

LE RÔLE DE L'EXEMPLARITÉ POUR FAVORISER L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

[Léa Zhe Wang](#), [Marine Gouédard](#)

De Boeck Supérieur | « [Entreprendre & Innover](#) »

2020/1 n° 44 | pages 48 à 58

ISSN 2034-7634

ISBN 9782807393653

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2020-1-page-48.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le rôle de l'exemplarité pour favoriser l'esprit entrepreneurial dans les entreprises familiales

The example set by the business owner-manager: What role does it play in fostering entrepreneurial spirit in family businesses?

> Léa Zhe Wang

> Marine Gouëdard

Résumé

La capacité à perpétuer un esprit d'entreprendre chez les dirigeants des entreprises familiales est essentielle pour la croissance et le développement de ces entreprises. Les spécificités d'une entreprise familiale peuvent à la fois faciliter et entraver la transmission de l'esprit d'entreprendre. Le facteur déterminant de cette transmission est la qualité de l'interaction entre le cédant et le repreneur. Nous nous inspirons de la littérature sur l'exemplarité du leader pour discuter les différentes manières pour un dirigeant de renforcer cette transmission en direction de son successeur et, ce faisant, œuvrer au service de la pérennité et de la croissance de l'entreprise familiale.

Abstract

The ability to keep alive entrepreneurial spirit among the owner-managers of family businesses is essential for the growth and development of these businesses. The unique characteristics of a family business can both foster and hinder the transmission of entrepreneurial spirit. The crucial factor in this transmission lies in the quality of interactions between the owner-manager and his/her successor. Based on the literature on the example set by the business owner-manager, we discuss how the example set by the family business owner-manager helps to successfully transmit entrepreneurial spirit to the next generation, thus contributing to the sustainability and growth of the family business.

Les points forts

- **L'entreprise familiale constitue un modèle de développement économique prépondérant dans le monde entier. La réussite d'un tel modèle repose sur la capacité du dirigeant familial à transmettre l'esprit d'entreprendre aux repreneurs familiaux, génération après génération.**
- **Une transmission réussie de l'esprit d'entreprendre nécessite que la génération aux commandes propose à la génération suivante un modèle suffisamment positif et complet pour que celle-ci ait envie de le reproduire.**
- **Ce modèle comporte deux dimensions : d'une part une forte dimension entrepreneuriale partagée par les membres de la famille, depuis leur éducation jusqu'à la transmission de l'entreprise ; d'autre part une réelle exemplarité du modèle managérial familial, capable de remporter l'adhésion des repreneurs familiaux, sans réticences ni ambiguïtés.**

Une maison de joaillerie familiale multigénérationnelle nous confie son histoire : « Notre plus grande frustration est de ne pas avoir eu de repreneur familial à une certaine époque, ce qui fait que nous avons raté le train de la mondialisation. Depuis, on se positionne sur un marché de niche. ». En faisant preuve d'un esprit d'entreprendre – c'est-à-dire, en étant parmi les premières à introduire de nouveaux produits et services, à investir de nouveaux marchés ou à adopter de nouvelles technologies ou de nouveaux matériaux – les entreprises sont plus susceptibles de s'adapter au changement, d'être compétitives, d'acquérir ou de développer des avantages concurrentiels¹. Pour les entreprises familiales, maintenir cet esprit d'entreprendre après la succession transgénérationnelle s'avère primordial pour leur pérennité. La volonté

de transmettre dans la famille oriente leurs efforts pour rester dynamique d'une génération à l'autre. Si l'importance de l'esprit d'entreprendre des fondateurs est reconnue, la recherche sur celui des générations suivantes l'est beaucoup moins². Considérant la littérature sur les avantages et les inconvénients des entreprises familiales, nous nous interrogeons sur les spécificités familiales susceptibles d'entretenir l'esprit d'entreprendre chez les repreneurs familiaux. Nous faisons l'hypothèse que l'exemplarité est l'une des clés qui guide à la fois l'éducation entrepreneuriale des futurs repreneurs et la réussite de la transmission intrafamiliale. Dans cette perspective, l'intégrité des fondateurs et leurs efforts pour pérenniser l'entreprise serviraient de modèle aux successeurs.

Après avoir présenté certaines spécificités de l'entreprise familiale influençant sa performance et sa pérennité, nous

1 Hoy, F., & Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. New York, NY: Prentice Hall. Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.

2 Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.

explorerons la relation entre entrepreneuriat et entreprise familiale, et verrons comment le contexte de l'entreprise familiale peut aussi bien être bénéfique que néfaste à l'esprit d'entreprendre. Enfin, nous mobiliserons la littérature sur l'exemplarité du leader pour montrer comment cette dernière peut aider les dirigeants d'entreprises familiales à diffuser un esprit d'entreprendre intergénérationnel, crucial pour le développement et la pérennité de leur entreprise.

Performance : les spécificités de l'entreprise familiale

Les entreprises familiales occupent une place prépondérante dans toutes les économies mondiales³. De récents travaux estiment que plus de 60 % des firmes européennes sont familiales⁴. Dans la plupart des pays occidentaux, elles représentent un pourcentage conséquent de l'emploi et du PIB : en Allemagne, les entreprises familiales génèrent 55 % du PIB et 58 % des emplois dans le privé ; en Espagne, elles génèrent 70 % du PIB et plus de 75 % des emplois dans le privé⁵.

Depuis les années 80, la recherche s'est largement développée. Entre 1977 et 1986, seulement 53 articles avaient été publiés sur la thématique de l'entreprise familiale, contre 582 entre 1986 et 1994⁶. Plus récemment, entre 2001 et 2007, 291 travaux ont été consacrés à l'étude de

l'entreprise familiale⁷. L'intérêt porté à ce type de gouvernance a contribué à développer un véritable courant de recherche dédié à l'entreprise familiale et à ses spécificités.

Cela a permis de mettre en lumière plusieurs facteurs caractérisant les « avantages » et les « inconvénients » de l'entreprise familiale, susceptibles d'améliorer ou de limiter ses performances par rapport aux entreprises non familiales⁸.

Les caractéristiques favorisant la performance :

■ Les entreprises familiales bénéficient de coûts de gestion réduits car la propriété et le management sont indissociables. Par conséquent, les intérêts et les motivations des actionnaires et des dirigeants sont alignés, ce qui limite le besoin de contrôle au sein de la firme⁹.

■ Leur leadership est efficace, grâce à une prise de décision familiale centralisée et à un style de gestion unifié. Cela génère un potentiel d'innovation familiale considérable¹⁰.

■ La présence de la famille dans l'environnement de l'entreprise accroît la confiance, la fidélité et la motivation de

3 La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.

4 Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European J. of International Management*, 9(2), 139.

5 Cf. Référence 4.

6 Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise familiale, un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.

7 Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151-166.

8 Arrègle, J.L. & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats de recherche et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 36(200), 87-109.

9 Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.

10 Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business Press.

l'équipe de direction, des employés mais aussi de partenaires externes tels que les clients¹¹.

■ Les entreprises familiales ont généralement une vision à plus long terme que les entreprises non familiales, ce qui leur permet de développer un capital patient. Celui-ci oriente les prises de décisions stratégiques (investissements, croissance, etc.), et facilite leur survie¹².

Les caractéristiques limitant la performance :

■ Les entreprises familiales poursuivent des priorités uniques, telles que la succession intrafamiliale ou la stabilité de l'entreprise, qui n'ont pas pour objectif la maximisation du profit¹³.

■ Ces priorités peuvent conduire l'entreprise familiale à adopter une approche moins risquée de l'endettement et de la croissance comparée à l'entreprise non familiale, et ce, au détriment de sa performance¹⁴.

■ La volonté de maintenir le contrôle de la famille sur l'entreprise, et de transmettre celle-ci dans la famille peuvent conduire les entreprises familiales à intégrer de jeunes membres familiaux à des

postes de direction. Cela peut produire un résultat sous-optimal par rapport à la nomination de dirigeants plus expérimentés, comme c'est le cas dans les entreprises suivant des logiques de marché. Il en résulte, pour les entreprises familiales, une gestion potentiellement moins efficace¹⁵.

■ Les dirigeants d'entreprises familiales, du fait de la recherche de stabilité, peuvent maintenir des pratiques commerciales « traditionnellement » performantes, au détriment de politiques pour encourager l'innovation et le renouvellement de la firme¹⁶.

Les spécificités des entreprises familiales produisent des résultats contradictoires, et interrogent leurs capacités entrepreneuriales pour générer de la performance et assurer leur pérennité. Cela nous amène à considérer la notion d'esprit d'entreprendre pour expliquer l'existence et le maintien, dans l'entreprise familiale, d'une orientation entrepreneuriale source de renouveau stratégique et de pérennité.

L'entreprise familiale : moteur ou entrave à l'esprit d'entreprendre ?

Les entreprises familiales ont pour objectif de pérenniser l'activité et de la transmettre dans la famille. Dans un environnement toujours plus changeant, le successeur doit pouvoir faire preuve d'un esprit d'entreprendre afin d'assurer la reprise. L'esprit d'entreprendre peut être

11 Allouche, J., & Amann, B. (1998). La confiance : une explication des performances des entreprises familiales. *Revue Economie et Société*, 8(9), 129-154.

12 Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

13 Robic, P., Barbelivien, D., & Antheaume, N. (2015). La fabrique de l'entrepreneur familial. Comment des héritiers deviennent entrepreneurs et reprennent la direction d'une entreprise familiale. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 13(3), 25-50.

14 Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.

15 Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

16 Nordqvist, M. (2005). Understanding the role of ownership in strategizing: A study of family firms. PhD dissertation, Jonkoping International Business School.

défini, au niveau individuel, comme une manière de penser et d'agir, portée par une vision. Il se caractérise par l'acceptation d'avancer dans l'incertitude et de considérer de nouvelles voies pour innover. De récentes recherches ont souligné l'importance de la dimension entrepreneuriale dans les entreprises familiales¹⁷. Dans ce type d'organisation, on peut s'interroger sur l'esprit d'entreprendre du dirigeant cédant et du repreneur. Cela esquisse les contours d'un paradoxe : d'un côté, les ressources uniques détenues par la famille pourraient soutenir le développement de l'entreprise familiale ; de l'autre, l'attachement parfois excessif du fondateur à l'entreprise, du fait de son investissement personnel très long dans l'entreprise, pourrait limiter l'esprit d'entreprendre.

De plus en plus de recherches soulignent le principe fondamental qui veut que l'esprit d'entreprendre ne peut s'exercer et se développer sans la mobilisation des forces familiales. Dans les entreprises familiales, les familles entreprenantes, capables de prendre des initiatives et des risques, peuvent fournir les ressources, les encouragements et le capital social utiles pour faciliter l'exécution des activités et, in fine, soutenir la réussite de l'entreprise. Inversement, les familles qui possèdent et gouvernent des entreprises prospèrent mieux lorsqu'elles sont capables de mobiliser efficacement l'entreprise pour leur bien-être (confort financier, éducation, etc.). Dans ces cas, les entreprises et les familles sont des éléments constamment et inextricablement imbriqués ensemble.

17 Hoy, F., & Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. New York, NY: Prentice Hall. Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.

Cependant, les entreprises familiales sont confrontées à une difficulté majeure susceptible d'entraver l'aventure entrepreneuriale. En vieillissant, elles deviennent moins enclines à prendre des risques et préfèrent des stratégies conservatrices qui ont comme conséquences de limiter leur croissance et leur rentabilité. Par exemple, les entreprises familiales exportent et investissent moins à l'étranger ; et lorsqu'une entreprise familiale s'internationalise, le processus a tendance à être plus lent que dans les entreprises non familiales¹⁸. Ces choix peuvent s'expliquer par l'existence de certaines caractéristiques internes aux entreprises familiales : crainte de la perte de contrôle, aversion du risque, chevauchement des activités familiales avec celles de l'entreprise et système de propriété qui affectent les ambitions de la firme, processus de succession retardé qui implique une présence prolongée des mêmes personnes à la tête de l'entreprise. Les fondateurs à la tête de l'entreprise depuis de nombreuses années sont souvent identifiés comme étant à l'origine de la lenteur des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales.

D'un côté, les fondateurs d'entreprises familiales sont des entrepreneurs dotés d'une mentalité particulière, caractérisée par l'innovation, la créativité, la motivation personnelle, la flexibilité, l'adaptabilité, l'affirmation de soi, la recherche de croissance et de création de valeur. Ils n'ont pas peur de prendre un risque commercial et transforment leurs visions en réalité. Les enfants issus de ces familles en affaires sont souvent immergés dans

18 Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103–125.

un environnement caractérisé par une solide éthique de travail, et sont aisément convaincus qu'ils peuvent réaliser ce qu'ils désirent. L'esprit d'entreprendre est répandu dans ces familles et semble être quelque chose de naturel. Pour ces futurs successeurs, il est plus facile de comprendre et d'accepter la pensée entrepreneuriale, ainsi que les stratégies d'innovation.

De l'autre, les fondateurs ont souvent du mal à renoncer à ce qu'ils ont conçu et développé. Ils peuvent s'accrocher à des stratégies et à des structures obsolètes qu'ils avaient approuvées par le passé, tout en ralentissant voire en contrariant les efforts, généralement à l'initiative des successeurs, pour briser l'inertie et redynamiser les activités et les performances de l'entreprise. En outre, la résistance au changement, la méfiance à l'égard des capacités de gestion du successeur et le pouvoir décisionnaire restreint de ce dernier peuvent également entraîner des conflits affectant le développement des entreprises familiales après la succession.

L'esprit d'entreprendre est, paradoxalement, à fois transmis par les dirigeants d'entreprises familiales à leurs enfants, et empêché de se déployer faute de délégation suffisante du cédant au repreneur. Le paradoxe pourrait-il être levé par un effort d'exemplarité ?

À la recherche d'un équilibre : l'exemplarité du fondateur

L'exemple établi par le fondateur est indispensable à la réussite de l'entreprise familiale. Chaque entreprise a besoin d'une force motrice, tout comme un navire a besoin d'un capitaine. Si le fondateur est perfectionniste, les normes

de performance de la société intégreront ses critères de perfection¹⁹. Le fondateur d'une entreprise familiale joue également un deuxième rôle, en tant que père ou mère de famille. Dans un contexte familial, le parent est considéré comme la source principale d'observation et d'imitation de l'enfant. Il est alors essentiel que le transmetteur se comporte de manière exemplaire afin de stimuler l'imitation de cette exemplarité par ses enfants successeurs. Au contraire, si le dirigeant ne respecte pas lui-même les exigences voulues pour l'organisation, cela peut conduire le successeur à penser que la hiérarchie n'est pas crédible et qu'elle n'est pas en mesure de répondre sérieusement à ses attentes. Pour établir un modèle que les successeurs peuvent suivre et imiter, les cédants auraient donc tout intérêt à se comporter de manière juste et fiable, en concordance avec les valeurs, attentes et principes qu'ils mettent en exergue dans le contexte organisationnel.

L'exemplarité du dirigeant est une tendance comportementale à mettre en pratique auprès de ceux dont on attend qu'ils l'imitent : les suiveurs directs²⁰. Le dirigeant exemplaire se comporte de façon juste, il est digne de confiance et inspire l'imitation, comme un modèle. Le rôle de modèle implique que les leaders soient capables d'aller au-delà de ce qu'ils attendent des autres, et qu'ils montrent un exemple incontestable et sensé à suivre. Parallèlement, la notion d'alignement entre les mots et les actions est

19 G., F. E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford, CA: Stanford University Press.

20 Wang, Z. L. (2018). *Managerial Exemplarity: Conceptualization, measure, analysis of the perceptions and their impacts on employee outcomes with a cross-cultural perspective*. (Doctoral dissertation) University of Paris 8, France.

essentielle dans l'exemplarité. Un leader exemplaire doit être en mesure d'accorder ses comportements, avec ses actes, ses paroles et les attentes qu'il exprime auprès des autres. Il n'est pas surprenant que le manque d'exemplarité constitue un frein dans l'engagement du successeur. En effet, celui-ci peut ressentir une frustration s'il fait le constat que les supérieurs eux-mêmes ne respectent pas les principes qu'ils souhaitent imposer. L'exemplarité, caractérisée par des efforts volontaires des leaders pour montrer l'exemple en termes d'attentes et d'exigences, a pour ambition d'inspirer les autres, avec pour conséquences qu'ils suivent ce modèle et s'engagent par le biais de leurs comportements.

La théorie de l'apprentissage social²¹ suggère que les individus apprennent et changent en effet leurs comportements en interagissant avec les autres, et que l'apprentissage se fait par l'observation d'autres personnes importantes pour les individus. Cette approche a souligné la nécessité d'observer et de modéliser les comportements des autres, car la plupart des comportements humains sont appréhendés par cette modélisation.

Nous distinguerons deux stades où l'exemplarité du fondateur est essentielle pour favoriser l'esprit d'entreprendre du successeur familial : l'éducation et la transmission.

› Importance du rôle de modèle dans l'éducation

Dans l'entreprise familiale, la nouvelle génération peut opter pour différents choix entrepreneuriaux : intégrer

l'entreprise familiale, créer une nouvelle entreprise ou devenir intrapreneur au sein d'une structure existante. Les travaux de recherche ont montré que le lancement ou le développement de la carrière entrepreneuriale est étroitement lié au fait d'avoir été exposé antérieurement à un modèle. Plus de 50 % des entrepreneurs actifs ont eu un modèle avant ou après la création d'une entreprise, et un tiers d'entre eux n'aurait pas exercé d'activité entrepreneuriale s'ils n'avaient pas eu un tel modèle²². Ces résultats illustrent le rôle crucial que les modèles peuvent jouer dans le développement des intentions entrepreneuriales.

Les parents entrepreneurs peuvent déclencher les intentions entrepreneuriales de leurs enfants par le biais de l'éducation et de la socialisation, notamment par la transmission consciente ou inconsciente de valeurs, de connaissances et de compétences entrepreneuriales d'une génération à l'autre. La théorie de l'apprentissage social explique cela. Dans le contexte social de l'apprentissage, l'une des façons dont les personnes apprennent consiste à observer les comportements de leurs principaux référents. Pour cette raison, les travaux initiaux sur le lien entre les rôles de modèles et les intentions d'entreprendre ont principalement porté sur les modèles de comportement des parents.

Études longitudinales à l'appui, les enfants de parents entrepreneurs recherchent plus des professions qui offrent une grande autonomie²³. Lorsque les sphères professionnelle et personnelle

21 Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

22 Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., van Praag, M., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 3(2), 410-424.

23 Halaby, C. N. (2003). Where job values come from: Family and schooling background, cognitive ability, and gender. *American Sociological Review* 68(2), 251-278.

sont entremêlées, le style parental est impacté. Les parents optent alors pour un style valorisant le contrôle de leur propre vie, un travail ardu pour atteindre leurs objectifs, le sacrifice d'activités de loisirs et leur indépendance. Il est également démontré que les parents (en particulier les pères) dont le travail exige une grande autonomie préfèrent des pratiques d'éducation qui mettent l'accent sur le contrôle de soi et l'indépendance des enfants.

Enfin, les enfants emmagasinent davantage d'expérience, puisqu'en plus de leur programme scolaire adapté à leur âge, l'opportunité se présente à eux d'apprendre le métier d'entrepreneur de leurs parents. Stage, visite de l'entreprise, discussions, toute occasion s'y prête pour que l'enfant intériorise les valeurs et les normes comportementales des parents dans l'entreprise. Par exemple, ils acquièrent des connaissances sur la manière de gérer une entreprise, déclenchant ainsi le développement de l'auto-efficacité entrepreneuriale²⁴. Ainsi, l'éducation à visée entrepreneuriale crée un terrain favorable chez la nouvelle génération qui peut imaginer l'entrepreneuriat comme un idéal réalisable et enviable.

On peut encourager les patrons d'entreprise à incarner intentionnellement des comportements entrepreneuriaux tels que l'identification des opportunités, l'exploration de l'innovation avec une prise de risque raisonnable, la création d'une vision, la réflexion à long terme, la proactivité et la ténacité face aux obstacles. Les générations futures seront probablement incitées à développer un esprit d'entreprendre en raison d'évaluations positives

24 Carsrud, A.L., Brännback, M., Kickul, J., Krueger, N., Elfving, J., 2011. *The Family Pipelines: Why Intentions Matter*. Florida International University, Miami.

de leurs compétences entrepreneuriales (« si mes parents peuvent le faire, je peux aussi ») et d'attitudes positives à l'égard de l'entrepreneuriat en raison de ces résultats positifs²⁵.

› Importance de la confiance au stade de la transmission

La transmission intergénérationnelle atteste d'un certain succès des entreprises familiales. Bien que les dirigeants soulignent souvent le rôle essentiel de l'esprit d'entreprendre pour la croissance économique et le progrès technologique²⁶, ils ne sont pas toujours efficaces ni prêts ou disposés à déléguer la responsabilité. Les travaux de recherche suggèrent que la succession peut réellement être perçue comme traumatisante par l'ancien dirigeant, l'amputant de sa raison de vivre. Beaucoup de dirigeants craignent l'idée de voir tout ce qu'ils ont accompli rejeté ou mis en doute par leur successeur. Le manque de confiance réciproque entre les deux générations peut freiner l'épanouissement entrepreneurial des successeurs. Le manque d'exemplarité du cédant y contribue également grandement.

Ce manque d'exemplarité se caractérise par le dilemme entre la volonté d'encourager le successeur à innover et la peur qu'il/elle échoue. La réticence du cédant est courante, tant au niveau managérial qu'au niveau du transfert de propriété, malgré des avantages évidents : durabilité de l'entreprise, maintien des emplois,

25 Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090–1098.

26 Fellnhöfer, K., & Kraus, S. (2015). Examining attitudes towards entrepreneurship education: A comparative analysis among experts. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(4), 396–411.

gains en capital. Le dirigeant peut ainsi reporter la décision de transmission, prolonger le temps de codirection, ou « hanter » l'entreprise même après le transfert. « Un empereur de l'ombre »²⁷, par exemple, en tant que co-président, peut s'accrocher à des stratégies et des structures démodées qu'il avait précédemment approuvées, tout en ralentissant ou même en réorientant les stratégies initiées par les successeurs pour rompre l'inertie.

De plus, la résistance au changement et la méfiance excessive du dirigeant à l'égard de la capacité de gestion du successeur peuvent conduire à des conflits affectant la fluidité et la performance de la transmission d'entreprise. Dans les choix du successeur, les cédants peuvent aussi chercher à transmettre la société à une personne susceptible de conserver le même style de gestion et de maintenir les politiques de l'entreprise en harmonie avec leur propre système de valeurs. Cela conduit logiquement à la volonté de reproduire les mêmes schémas de pensée, de privilégier le même profil, comme moyen de continuité et de facteur de succès. Par conséquent, l'erreur que le cédant peut commettre est de rechercher une personne qui soit conforme à ses attentes et à ses espoirs, et non une personne capable d'insuffler un nouveau stratégique au sein de la société. Les comportements entrepreneuriaux sont donc négligés, voire perçus comme dangereux par les cédants.

Enfin, la période de la transmission est un événement majeur dans la vie d'une

entreprise. Cela implique souvent de l'incertitude et crée de l'inquiétude chez les parties prenantes. Les personnes qui restent dans l'entreprise sont particulièrement sensibles à l'exemplarité du dirigeant cédant : ses discours sur la pérennisation de l'entreprise par le biais de l'innovation et de nouvelles visions s'alignent-ils avec la réalité ? La frustration des différentes parties prenantes concernant l'intégrité de la hiérarchie à mettre en œuvre ses discours peut également contribuer à l'échec de la transmission.

Nos recherches sur le terrain ont permis d'interroger la nouvelle génération sur la transmission de l'entreprise familiale. Lors des interviews, les jeunes repreneurs indiquent souvent que la confiance est un facteur clé de succès de la transmission. L'attachement continu du dirigeant en place au pouvoir peut être perçu par les enfants repreneurs comme un signe de manque de confiance du dirigeant à leur égard. Pour remédier à cette situation, il est important que le cédant planifie son départ et respecte l'échéance. L'exemplarité en matière d'entrepreneuriat consiste non seulement à en faire preuve tout au long de sa carrière, mais aussi à passer le relais avec confiance et intégrité.

› Manifestations concrètes de l'exemplarité du cédant

L'exemplarité du dirigeant cédant peut se manifester de plusieurs manières selon les différents stades de la succession. Son implication dans la définition des stratégies entrepreneuriales et d'innovation aura d'autant plus d'impact pour le repreneur et les collaborateurs que la transmission est avancée.

Premièrement, l'exemplarité de l'ancien dirigeant peut se manifester sous forme

27 Ahrens, J. P., Uhlener, L., Woywode, M., & Zyburka, J. (2018). "Shadow emperor" or "loyal paladin"? – The Janus face of previous owner involvement in family firm successions. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 73–90.

de justice perçue. La littérature sur la justice dans l'entreprise indique que les personnes sont plus sensibles à des informations facilement interprétables et accessibles lorsqu'elles doivent décider si oui ou non ou à quel point elles désirent coopérer avec le leader et s'investir de façon active. Cette tendance est d'autant plus forte si la personne s'identifie au groupe en termes de valeurs²⁸. Autrement dit, la justice perçue par les individus les incite à s'engager, entreprendre et innover²⁹. Concrètement, les personnes perçoivent positivement la justice du leader lorsqu'ils ont le sentiment d'avoir un certain choix sur les décisions, ou plus précisément, un certain niveau de contrôle influençant les décisions.

Dans le cas des entreprises familiales, l'identification des enfants aux valeurs des parents est souvent forte en raison des échanges fréquents et personnels. Il est donc préférable d'encourager le successeur potentiel à s'exprimer sur les visions voire les différents projets possibles de l'entreprise de demain. Les études de cas sur la succession d'entreprises familiales ont ainsi révélé l'importance de permettre aux membres de la prochaine génération de se faire entendre dans le processus de succession en leur demandant de partager une vision pour l'entreprise et en suggérant qu'ils soient invités à la mettre en œuvre³⁰. Un dirigeant exemplaire est donc

celui qui est capable de construire avec la jeune génération en les encourageant à s'exprimer librement et avec confiance. Au contraire, un dirigeant injuste fera prévaloir sa supériorité, et craindra la perte de contrôle. Si, dès le départ du processus de succession, le contexte ne permet pas d'échanges actifs et participatifs, l'esprit d'entreprendre du repreneur pourra difficilement s'exercer.

L'exemplarité du dirigeant se manifeste ainsi comme un alignement entre les déclarations et les actions réalisées³¹. La préparation de la succession peut être longue et pénible, et nécessite une exemplarité du dirigeant dans la durée. Nous constatons que les dirigeants sortants tentent d'éduquer et de promouvoir l'esprit d'entreprendre. Cependant, durant la période de préparation du successeur, leur peur de perdre le contrôle peut diminuer voire annihiler leur volonté de transmettre l'esprit d'entreprendre. Cette dissociation entre les mots et les actes peut causer de la confusion chez les enfants successeurs, et les pousser soit à fuir la succession, soit à reprendre l'entreprise avec un sentiment d'obligation, sans véritable passion entrepreneuriale pour faire grandir l'entreprise. Il est donc essentiel que les dirigeants cédants soient conscients de l'importance de leur intégrité durant la préparation de la transmission. Ils devraient non seulement idéaliser les comportements entrepreneuriaux nécessaires à la bonne conduite des stratégies et des opérations dans la firme, mais également accorder leur confiance aux générations futures pour que ces dernières puissent avoir la chance d'exercer

28 Lind, E. A., Kray, L., & Thompson, L. (2001). Primacy effects in justice judgments: Testing predictions from fairness heuristic theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(2), 189–210.

29 Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.

30 James, J., Iii, C., & Kidwell, R. E. (2014). Journal of Family Business Strategy Function, governance, and trust

in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 217–228.

31 Simons, T. (2008). *The integrity dividend: Leading by the power of your word*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

leur esprit d'entreprendre au moment de la cession, et assurer à terme la pérennité de l'entreprise familiale.

Léa Zhe Wang est enseignant-chercheur à l'Université de Paris Nanterre et responsable du programme de recherche chez TransmissionLab. Ses projets se consacrent à la transmission des entreprises et au leadership. Elle a obtenu son Ph.D. en psychologie du travail et des organisations à l'Université Paris 8 et à l'Université TsingHua (Chine). Sa thèse doctorale consiste à la conceptualisation de l'exemplarité managériale et à une analyse de son impact sur les comportements

organisationnels. Elle se spécialise aussi dans la conception de solutions d'évaluation et de formation des entrepreneurs en tant qu'ingénieure psychométrique, consultante et formatrice.

Marine Gouëdard est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Nantes, en co-direction avec Audencia Business School. Ses travaux de thèse interrogent la relation entre l'influence familiale et l'innovation dans le contexte de l'entreprise familiale. Elle est actuellement enseignant-chercheur vacataire à Audencia Business School et à l'ESSCA, où elle enseigne l'entrepreneuriat et la stratégie d'entreprise.