

Louvain School of Management

Comment les dirigeants d'entreprises familiales arbitrent-ils les tensions entre logiques familiale, patrimoniale et managériale lors d'une succession intrafamiliale

Auteur : Léa Ramaekers
Promotrice : Amélie Jacquemin
Année académique 2025-2026
Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. Critical Evaluation

- › We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
- › Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.
- ›

2. Transparency

- › We acknowledge the use of ChatGPT transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
- › Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.
- ›

3. Ethical Considerations

- › We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
- › Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized ChatGPT for the following purpose:

1. Putting references into APA format.

After using ChatGPT, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Le 28/05/2026



Résumé :

Dans les prochaines années, un grand nombre d'entreprises feront face à l'étape cruciale de la passation de pouvoir du dirigeant existant envers sa descendance. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment faire pour que les dimensions familiale, patrimoniale et managériale cohabitent.

Nous allons donc comprendre ce qu'est concrètement une entreprise familiale, une succession, le rôle du prédécesseur lors de ce processus et l'importance de la légitimité du successeur au moment de la prise de ses fonctions. Nous naviguerons entre logique de cohésion et loyauté, logique de préservation du capital et logique de performance et professionnalisation.

Nous analyserons les conflits récurrents autour du pouvoir, de l'équité, de la stratégie et de la reconnaissance. La littérature scientifique nous aiguillera sur les outils de régulation existants comme la planification, la communication, la gouvernance ou encore les conseils familiaux.

La partie empirique, axée sur une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs nous aidera à observer le terrain. Plusieurs profils ont été rencontrés afin de confronter la théorie à la réalité.

Les principaux constats qui en ressortent sont l'importance de compromis hybrides entre ces logiques, la nécessité pour le successeur de construire sa légitimité avant de prendre la direction et l'importance d'une transmission progressive.

Bien qu'aucune succession ne soit identique, certaines vérités se dégagent de ce travail. Les tensions sont inévitables mais l'objectif est d'arriver à les encadrer. La réussite de la succession repose davantage sur un équilibre délicat entre famille, patrimoine et performance que sur un arbitrage pur.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm

Table des matières

1. Introduction	1
Partie 1 : Analyse théorique.....	2
1. Entreprise familiale et succession : un système sous tension	2
1.1 L'entreprise familiale	2
1.2 La succession : un processus multidimensionnel.....	3
1.3 Les dynamiques familiales	4
2. Les logiques en tension : une lecture tridimensionnelle.....	5
2.1 Processus multi-niveaux et multi-phases	5
2.2 Une gouvernance sous tension	7
2.3 Le rôle du prédécesseur	7
2.4 La construction du successeur	9
2.5 Les critères de sélection du successeur	10
2.5.1 Les attributs individuels	10
2.5.2 Les dimensions relationnelles	10
2.5.3 L'alignement stratégique	11
2.5.4 Le reflet de l'entreprise.....	11
2.6 Le dilemme familial et acteurs externes.....	12
2.7 Dynamiques de transformation et complexification du processus	12
2.7.1 Transmission à plusieurs héritiers	13
2.7.2 Transformation stratégique	13
2.8 Synthèse : une gestion imparfaite mais structurante des tensions	14
3. Conflits et mécanismes d'arbitrage	14
3.1 Typologie des conflits	14
3.2 Les arbitrages possibles.....	17
3.3 Outils de régulation.....	19
3.4 Propositions de recherche sur le terrain.....	21
Partie 2 : Analyse pratique	21
1. Introduction	21
2. Méthodologie	22
2.1 Design de recherche	22
2.2 Profils sélectionnés	22
2.3 Collecte des données	24
3. Les résultats.....	25
3.1 Analyse par logique.....	25
3.1.1 La logique familiale.....	25
3.1.2 La logique managériale	27
3.1.3 La logique patrimoniale	29

3.2	Analyse transversale et tensions entre logiques	31
3.2.1	Tensions entre logiques	31
3.2.2	Arbitrage des tensions	33
3.3	Mécanisme de régulation des tensions	34
4.	<i>Mise en perspective des résultats avec la théorie</i>	37
4.1	Différentes trajectoires de transmission	37
4.2	Transmission professionnalisée	37
4.3	Trajectoire de continuité familiale progressive	37
4.4	Trajectoire de légitimité par immersion.....	38
4.5	Une hybridation permanente des logiques	39
5.	<i>Conclusion.....</i>	39

1. Introduction

Les entreprises occupent une place centrale dans l'économie belge comme européenne. Ce qui représente plus de 950 255 entreprises en Belgique et plus de 14 millions en Europe (BNP Paribas, 2024). Toutes ces entreprises sont confrontées au même moment particulièrement critique et sensible de la transmission. Contrairement à une succession classique, la transmission intrafamiliale ne se réduit pas à un simple transfert d'entreprise ou de patrimoine. Elle est plus complexe et implique des dimensions humaines, émotionnelles et relationnelles très fortes. C'est à ce moment de vie que différentes logiques s'entremêlent pouvant alors créer des tensions : la logique familiale liée aux relations et à la cohésion, la logique managériale axée sur la performance et la continuité et enfin la logique patrimoniale qui se concentre sur la conservation du capital et du contrôle.

L'étude de ce mémoire est donc, au vu du grand nombre de parties concernées, de comprendre comment les dirigeants d'entreprises familiales arbitrent-ils ces tensions lors de la succession intrafamiliale.

Pour répondre à cette question, le travail sera structuré en deux grandes parties :

- Une partie théorique qui sera consacrée aux concepts liés à l'entreprise familiale lors d'une succession, les tensions entre les différentes logiques et les arbitrages et mécanismes qui l'entourent.
- Une partie empirique avec une analyse concrète du terrain qui sera réalisée grâce aux différentes discussions avec des dirigeants d'entreprises.

L'objectif final étant de mieux comprendre comment ces entreprises trouvent l'équilibre entre logique familiale, pérennité patrimoniale et performance lors du passage de générations.

Partie 1 : Analyse théorique

1. Entreprise familiale et succession : un système sous tension

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, il est important d'explorer et de comprendre le milieu dans lequel nous allons évoluer tout au long de ce travail. Nous devons comprendre les fondements théoriques sur lesquels les littératures se basent pour pouvoir en comprendre le sens.

Dans un premier temps nous allons donc développer et analyser les différents points qui nous suivront tout au long de cette recherche en mettant un cadre théorique clair sur leurs significations.

Dans un second temps, nous commencerons à regarder comment et dans quels contextes ces éléments évoluent.

1.1 L'entreprise familiale

L'entreprise familiale est une forme organisationnelle centrale dans l'économie actuelle. Cependant, malgré son importance dans notre société, il n'existe aucune définition universelle et cela s'explique par la diversité des approches sur les points juridiques, économiques et sociologiques (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Malgré cette complexité, un consensus partiel émane autour de trois critères centraux : la majorité du capital détenue par une même famille ; l'implication dans la gestion ; et la volonté de transmission intergénérationnelle (European Commission, 2009).

Le contrôle du capital représente le premier pilier de ces critères distinctifs ; une entreprise peut généralement être considérée comme familiale si la majorité des droits de vote est détenue par une famille. (European Commission, 2009).

Ensuite, l'implication d'une famille dans la gestion de l'entreprise est un axe essentiel amenant ainsi la présence de membres de la famille dans les organes de direction garantissant la continuité des orientations (SPF Économie, 2026).

Enfin, l'intention de transmission intergénérationnelle distingue une entreprise classique d'une entreprise familiale en reflétant la volonté d'assurer la durabilité d'un patrimoine familial (European Family Businesses, 2026).

En parallèle, l'entreprise familiale se caractérise par la coexistence de deux sphères souvent divergentes : la sphère familiale, ancrée dans les valeurs affectives, et la sphère économique, orientée vers la performance et l'efficacité (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

De plus, cette structure hybride se caractérise par une orientation à long terme liée à la volonté de transmettre et où l'entreprise devient symbole d'identité familiale et de continuité (Gómez-Mejía et al., 2007).

Ces entreprises représentent entre 60 % et 80 % des sociétés européennes et près de la moitié de l'emploi (BNP Paribas Wealth Management, 2023). En Belgique, elles regroupent 84 % des sociétés employeuses et 55 % du PIB national (Université Paris Dauphine-PSL, 2025).

1.2 La succession : un processus multidimensionnel

L'entreprise familiale étant maintenant un terme clair et délimité sur ces différents aspects nous pouvons rendre compréhensible le sens de succession et y amener un peu de fondement.

La succession fait partie d'un moment critique dans la vie d'une entreprise familiale. Elle ne se réduit pas à un simple transfert de propriété ou de direction, mais s'inscrit plutôt dans un processus complexe et progressif (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008 ; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004).

Cette phase doit être abordée comme une transmission qui s'étale dans le temps, alternant préparation, transfert effectif et phase post-succession (Handler, 1994). Cette préparation implique ainsi la planification du retrait du dirigeant, la formation du successeur et la reconfiguration de la gouvernance (Cadieux & Brouard, 2010).

Lors d'une succession trois volets interdépendants coexistent :

- Le transfert de propriété, lié à des enjeux fiscaux et patrimoniaux (SPF Finances, 2026) ;
- Le transfert du pouvoir décisionnel, centré sur la légitimité et la reconnaissance du successeur (Sund, Melin, & Haag, 2015) ;
- Le transfert des savoirs et compétences, phase cruciale d'apprentissage tacite entre dirigeant sortant et repreneur (Cater & Justis, 2009 ; Decker et al., 2016).

Ces étapes mêlent une pluralité d'acteurs : en premier lieu le prédécesseur devant « lâcher prise » (Cadieux, 2002), ensuite le successeur en quête de légitimité (Goldberg, 1996), et finalement les autres héritiers dont l'implication influence la cohésion (Fattoum & Byrne, 2017). Les statistiques existantes confirment la fragilité du processus puisque seules 30 % des entreprises transmises atteignent la 2^e génération et 15 % la 3^e (Aronoff, 2001). C'est donc avec cette approche que nous allons aborder maintenant la thématique des dynamiques familiales jouant un rôle important lors de cette phase.

1.3 Les dynamiques familiales

Comme sommairement évoqué plus haut les dynamiques familiales influencent la gouvernance et les prises de décision (Helin & Melin, 2006). L'entreprise familiale n'est pas qu'une organisation, c'est un prolongement de la famille, porteur d'une charge identitaire forte (Gómez-Mejía et al., 2007 ; Radu-Lefebvre, Barrédy & Fayolle, 2020).

La socialisation du successeur s'effectue souvent à travers des apprentissages informels et l'imitation du prédécesseur (Robic, 2014). Le rôle d'exemplarité du dirigeant sortant est déterminant pour favoriser la construction du successeur (Entreprendre & Innover, 2020). Cependant, cette socialisation ne garantit pas sa légitimité : celle-ci doit se construire à la fois dans la sphère familiale et dans l'entreprise (Cater & Justis, 2009). Les inégalités perçues, notamment lors d'une transmission à plusieurs héritiers, peuvent créer des conflits d'équité (De Freyman & Richomme-Huet, 2010).

La succession témoigne d'une phase de renouvellement générationnel, pouvant amener innovation ou résistance (Solange Simons, 2022).

1.4 La succession comme système sous tension

La succession est un moment de cristallisation des tensions, où les équilibres internes sont remis en question. Trois logiques coexistent alors :

- Logique familiale, fondée sur l'harmonie et la loyauté ;
- Logique patrimoniale, orientée vers la conservation du capital et du contrôle (Villalonga & Amit, 2006) ;
- Logique managériale, centrée sur la performance et la professionnalisation (Salvato & Corbetta, 2013).

Lors d'une succession, ces logiques se chevauchent et parfois s'opposent (Jaskiewicz & Reay, 2016).

Les tensions les plus fréquentes sont reliées aux multiples casquettes des individus (fils/fille, actionnaire, dirigeant), au pouvoir (transfert d'autorité), aux stratégies (continuité vs changement), et à l'équité (entre héritiers) (Kellermanns & Eddleston, 2007 ; Decker et al., 2016).

Ces tensions s'ancrent dans une dimension socio-émotionnelle celle d'une volonté de préserver le contrôle et l'identité familiale qui peut parfois primer sur la performance (Gómez-Mejía et al., 2007).

Devant ce défi, les dirigeants départagent souvent en combinant plusieurs logiques : maintenir la filiation tout en intégrant des pratiques managériales plus professionnelles (Kellermanns, Eddleston, & Zellweger, 2012 ; Haag, Helin & Melin, 2016).

C'est au centre de ces arbitrages et de cette recherche d'équilibre que nous allons maintenant porter une attention plus minutieuse sur les logiques qui entrent en tension aux différentes phases du processus.

2. Les logiques en tension : une lecture tridimensionnelle

2.1 Processus multi-niveaux et multi-phases

Dans cette partie du chapitre nous allons voir et comprendre que le processus de transmission d'une entreprise englobe plusieurs niveaux et comprend différentes phases. Notre approche permettra de mettre en évidence la dynamique des décisions et des interactions et de

dépasser la vision simplifiée de la transmission (Handler, 1994). Les travaux de Le Breton-Miller et al. (2004), dans la lignée d'autres littératures, mettent l'accent sur ces plusieurs phases successives : la préparation, la sélection du successeur, la transition, le retrait du dirigeant sortant et la phase post-succession. Chacune de ces étapes est associée à des défis spécifiques et met à contribution des acteurs différents (Cater & Justis, 2009).

Comme le mettent en évidence les recherches sur la succession (Decker, Heinrichs, Rau & Jaskiewicz, 2016), nous ne pouvons pas dire qu'il existe un processus strictement linéaire mais ce dernier s'inscrit néanmoins dans une logique d'ajustements progressifs, souvent fortement influencés par les dynamiques familiales et organisationnelles (Sund, Melin & Haag, 2015).

Une succession enrôle 3 niveaux simultanément ; dimension individuelle, organisationnelle et institutionnelle (Cadieux & Brouard, 2010). La première dimension individuelle cible les trajectoires du prédécesseur et du successeur en termes d'identité et de légitimité. Le niveau organisationnel conduit à une réorganisation du système de gouvernance, de répartition du pouvoir et des modes de coordination. Pour finir, le cadre institutionnel est plus large et englobe les contraintes juridiques, fiscales et économiques (SPF Finances, 2026).

Au sein de l'entreprise, d'autres sphères interagissent entre elles ; famille, propriété, management et organisation. Ces interdépendances augmentent les critères à considérer dans le choix du successeur et rendent ainsi les arbitrages particulièrement délicats (Jaskiewicz & Reay, 2016).

En parallèle, la littérature souligne le décalage considérable entre les modèles théoriques, qui poussent à la planification, et les pratiques observées. Les recherches au sujet de la communication autour d'une succession tendent à valider que les interactions informelles, les jeux de pouvoirs et les mécanismes d'inclusion/exclusion des acteurs dominant largement ce processus (Helin & Melin, 2006 ; Sallay, Wiesz, Varga & Martos, 2024). Dès lors, ce moment de la vie d'une entreprise semble devenir un processus dynamique où les tensions fluctuent et évoluent en fonction des phases, des acteurs impliqués et des décisions prises. Les enjeux de socialisation, de légitimité ou de transfert de pouvoir diffèrent selon les étapes du processus, ce qui accentue la nécessité d'une analyse contextualisée et évolutive.

2.2 Une gouvernance sous tension

Entamons maintenant plus en détail le thème de la gouvernance qui peut être considéré comme l'observation attentive des échanges entre les acteurs (Cadieux & Brouard, 2010). Le responsable sortant joue évidemment un rôle très important en fixant les règles du processus et déterminant le niveau d'ouverture de la décision (Handler & Kram, 1988). C'est d'ailleurs ce point clé qui peut empêcher les autres acteurs de prendre part et augmente donc les inégalités de pouvoir (Colot, 2009).

Le concept de richesse socio-émotionnelle mis en avant par Gómez-Mejía et al. (2007) explique que les familles cherchent avant tout à garder le contrôle, à protéger leur identité et à transmettre leur héritage (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012). C'est pour cette raison que certaines décisions semblent ne pas suivre la logique économique, mais ont du sens pour la famille (Salvato & Corbetta, 2013).

Les dynamiques en place créent des tensions entre les acteurs entraînant différents types de conflits (Kellermanns & Eddleston, 2007). Les recherches révèlent que les conflits de type relationnels sont particulièrement nuisibles à la performance, à contrario des conflits modérés au sujet des tâches ou des processus peuvent améliorer la prise de décision (Kellermanns, Eddleston & Zellweger, 2012).

La gouvernance de la succession a pour objectif de soulager les tensions (Berent-Braun & Uhlaner, 2012) sans pour autant les faire disparaître mais plutôt de les encadrer (Deloitte, 2016).

L'absence de planification formelle, les rivalités entre héritiers ou encore les normes familiales peuvent freiner la transition et menacer la continuité de l'entreprise (De Massis, Chua & Chrisman, 2008).

2.3 Le rôle du prédécesseur

Comme on a pu le découvrir précédemment le prédécesseur occupe une place importante dans la succession des entreprises familiales (Cabrera-Suárez, 2005). Il dirige la famille et c'est également lui qui prend toutes les décisions ce qui explique son influence forte durant toute la transition. Son rôle ne se limite pas à transmettre le patrimoine économique mais également le

contrôle, le partage des savoirs et les questions psychologiques autour de son retrait (Pailot, 1998 ; Colot, 2009).

De nombreuses entreprises familiales savent que la planification compte et pourtant nombreuses sont celles qui choisissent une méthode simple et attendent trop longtemps ce qui crée par conséquent plus de risques de conflit et d'échec (De Massis et al., 2008).

Le prédécesseur a pour rôle de transmettre le savoir et l'expérience qui sont spécifiques à l'entreprise, partageant également les réseaux ainsi que les valeurs de l'entreprise familiale (Cater & Justis, 2009). Cette dimension renforce particulièrement la dépendance de l'entreprise à la personne du dirigeant sortant et complexifient ce processus de détachement (Helin & Melin, 2006).

Souvent, le sortant reste intentionnellement ou non au centre de l'attention et parfois dans certains cas ne veut pas réellement partir (Gómez-Mejía et al., 2007). Ce point peut être justifié par le fait que leur entreprise constitue un prolongement de leur identité (Berrone et al., 2012). La transmission cause alors une vraie perte sur le plan symbolique et ce changement peut donc pousser à retarder la succession ou à vouloir garder une certaine influence même après avoir passé le relais (Pailot, 1999 ; Haag, Helin & Melin, 2016).

Le fait que le prédécesseur garde le contrôle change la façon dont les conflits apparaissent dans l'entreprise familiale (Kellermanns & Eddleston, 2007). Une forte concentration du pouvoir tend à réduire les débats stratégiques tout en accentuant les conflits relationnels entre les membres de la famille et ces conflits relationnels diminuent la confiance et complexifie une collaboration intergénérationnelle (Kellermanns et al., 2012). Quand d'autres prennent peu à peu le pouvoir, les discussions gagnent alors en structure et les décisions se prennent plus facilement (Helin & Melin, 2006).

Le départ du dirigeant est un moment clé dans une succession, et pourtant beaucoup d'entreprise négligent cet évènement (Colot, 2009). Quand le retrait ne se passe pas bien ou reste confus, une double direction peut survenir ce qui provoque une incertitude amenant parfois des conflits (Le Breton-Miller et al., 2004). Un départ progressif et organisé est donc essentiel au bon déroulement de la transition et au maintien de la continuité de l'entreprise.

Cette phase de retrait du dirigeant peut être paradoxale par moment avec une envie de transmettre tout en voulant garder le contrôle (Gómez-Mejía et al., 2007). Cette tension

intervient alors dans le processus et influence l'équilibre entre la continuité de la famille et la réussite de l'entreprise ce qui en découle sur le successeur qui peine parfois à trouver sa place.

2.4 La construction du successeur

Après avoir compris l'état d'esprit et le fonctionnement théorique d'un prédécesseur nous pouvons alors aborder l'acteur principal suivant qui est tout aussi important et décisif lors de notre processus : le successeur.

Beaucoup pensent que l'on choisit ou désigne directement le successeur mais les recherches démontrent que le successeur se forme en réalité peu à peu, sous l'effet de la société et de l'identité (Cater & Justis, 2009). Dans les entreprises familiales, le choix de la personne qui prendra la suite ne dépend pas uniquement des compétences et que la succession se prépare avec le temps passé en famille, les années dans l'entreprise et la place accordée à celui ou celle qui va succéder (Robic, 2014).

La famille transmet les règles et les valeurs sur base d'observation de la part du successeur et de façon naturelle. Ce processus aide le successeur à se construire en prenant en compte des attentes précises pour assurer la suite de l'entreprise en gagnant en confiance (Cater & Justis, 2009).

Mais il arrive parfois que la socialisation ne donne pas l'assurance que le successeur sera accepté, cette légitimité est pourtant importante (Sund, Melin & Haag, 2015). Il faut que le successeur soit à la fois l'héritier et un dirigeant compétent et cette double exigence provoque parfois des tensions (Cater & Justis, 2009).

Le chemin du successeur change aussi selon ce qu'il souhaite et selon la manière dont il se perçoit lui-même. Les héritiers ne veulent pas tous reprendre l'entreprise familiale. Parmi ceux qui acceptent, certains veulent changer leur place dans l'entreprise. On voit bien cette dynamique quand une nouvelle génération arrive et met en place de nouvelles façons de faire, de nouvelles idées et des modèles différents. Le successeur prend le rôle de moteur du changement et cela peut créer un inconfort avec la génération d'avant (Salvato & Corbetta, 2013).

La construction du successeur se fait dans un contexte où la famille joue un rôle important, avec la présence des autres membres. Les questions d'équité ne sont pas toujours clarifiées et cela joue sur la façon dont chaque héritier voit ce qui lui revient de droit et ces situations créent

alors des tensions et des rivalités entre les héritiers. C'est dans son contexte que nous allons poursuivre notre analyse sur les critères concernant le choix d'un successeur.

2.5 Les critères de sélection du successeur

Comme nous l'avons compris la transmission n'est pas toujours un long fleuve tranquille tant du point de vue de l'entreprise que de celle du successeur c'est pourquoi le choix du successeur est une étape décisive dans le processus de succession. C'est à ce moment-là, lors du choix du successeur, que les tensions entre la famille, le patrimoine et la gestion de l'entreprise peuvent devenir très visibles (Jaskiewicz & Reay, 2016). Cette décision ne dépend pas seulement de critères clairs mais découle d'un choix difficile entre plusieurs attentes qui ne vont pas toujours dans le même sens (Villalonga & Amit, 2006).

Les travaux empiriques existants à ce sujet montrent que les critères de sélection du successeur peuvent être regroupés en plusieurs catégories, illustrant la diversité des logiques à l'œuvre dans l'entreprise familiale (Le Breton-Miller et al., 2004).

2.5.1 Les attributs individuels

La première catégorie de critères examine des caractéristiques individuelles du successeur notamment l'engagement envers l'entreprise familiale (Cater & Justis, 2009).

Les qualités personnelles comme l'intégrité, la fiabilité et le sens des responsabilités sont également des valeurs très souvent mentionnées et recherchées de la part du prédécesseur (Radu-Lefebvre et al., 2020).

Dans beaucoup de familles entrepreneuriales, la loyauté et les valeurs passent avant l'argent et dans notre contexte ces éléments prennent tout leur sens (Gómez-Mejía, 2007).

2.5.2 Les dimensions relationnelles

La relation entre le prédécesseur et le successeur importe beaucoup dans le choix (Helin & Melin, 2006). La confiance aide le dirigeant sortant à choisir de transmettre le pouvoir et se retirer sereinement (Sund et al., 2015).

Un point tout aussi important est la capacité du successeur à apprendre ce que le dirigeant sortant sait et à poursuivre le travail (Cabrera-Suárez, 2005). Ces échanges permettent

de partager des savoirs compliqués à expliquer d'une autre façon que par l'expérience et l'apprentissage.

Ces deux aspects permettent au dirigeant sortant de céder sa place de façon plus apaisée et par conséquent au successeur de plus facilement trouver la sienne (Robic, 2014).

2.5.3 L'alignement stratégique

Il existe une troisième catégorie de critères, celle-ci porte sur l'alignement du successeur avec la vision stratégique du prédécesseur (Le Breton-Miller et al., 2004). Il est évident que la décision concernant le repreneur sera également influencée par la vision et les idées du repreneur.

Il est toutefois important de concevoir que dans certains cas ce besoin d'aligner entre en conflit avec la nécessité de s'adapter et de trouver de nouvelles idées.

Ces positions mettent en avant une tension entre la continuité, qui suit la logique patrimoniale, et l'adaptation, qui s'appuie sur la logique managériale (Villalonga & Amit, 2006). Bien que cela puisse créer des tensions et complexifier la situation dans une première phase elle n'est pourtant pas toujours négative ni même évitable, une entreprise doit par moment pouvoir innover et donc sortir de son alignement pour pouvoir perdurer de génération en génération.

2.5.4 Le reflet de l'entreprise

Lors du choix du successeur cela permet de mettre en lumière les priorités de l'entreprise familiale. Dans quelques entreprises, la famille garde la main sur la gestion en confiant le poste à un membre de la famille alors même que ce membre n'a pas toutes les compétences nécessaires (Fattoum & Byrne, 2017). Certains, au contraire, choisissent une méthode plus professionnelle et préfèrent regarder les compétences ou pensent à des solutions faites par d'autres (Stewart & Hitt, 2012).

Cette décision influence directement la performance de l'entreprise et sa capacité à s'adapter au changement (Kellermanns, Eddleston & Zellweger, 2012).

Le moment de transmission amène les entreprises familiales à réfléchir à l'équilibre voulu entre garder la famille à la direction de l'entreprise et obtenir de bons résultats financiers (Villalonga & Amit, 2006).

2.6 Le dilemme familial et acteurs externes

La sélection entre successeur familial ou dirigeant externe symbolise une décision stratégique capitale pour les entreprises (Stewart & Hitt, 2012). Une telle résolution ne se résume pas à comparer les compétences mais reflète davantage une tension plus profonde entre la logique économique et la logique sociale et émotionnelle (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012).

D'une part, la nomination d'un dirigeant familial répond à la logique de préservation de la richesse socio-émotionnelle poussant ainsi les familles à choisir des options qui assurent la pérennité du lien famille-entreprise, et ce même si ces choix peuvent être moins rentables sur le plan économique (Gómez-Mejía et al., 2007).

Par ailleurs, les exigences de compétitivité et la complexité croissante des environnements incitent de plus en plus les organisations à se professionnaliser et à recourir à des dirigeants externes (Shahzad, Akhlaq & Ghaffar, 2019). Ces externes offrent des compétences précises, simplifiant les processus et instaurant une gouvernance plus structurée (Stewart & Hitt, 2012), ce qui peut améliorer la performance de l'organisation (Fang et al., 2021).

De plus, les entreprises familiales mêlent le côté affectif au côté organisationnel, ce qui augmente en parallèle les risques de conflits relationnels (Kellermanns & Eddleston, 2007). Cette nature de conflits détériore de toute évidence la qualité des décisions stratégiques et la performance globale. Le choix du successeur devient alors à la fois un enjeu émotionnel et un enjeu stratégique (Berrone et al., 2012).

Le compromis entre la préservation du capital socio-émotionnel et la recherche de l'efficacité économique est un facteur clé de la performance et de la durabilité de l'entreprise familiale (Fang et al., 2021).

2.7 Dynamiques de transformation et complexification du processus

Une autre complexité que nous avons ignorée jusqu'à présent est le cas d'une transmission d'entreprise familiale à plusieurs enfants, comment cela se passe-t-il ? (De Freyman & Richomme-Huet, 2010).

2.7.1 Transmission à plusieurs héritiers

La transmission à plusieurs héritiers est assez fréquente bien qu'elle soit très sensible et plus délicate à aborder. Contrairement à une succession à une seule personne, la transmission à plusieurs héritiers crée une possible séparation entre la propriété, le pouvoir et la gestion (Villalonga & Amit, 2006) et comme le soulève l'article *Comment transmettre l'entreprise familiale à plusieurs enfants ?* (De Freyman & Richomme-Huet, 2010) la répartition du capital entre plusieurs membres de la famille suscite des questions d'équité, des questions qui peuvent si elles sont mal gérées créer des conflits durables (Kellermanns & Eddleston, 2007).

Au plus le nombre de personnes qui décident augmente au plus cela mène à une gouvernance complexe (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Les intérêts des héritiers qui travaillent dans l'entreprise et des actionnaires de la famille qui ne participent pas peuvent être différents, surtout pour l'aspect stratégique, la distribution des dividendes ou le contrôle (Basco, 2013).

La succession devient alors un travail à plusieurs, où les décisions ne sont plus prises par une autorité unique mais par des moyens de coordination plus incertains (Jaskiewicz & Reay, 2016). Cette division du pouvoir peut affaiblir la stratégie de l'entreprise si des règles de gestion appropriées ne sont pas mises en place (Salvato & Corbetta, 2013).

2.7.2 Transformation stratégique

Comme développé en début de chapitre outre la structure de propriété, la succession offre une vraie occasion de transformer l'entreprise et de la redynamiser.

Les recherches montrent que les successeurs introduisent souvent de nouvelles pratiques, de nouvelles technologies ou de nouvelles idées de gestion. Ces éléments modifient en profondeur le fonctionnement de l'entreprise (Salvato & Corbetta, 2013) et la succession devient alors un levier d'innovation et d'adaptation à l'environnement (Fang et al., 2021).

Cependant, cette dynamique de transformation entre, par défaut, en conflit avec la logique de continuité de la génération précédente (Gómez-Mejía et al., 2007). La littérature tend à montrer que le prédécesseur privilégie majoritairement la stabilité et la préservation de l'héritage, là où le successeur veut affirmer son identité et adapter l'entreprise aux nouvelles contraintes (Haag, Helin & Melin, 2016).

Cette capacité à combiner héritage et innovation détermine la pérennité de l'entreprise (Villalonga & Amit, 2006). C'est donc tout naturellement que nous devons maintenant comprendre comment ces tensions peuvent être apaisées ou évitées si celle-ci n'amène pas de plus-value à terme. Notre prochain chapitre portera donc sur cette thématique.

2.8 Synthèse : une gestion imparfaite mais structurante des tensions

Notre recherche littéraire révèle que des tensions traversent tout le processus de succession, depuis la préparation, en passant par le choix du successeur, jusqu'à la mise en œuvre et à la réorganisation des équilibres de l'entreprise (Le Breton-Miller et al., 2004).

Les décisions ne se fondent pas seulement sur des critères économiques ; les décisions intègrent aussi des aspects affectifs, identitaires et relationnels, et ces aspects influencent fortement les arbitrages (Gómez-Mejía et al., 2007). Le rôle du prédécesseur, la construction du successeur et le choix entre un dirigeant familial ou non familial illustrent cette complexité (Sund et al., 2015). Dans cette situation, les logiques ne s'opposent pas de façon binaire ; les logiques se croisent en permanence (Villalonga & Amit, 2006).

Les transmissions à plusieurs héritiers ou les transformations stratégiques augmentent la complexité en ajoutant des acteurs, des intérêts et des échéances (De Freyman & Richomme-Huet, 2010). Ces configurations soulignent l'importance des mécanismes de régulation (Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

Les mécanismes ne cherchent pas à éliminer les tensions, mais à les organiser pour préserver un équilibre entre continuité familiale et performance économique (Salvato & Corbetta, 2013).

La gestion des tensions dans les entreprises familiales se présente comme un processus d'ajustement constant, avec des arbitrages imparfaits mais indispensables (Berrone et al., 2012). Dans ce contexte, il faut maintenant examiner de près comment les dirigeants arbitrent concrètement les tensions qui ont un impact fondamental sur le succès ou l'échec des processus de succession (Decker et al., 2016).

3. Conflits et mécanismes d'arbitrage

3.1 Typologie des conflits

Dans une succession intrafamiliale, les conflits ne doivent pas être considérés comme de simples problèmes secondaires, ils représentent des indications classiques de la rencontre entre la famille, le patrimoine et la gestion (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Cette intersection multiplie les intérêts, les attentes et les points de vue ainsi les tensions se créent presque naturellement et systématiquement dans l'entreprise familiale lors d'une succession intrafamiliale (Kellermanns & Eddleston, 2007).

On peut tout de même séparer les tensions en trois types de conflits : les conflits relationnels, les conflits de tâche et les conflits de processus (Kellermanns, Eddleston & Zellweger, 2012). Les conflits relationnels désignent les désaccords affectifs et interpersonnels, comme le ressentiment, la jalousie, les rivalités entre frères, les soupçons ou les blessures symboliques. Ces conflits peuvent rejoindre cette légitimité que nous avons développé précédemment. Ces conflits relationnels sont souvent très destructeurs parce qu'ils détruisent la confiance, l'entente et la capacité de coopération entre les acteurs (Helin & Melin, 2006). En revanche, les conflits de tâche portent davantage sur le contenu des décisions à prendre, comme le choix d'un successeur, le rythme du retrait du prédécesseur ou la direction de l'entreprise. Enfin, les conflits de processus, eux, portent sur la façon dont le travail, les responsabilités et les rôles sont répartis (Decker, Heinrichs, Rau & Jaskiewicz, 2016). La littérature avance que, contrairement aux conflits relationnels, des conflits modérés de tâche et de processus peuvent être utiles, car ils stimulent la discussion, favorisent l'innovation et encouragent le partage de connaissances (Kellermanns & Eddleston, 2007).

Néanmoins, cette typologie générale ne suffit pas à saisir complètement les particularités des entreprises familiales, c'est pourquoi des recherches plus approfondies amènent à une analyse plus précise de ce type d'organisation en distinguant les conflits selon les liens entre les trois sous-systèmes de l'entreprise familiale : la famille, la propriété et le management (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Dans ce cadre, les tensions peuvent provenir d'un manque d'engagement entre la famille et l'entreprise, d'un problème de contrôle entre la famille et la propriété, ou d'un problème de leadership entre la propriété et le management (Salvato & Corbetta, 2013).

Cette grille est utile pour la succession puisqu'elle relie les conflits aux désaccords entre les personnes et aux déséquilibres structurels dans la gouvernance de l'entreprise familiale (Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

Dans cette recherche, les quatre catégories de conflits sont retenues et structurent le débat. Dans un premier temps, les conflits de pouvoir sont au cœur du problème. La succession bouleverse l'ordre établi en transférant l'autorité du prédécesseur au successeur et ce transfert est rarement fluide (Sund, Melin & Haag, 2015). Le prédécesseur rencontre souvent des difficultés à se retirer et garde une influence informelle ou impose ses idées même après la nomination du successeur (Haag, Helin & Melin, 2016). On remarque que la succession devient alors un processus très politique à petite échelle, où la communication, l'inclusion des acteurs et le contrôle des décisions sont décisifs (Helin & Melin, 2006).

Dans un second temps, les conflits de légitimité se font ressentir dès le moment où le successeur doit être désigné. Le successeur doit aussi être reconnu comme légitime par la famille, par les salariés et par les autres parties prenantes (Cater & Justis, 2009). Le problème devient très sensible lorsque la nomination repose sur des critères ambigus, entre la loyauté familiale et la compétence managériale (Radu-Lefebvre, Barrédy & Fayolle, 2020). Les prédécesseurs valorisent l'engagement, les qualités morales et la conformité du successeur à leur vision du processus de transmission (Le Breton-Miller et al., 2004). Cette observation montre que la légitimité du successeur se construit à la fois sur le plan relationnel et sur le plan professionnel (Sund et al., 2015).

Ensuite, la succession engendre des conflits d'équité patrimoniale. Les conflits d'équité patrimoniale concernent surtout la répartition du capital, les droits et les responsabilités entre les héritiers (De Freyman & Richomme-Huet, 2010). La logique familiale pousse souvent à l'égalité entre les enfants. En revanche, la logique managériale peut exiger de concentrer le pouvoir dans les mains du plus compétent ou du plus engagé (Villalonga & Amit, 2006). La succession crée alors des tensions durables entre l'équité perçue, le maintien du contrôle familial et l'efficacité décisionnelle (Gómez-Mejía et al., 2007). Ces conflits s'intensifient quand plusieurs héritiers sont présents et s'accroissent encore davantage lorsque les membres de la famille sont actionnaires sans participer à la gestion (Basco, 2013) (Kellermanns & Eddleston, 2007).

Enfin, les analystes constatent des conflits stratégiques et identitaires, qui proviennent de l'opposition entre continuité et changement (Solange Simons, 2022). Le successeur veut souvent transformer l'entreprise, rendre la gouvernance plus professionnelle ou mettre en place de nouvelles pratiques (Salvato & Corbetta, 2013). Le prédécesseur et d'autres membres de la famille veulent surtout garder l'héritage, les valeurs et les anciens équilibres

(Gómez-Mejía et al., 2007). Le poids de la richesse émotionnelle et sociale renforce souvent ces tensions (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012).

En somme, la succession intrafamiliale ne crée pas un seul conflit, mais plusieurs conflits qui s'entrelacent (Jaskiewicz & Reay, 2016) dont certains conflits portent sur les relations entre les personnes, d'autres portent sur la structure de la propriété, et d'autres portent sur les orientations stratégiques de l'entreprise (Kellermanns & Eddleston, 2007). Cette classification montre que les tensions de succession ne sont pas uniquement liées à l'affectif, ni uniquement à l'économique : les tensions de succession apparaissent à l'intersection des logiques familiale, patrimoniale et managériale (Villalonga & Amit, 2006). Cette imbrication rend indispensable l'étude des arbitrages que les dirigeants mettent en place (Salvato & Corbetta, 2013).

Les dirigeants font coexister ces arbitrages, les hiérarchisent ou les rendent provisoirement compatibles (Decker et al., 2016).

3.2 Les arbitrages possibles

La typologie des conflits développés plus haut montre que les tensions qui apparaissent lors d'une succession ne sont pas une simple opposition, mais un mélange de logiques différentes. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'éliminer les tensions, mais de comprendre comment les dirigeants y répondent concrètement (Salvato & Corbetta, 2013). En se renseignant avec les recherches littéraires, on apprend que les acteurs ne choisissent pas seulement une logique familiale, une logique patrimoniale ou une logique managériale mais plutôt qu'il procède à des arbitrages, autrement dit ils cherchent à rendre compatibles, à hiérarchiser ou à combiner ces logiques (Jaskiewicz & Reay, 2016). La succession devient alors un espace de compromis où chaque décision crée un équilibre temporaire entre des exigences concurrentes (Kellermanns & Eddleston, 2007).

Un premier choix possible consiste à donner la priorité à la logique familiale (Gómez-Mejía et al., 2007). La logique familiale implique que la transmission vise d'abord à préserver la continuité de la famille, à protéger l'identité familiale, à assurer la cohésion entre les membres de ce groupe (Berrone, Cruz & Gómez-Mejía, 2012). Le choix du successeur dépend alors fortement de la filiation, de la loyauté et de la capacité à incarner les valeurs du groupe (Cater & Justis, 2009).

Cependant, cet arbitrage familial n'est jamais totalement indépendant aux autres logiques même lorsqu'un successeur familial est privilégié, la nomination doit garder un minimum de crédibilité managériale afin que l'organisation accepte la décision (Sund, Melin & Haag, 2015). Les prédécesseurs accordent de l'importance non seulement à l'appartenance familiale, mais aussi à l'engagement, au caractère moral et à la conformité du candidat à leur vision (Radu-Lefebvre et al., 2020).

Un deuxième modèle d'arbitrage consiste à placer la logique managériale en première place (Villalonga & Amit, 2006). Dans ce cadre, l'enjeu est la pérennité économique de l'entreprise, la qualité du leadership et la capacité d'adaptation stratégique (Haag, Helin & Melin, 2016). Le processus de sélection choisit le successeur pour les compétences, la légitimité professionnelle et l'aptitude à transformer l'organisation (Stewart & Hitt, 2012 ; Shahzad et al., 2019). Ce type d'arbitrage clarifie les rôles, formalise les procédures de sélection et parfois même confie la direction à un manager non familial quand les ressources internes sont estimées insuffisantes (Kellermanns & Eddleston, 2007).

Enfin le troisième arbitrage met l'accent sur la logique patrimoniale (Villalonga & Amit, 2006). Dans ce cas, la question principale n'est pas seulement l'harmonie familiale, ni seulement la performance managériale, mais la conservation du capital et la continuité de la propriété au sein de la famille (Gómez-Mejía et al., 2007). L'enjeu consiste à transmettre le patrimoine sans le disperser et sans affaiblir la capacité de décision (Le Breton-Miller et al., 2004). La logique patrimoniale n'est pas indépendante des deux autres étant donné que protéger le patrimoine suppose souvent de conserver les équilibres familiaux, mais aussi d'assurer une gestion suffisante pour préserver la valeur économique (Berrone et al., 2012). L'arbitrage patrimonial explique pourquoi certaines familles gardent la propriété dans le cercle privé tout en ouvrant la direction à des profils externes (Stewart & Hitt, 2012).

Au-delà de ces trois pôles, la littérature propose des configurations hybrides (Jaskiewicz & Reay, 2016). Jaskiewicz, Heinrichs, Rau et Reay ont identifié quatre façons de gérer les logiques familiales et commerciales pendant une succession : *interwoven*, *selective*, *commercial* et *detached*. Les deux premières offrent des arbitrages plus équilibrés ; la dernière montre que sans compromis stable la succession reste bloquée.

Deux éléments apparaissent décisifs : la culture familiale et le style de leadership (Haag, Helin & Melin, 2016). La culture familiale et le style de leadership fonctionnent comme des filtres dans la façon de percevoir et de traiter les tensions (Berrone et al., 2012). L'arbitrage n'est donc pas uniquement un choix rationnel ; il dépend des valeurs acceptées et légitimes pour l'avenir de l'entreprise (Gómez-Mejía et al., 2007).

Certains dirigeants maintiennent d'abord un successeur familial pour garder une continuité symbolique, puis renforcent progressivement une gouvernance plus professionnelle (Sund et al., 2015). D'autres encore peuvent nommer temporairement un dirigeant non familial afin de stabiliser l'entreprise en attendant que l'héritier soit prêt (Shahzad et al., 2019). Les recherches sur les dirigeants non familiaux montrent que le recrutement externe peut être une solution d'ajustement pertinente si une vraie correspondance existe entre le manager, la famille propriétaire et le cycle de succession (Stewart & Hitt, 2012).

En fin de compte, les arbitrages ne se limitent pas à trois modèles séparés — familial, patrimonial ou managérial — mais à des mélanges plus ou moins stables entre ces logiques (Jaskiewicz & Reay, 2016 ; Salvato & Corbetta, 2013). Ce qui sépare les successions réussies des successions conflictuelles n'est pas l'absence de tension, mais la capacité des dirigeants à créer un compromis jugé légitime par les acteurs (Berrone et al., 2012).

3.3 Outils de régulation

Enfin pour terminer sur ce chapitre nous allons pouvoir analyser les outils de régulation. Le but fondamental de ces mécanismes est de rendre compatibles les logiques concurrentes entre elles. Il est important de rappeler que les arbitrages permettent de faire coexister, au moins pendant un moment, des logiques concurrentes, mais ils ne suffisent pas seuls à stabiliser durablement le processus de succession (Le Breton-Miller et al., 2004). Ces arbitrages se concrétisent grâce à un ensemble d'outils de régulation, formels et informels (Deloitte, 2016). Une absence de coordination crée des blocages organisationnels et peut même bloquer le processus de décision (Cadieux & Brouard, 2010).

Le premier levier central consiste à installer la gouvernance formelle, celle-ci va aider les entreprises familiales à organiser les rôles et les espaces de décision (Cadieux & Brouard, 2010). Cette organisation des rôles et des espaces de décision réduit les ambiguïtés et les conflits de pouvoir. Les conseils d'administration élargis, conseils de famille

et chartes familiales permettent quant à elle de clarifier les règles entre les parties prenantes (Berent-Braun & Uhlaner, 2012 ; Deloitte, 2016).

Un deuxième ensemble d'outils repose sur la formalisation du processus de succession. En effet, une planification anticipée, une définition de critères de sélection du successeur et l'organisation progressive du transfert des responsabilités réduisent les incertitudes et les conflits de légitimité ou de pouvoir (Le Breton-Miller et al., 2004).

Au-delà des dispositifs formels, les mécanismes informels jouent un rôle tout aussi fondamental dans le bon déroulement d'une transmission. La confiance, les valeurs partagées et la socialisation des membres de la famille constituent des éléments clés pour éviter les conflits (Cater & Justis, 2009 ; Robic, 2014). La construction progressive du successeur aide à renforcer sa légitimité et à diminuer les résistances lors de la prise de fonction (Sund et al., 2015).

Enfin un dernier levier important porte sur la gestion du capital socio-émotionnel (Gómez-Mejía et al., 2007 ; Berrone et al., 2012). Les décisions familiales ne sont pas seulement économiques ; elles visent aussi la continuité et l'identité (Villalonga & Amit, 2006). La prise en compte explicite de ces dimensions rend les arbitrages plus acceptables et réduit les incompréhensions (Haag, Helin & Melin, 2016).

Le recours à des acteurs externes est un outil de régulation supplémentaire (Stewart & Hitt, 2012 ; Shahzad et al., 2019). L'intervention de dirigeants non familiaux, de conseillers ou d'administrateurs indépendants rend les décisions plus objectives et facilite la médiation entre logiques opposées (Salvato & Corbetta, 2013). Leur efficacité dépend de leur capacité à s'intégrer dans la culture familiale et à comprendre les particularités de l'entreprise (Fang et al., 2021).

Ce que nous devons retenir c'est que les outils de régulation ne cherchent pas à éliminer les tensions, mais à les canaliser au service de la continuité de l'entreprise (Jaskiewicz & Reay, 2016). La combinaison entre mécanismes formels et informels transforme les oppositions bloquantes en dynamiques constructives (Berrone et al., 2012). Les outils de régulation rendent possible la transformation, condition indispensable à la pérennité des entreprises familiales (Gómez-Mejía et al., 2007).

3.4 Propositions de recherche sur le terrain

L'idée ici est d'étudier sur base de la littérature trois propositions de recherche qui guideront l'analyse empirique. Dans le cadre où nous faisons une étude qualitative, les propositions étudiées ne donneront pas lieu à des données statistiques mais plutôt de confronter les apports théoriques à la réalité du terrain.

La première proposition sera articulée autour de la primauté de la logique familiale. La littérature affirme que les dirigeants sortants tendent à privilégier la logique familiale et protéger l'unité, la confiance et la continuité familiale. Nous regarderons alors si les entretiens montrent il y a une influence importante de la logique familiale lors des prises de décisions, parfois au détriment des axes managériaux et patrimoniaux.

La deuxième exploration concernera le recours à des arbitrages hybrides entre les logiques. Nous avons appris que les tensions passent par le choix exclusif d'une logique mais que le dirigeant cherche à trouver un compromis afin de préserver la cohésion familiale, la continuité patrimoniale et la performance de l'entreprise. Les entretiens devraient dès lors faire apparaître des formes d'arbitrages hybrides, où les dirigeants combinent plusieurs logiques plutôt que d'en privilégier une seule de manière systématique.

Enfin la littérature a beaucoup mis en avant l'importance de la préparation du successeur, de son expérience et sa socialisation. Les résultats des entretiens devraient montrer que les successeurs ayant été progressivement préparés, formés ou intégrés dans l'entreprise sont perçus comme plus légitimes et plus aptes à répondre aux exigences managériales.

Partie 2 : Analyse pratique

1. Introduction

Maintenant que la partie théorique nous a permis de dégager les éléments majeurs à considérer lors de l'arbitrage de tensions familiale, managériale et patrimoniale, nous allons à présent les confronter à la réalité du terrain. Dans cette optique, un échantillon de successeur et prédécesseur belge travaillant ou ayant travaillé au sein d'entreprise familiale ont été

sélectionnés afin de pouvoir analyser les liens, tensions et solutions trouvées par ces personnes. L'objectif de cette approche est de mettre en évidence la prise en compte éventuelle des éléments analysés auparavant ainsi que leurs potentiels impacts.

2. Méthodologie

2.1 Design de recherche

En raison de notre question de recherche portant donc principalement sur un aspect précis, marquant et privé de la vie d'une entreprise familiale notre choix d'enquête s'est naturellement porté sur celle d'une étude qualitative exploratoire de cas multiple basée sur des entretiens semi directifs.

Le choix d'une approche qualitative se justifie par le fait qu'une succession est un processus dont les réalités sont subjectives, souvent implicites et émotionnellement chargés ce qui rend la capture de l'information beaucoup plus complexe au travers d'un questionnaire standardisé. L'aspect qualitatif nous permet d'accéder aux perceptions des acteurs et de comprendre leurs motivations derrière leurs décisions en saisissant les non-dits ainsi que la dimension affective. De plus la question de recherche porte sur des arbitrages non mesurables directement.

Concernant la décision de faire appel à de multiples cas, la succession étant un processus multi-acteurs, mon étude de terrain aurait été incomplète si je n'avais fait appel qu'à un cas unique. Chaque profil représente une logique d'action différente avec un vécu du processus différent selon chacun de ces contextes. Le cas multiple permet une validité de l'analyse grâce à la complémentarité des perspectives.

Enfin les entretiens semi directifs sont la méthode la plus adaptée à un phénomène sensible et fort émotionnellement. Ces entretiens permettent d'aborder les questions délicates progressivement et de créer un climat de confiance. Un autre point favorable à ce type d'étude est la flexibilité qu'il apporte ce qui est indispensable face à la diversité des cas rencontrés. Enfin le format de questions ouvertes favorise la spontanéité laissant les concernés justifier leurs propos.

2.2 Profils sélectionnés

La sélection des interviewés s'inscrit dans une stratégie d'échantillonnage rationnel, visant à retenir des profils variés et complémentaires afin de maximiser la richesse analytique et

permettre une comparaison des arbitrages. Comme décrit au point précédent, chaque profil représente une logique d'action différente et les tensions entre ces logiques ne peuvent être comprises qu'en croisant ces points de vue. C'est pourquoi interviewer un successeur, un prédécesseur et deux frères à intégration différente, nous a semblé être un échantillon permettant une richesse d'analyse suffisante à notre question de recherche. Un autre point accentuant individuellement la justesse de cet échantillonnage est le constat qu'ils sont tous liés au secteur de la construction.

Certains de ces acteurs souhaitent rester anonymes c'est pourquoi les noms des personnages et de l'entreprise seront modifiés. Pour les autres un accord avec eux a été défini au préalable permettant ainsi de conserver leurs noms et ceux de leurs entreprises. Toutes les personnes interviewées sont des connaissances et des personnes proches qui ont accepté de se livrer pour cette recherche.

Dans un premier temps nous avons Romain Bia, successeur du groupe Bia depuis quelques années, qui nous a partagé son parcours au sein de l'entreprise avant d'en prendre la direction. Cette société spécialisée dans la distribution et la maintenance d'équipements est bien établie puisqu'elle a été créée en 1902 par Georges Bia. Ce profil était intéressant puisque le groupe Bia est une grande entreprise internationale avec un chiffre d'affaires de 72 millions d'euros travaillant avec plus de 1300 collaborateurs. Différentes branches de la famille Bia travaillent toujours au sein de l'entreprise et nous avons donc pu explorer les différents axes familiaux, managériaux ainsi que patrimoniaux et entendre comment ils ont réussi à trouver un équilibre entre ces trois logiques.

Le deuxième profil est celui de Philippe Martin, gérant des différents magasins Walmat et prédécesseur de ses deux fils maintenant également à la tête de la société mais à des postes et responsabilités différentes. L'entreprise Walmat compte aujourd'hui 7 magasins en Wallonie et regroupe environ 70 personnes. A l'inverse du groupe Bia, Walmat se développe exclusivement sur le marché belge et plus précisément sur la Wallonie. Un point qui rejoint celui de la présentation précédente est le fait qu'il s'agit d'une entreprise bien établie puisque que nous avons pu analyser la 3^{ème} passation de pouvoir de la société. La richesse de cette entrevue réside en la compréhension du retrait progressif de Philippe de la société et dans l'équilibre trouvé entre ses deux fils d'un point de vue managérial et patrimonial. Cette entreprise en croissance accueille 9 membres de la famille tous à des postes distincts et avec une participation dans l'entreprise très différente. Son apport à notre analyse nous permet

d'avoir la balance avec la vision du dirigeant sortant ayant été une figure centrale au sein de son entreprise.

Enfin, nous avons rencontré deux frères, souhaitant rester anonyme. Nous les appellerons Maurice et Fabrice. Le nom d'emprunt de la société sera Roger SRL. Ils sont tous deux aujourd'hui à la tête d'une société de construction mais avec un parcours d'entrée très différent. L'un d'entre eux s'est intéressé à la construction dès son plus jeune âge et a gravi petit à petit les échelons de la société alors que le deuxième a fait des études et a intégré l'entreprise avec un bagage très différent et donc avec une acceptation de la part du personnel plus hostile.

2.3 Collecte des données

Nous allons maintenant justifier la collecte des données empiriques effectuées auprès des différents profils cités au point précédent. Les entretiens ont été menés entre le mois de mars et celui de mai 2026 dans le cadre de rencontres en présentiel ou par Teams en fonction de la disponibilité des intervenants. Avec l'accords des participants, tous les échanges ont été enregistrés et retranscrits dans le but de faciliter l'analyse approfondie des discours. La durée des entretiens variait entre 1h et 2h selon les profils.

Le guide d'entretien a été construit autour des éléments recueillis dans la revue de littérature. Celui-ci a ensuite été adapté à chacun des profils afin de tenir compte de leur situation dans le processus de succession. Les guides complets ainsi que les transcriptions d'interview sont disponibles en annexe du mémoire.

Les principales dimensions étudiées lors des entretiens étaient la socialisation et préparation du successeur, la construction de la légitimité, les tensions entre logiques, les mécanismes d'arbitrage, les outils de régulation et les transformations stratégiques.

L'analyse des données a été réalisée au moyen d'une analyse thématique guidée par les travaux de Miles, Huberman et Saldaña (2014). Les retranscriptions ont été relues et codées afin d'identifier des catégories récurrentes dans les exposés des interrogés. Les catégories de codage ont été élaborées à partir des dimensions développées dans la partie théorique tout en laissant émerger certains thèmes propres aux cas étudiés.

Ce choix de méthode nous a permis de comparer les différents cas étudiés et ainsi d'identifier les mécanismes mobilisés par les entreprises familiales pour arbitrer les tensions lors de la succession.

3. Les résultats

3.1 Analyse par logique

3.1.1 La logique familiale

3.1.1.1 Socialisation et immersion progressive

Le premier thème que l'on abordera dans ce chapitre est un élément longuement discuté dans notre partie théorique puisqu'il s'agit de celui de la socialisation et l'entrée progressive du successeur au sein de l'entreprise.

Dans le cas de Romain Bia, la socialisation est tardive mais structurée puisque celui-ci a subi une intégration avec des critères d'entrée objectifs tel que : un niveau minimum d'étude, une expérience externe et un nombre de langue minimum à maîtriser. Ces critères ont été établis bien en amont de son intégration afin d'éviter le népotisme. Autrement dit, pour éviter qu'un membre de la famille n'ayant pas les compétences nécessaires soit favorisé de par son statut familial. C'est donc une volonté claire de la famille Bia de professionnaliser la transmission. Romain a donc dû créer sa légitimité avec un parcours externe avec une entrée dans le groupe plutôt méritocratique.

Un autre cas de figure est celui des deux frères anonymes puisque pour eux la socialisation est beaucoup plus naturelle et précoce. Ils ont été immergés dans la société dès l'enfance (« j'ai toujours grandi dans l'entreprise ») ce qui illustre un modèle de socialisation diffus. Dans ce modèle, la transmission des valeurs et du savoir-faire passe par l'observation et la participation à la vie de l'entreprise dès le plus jeune âge.

Philippe Martin et ses fils font quant à eux partie d'un schéma intermédiaire puisque les fils ont d'abord travaillé ailleurs avant de rentrer dans la société. On parle ici d'une socialisation indirecte, hors entreprise, mais ancrée dans un environnement familial et où l'entreprise reste tout de même très présente dans les discours et les valeurs.

Ces différents modes de socialisation tendent à montrer que la préparation du successeur n'est pas obligatoirement formelle mais repose davantage un équilibre entre expérience personnelle externe et immersion progressive.

3.1.1.2 Transfert des valeurs et culture familiale

Une valeur qui a été relevée dans chacune des interviews est la vision à long terme et la recherche de pérennité. Romain Bia fait partie de ceux qui ont insisté sur l'importance de construire pour traverser les générations et non sur l'objectif d'un bénéfice sur une année. Philippe Martin lui a abordé le même sujet en expliquant vouloir transmettre une société saine et développer une entreprise solide, chose qui n'était pas le cas quand lui a récupéré l'entreprise familiale quelques années auparavant. Les frères interrogés rejoignent cette perspective puisqu'ils ont tous les deux parlé d'investir prudemment et d'une vision en tant que bon père de famille.

Cependant ces entreprises distinctes ont également leurs propres valeurs, c'est aussi ce qui les rend unique. L'esprit entrepreneurial, la bienveillance et la proximité humaine sont des idéaux bien assumés chez Bia. Chez Roger SRL, c'est la loyauté, l'équité et l'honnêteté qui priment rappelant notamment dans l'interview qu'ils mettent un point d'honneur à traiter chaque travailleur sur un même pied d'égalité. Walmat veut mettre en avant leurs convivialité et solidarité en présentant l'entreprise comme une grande famille en fêtant régulièrement les petites réussites. Ces valeurs constituent un capital symbolique que les dirigeants cherchent à protéger.

3.1.1.3 Cohésion et relations familiales

Philippe Martin a réussi à créer une unité fondée sur la présence multigénérationnelle puisqu'aujourd'hui 9 membres de la famille travaillent dans l'entreprise à des postes différents. La cohésion est notamment entretenue grâce à des rituels comme les réunions, fêtes et visites hebdomadaires de Philippe dans tous les magasins. Romain Bia, lui, souhaite reconnecter l'entreprise familiale avec la jeune génération pour éviter une déconnexion entre la famille et l'entreprise. En tant qu'exemple concret, il nous a confié vouloir relancer les conseils familiaux ce qui est une illustration typique d'une gouvernance familiale structurée. Les frères Roger ont fondé la cohésion sur la complémentarité fonctionnelle. L'un s'est professionnalisé sur la technicité du métier tandis que l'autre maîtrise l'aspect financier. Ils ont une communication importante et surtout une confiance forte sur les compétences de l'autre.

Les outils de cohésion relevés lors des entretiens montrent une mise en place formelle avec un conseil d'administration, un pacte d'actionnaire ou un statut de holding pour le cas de Bia et Walmat mais également une réalité informelle au travers de communication, respect du

domaine d'autrui et de vie commune autour d'évènements pour Walmat et Roger SRL. Il existe donc une réelle complémentarité entre la cohésion affective et institutionnalisée. Certaines familles formalisent pour maintenir la cohésion (Bia), tandis que d'autres la conservent par des liens de proximité (Martin, Roger).

3.1.1.4 Place du prédécesseur et dynamique intergénérationnelle

Sur ce point nous avons affaire à des modèles très contrastés puisque pour le groupe Bia, le dirigeant sortant s'est totalement retiré de la société dès la passation alors que dans le cas de Philippe Martin il s'agit d'un retrait progressif en gardant le rôle de CEO. Il délègue donc les responsabilités petit à petit à son fils Victor. Enfin la dernière transmission Roger a été un peu anticipée pour éviter les droits de succession mais a tout de même gardé une autorité morale.

3.1.2 La logique managériale

3.1.2.1 Construction d'une légitimité managériale

La légitimité peut être gagnée de différentes façons. Chez Bia, le CEO a dû présenter sa stratégie devant des administrateurs indépendants afin d'évaluer sa vision et si celle-ci convenait à l'entreprise. Cela montre un schéma très professionnalisé et aligné avec les recommandations théoriques plus tôt. Philippe Martin a dû faire ses preuves en travaillant à divers postes afin d'acquérir une expérience technique. Dans tous ces cas, la légitimité n'a pas été héritée mais construite par la performance objective de ces derniers. Elle repose ainsi sur l'expérience, la compétence et la crédibilité interne.

Dans le cas de l'entreprise Roger, nous parlons plus de légitimité interne. Maurice est entré dans l'entreprise à 19 ans en commençant par aller sur chantier. C'est cette immersion totale qui lui a permis d'être plus naturellement accepté par les membres de la société. C'est ce qu'on pourrait appeler une légitimité organique, liée à la proximité avec le terrain. A contrario, nous avons eu Fabrice qui a dû gagner sa place et prouver aux membres l'utilité et la bonne volonté de son travail puisque celui occupait un poste plus financier. Les métiers techniques demandent une légitimité sur cet aspect, là où les métiers administratifs demandent une légitimité morale et relationnelle.

3.1.2.2 Professionnalisation de la gestion

Romain, dans son témoignage, nous a décrit un type de gouvernance hautement formalisé avec différents comités, conseil d'administration indépendant, des assessments systématiques,

une objectivation des performances et une séparation stricte entre actionnaire et manager. Le familial est, ici, présent mais clairement subordonné à la compétence et à la performance.

Walmart est quant à lui une structure intermédiaire avec un processus plus intuitif mais qui se veut de plus en plus organisée. Il y a une organisation équivalente entre les différentes sociétés, une séparation claire des pouvoirs entre les différents membres de la famille. Nous comptons également la présence actionnariale d'un CFO externe amenant ainsi une certaine neutralité et un début de formalisation avec des statuts stricts et des limites de signatures. Walmart représente donc un modèle hybride, informel au quotidien et formel dans les décisions stratégiques.

Pour les deux frères, nous faisons face à une structuration progressive avec la mise en place d'outils managériaux tels qu'une comptabilité analytique, une facturation régulière et une grande rigueur dans l'application des règles. Dans cette situation la professionnalisation est autodidacte mais efficace.

3.1.2.3 Gestion des compétences et du leadership

Pour ce qui est de la gestion des compétences, l'entreprise Roger utilise très habilement la complémentarité des deux frères comme outil managérial. L'un étant spécialisé dans l'aspect opérationnel et chantier, l'autre sur le côté financier et comptabilité. Nous avons donc un système bicéphale sain grâce à la reconnaissance mutuelle des compétences.

Chez Walmart, le dirigeant sortant gère toujours les opérations quotidiennes et le terrain alors que l'un des deux fils s'occupe surtout de l'axe stratégique et financier tandis que l'autre fils gère un magasin en particulier sans ambitionner de s'étendre. Dans le cas de Walmart comme de Roger SRL, la compétence n'est pas individuelle mais collective et basée sur la complémentarité.

De manière générale, ce qui ressort de toutes les discussions c'est l'importance de la communication régulière. Tous les interlocuteurs m'ont décrit ce point comme un pilier managérial. La communication aide certes à la cohésion familiale mais est également un outil de performance à exploiter.

3.1.2.4 L'équilibre entre héritage et innovation

Nous avons ici de nouveau 3 angles différents. Dans un premier temps nous avons Bia qui allie continuité avec modernisation. Malgré un respect fort pour l'héritage, il y a depuis le début

ce souhait de digitalisation et d'innovation assez fort. La succession a alors été un levier d'innovation.

Pour l'entreprise Roger, il y a également eu un fort changement stratégique puisqu'ils sont passés de l'agricole à l'industriel. Ce virage stratégique a été accepté par le prédécesseur de par la performance démontrée. Nous observons également une transformation majeure sur la structure financière assainie par Fabrice.

Walmart, est quant à lui dans une optique de croissance maîtrisée et cherche donc la prudence stratégique. Les décisions sont prises à 3 avec le père et ses deux fils même si le dernier mot revient à Victor, le fils qui gère l'axe stratégique de la société.

Dans tous les cas rencontrés nous avons fait face à des successeurs cherchant à moderniser par digitalisation, par modernisation du modèle économique ou encore par réorganisation interne.

3.1.2.5 Mesure et objectivisation des performances

Dans cette catégorie, le modèle le plus abouti observé est celui de chez Bia avec des objectifs chiffrés pour tous, un bonus proportionnel au taux d'atteinte, une évaluation identique pour tous. Nous faisons face à une logique méritocratique stricte et qui dans ce sens empêche toute discussion ou remise en question de la légitimité du dirigeant.

Nous avons également un modèle intermédiaire et un modèle pragmatique. Chez Walmart, le modèle intermédiaire mesure la performance par le résultat financier des différents magasins et les décisions d'investissement sont ensuite prise conjointement par le CFO et les fils. Le modèle pragmatique de Rogers SRL se résume à des décisions prises en « bon père de famille » grâce à l'analyse systématiquement faite par des outils maisons.

3.1.3 La logique patrimoniale

3.1.3.1 Vision du capital

Une vision qui est commune à tous les intervenants est la volonté forte de maintenir le contrôle familial. Chez Bia, 5 branches de la famille font partie des héritiers et ces 5 branches ont un capital égalitaire. La volonté de Romain est de garder le contrôle familial et ce même après l'arrivée d'un investisseur externe. Cette ouverture au capital s'est faite par nécessité stratégique. La question pour le groupe a été de ralentir la croissance ou bien de faire entrer un actionnaire externe, c'est donc le compromis de faire entrer un autre groupe à hauteur de 25%

afin de garder une certaine emprise stratégique sur l'entreprise mais permettant une croissance inatteignable sans cette concession.

Chez Walmat et Roger SRL, 100% du capital appartient à la famille. Pour Walmat, une entreprise externe fait tout de même partie des investisseurs puisque la société Ecofin fait partie des actionnaires mais il ne s'agit pas d'une dissolution classique puisque Ecofin appartient à un cousin. Cette codirection permet d'élargir le renforcement familial et de solidifier les finances. Le dirigeant sortant a été très transparent sur le manque de volonté à s'ouvrir à des tiers, n'y voyant pas l'intérêt dans l'état actuel des choses. Pour Roger SRL, L'ouverture à des tiers n'est pas envisagée et la stratégie actuelle est de mettre l'excédent de capital dans leur nouvelle entreprise immobilière afin de développer leur patrimoine immobilier.

3.1.3.2 L'équité patrimoniale

Dans tous cas observés l'équité patrimonial est un enjeu central mais traité différemment selon les familles.

Depuis plusieurs générations, dans la famille Bia, il existe une égalité parfaite entre les 5 branches. Chacune est propriétaire d'une part équivalente du groupe et la structure mise en place nécessite une gouvernance solide mais permet d'éviter les conflits entre héritiers.

Dans la famille Roger, la donation a été répartie à 49% pour chaque frère et chaque parent possédait le dernier pourcent permettant donc d'arbitrer en cas de litige. Ce processus amenait donc une équité malgré la non-uniformité fonctionnelle.

Chez Walmat, nous avons touché à un cas très intéressant puisque les deux frères ne perçoivent pas la même valeur économique de par la différence d'implication au sein de la société. Cet accord a été fait entre les deux frères sans la consultation du père. Nous avons donc l'exemple d'une équité autonome internalisée par les héritiers. Il s'agit d'un cas rare dans la littérature car cela évite les conflits descendants du parent.

3.1.3.3 Les mécanismes de transmission

La donation anticipée a été le mécanisme utilisé par la société Roger. Pour les deux frères la donation a eu lieu 15 ans avant le retrait du prédécesseur, la motivation était surtout un changement fiscal. Comme mentionné plus tôt les parents ont conservé 1% des parts pour arbitrer d'éventuelles divergences stratégiques. Même si la propriété a été faite tôt, la transmission s'est faite progressivement.

Walmart fonctionne avec une holding détenant les différents magasins chacun avec son propre numéro de TVA. Les fils ont donc récupéré l'actionnariat de cette holding mais les statuts verrouillent le droit de signature, les règles de revente des actions et un droit de préemption. L'ajout d'un acteur familial externe est un vrai plus d'un point de vue capital et contrôle.

Pour le groupe Bia, c'est le pacte d'actionnaire qui structure les 5 branches héritières. L'arrivée d'un acteur externe s'est faite à travers ce cadre avec une gouvernance très sécurisée et un capital protégé. Walmart a également verrouillé le pouvoir par des statuts. Cela empêche donc ECofin de vendre ses actions à quelqu'un d'extérieur à l'entreprise.

3.1.3.4 La gestion du patrimoine

Le patrimoine peut être actionné comme un outil de croissance. C'est d'ailleurs dans cette perspective que la société Bia a ouvert son capital pour accélérer leur expansion, cette décision fait partie d'une logique patrimoniale proactive.

Ce même patrimoine peut être perçu plutôt comme un outil de sécurisation. C'est notamment le cas pour Walmart et Roger SRL avec une très forte politique pour l'immobilier et l'objectif de créer un patrimoine familial pérenne. Cette perspective s'accompagne d'une vision long terme, prudente et alignée sur les valeurs de la continuité.

3.2 Analyse transversale et tensions entre logiques

Dans le chapitre que nous venons de quitter, nous avons pu observer la vision des différentes sociétés interrogées concernant les différentes logiques. Cependant, comme nous l'avons beaucoup rappelé dans la partie théorique, nous devons garder à l'esprit que ces logiques sont perpétuellement en interaction les unes avec les autres. Les successions observées ici confirment cette perspective en montrant des zones de tensions récurrentes mais gérées différemment selon les configurations et la vision des sociétés concernées.

3.2.1 Tensions entre logiques

Nous développerons ce point en trois parties représentant les trois types de tensions majeures observées sur le terrain, chacune illustrée et enrichie par les données extraites des entretiens.

Le premier type de tensions est celui entre la logique familiale et managériale. C'est là où la loyauté, l'affect et la filiation se heurte à la compétence, l'efficacité et la légitimité professionnelle. Romain nous a confié lors de notre entrevue une peur implicite de l'image « du fils du patron » avec la nécessité de prouver sa compétence. Ce qui ressort de cette structure c'est l'existence d'un besoin de légitimité managériale. Chez les deux autres sociétés, une réelle pression implicite liée au statut d'héritier, du poids du nom familial et du regard des salariés est observée et ce malgré une arrivée progressive pour tous. Ils ont tous exprimé ce besoin de construire sa propre place et la comparaison éventuelle avec d'autres membres. La place du prédécesseur et le passage d'une autorité familiale à une autorité managériale autonome est un moment critique lors de la succession. Pour Bia, le retrait du père a été une rupture nette ce qui a permis de laisser exister le nouveau CEO. Chez Walmat, nous avons un cas de figure presque opposé puisque la présence du dirigeant sortant est toujours là avec des interventions ponctuelles amenant parfois à des difficultés de séparations des rôles et créant alors une influence persistante. Chez Roger SRL, la présence était plus subtile avec une autorité morale toujours présente et une influence plutôt symbolique. Cette tension est alors plus douce avec le questionnement de comment exister sans rompre avec la figure familiale.

Un point qui ressort de l'organisation de pouvoir chez Walmat est ce risque de double direction qui se manifeste aujourd'hui par la difficulté des salariés à identifier le vrai centre de pouvoir, une hésitation décisionnelle et une validation implicite du père. Une autre tension mise en avant est autour du changement, les successeurs interrogés veulent moderniser la société alors que les prédécesseurs continuent d'incarner la continuité.

Le deuxième type de tension se trouve autour de la logique patrimoniale et managériale. Par définition le patrimoine se lie avec la sécurité, conservation et contrôle alors que le management rime avec croissance, investissement et performance. Dans cette partie la tension entre croissance et conservation, et entre contrôle familial et professionnalisation a été largement discutée et réfléchie chez les différents profils. Chez Bia, le besoin de financement externe a été abordé pour continuer la croissance ce qui nécessite des capitaux supplémentaires. Cependant il y avait un vrai refus du risque excessif. Chez Roger, la prudence financière était complémentaire à leur logique de stabilité montrant ainsi que la croissance était moins prioritaire que la protection du patrimoine. Walmat ont également eu cette volonté de garder le capital familial mais avec un besoin de professionnalisation ce qui a poussé à ouvrir un management à un CFO externe bien que faisant partie de la famille. On remarque alors la peur implicite de perdre le contrôle et également dans certains cas la nécessité d'expertise non

familiale. Ce qui ressort de cet axe c'est que le rapport au risque est très personnel. Certaines familles (Bia et Walmat) acceptent davantage le risque alors que d'autres privilégient la protection patrimoniale.

Le dernier axe est la tension entre logique familiale et patrimoniale. Le cœur de cette section tourne autour de l'équité et de l'égalité. Chez Walmat, le parcours différent des frères et la différence d'implication amène à un partage différent mais discuté et accepté par les deux partis. C'est donc ici une division entre égalité patrimoniale et reconnaissance des contributions réelles. Pour les frères Roger, la structure est de 49% + 49% + 1% ce qui montre une certaine peur de blocage et une recherche d'équilibre même si dans ce cas précis l'égalité est plus simple puisque chacun porte un poids de responsabilité équivalent. Enfin, nous observons une réelle distorsion entre la vision des actifs et celle des non-actifs chez Bia. Romain exprime une déconnexion des actionnaires non actifs avec une compréhension et des attentes différentes. Il y a donc ici une tension entre ceux qui travaillent et ceux qui détiennent le capital.

Nous allons alors voir maintenant comment les différents dirigeants ont arbitré ces tensions et plus tard quels mécanismes ont été mis en place afin de stabiliser le système.

3.2.2 Arbitrage des tensions

Ce que nous confirment les analyses de cas c'est le fait que les dirigeants ne suppriment pas les tensions mais ils choisissent quelle logique privilégier compte tenu du contexte. C'est maintenant que nous avons analysé les différentes logiques et les tensions existantes entre elles que nous pouvons déceler que les arbitrages n'ont pas la forme d'un choix définitif mais d'une hiérarchisation temporaire dépendante aux enjeux rencontrés à un moment donné.

Dans le cas de Roger SRL, l'arbitrage qui ressort comme dominant est le familial puisque lors des entretiens nous comprenons que la cohésion familiale passe avant l'optimisation économique ou organisationnelle. Leurs objectifs dans l'état actuel des choses sont d'éviter une quelconque rivalité fraternelle visant un partage de pouvoir et un équilibre relationnel sain. L'égalité décisionnelle malgré des parcours d'entrée distinct met en exergue cet arbitrage familial d'autant plus qu'ils insistent tous deux sur la communication continue qu'ils ont l'un avec l'autre. Cet arbitrage familial permet de réduire les tensions relationnelles mais peut dans certains cas limiter une hiérarchisation claire.

Dans un arbitrage tout à fait différent, nous avons Bia qui a largement favorisé la logique managériale par l'objectivisation de la légitimité avec des validations externes privilégiant ainsi la compétence, la crédibilité et la professionnalisation. Cet axe est accentué par sa montée graduelle avec comme principe de « devoir mériter sa place ». Le système de gouvernance très formalisé mis en place limite les décisions émotionnelles. De plus, le doute n'est pas permis puisque Romain dit clairement que la société doit primer et que les décisions prises sont en tant que CEO et non en tant que membre familial. L'arbitrage est ici très explicite. Dans ce cas présent, la famille reste présente mais les décisions sont structurées selon des critères organisationnels, on pourrait presque parler de « défamiliarisation partielle du management ». Le retrait immédiat du père après la passation de pouvoir corrobore cet aspect puisque cela empêche la double direction et renforce l'autorité du successeur. L'efficacité organisationnelle a clairement pris le pas sur la continuité relationnelle.

Le dernier arbitrage dominant se trouve être le patrimonial qui se trouve être mis en avant par Walmat et partiellement par les deux frères Roger. Cette prépondérance peut se traduire par le refus d'ouvrir le capital à des externes, la préservation de l'indépendance ou encore la prudence financière. Des points qui ressortent lorsque la logique patrimoniale domine sont la sécurité, la continuité et le contrôle.

Pour terminer sur le sujet, une dernière option existe : l'arbitrage hybride. Comme nous pouvions nous y attendre, les dirigeants rencontrés ne choisissent pas une logique pure mais une combinaison et un équilibre dynamique. Pour explorer ce sujet Walmat est un bon exemple avec l'aspect managérial/familial. La logique familiale est très présente chez eux, étant donné le nombre de membres travaillant au sein de la société, et par la cohésion importante cependant nous faisons face à une structuration progressive avec un CFO externe et une répartition des rôles.

Ce qui découle de cette analyse est que les arbitrages observés ne révèlent pas un choix binaire entre les logiques mais d'une hiérarchisation variable en fonction de la taille de la société, de la structure de propriété, du style de prédécesseur et du parcours du successeur.

3.3 Mécanisme de régulation des tensions

Cette dernière section d'analyse des résultats sera développée en 3 points essentiels et souvent complémentaires : les outils formels, informels et le rôle des acteurs externes. Nous

allons aborder ici les mécanismes mis en place par nos différentes entreprises qui permettent d'encadrer, de canaliser et de rendre les tensions supportables.

Parmi les outils formels mentionnés, le conseil d'administration utilisé par Walmat et Bia est un élément fondamental. Il a pour fonction la neutralité, en permettant de sortir les décisions du registre émotionnel et de créer une distance, nécessaire à l'abord de sujet sensible, avec les liens familiaux. Chez Bia, lors du conseil d'administration, nous avons la présence d'administrateurs externes amenant une neutralité supplémentaire sur les décisions stratégiques. Un conseil d'administration aide à clarifier qui décide et limite les conflits d'autorité ce qui fonctionne très bien pour le groupe Bia. Cependant pour Walmat, malgré un conseil d'administration structuré nous avons ce problème de double direction dû à une répartition des rôles encore flous.

Le pacte d'actionnaire est un autre outil formel mis en place chez Bia, ce pacte a initialement pour but d'encadrer les droits de vote, la propriété et les transmissions. Son utilisation permet de réduire l'incertitude et de prévenir les conflits futurs.

Le dernier point mentionné par Romain est l'objectivation des performances, très peu appliqué d'après la littérature, il favorise la dissociation famille/performance avec des critères mesurables et neutres tels que des objectifs annuels, des évaluations et des bonus de résultat. Les outils de performance rendent l'autorité plus acceptable et beaucoup moins contestable aux yeux du grand public.

Les mécanismes informels sont souvent sous-estimés et peu analysés, pourtant ils sont complémentaires et tout aussi importante que les structures formelles. Roger SRL, met en avant la communication quotidienne entre les deux dirigeants. Ces ajustements informels et discussions spontanées sont très caractéristiques des structures plus petites mais très efficaces. Walmat confirme cette idée en expliquant que le dialogue continu avec son fils évite l'accumulation de frustration. La confiance est probablement le point informel le plus puissant mentionné dans l'interview des frères Roger. Cette confiance historique réduit, implicitement, le besoin de contrôle formel. Cette entreprise possède peu d'outils formels comparé à Bia, cela s'explique d'abord par sa taille mais également par cette confiance qui ne nécessite donc pas, pour l'instant, de contrôle supplémentaire.

Le dernier sujet à mentionner est le rôle des acteurs externes. Nous l'avons brièvement mentionné au cours de notre analyse de cas mais un acteur externe amène une certaine

neutralité, expertise et médiation. Chez Walmat, c'est justement pour cette expertise et ce regard technique qu'un CFO a été intégré à la structure familiale. Bien que ce dernier fasse partie de la famille, il n'est pas considéré familial et permet donc d'objectiver certaines situations en amenant une discussion plus rationnelle. Romain, nous a lui confié faire appel à des consultants et des coachs pour amener ce regard externe sur l'entreprise et avoir une validation neutre des décisions. Comme nous l'avons vu tout au long de cette analyse, la famille Bia accepte de sortir du cercle familial pur.

En somme, nous avons 5 grandes idées essentielles à ressortir de ce chapitre. Le premier est de se rendre compte que les tensions ne disparaissent jamais mais se traitent. Deuxièmement, c'est le constat que la formalisation réduit l'ambiguïté. La confiance peut, dans certaines configurations, compenser cette absence de formalisation. Les acteurs externes sont souvent utilisés comme neutralisateurs. Et enfin, les mécanismes efficaces combinent les outils formels et informels. Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vue synthétique de nos résultats.

Figure 1: Tableau synthétique des résultats obtenus sur terrain

DIMENSIONS ÉTUDIÉES	GRUPE BIA (Romain Bia)	WALMAT (Philippe Martin & fils)	ROGER SRL (Maurice & Fabrice)
 Mode de socialisation du successeur	Socialisation tardive et structurée avec critères objectifs (expérience externe, études, langues)	Socialisation progressive avec expérience professionnelle externe avant intégration	Socialisation précoce et immersion dès l'enfance dans l'entreprise
 Construction de la légitimité	Légitimité construite par le mérite et le parcours externe	Légitimité facilitée par la transmission progressive et le partage des responsabilités	Légitimité différenciée selon le parcours de chacun ; acceptation plus difficile pour le frère arrivé avec un profil externe
 Logique familiale dominante	Importance des valeurs familiales et de la continuité générationnelle	Forte cohésion familiale et implication multigénérationnelle	Importance de la loyauté, de l'équité et de la proximité familiale
 Logique managériale	Professionnalisation importante et critères formalisés	Répartition claire des rôles entre les fils	Approche plus opérationnelle et pragmatique
 Logique patrimoniale	Vision long terme et préservation du groupe familial	Volonté de transmettre une entreprise saine et stable	Gestion prudente et vision patrimoniale « bon père de famille »
 Principales tensions observées	Équilibre entre professionnalisation et identité familiale	Équilibre entre pouvoir, responsabilités et place des différents membres de la famille	Différences de légitimité et d'intégration entre les deux frères
 Mode d'arbitrage des tensions	Arbitrage hybride combinant logique familiale et exigences managériales	Transmission progressive et partage des responsabilités	Ajustements informels fondés sur la complémentarité des profils
 Mécanismes de régulation mobilisés	Critères objectifs, professionnalisation et gouvernance structurée	Communication familiale et retrait progressif du prédécesseur	Coopération quotidienne, répartition des rôles et confiance familiale
 Vision de la succession	Continuité du groupe à travers les générations	Transmission progressive et maintien de l'équilibre familial	Pérennité de l'entreprise et adaptation aux profils des successeurs

Maintenant que nous avons pu détailler et structurer le vécu, les choix et le parcours des entreprises et des personnes rencontrées, nous allons mettre cette analyse terrain en perspective avec l'analyse littéraire. L'objectif étant de voir les convergences et les divergences entre théorie et réalité.

4. Mise en perspective des résultats avec la théorie

4.1 Différentes trajectoires de transmission

L'objectif de cette approche est de prendre conscience que la transmission intrafamiliale ne suit pas de modèle unique. Nous allons donc revenir sur les trajectoires distinctes de socialisation et de construction du successeur utilisées par nos trois entreprises.

4.2 Transmission professionnalisée

La situation du groupe Bia représente bien la trajectoire de transmission professionnalisée avec une socialisation du successeur structurée par des critères objectifs. Cette approche permet d'éviter le népotisme et construire une légitimité fondée sur les compétences.

Une telle configuration traduit une domination de la logique managériale, notamment par le biais d'une recherche de professionnalisation et de crédibilité externe. Néanmoins, la famille reste gardienne du contrôle de l'entreprise, ce qui reflète la ténacité de la logique patrimoniale et socio-émotionnelle décrite par Gómez-Mejía et al. (2007). Le groupe Bia exemplifie donc bien l'arbitrage hybride entre continuité familiale et exigence managériales tel que développé par Jaskiewicz et Reay (2016).

La trajectoire choisie peut s'expliquer par la taille du groupe concerné, son internationalisation et la présence de plusieurs branches familiales. Ces différents éléments poussent alors à une gouvernance plus formalisée et montre donc qu'une continuité familiale peut être préservée tout en renforçant les exigences managériales.

4.3 Trajectoire de continuité familiale progressive

Dans le cas Walmat on adopte une trajectoire de continuité familiale progressive avec une transmission construite autour d'un retrait lent du prédécesseur, d'une répartition progressive des responsabilités et d'une volonté forte de préserver la cohésion familiale. Les arbitrages observés semblent majoritairement orientés vers le maintien des équilibres relationnels et des valeurs historiques de l'entreprise.

Dans cette disposition, la logique familiale est celle qui s'impose avec des tensions régulées par la proximité, la communication et la confiance mutuelle. Ces particularités rejoignent les travaux sur la richesse socio-émotionnelle et la gouvernance familiale. La présence, encore

importante, du père au sein de la société aide à la transmission progressive et limite les conflits liés au transfert de pouvoir.

Cette préférence de trajectoire se justifie par la structure plus familiale et informelle de l'entreprise mais également par cette volonté d'une culture de proximité où les relations humaines occupent une place centrale. Pour Walmat, la réussite de la succession repose principalement sur la préservation des équilibres familiaux que sur une logique de professionnalisation forte..

4.4 Trajectoire de légitimité par immersion

Pour l'observation de l'entreprise Roger SRL nous avons une trajectoire de transmission par immersion. Ici, la socialisation s'est effectuée très tôt, à travers une présence continue dans l'entreprise familiale et un apprentissage principalement informel. Les savoirs, les valeurs et les pratiques se sont transmises progressivement par l'observation, l'expérience du terrain et les interactions quotidiennes avec le prédécesseur. Un telle immersion précoce crée alors un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise et renforce la continuité familiale.

Toutefois, les discussions prouvent que malgré cette immersion cela ne garantit pas une légitimité identique pour tous les héritiers. Le frère ayant grandi dans l'opérationnel bénéficie d'une reconnaissance bien plus naturelle de la part du personnel, supposément grâce à sa proximité avec le terrain. À l'inverse, le second frère, arrivé avec un parcours académique plus développé, a semblé devoir davantage établir sa place et ses compétences. Cette situation permet de mettre en évidence une tension entre légitimité expérientielle et légitimité fondée sur les qualifications théoriques.

Les arbitrages dans cette configuration se fondent moins sur des mécanismes formels que sur une reconnaissance progressive des individus interne à l'entreprise. Les tensions sont essentiellement apaisées par l'expérience, la proximité avec les équipes et l'intégration dans la culture métier de la société. Cette trajectoire peut s'expliquer par l'aspect plus informel de la gouvernance, la forte culture du terrain et une importance accordée à l'ancienneté pratique.

Ce cas rejoint ainsi globalement les travaux analysés sur la socialisation diffuse, la transmission tacite des savoirs et les conflits de légitimité dans les entreprises familiales. En effet, Roger SRL montre que la socialisation anticipée favorise l'intégration du successeur, sans pour autant supprimer les tensions liées à la reconnaissance et à la légitimité.

4.5 Une hybridation permanente des logiques

Dans son ensemble, l'analyse des différents cas confirme la théorie qu'aucune succession ne repose sur une logique unique. Les entreprises étudiées mettent en place un arbitrage hybride dont le choix est motivé par leur structure, leur culture et le mode gouvernance. Il est maintenant clair que la manière dont le successeur est socialisé influence sa légitimité, les tensions et les mécanismes de régulation mobilisés durant la transition.

Les résultats tendent également à montrer qu'une gouvernance formalisée mène à une légitimité construite sur des critères managériaux et professionnels. A contrario, lorsqu'une transmission repose davantage sur des mécanismes informels alors la légitimité dépendra surtout de l'histoire familiale, de l'expérience du terrain et des relations interpersonnelles.

Ces trois trajectoires étudiées confirment ainsi qu'une succession réussie ne dépend pas de l'absence de tensions mais plutôt de la capacité des acteurs à créer un équilibre jugé comme légitime par l'ensemble des parties prenantes.

5. Conclusion

Après s'être plongée dans des documents scientifiques, chercher après un maximum d'informations pertinentes, avoir interrogé des personnes de terrain dans différents contextes, nous pouvons maintenant répondre à cette question : « *Comment les dirigeants d'entreprises familiales arbitrent-ils les tensions entre logiques familiale, patrimoniale et managériale lors d'une succession intrafamiliale ?* ».

Ce travail confirme et complète les travaux de Gómez-Mejía et al. (2007), Jaskiewicz et Reay (2016) et Salvato et Corbetta (2013) en montrant que la succession intrafamiliale ne repose pas sur une opposition stricte entre les logiques familiale, patrimoniale et managériale, mais sur des arbitrages hybrides, évolutifs et contextualisés. Même lorsqu'une logique familiale semble dominer, les dirigeants s'efforcent en parallèle de préserver une crédibilité managériale et une stabilité patrimoniale.

L'apport empirique a permis de révéler la diversité des trajectoires de socialisation et qu'il existe donc plusieurs chemins pertinents pour arriver au succès d'une succession familiale. Les modèles variés de légitimité sont également une richesse ressortie des entretiens. Les rapports

contrastés au capital et l'hétérogénéité du retrait du prédécesseur sont des angles qui ont permis d'élargir notre analyse. Enfin, les outils formels et les outils informels tels que la communication et la confiance sont des éléments qui ont été abordés par les participants comme très important et c'est un aspect qui vient corroborer le rapport théorique.

Les réponses apportées par ce travail de recherche soulignent l'importance pour les entreprises familiales de préparer une succession plusieurs années à l'avance, de clarifier ainsi progressivement les rôles des héritiers et d'organiser un retrait progressif du prédécesseur. Les cas étudiés montrent également que l'expérience externe du successeur, la formalisation partielle de la gouvernance et la création d'espaces de dialogue contribuent à réduire les conflits de légitimité et les tensions patrimoniales. Enfin, ces observations mettent en évidence l'intérêt d'un accompagnement plus structuré des PME familiales par les conseillers et les pouvoirs publics dans les phases de transmission.

Bien que ce travail ait été fait de la manière la plus complète possible, certaines limites sont tout de même à mettre en lumière. Le premier est la taille de l'échantillon, comme dit juste avant chaque famille étant différente, il existe autant de vérité et de cas qu'il existe d'entreprise familiale. Deuxièmement, le secteur homogène, bien que volontaire, peut être perçu comme une limite puisque chaque secteur a ses spécificités et donc une succession dans le secteur de la construction ne sera pas équivalente à celle du secteur immobilier. La volonté ici était de pouvoir voir la succession dans un secteur neutre, équivalent pour ces trois interviewés et relever ainsi la différence de parcours intrinsèque aux sociétés et sortir la variante secteur de l'équation. Enfin, toutes les entreprises interrogées sont belges, ces résultats sont donc basés sur un contexte culturel spécifique.

C'est pourquoi, de futures recherches peuvent compléter ce travail en explorant d'autres secteurs, en analysant des successions ratées et les comparer avec celles de ce travail ou encore étudier l'impact des conjoints ou des femmes dirigeantes.

En conclusion, la succession est un processus sensible, identitaire et stratégique. La clé de cette réussite n'est pas l'absence de tensions mais la capacité à les encadrer. Les entreprises qui traversent les générations sont celles qui savent allier continuité, innovation et équilibre émotionnel.