

**Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôle, implications, enjeux**

**Introduction des rédacteurs en chef invités**

**The stakeholders in family business succession: roles, implications, challenges**

**Word from the Guest Editors**

**Las partes-involucradas en la sucesión de empresas familiares: rol, implicación, problemática**

**Palabras de los redactores invitados**

Bérangère Deschamps et Luis Cisneros

---

Volume 18, numéro 4, été 2014

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1026033ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1026033ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer ce document

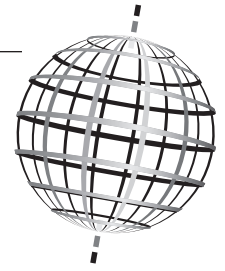
Deschamps, B. & Cisneros, L. (2014). Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôle, implications, enjeux : introduction des rédacteurs en chef invités / The stakeholders in family business succession: roles, implications, challenges: Word from the Guest Editors / Las partes-involucradas en la sucesión de empresas familiares: rol, implicación, problemática: Palabras de los redactores invitados. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18(4), 125–130. <https://doi.org/10.7202/1026033ar>

---

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>



# Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales : rôle, implications, enjeux

BÉRANGÈRE DESCHAMPS  
Université Grenoble Alpes  
CERAG, France

LUIS CISNEROS  
HEC Montréal  
Canada

*Dans les entreprises familiales deux sous-systèmes distincts coexistent, la famille et l'entreprise, parfois d'une manière harmonieuse, et parfois moins paisiblement. Les différences entre ces sous-systèmes influencent tant les comportements, que les processus, dans ces organisations. Les chevauchements de la famille et de l'entreprise, de la gestion et de la propriété, rendent la succession de l'entreprise familiale particulièrement compliquée.*

*La succession est l'une des étapes les plus critiques dans l'évolution et pour la pérennité d'une entreprise familiale. Le bagage familial, les « non-dits », la faiblesse des communications intrafamiliales, la gouvernance, le manque d'expérience du dirigeant pour transmettre l'entreprise... sont susceptibles de faire émerger des conflits, des comportements dysfonctionnels ou irrationnels au cours de ce processus. Dans la plupart des cas, la succession est la rencontre de deux inexpériences, celle de celui qui se désengage de l'entreprise familiale et celle de celui (ou celle ou ceux) qui prend la suite. Étant donné les coûts d'un éventuel échec de la succession tant pour les entreprises familiales, que pour la société dans son ensemble, il est pertinent de développer les recherches sur les facteurs clé de succès d'une transmission familiale réussie.*

*Nombre d'entreprises familiales parvient en effet à mener des successions réussies, notamment en raison de l'engagement des membres de la famille dans l'entreprise, d'une bonne communication, d'une vision commune, de bons conseils extérieurs... Certaines successions réussies prennent des formes différentes et plus créatives (équipe de successeurs, codirection). Dans ce contexte, il apparait que les nombreuses parties prenantes présentes, certaines dans l'ombre, d'autres plus visibles, exercent un rôle auprès des membres de la famille au pouvoir dans ces entreprises ; ce rôle étant renforcé dans la période de transition engendrée par la succession de la propriété et de la direction de l'entreprise familiale.*

*Les parties prenantes d'une succession familiale sont aussi diverses que le prédécesseur, le successeur, le conseil d'administration, le comité de direction, le conseil de famille, l'accompagnateur, les autres membres de la famille, les financeurs, les experts... Mais, de plus en plus, les membres de la famille, quelle que soit la génération,*

*s'entourent de conseillers, participent à des activités organisées par des organismes de soutien à l'entrepreneuriat, ou des associations spécialisées en entreprises familiales. Ces acteurs exercent, sinon une influence directe, du moins un rôle (parfois seulement d'informations) utile pour amorcer une réflexion de la part du prédécesseur, mais aussi du successeur. Ce rôle est susceptible de jouer sur le déroulement du processus de succession (Vendre ? Faire don ? Vendre une partie de ses parts et rester actionnaire ? Mettre en place une holding familiale ? Comment transmettre l'entreprise ? Quand transmettre ? Combien de temps devrait durer le règne conjoint ? Transmettre des actions aux membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise ? Garder des actions de contrôle ? Comment opèrent-ils ?...).*

*La succession est l'un des sujets les plus étudiés dans la recherche sur les entreprises familiales. Cependant, ce dossier spécial porte sur un thème moins abordé, le tissu relationnel qui soutient, provoque, accompagne, parfois en « sous-marin » les acteurs de la succession familiale (quelle que soit la taille de l'entreprise). Qui sont-ils ? Quel est leur rôle ? Quelle est leur influence sur le processus de succession ?*

Tel était l'appel à communication transmis en juin 2012.

Les quatre articles retenus apportent chacun leur contribution pour améliorer la connaissance sur les successions des entreprises familiales. Bien qu'il s'agisse d'une thématique déjà bien balisée en recherche, les auteurs sont parvenus à identifier des sujets laissés en suspens en lien avec la thématique des parties prenantes. En effet, l'un porte sur le devenir du capital social familial après une succession, l'autre étudie en profondeur le rôle de l'épouse du fondateur de l'entreprise familiale après son décès, et les deux derniers traitent de la succession familiale à plusieurs. Un article apporte une réponse théorique, et les trois autres adoptent un design de recherche utilisant les méthodes qualitatives d'études de cas.

Le sujet de la succession familiale à plusieurs suscite de plus en plus d'intérêt. Très peu étudié par les chercheurs, la succession d'une entreprise familiale vers plusieurs est pourtant une réalité économique. Catherine Thévenard-Puthod s'intéresse au rôle du cédant dans la formation

d'une équipe successorale que nous qualifions d'hybride, car elle est composée de descendants du prédécesseur et de salariés de l'entreprise. L'auteure montre l'influence du mode de constitution de l'équipe sur son fonctionnement au quotidien. Elle explique notamment l'échec d'une équipe successorale si sa composition est entièrement et exclusivement décidée par le cédant. Pour cela, elle croise la littérature sur les entreprises familiales et celle portant sur les équipes d'entrepreneurs. Elle s'appuie sur deux études de cas longitudinales d'entreprises familiales françaises.

De leur côté, Bérangère Deschamps, Luis Cisneros et Franck Barrès étudient également les successions à plusieurs, mais par une équipe composée de la fratrie de descendants. Ils abordent un cas particulier de la succession en fratrie qu'ils nomment la co-succession : la succession en fratrie dans laquelle les frères et sœurs détiennent le même nombre d'actions ou de parts sociales de l'entreprise. Ils sont donc propriétaires de manière égale de l'entreprise familiale, ils sont-co-propriétaires ; le leadership pouvant être égal entre les membres de la fratrie ou réparti autrement. Les auteurs se basent sur quatre cas de co-successions d'entreprises familiales québécoises. Ils s'interrogent sur les catégories de parties prenantes externes à la famille exerçant une influence, d'une part, sur la prise de décision de réunir une équipe successorale en fratrie et, d'autre part, sur le fonctionnement au jour le jour d'une équipe de direction en fratrie. Ils proposent de séparer deux catégories de parties prenantes, les occasionnelles et les permanentes, certaines œuvrant pour le prédécesseur, d'autres en soutien aux membres de la fratrie à la tête de l'entreprise.

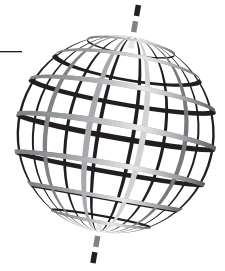
Régis Coeurderoy et Albert Lwango s'intéressent au départ du fondateur qui représente le lien entre le capital social de l'entreprise et celui de la famille. Que devient ce capital social au passage vers une nouvelle génération (un successeur unique ou une équipe de successeurs) ? A partir de la théorie du capital social interne considéré comme un actif collectif, les auteurs expliquent d'une part, pourquoi les entreprises familiales sont si présentes dans l'économie et d'autre part, pourquoi elles sont susceptibles de disparaître après une succession. Leur réflexion théorique apporte un éclairage particulier sur la partie prenante qu'est le fondateur de l'entreprise familiale.

Ce fondateur est accompagné, souvent dans l'ombre, par son épouse. Or que devient l'entreprise familiale à la mort du propriétaire-dirigeant ? Paulette Robic et Nicolas Antheaume apportent des éléments de réponse à cette question et s'attachent à rendre visible le rôle de ces femmes veuves entrepreneurs. Ils expliquent que quatre facteurs conditionnent l'engagement des veuves dans l'entreprise familiale après le décès de leur mari : le droit de la famille, la nécessité économique, la sauvegarde de l'entreprise dans le giron familial et les compétences acquises à l'ombre du mari. Les auteurs s'appuient sur l'étude d'un cas en profondeur d'une entreprise familiale française et sur des histoires

de veuves entrepreneures d'entreprises familiales puisées dans la littérature.

Ces quatre articles invitent à considérer comme partie prenante des successions familiales des acteurs jusque-là très peu étudiés (les conseillers externes à la famille, les épouses) et à les associer comme tels dans les réflexions. Ils apportent également un regard décalé sur la figure même du fondateur de l'entreprise familiale qui, par son influence, est susceptible de faire perdre la teneur familiale de l'entreprise. Enfin, ils questionnent l'importance des différentes parties prenantes dans la dynamique des équipes repreneuses ainsi que leur rôle dans la réussite des successions.

# The stakeholders in family business succession: roles, implications, challenges



BÉRANGÈRE DESCHAMPS  
Université Grenoble Alpes  
CERAG, France

LUIS CISNEROS  
HEC Montréal  
Canada

*Within family businesses, two distinct sub-systems coexist: the family and the firm; sometimes they are in harmony and sometimes not. The differences between these sub-systems influence both behaviour and processes within the organisations. Overlaps between family and the firm on the one hand, the management and the ownership on the other, make succession within the family business particularly complicated.*

*Succession is one of the most critical steps in the evolution and the continuity of the family firm. The tacit family knowledge, what is unsaid, the weakness of intra-family communication, the governance, the lack of experience of the manager in transmitting the firm ... are all likely to elicit conflict, dysfunctional or irrational behaviour during the process of succession. In most cases it is the first time the predecessor has withdrawn and also the first time the successor has taken over the leadership of a firm: succession is then often the interaction of two new experiences. Given the costs of a potential failure, as much for the business as for the society as a whole, it is worthwhile developing research into the key success factors of an effective family firm succession.*

*Many family firms do manage successful successions thanks to the commitment of family members to the firm, good communication, a shared vision and good external advice. Certain successions that work take different, more creative forms (succession team, co-management). In these cases, it seems that the numerous stakeholders present, some behind the scenes, some on the stage, influence the family in power within the firm; their roles are reinforced during the period of transition initiated by the transfer of the ownership and leadership of the firm.*

*The range of different stakeholders in family succession includes the predecessor, the successor, the advisory board, the top management team, the family council, the advisor, other family members and financial backers. However, a growing number of family members of all generations, participate in activities orchestrated by organisations supporting entrepreneurship, or specialized family business associations. These actors either influence directly or indirectly through their role (sometimes just providing information) reflection on succession by the predecessor but also the successor. Their influence is likely to last through the succession process (Sell? Donate? Transfer a portion of the*

*shares but stay a shareholder? Set up a family holding company? How to go about the transfer of the firm? How long should the period of joint management last? Should shares be transferred to members of the family who do not work in the company? Should controlling shares be retained? How do they work...).*

*While succession is one of the most researched topics within family business, this special edition deals with a topic that has not received much attention: the network of relationships that supports, initiates, accompanies, sometimes from behind the scenes, the actors in the family business succession (whatever the size of the firm). Who are these stakeholders? What are their roles? What influence do they have on the succession process?*

This was the subject for the call for papers in June 2012.

The four papers selected each contribute to broadening the knowledge base for family business successions. Despite the fact that the topic of succession has been well-explored, the authors were able to identify new areas for research linked to the theme of stakeholders. The first paper covers what happens to the family firm's social capital after a succession. The second deals in-depth with the role of the founder's wife after his death. The final two deal with collective succession. One article uses a theory to provide an answer, while the others use a research design based on a qualitative case study methodology.

The subject of collective succession in family firms is attracting growing interest. Although researchers have studied it very little, it is an economic reality. Catherine Thévenard-Puthod looks at the role of the firm's outgoing leader in the creation of a succession team that we describe as hybrid since it is made up of descendants of the predecessor as well as employees of the firm. The author shows how the way in which the team is formed influences the way it functions on a daily basis. She explains the failure of the succession team created entirely and solely by the outgoing leader of the firm. For this, she uses both family business literature and literature on entrepreneurial teams. She uses the results from two longitudinal case studies of French family businesses.

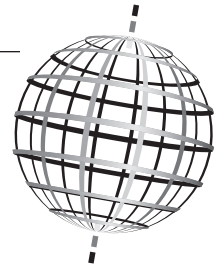
Bérangère Deschamps, Luis Cisneros and Franck Barès also study collective successions, but those involving teams of siblings – descendants of the initial leader of the

firm. They deal specifically with co-successions: sibling successions where brothers and sisters hold equal numbers of shares or stakes in the firm. The sibling then have equal ownership of the firm i.e. they are co-owners. The leadership of the firm can then either be shared equally between the siblings or not. They base their work on four cases of co-succession in family firms in Quebec, Canada. The authors explore the different categories of stakeholders external to the family, who either influence the decision to create a sibling succession team or the daily functioning of the sibling management team. They propose separating the stakeholders into two groups: occasional and permanent. Some of these stakeholders support the predecessor, some support siblings in the succession team.

Régis Coeurderoy and Albert Lwango examine the impact of the departure of the founder from the firm as he is the link between the social capital of the firm and the family. What happens to the social capital during the transfer of the firm to a new generation (whether single successor or a team of successors)? Referring to the theory of social capital as intangible assets, the authors explain why family firms play such a strong role in the economy and why they are likely to disappear after a succession. Their theoretical reflection provides new light on the role of the founder of the family firm.

The founder of the firm is supported, often from the shadows, by his wife. What happens to the family firm when the owner-manager dies? Paulette Robic and Nicolas Antheaume provide elements to answer this question and make the role of the widow entrepreneur visible. Four factors condition the involvement of the widow in the family firm following the death of her husband: family law, economic necessity, retaining the firm within the family and the skills acquired by the widow when she worked in the shadow of her husband. The authors base their work on an in-depth case study of a French family business and the stories of widow entrepreneurs from the literature.

These four articles invite the reader to consider actors in family successions to which little attention has been given up to now (external advisors, wives) as stakeholders and to associate them in the planning process. They also provide a fresh view of the firm's founder who, through his influence, is able to destroy the family dimension of the firm. Finally, the authors examine just how important the different stakeholders are in the momentum of the succession teams and even in the success of the successions.



# Las partes-involucradas en la sucesión de empresas familiares: rol, implicación, problemática

BÉRANGÈRE DESCHAMPS  
Université Grenoble Alpes  
CERAG, France

LUIS CISNEROS  
HEC Montréal  
Canada

*En las empresas familiares dos subsistemas distintos coexisten, la familia y la empresa, a veces de una manera armoniosa, y a veces no tanto. Las diferencias entre estos subsistemas influyen tanto en los comportamientos, como en los procesos de estas organizaciones. Los empalmes entre la familia y la empresa, entre la gestión y la propiedad, vuelven la sucesión de la empresa familiar especialmente complicada.*

*La sucesión es una de las etapas más críticas en la evolución y la perpetuidad de una empresa familiar. El bagaje familiar, lo “que no se dice”, la debilidad de las comunicaciones intrafamiliares, la gobernanza, la falta de experiencia del dirigente para transmitir la empresa... pueden hacer surgir conflictos, comportamientos disfuncionales o irracionales durante este proceso. En la mayoría de los casos, la sucesión es el encuentro de dos inexperiencias, la del que se retira de la empresa familiar y la del (o de los) que sucede(n) al dirigente. Dados los costos de un posible fracaso de la sucesión tanto para las empresas familiares, como para la sociedad en su conjunto, es pertinente desarrollar investigaciones sobre los factores clave de éxito de una sucesión familiar exitosa.*

*Muchas empresas familiares llegan a conseguir que sus sucesiones sean exitosas, en particular, debido al compromiso de los miembros de la familia en la empresa, de una buena comunicación, de una visión común, de buenos consultores externos... Algunas sucesiones exitosas toman formas diferentes y más creativas (equipo de sucesores, codirección). En este contexto, todo indica que las numerosas partes-involucradas (stakeholders) presentes, algunas desde la sombra y otras más visibles, influyen en los miembros de la familia que tienen el poder de dichas empresas; esta influencia se refuerza en el período de transición generado por el traspaso de la propiedad y la dirección de la empresa familiar.*

*Las partes-involucradas de una sucesión familiar son diversas: el antecesor, el sucesor, el consejo de administración, el comité de dirección, el consejo de familia, el asesor, los otros miembros de la familia, los financieros,... pero, cada vez más, los miembros de la familia, cualquiera que sea la generación, se rodean con consultores, participan en actividades organizadas por organismos de*

*apoyo al empresariado, o asociaciones especializadas en empresas familiares. Estos protagonistas ejercen, sino una influencia directa, al menos un rol (a veces solamente de información) útil para hacer emerger una reflexión por parte del antecesor, y también del sucesor sobre la sucesión. ¿Este rol es susceptible de impactar el desarrollo del proceso de sucesión (¿Vender? ¿Ceder? ¿Vender una parte de las acciones y seguir siendo accionista? ¿Establecer a una sociedad familiar de inversión? ¿Cómo transmitir la empresa? ¿Cuándo transmitir? ¿Cuánto tiempo debería durar el reino conjunto? ¿Transmitir acciones a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa? ¿Conservar las acciones de control? ¿Cómo operan? ...).*

*La sucesión es uno de los temas más estudiados en la investigación sobre las empresas familiares. Sin embargo, esta edición especial hace referencia a un tema menos abordado, la red de contactos que apoya, provoca y acompaña, a veces “de manera subterránea”, a los protagonistas de la sucesión familiar (cualquiera que sea el tamaño de la empresa). ¿Quiénes son? ¿Cuál es su rol? ¿Cuál es su influencia sobre el proceso de sucesión?*

Tal fue la convocatoria de artículos transmitida en junio de 2012.

Los cuatro artículos seleccionados aportan cada uno su contribución para mejorar el conocimiento de las sucesiones en las empresas familiares. Aunque se trata de uno de los temas más estudiados, los autores de esta edición especial llegaron a definir temas poco abordados vinculados con el tema de las partes-involucradas. En efecto, uno de ellos se refiere a la transmisión del capital social familiar después de una sucesión, otro estudia el rol de la esposa del fundador de la empresa familiar después de muerte de éste último, y los dos restantes tratan la transmisión de la empresa familiar del antecesor a varios sucesores. Un artículo establece una respuesta teórica, y los tres otros adoptan un diseño de investigación que utiliza los métodos cualitativos de estudios de caso.

El tema de la sucesión familiar a varios suscita cada vez más de interés. Muy poco estudiado por los investigadores en el tema, la sucesión de una empresa familiar a varios descendientes es un fenómeno común. Catherine

Thévenard-Puthod se interesa en el rol del antecesor en la formación de un equipo sucesorio al que calificamos de híbrido, ya que está formada por descendientes del dirigente y asalariados de la empresa. La autora muestra la influencia del modo en la que el equipo fue constituido sobre su funcionamiento cotidiano. Ella explica, en particular, el fracaso de un equipo sucesorio si su composición es entera y exclusivamente el decidida por el antecesor. Para eso, confronta la literatura sobre las empresas familiares y la referente a los equipos de empresarios. Se basa en dos estudios de caso longitudinales de empresas familiares francesas.

Por su parte, Bérange Deschamps, Luis Cisneros y Franck Barrès estudian también las sucesiones en equipo, pero estos autores se enfocan en equipos compuestos por hermanos(as). Abordan un caso particular de sucesión a hermanos que llaman la cosucesión: la sucesión en equipo en la cual los hermanos y hermanas tienen el mismo número de acciones o del capital de la empresa. Es decir son co-propietarios y el liderazgo puede ser igual entre los hermanos(as) o distribuido diferentemente. Los autores se basan en cuatro casos de cosucesiones de empresas familiares de Quebec. Los autores se cuestionan sobre las diferentes categorías de partes-involucradas externas a la familia que ejercen una influencia, por una parte, sobre la decisión de reunir a un equipo sucesorio entre hermanos(as) y, por otra parte, sobre el funcionamiento cotidiano de un equipo directivo formado por hermanos(as). Los autores proponen separar dos categorías de partes-involucradas, las ocasionales y las permanentes, algunas colaborando con el antecesor, y otras apoyando a los sucesores.

Régis Coeurderoy y Albert Lwango se interesan en el retiro del fundador quien representa vínculo del capital social con la empresa y con la familia. ¿Qué ocurre con este capital social al paso hacia una nueva generación (un único sucesor o un equipo de sucesores)? A partir de la teoría del capital social interno considerado como un activo colectivo, los autores explican por una parte, porqué las empresas familiares están tan presentes en la economía y por otra parte, porqué pueden desaparecer después de una sucesión. Su reflexión teórica aporta un paso hacia el conocimiento sobre la parte-involucrada del fundador de la empresa familiar.

El fundador, es asesorado, a menudo en la sombra, por su esposa. ¿Ahora bien, qué ocurre con la empresa familiar a la muerte del propietario-dirigente? Paulette Robic y Nicolas Antheaume aportan elementos de respuesta a esta cuestión y procuran hacer visible el rol de estas mujeres viudas de empresarios. Explican que cuatro factores condicionan el compromiso de las viudas con la empresa familiar después de la muerte de su marido: el derecho de la familia, la necesidad económica, la preservación de la empresa en el seno familiar y las competencias adquiridas a la sombra del marido. Los autores se basan en el estudio de un caso en profundidad de una empresa familiar francesa y en historias

de viudas emprendedoras de empresas familiares presentadas en la literatura.

Estos cuatro artículos invitan a considerar como parte-involucrada de las sucesiones familiares a protagonistas hasta ahora muy poco estudiados (los consejeros externos a la familia, las esposas) y a asociarlos como tales en las reflexiones sobre la sucesión familiar. Aportan también un punto de vista diferente sobre la figura misma del fundador de la empresa familiar que, por su influencia, puede hacer perder la condición familiar de la empresa. Por fin, cuestionan la importancia de las distintas partes-involucradas en la dinámica de los equipos sucesorios así como su rol en el éxito de las sucesiones.