Autonomie, contrôle et résultats dans les successions familiales. Le cas des PME de la distribution associée.

EnricoColla, Professeur, NOVANCIA, 3, rue Armand Moisant 75015 Paris

Tel. (+33) 0155655600 (standard) / (+33) 0155655192 (ligne directe)

ecolla@novancia.fr

Thierry Coville Professeur, NOVANCIA, 3, rue Armand Moisant 75015 Paris

Tel. ++33 (0)155655600 (standard) / ++33 (0)155655038 (ligne directe)

tcoville@novancia.fr

Autonomie, contrôle et résultats dans les successions familiales. Le cas des PME de la distribution associée.

1. Introduction, problématique, objectifset questions de recherche

La question de la succession dans les entreprises familiales (EF) est une de celles qui intéressent le plus les chercheurs et les consultants. Ceci est lié en partie au fait que ces successions semblent rencontrer beaucoup d'échecs et leur nombre semble diminuer progressivement.

En général, seulement 30 % des EF franchissent l'obstacle de la transition à la deuxième génération et seulement 10% survivent jusqu'à la troisième génération (Handler, 1989).

D'où le nombre assez important d'études portant sur les causes possibles de ce phénomène, ayant l'objectif de comprendre et d'expliquer les principales raisons de cette diminution, les enjeux des successions de ce type, les causes à l'origine des échecs et les raisons de leur réussites et d'identifier les meilleures pratiques pour assurer une succession réussie.

Or, dans les statistiques, comme dans la littérature existante, pourtant vaste, on ne distingue jamais entre les entreprises complètement indépendantes et celles qui, en renonçant à une partie de leur indépendance, sont associé à d'autres dans un groupement. Pourtant, la succession de chaque entreprise de ces derniers entraîne des conséquences concernant toutes les autres.

Une succession impliquant notamment l'abandon du groupe par l'entreprise, pourrait affaiblir le groupe tout entier. Cela serait d'autant plus grave si l'entreprise en question atteint une part importante du chiffre d'affaires ou des achats du groupe et/ou apporte un savoir faire, voire une leadership significative aux autres. Mais même si l'entreprise restait dans le groupe, un « mauvais choix » du successeur serait une source de risques économique et organisationnel pour les autres.

Sur la base de ce genre de considérations, les organes centraux des groupes mettent généralement en place des structures organisationnelles ayant l'objectif de veiller à que la succession de chaque entreprise se réalise dans les meilleures conditions pour l'entreprise même, et pour le groupe. L'objectif prioritaire de ce dernier est, à travers la réussite de la succession de l'entreprise, la préservation de la solidité et de la puissance du groupe.

De son côté, l'entreprise familiale ou entrepreneuriale qui souhaite réaliser une succession à l'intérieur de la famille, peut apprécier cet objectif de façon différente de celle du groupe. Mais, même si les objectifs des deux acteurs coïncident, et quelle qu'elle soit la succession envisagée (familiale ou non familiale), il finit par se réaliser un processus de succession « sous surveillance », ou «sous contrôle » du groupe. Comme dans d'autres décisions stratégiques importantes (rachats ou cessions d'entreprises ou de magasins, investissements de taille, diversification, internationalisation), l'indépendance de l'entreprise rencontre certains limites et est soumise à certaines procédures de contrôle du groupe.

On peut se demander alors si, dans ces contextes, les successions familiales sont plus ou moins nombreuses que chez les entreprises indépendantes, et si elles rencontrent plus fréquemment le succès. On peut ainsi essayer de mieux comprendre quelles sont les pratiques des groupes les plus susceptibles de sécuriser les successions, en limitant les risques d'échec.

Ces pratiques managériales innovantes et efficaces relatives aux successions à l'intérieur des groupes pourraient constituer des exemples dont pourraient s'inspirer d'auters groupes et même les entreprises familiales en général.

Afin de mieux définir les contours et la méthodologie de cette exploration, la première étape de notre travail a été une analyse de la littérature académique sur le sujet des successions familiales. A la suite de cette analyse nous avons précisé les questions de notre recherche, identifié et réalisé une étude qualitative, dont nous avons défini la méthodologie, laquelle nous paraissait idoine pour approfondir notre compréhension et nos connaissances d'une problématique managériale nouvelle, jamais explorée par la littérature.
La discussions de nos résultats nous a permis de présenter l'état de l'art des pratiques managériales dans ce genre de situation ainsi que la contribution de notre étude à la littérature, voire aux pratiques managériales.
L'article se termine par une présentation des limites de la recherche et de ses évolutions possibles.

2)Cadre conceptuel et analyse de la littérature

Les problèmes de succession dans les entreprises familiales

En préambule, dans les cas où la succession a eu lieu, on peut se demander comment évaluer le succès de cette succession. Des chercheurs ont suggéré d'analyser deux dimensions de la qualité des successions familiales : la satisfaction et l'efficacité (Morris, Williams, Allen, Avila, 1997). Il est utile de savoir si cette succession a conduit à la satisfaction des membres de l'EF, ce qui est évidemment une notion subjective. Parallèlement, il faudrait aussi déterminer si cette succession a été efficace, ce qui peut être calculé à partir d'indicateurs financiers.
Des recherches plus nombreuses ont essayé d'identifier les facteurs qui rendaient les opérations de succession particulièrement difficiles à réaliser dans les EF et étaient donc à l'origine de leur éventuelle manque de succès.

Tensions et conflits provenant de la famille

Une première série d'explications tient au fait que la succession est au cœur des tensions existantes entre le système familial et celui de l'entreprise (De Vries, 1993).
Dans une EF, la question de la succession risque d'être taboue car l'évoquer, notamment si l'on est face à un dirigeant/fondateur (de l'EF), c'est évoquer la mort de ce dernier. Donc, personne dans la famille ne va oser en parler. De plus, il peut exister une angoisse face à cette question chez les enfants qui se demandent s'ils seront à la hauteur en cas de succession. Cette question de la succession est d'autant plus difficile à aborder que pour de nombreux dirigeants/fondateurs, l'EF est indissolublement liée à leur identité, notamment quand ils n'ont pas développé d'autres centres d'intérêt. Cette question de la succession peut être rendue encore plus difficile quand se surajoute des tensions liées à la rivalité père-fils. Enfin, il peut être très compliqué pour un dirigeant/fondateur de choisir celui de ses enfants qui le remplacera à la tête de l'EF puisque cette décision rompt avec la vision d'une famille où aucun enfant n'est privilégié par rapport aux autres.D'autres auteurs mettent en avant que ces problèmes rencontrés lors d'une succession père/fils dans une EF, sont liés au fait qu'il y a une relation inappropriée entre le passé et le présent de l'organisation (Miller, Steier, Le Breton-Miller, 2003). Ou bien, il y a un attachement trop fort au passé de la part du successeur, ou un rejet excessif, ou un mélange inapproprié d'attachement et de rejet du passé.
Enfin, tous ces cas portant sur des successions père/fils, on peut se demander si la succession serait plus facile quand elle concerne une mère et l'un de ses enfants. Cadieux, Lorrain et Hugron (2002) démontrent que ce n'est pas vraiment le cas. On constate des résistances à la succession si la relation mère/enfant est caractérisée par un manque de communication et de confiance. En outre, une telle relation va faire émerger des résistances à la succession à l'intérieur de l'EF.
Il n'est pas surprenant alors qu'une enquête, réalisée auprès d'une centaine d'EF ayant connu au moins un changement de génération, démontre qu'il est possible pour les EF de surmonter

toutes ces difficultés et résistances et réussir leurs successions, s'il existe dans ces familles un climat de confiance élevé et des valeurs partagées avec un niveau limité de conflits(Morris, Williams, Nel, 1996). Une autre recherche basée sur une enquête auprès de deux cents EF confirme l'importance de l'environnement familial dans la réussite des successions dans les EF même si d'autres éléments, comme un successeur bien préparé, sont importants (Morris, Williams, Allen, Avila, 1997).

Planification de la succession

D'autres auteurs estiment que les successions peuvent être plus efficaces, si la succession est bien planifiée, et ils ont mis en évidence différents types de résistance à la planification de la succession dans les EF (Lansberg , 1988, Handler et Kram ,1996)

II existe tout d'abord la résistance psychologique du dirigeant/fondateurà la succession. Le profil psychologique de ce dernier va conduire à un refus d'envisager la succession. Souvent, la création de l'EF a pu être une manière de répondre à un certain nombre de difficultés rencontrées durant l'enfance (pauvreté, etc.), ce qui signifie que la direction de l'EF participe à la construction de l'identité du dirigeant/fondateur. Par ailleurs, le propriétaire/créateur refuse de penser à la vieillesse. La résistance à la planification de la succession peut également venir de la famille ou de l'EF en tant que système d'organisation. Dans les familles où le niveau de confiance et de communication entre ses membres est faible, il va être difficile d'évoquer la question de la succession. Des résistances peuvent également venir de la culture organisationnelle de l'EF. Si la culture de l'EF (largement inspirée par le dirigeant/fondateur) est hostile au changement, la succession ne sera pas planifiée. Dans certains cas, le dirigeant/fondateur n'a pas l'énergie suffisante pour gérer les changements induits par la succession. Dans d'autres, il est trop associé au fonctionnement de l'entreprise pour qu'une succession puisse être envisagée. L'environnement de l'EF peut également conduire à des résistances à la planification. Une EF du secteur high-tech dans un secteur très volatile va être encouragée à penser à la succession alors que ce ne sera pas le cas dans un secteur plus prévisible. Au total, il faut noter que ces différents niveaux peuvent interagir. Un environnement économique très difficile peut conduire à une crise de l'organisation de l'EF, ce qui va conduire à aborder la question de la succession.

D'autres recherches encore mettent plutôt l'accent sur le lien entre l'attitude des dirigeants/fondateurs, qui doit être prêt à lâcher prise, et l'existence d'un successeur désireux de prendre la direction de l'EF … et compétent (Sharma, Chua, Chrisman, 2001). A partir d'une enquête effectuée auprès de près de 330 dirigeants/fondateurs de PME familiales en Afrique du Sud, répartis entre successeurs potentiels, propriétaires/dirigeants/fondateurs prenant leur retraite et ayant déjà pris leur retraite (Venter, Boshoff, Maas, 2005), il a été établi que le facteur les plus importants dans la réussite d'une succession réussie est la volonté du successeur de prendre la direction de l'EF. Il est notamment important que le successeur considère que c'est excitant et rentable de travailler dans cette EF, qu'il soit confiant dans ses possibilités de gérer cette EF avec succès. Une formation du successeur impliquant une expérience acquise en dehors du secteur de l'EF serait également un facteur décisif dans sa capacité à diriger avec succès l'EF. Enfin, cette étude a établi que la qualité de la relation entre le propriétaire/dirigeant/fondateur et le successeur aura un impact positif sur la satisfaction des dirigeants/fondateurs quant à la succession ainsi que sur la profitabilité future de l'EF.

Passage de témoin entre le prédécesseur et le successeur

On voit que la succession dans une EF est surtout un passage de témoin entre un dirigeant/fondateur et un successeur. Ceci signifie que la succession est un processus dynamique qui peut se diviser en plusieurs phases (initiation du successeur, intégration de ce dernier, règne/conjoint, désengagement de l'ancien propriétaire dirigeant/fondateur.A partir d'une enquête auprès de 5 PME familiales canadiennes qui ont réussi leur succession, il est

démontré que l'implication des prédécesseurs durant les différentes phases a été un élément décisif du succès de la succession (Cadieux, 2007). En fait, le prédécesseur a joué un rôle de mentor auprès du successeur à travers ses rôles d'enseignant, de superviseur, de protecteur, de modèle, de consultant, de confident, etc. Un élément important dans la réussite de ces successions a également été le fait que les prédécesseurs sont restés actifs dans l'entreprise après que le successeur ait pris la direction de l'EF.

Le succès de cette dynamique repose donc également sur les intentions des successeurs. Un travail novateur sur les intentions de carrière d'étudiants travaillant dans des EF semble montrer que ces derniers sont optimistes quant à leurs capacités de réussir une carrière d'entrepreneur ou de repreneur de l'EF mais ne sont pas vraiment désireux de mener une telle carrière (Zellweger, Sieger, Halter, 2010). La raison invoquée par les auteurs serait que leur expérience des sacrifices réalisés par leurs parents ne les inciterait pas à suivre le même chemin … On voit ainsi à quel point l'influence des parents sur les enfants est aussi importante quant à la réussite de la succession. Si le prédécesseur dans une EF a un style de leadership « paternaliste autoritaire », il aura un impact plutôt négatif sur la perception par le successeur du succès de la succession (Mussolino, Calabro, 2013). Par contre, si le prédécesseur a un style de management de type « paternaliste moral » ou « paternaliste bienveillant », il aura un impact positif sur la perception par le successeur du succès de la succession. En fait, ces styles de leadership encouragent des échanges d'informations basés sur la collaboration et la transparence à tous les niveaux de l'EF. On retrouve l'idée que favoriser la participation est une des méthodes les plus appréciées pour limiter les conflits et l'insatisfaction, ce qui permet in fine une succession réussie.

L'analyse de la littératurea apporté des éléments de réponse quantauxfacteurs qui peuvent jouer un rôle positif ou négatif dans les successions des entreprises familiales en générale et notamment des PME familiales.

Certains de ces facteurs concernent les tensions possible dans la famille (entre parents et fils/filles notamment et entre les fils/filles elles mêmes), d'autres les résistances psychologiques à la succession de la part du prédécesseur. D'autres encore peuvent concerner le manque de planification de la succession, ou les erreurs dans sa réalisation ou, enfin, le défaut de motivations ou de compétences du successeur.

Or, si tous ces facteurs peuvent être à l'origine d'un échec dan la succession, il est important que les groupes, qui souhaitent s'assurer de leur succès, en tiennent compte dans la mise en place de structure de contrôle et de validation de la succession même.

Nos questions de recherche peuvent maintenant être précisées:

1) Est-ce que les risques d'échec des successions des entreprises appartenant aux groupes associés naissent effectivement à la suite de la présence des facteurs identifiés dans la littérature ? Est-ce que d'autres facteurs peuvent intervenir et lesquelles? Est-ce que les structures des groupes visant à sécuriser les transmissions ont identifié ces facteurs et/ou est-ce qu'elles en ont identifié d'autres ? Quelle est l'importance des facteurs identifiés?

2) Comment opèrent les structures des centrales des groupes pour améliorer la qualité et le succès des successions familiales ? Est-ce que l'intervention de ces structures a eu un effet positif sur le succès des successions familiales ?

3) Méthodologie de l'étude.

A partir de cette analyse de la littérature et pour mieux identifier à la fois les principales raisons de la diminution des successions « familiales » et les meilleures pratiques pour assurer leur succès, nous avons décidé de mener une étude empirique dans le contexte spécifique des entreprises de la distribution associée.

Nous avons choisi ce secteur parce que les structures de PME associé y contrôlent une part importante du marché, non seulement en France, et les structures centrales de ces groupes interviennent sur les successions, qu'elles soient familiales ou non.
En ce qui concerne la réalisation de l'étude, une méthodologie qualitative conforme à la théorie enracinée (groundedtheorymethodology)nous a semblé préférable pour approcher ce domaine de recherche relativement nouveau et afin que les chercheursutilisent la littérature déjà existante sur le sujet sans en être trop influencés par elle.
Plus précisément, nous avons réalisé une dizaine d'interviews de managers de centrales et de patrons de PME d'entreprises familiales de la distribution associés de secteurs divers (alimentaires et non alimentaires). Les interviews se sont déroulées pendant une heure et demi en moyenne.
Le texte retranscrit des interviews a été analysé, L'analyse de la littérature sur les successions dans les PME nous a aidé à préciser et à formaliser les catégories plus significatives pour étudier les successions. Les questions se sont concentrées sur les thématiques suivantes :

- les objectifs de l'entrepreneur et de la famille dans la succession,
- La qualité des relations entre les membres de la famille.
- Les conflits et les tensions, leur nature et leur origine.
- la préparation et la planification éventuellement effectuées et l'analyse des rôles
- le processus qui s'est réalisé et la typologies de ses différentes phases, (initiation, intégration, règne conjoint, désengagement)
- Le rôle du prédécesseur. Sa résistance. Sa participation à la formation du successeur. Le coaching.
- Le rôle du successeur. Sa formation. Ses épreuves et ses motivations
- le type de succession qui a eu lieu (patrimoine et direction),
- la continuité de l'entreprise après la succession.
- La satisfactions du (des) prédécesseur(s).
- Le type d'intervention des groupes, leurs objectifs, leur organisation et leurs effets.

Mais d'autres catégories et sous-catégories ont émergé librement pendant les interviews, concernant notamment les aspects relatifs au contrôle des successions de la part des centrales.
Nous avons ainsi réalisé un codage sélectif « mixte » basé sur les catégories identifiées dans la littérature mais aussi sur celles qui ont émergé des entretiens (Urquhart, 2013).A travers un codage théorique nous avons essayé de comprendre les origines, les causes, les circonstances contingentes, les processus et les conséquences du phénomène étudié (les successions familiales, leurs succès et échec, le rôle et l'importance du contrôle des centrales) (Strauss et Corbin, 2008).

4) *Résultats et Discussion*

Les raisons de l'intervention dans les groupes

Les groupes de la distribution associée que nous avons étudiés ont tous introduit des systèmes de contrôle et de sécurisation des successions des entreprises faisant partie de l'association. Ces systèmes sont plus ou moins développés en fonction de la taille du groupe, de la disponibilité de ressource globales et de l'importance de leurs centrales coopératives, comme de la perception des membres du groupe de l'importance de cette sécurisation. La perception du risque encouru par l'échec des successions est émergée plus tôt chez les groupes à dominante alimentaire. Comme nous l'avons vérifié en analysant les chartes et les contrats des groupes, lesplus avancés dans ces pratiques sont ces groupes coopératifs,lesquels sont à la fois les plus grands et puissants, et dont les centrales sont les plus importantes.

Cela serait dû essentiellement, selon les managers, à l'importance de chaque membre du groupe, souvent propriétaire d'un, voire deux ou trois magasins de grande taille (hypermarchés, notamment). La perte ou l'affaiblissement d'un de ces membres signifierait, pour le groupe, une diminution importante de sa part de marché à la vente comme à l'achat aux niveaux à la fois national et local.
Ils se trouve néanmoins, que certains réseaux non alimentaires peuvent aussi être formés par des associés de taille très différente et quelques uns de ces associés peut atteindre une part de marché du groupe particulièrement importante. D'où la diffusion de ce type de structures dans les groupes non alimentaires, dont la constitution est plus récente et la progression est, maintenant même plus importante que celle des groupes alimentaires.
Les systèmes mis en place pour contrôler et sécuriser les successions concernent tout type de succession, familiale et non familiale, puisque le risque d'échec est perçu comme étant présent dans les deux cas. Néanmoins, le risque perçu dans les successions des entreprises familiales présente des différences par rapport aux autres entreprises.
D'un côté, les managers reconnaissent parfois que l'entreprise familiale présente des avantages en terme de succession. Les managers interviewés partagent l'évaluation positive, très présente en littérature, sur les points de forces des entreprises familiales. Ils considèrent notamment que les sociétaires qui appartiennent à cette catégorie ont une vision plus à long terme et sont souvent plus motivés au travail, nécessitant moins d'incitations financières spécifiques, puisque leur lien à l'entreprise est aussi basé sur des valeurs non économiques.
En outre, certains pensent que le milieu familial permet une formation sur le terrain de longue durée et donc un écrémage et une évaluation des compétences des éventuels successeurs.
Risques perçus par les centrales
En ce qui concerne les risques perçus, les managers redoutent que la préférence portée à la succession familiale de la part de quelque prédécesseur puisse l'amener à favoriser celle-ci même quand cette dernière ne serait pas la meilleure solution pour la continuité de l'entreprise, et donc entrainerait de conséquences négative aussi pour le groupe).
Ils craignent aussi qu'une succession non préparée et mal réalisée puisse entraîner des conséquences financières négatives pour l'entreprise, notamment à cause de la réglementation fiscale. Même en cas d'une donation ou d'une transmission familiale aujourd'hui une transmission non préparée sur le plan fiscal peut entraîner des conséquences financières insoutenables par l'entreprise. Cette dernière serait probablement obligée, notamment pour payer les impôts sur la plus-value, de céder une partie de l'entreprise, en réduisant ainsi sa part de marché locale, et celle du groupe dans son ensemble au niveau national.
En outre, ils peuvent craindre l'émergence de tensions et conflits à l'intérieur de la famille, qui peuvent faire échouer la succession familiale où la rendre longue et compliquée et ainsi affaiblir l'entreprise.
A ce propos, les managers interviewés ont rencontré essentiellement les problèmes suivants:

a) Difficulté des prédécesseurs à se résigner à la succession, donc à la préparer avant que leur situation personnelle devienne critique pour des raisons d'âge et/ou de santé et ait une influence négative sur l'entreprise
b) Difficulté du prédécesseur à définir un solution qui tienne compte des intérêt de tous les héritiers : ceux impliqué dans l'affaire familiale et les autres, non impliqués.
c) Insuffisante motivation ou compétence des héritiers, ce qui conduit, dans le meilleur des cas à une recherche in extremis d'une solution différente, ou à un échec après la succession dans les autres cas.
d) Conflits interfamiliaux portant sur la division des biens entre les prédécesseurs et les successeurs ou entre les successeurs eux-mêmes.

a)Sur le premier point, il semblerait que ce secteur soit caractérisé par la présence d'une génération de chef d'entreprises qui manifestent une certaine résistance à envisager les successions. Des managers le confirment et les intéressés mêmes admettent leur difficulté à se retirer de l'entreprise qu'ils ont créé. Dans bien de situations le prédécesseur continue à garder un rôle opérationnel dans l'entreprise encore bien après l'intégration des successeurs et il ralentit la succession patrimoniale pour pouvoir garder ce rôle.
Le retard dans l'attribution des responsabilités aux successeurs peut amener une incertitude sur la responsabilité des différentes personnes, donc des problèmes de gouvernance, ce qui entraîne des doutes en cas de décisions importantes de la part du groupe. C'est le cas, notamment des financements et des autorisations à des opérations de croissance externe ou interne au groupe (ouvertures de nouveaux magasins ou reprises), qui peuvent être gelés par les centrales en cas de manque de clarté sur la gouvernance.
b)Plusieurs managers et associés considèrent assez épineux le deuxième point, en considérant que souvent, un des points d'achoppement sur les transmissions sont les frères et sœurs qui peuvent être en dehors du périmètre de l'entreprise. Si l'affaire familiale est transmise de préférence aux membres de la famille que le prédécesseur considère plus aptes à la succession et qui sont déjà dans l'affaire, cela peut amener des difficultés, des tensions entre les membres inclus et les membres exclus, même si ces derniers sont d'accord à rester en dehors de la gestion. Un problème d'équité se pose dans la succession qui n'est facile à résoudre. Il se peut que le prédécesseur dispose de bien externes à l'affaire, notamment de l'immobilier, qu'il peut destiner aux héritiers qui ne sont pas actifs dans l'entreprise et n'en héritent pas. Mais si cela n'est pas possibles, la propriété de l'entreprise doit être en partie destinée aux enfants ou à d'autres héritiers non actifs, et cela peut engendrer de la complexité dans l'évaluation des valeurs, des différentes points de vues et des tensions qui peuvent avoir une influence néfaste sur la gouvernance du groupe.
c) La compétence des successeurs constitue un des points de préoccupation majeure des centrales. On reconnaît généralement que l'appartenance à la famille entraîne généralement, quand les héritiers sont motivés, un partage des valeurs éthiques, une vision de longue durée et une compétence de généraliste acquise progressivement sur le long terme. Le temps et la proximité peuvent permettre aux prédécesseurs de bien choisir et former le successeur. Mais l'éventuelle préférence pour la successions familiale de la part des prédécesseurs peut brouiller son jugement et donc, selon les centrales, il est nécessaire de contrôler la réalisation de la succession et aider à structurer la formation des successeurs sur le long terme.
d) Certes les difficultés de successions qui se manifestent à la suite des tensions abordées aux points précédents peuvent donner lieux à des conflits. Mais, en général, ces tensions compliquent la succession, la ralentissent, sans donner lieu, la plupart des cas à des véritables conflits ouverts. De plus, ces conflits peuvent se transmettre aux générations suivantes … Les conflits ne semblent pas être toutefois fréquents dans ces entreprises, même si cela semble du à l'intervention des centrales qui anticipent les conflits, tout comme à une certaine discrétion qui porte les entreprises familiales à ne pas trop communiquer à l'extérieur l'existence de conflits internes.
Modalités d'intervention des groupes et résultats
Les moyens d'intervention du groupe sont généralement basés sur les contrats établis entre les adhérents et les groupes et leurs règlements intérieurs, qui attribuent un droit de regard des administrateurs du groupe sur les personnes choisies pour succéder au sociétaire prédécesseur. Sur la base de ce droit, les centrales stimulent, orientent et conseillent les associés qui veulent transmettre l'entreprise, avec une analyse qui portent d'abord sur les valeurs économiques et financières en jeu dans la succession.
Le premier pas est souvent celui de demander aux sociétaires qui ont atteint un certain âge de définir un mandataire qui assure la transition en cas de décès brutale.

Mais même les centrales un peu moins organisées essayent d'aller plus loin et de favoriser une prise en compte de la part des associés du problème de la succession le plus tôt possible, et - dans l'idéal - une fois que l'associé a dépassé la cinquantaine. Dans ces centrales plus faibles, cela se limite à une activité de stimulation et d'orientation vers une préparation de la succession. Quand la succession apparaît proche, les conseils concernent notamment les instruments juridiques à utiliser pour réaliser la succession. La loi Dutreil est la plus fréquemment utilisée à ce propos.
Dans les groupements les mieux organisés – les groupements alimentaires – un dispositif de longue durée est mis en place et toutes les successions, y compris les successions familiales, y sont soumises.
Un postulant doit être généralement désigné par un adhérant mais il doit être agréé par une commission qui est garante de la culture du groupe comme du respect des phases de formation et d'intégration des nouveaux adhérents. Ces phases sont prévues par les chartes des adhérents et la formation peut être longue, selon les groupes, et elle peut durer, dans les groupes les mieux organisés, plusieurs années; elle peut prévoir le passage dans des rôles de différent niveau hiérarchique et d'activités variés. Après l'agrément, le dossier de reprise devra aussi passer devant une autre commission au niveau national.

5) *Conclusions, contributions académiques et implications managériales*

Les contributions académiques de notre papier

Les problématiques étudiées dans notre papier n'ont jamais été abordées, à notre connaissance, par d'autres auteurs. Si la littérature sur les transmissions dans les entreprises familiales est relativement importante, nous n'avons repéré aucun papier qui étudie les pratiques managériales de contrôle de ces successions dans les groupes d'entreprises associées. Ce type d'organisation est particulièrement présent dans la distribution commerciale et l'étude de l'activité des structures organisationnelles mises en place par ces groupements permet d'éclairer d'un œil nouveau les facteurs critiques pour le succès des transmissions familiales. De nombreux facteurs critiques identifiés par la littérature l'ont été aussi par les managers des centrales, mais d'autres l'ont été aussi, qui sont moins présents dans la littérature, les auteurs ayant analysé par ailleurs, et jusqu'aujourd'hui, surtout d'autres secteurs. L'importance relative de ces facteurs semble, par ailleurs, assez différente de celle qu'on retrouve en littérature. En outre, l'analyse des modalités et des effets de l'intervention des centrales des groupes sur les successions nous a permis de vérifier que, à travers cette action, les transmissions familiales connaissent moins d'échecs qu'auparavant. Une bonne planification des successions familiales des entreprises appartenant à ces groupes semble leur assurer un taux de succès supérieur à celui des entreprises non familiales.

Les implications managériales

Sur le plan managérial notre papier nous a permis, à travers l'analyse des propos de plusieurs managers et chefs d'entreprises appartenant à des groupement différents, d'identifier les difficultés plus fréquentes intervenant dans les successions des entreprises de ce secteur.Nous avons aussi identifié des situations moins fréquentes qui peuvent aussi mettre en difficulté les entreprises et les groupes. Les informations sur ces situations, ainsi que l'analyse des solutions trouvées dans les cas examinés, pourront être d'utilité pour les entreprises et les groupes qui se trouveraient confrontés à ces même situations, ou à des situations analogues.

6) *Limitations et recherches à venir*

Notre recherche qualitative a concerné un nombre limité de groupements d'un seul secteur, et un nombre limité d'interviews. Il serait utile d'analyser tous les groupement du secteur de la distribution et, à travers une analyse quantitative, vérifier les résultats de l'intervention des groupes sur les succès ou les échecs des successions. L'analyse qualitative pourrait être

étendue à d'autres secteurs afin de comparer les résultats et mieux comprendre si les successions familiales dans des secteurs variés présentent des différences systématiques. Dans le cas de réponse positive, il serait intéressant d'explorer quelles peuvent être les origines et les causes de ces différences.

Bibliographie :

Cadieux, L., Lorrain, J., &Hugron, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, *15*(1), 17-30.

Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, *20*(2), 95-109.

Handler, W. C., &Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, *1*(4), 361-381.Handler, W.C. (1989), Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience, Ph. D Thesis, Boston University Graduate School of Management.

Kets de Vries, M. F. (1994). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, *21*(3), 59-71.

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, *1*(2), 119-143

Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of business venturing*, *18*(4), 513-531.

Morris, M. H., Williams, R. W., &Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour& Research*, *2*(3), 68-81.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, *12*(5), 385-401.

Mussolino, D., &Calabrò, A. (2013). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-36

Strauss A. L. and Corbin J. M. (2008), Basics of Qualitative Research: Techniques and Urquhart C. (2013) - Grounded Theory for Qualitative Research: a Practical Guide, Sage publications

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, *18*(4), 283-303.

Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, *26*(5), 521-536.