

Trois questions que le roi Lear ne s'est jamais posées

« Le Roi Lear » de Shakespeare, écrit vers 1605, met en scène un roi vieillissant qui décide de partager son royaume entre ses trois filles avant de se retirer. La scène inaugurale tourne au désastre, et la pièce déroule, sur cinq actes, les conséquences d'une transmission mal anticipée. Souvent relue, en droit comme en management, comme une fable sur le partage anticipé du patrimoine, l'œuvre éclaire des situations que rencontrent au quotidien les conseillers qui interviennent lors des transmissions.

Les contre-exemples sont nombreux, mais cette œuvre illustre souvent la réalité de situations vécues par les dirigeants au moment de transmettre. La précision avec laquelle Shakespeare met en scène l'enchaînement des décisions et des silences permet de comprendre comment, à partir d'un partage mal orchestré, l'ensemble d'une succession peut bascu-



Caroline Nicolas, professeur à l'université de Sherbrooke, fondatrice d'Héliotropes, associée au centre Family Business d'HEC Paris.



Alain Bloch, professeur émérite à HEC Paris, affilié au centre Family Business d'HEC Paris et professeur invité à HEG Fribourg.



Anne-Sophie Cambay, fondatrice et CEO de Cambay Consulting, associée au centre Family Business d'HEC Paris.

ler. Les facteurs humains sont effectivement au cœur des difficultés rencontrées lors des transmissions, mais l'échec de la transmission du roi Lear n'était probablement pas une fatalité. Il tient peut-être même à trois questions que le roi Lear ne s'est jamais posées.

« Qu'est-ce que je transmets vraiment ? »

Le roi, au crépuscule de son règne, n'a jamais pu poser cette question. La pièce s'ouvre sur le rituel qu'il a orchestré : la carte du royaume est tracée, les lots délimités, ses trois filles convoquées. Reste une formalité, conçue comme un partage solennel : il demande à ses filles laquelle d'entre elles l'aime le plus. Goneril et Régane déclament des serments démesurés ; Cordélia, la fille préférée, refuse le rituel et répond « rien ». Le père la dés-hérite sur-le-champ.

Ce que le roi demande, ce n'est pas une évaluation des capacités de ses filles à régner : c'est l'assurance que le geste qu'il accomplit lui sera reconnu. Manfred Kets de Vries (2007), dont une partie importante des travaux se situe à l'intersection de l'entreprise familiale et de la psychologie des dirigeants, a décrit cette difficulté qu'éprouvent souvent les dirigeants à distinguer deux gestes en réalité distincts : ce qu'ils donnent (un patrimoine, une charge, par exemple) et ce qu'ils espèrent recevoir en retour (une preuve d'amour, un signe de continuité). Quand les deux se confondent, le critère de transmission s'en trouve faussé sans que personne, à cet instant, ne le perçoive clairement. La fille qui est peut-être la plus apte est écartée dès le début de la pièce parce qu'elle n'accepte pas l'exercice, qu'elle ne « joue » pas le jeu attendu ; celles qui le jouent reçoivent un patrimoine sans qu'on ait évalué ce qu'elles en feront.

« Qui serai-je quand je ne serai plus roi ? »

Cette question, le roi ne l'aborde jamais frontalement. Aussitôt le partage acté, il pose ses conditions : il entend conserver le titre, la suite de cent chevaliers, les honneurs. Il a partagé le royaume, mais entend rester roi. Goneril et Régane, devenues souveraines de fait, finiront par lui faire comprendre qu'il n'en sera rien. Sa suite est réduite à cinquante chevaliers, puis vingt-cinq, dix, cinq, et finalement aucun.

Le roi se retrouve sur la lande, dans la tempête, dépouillé de tout, matériellement comme symboliquement.

Kets de Vries, dans *The Leader on the Couch* (2006), a longuement analysé ce moment délicat où le dirigeant est appelé à se séparer du rôle qui l'a constitué. Les fondateurs, les chefs d'entreprise, parfois aussi les chefs de famille, se sont définis pendant des années par ce qu'ils incarnent : la décision, l'autorité, la responsabilité du dernier mot. Ces fonctions ne se posent pas à côté de l'identité, elles l'organisent. Transmettre un patrimoine est un acte juridique ; partager sa place est un travail identitaire, qui suppose d'éprouver, pour un temps, ce que l'on est sans elle. Quand cette réflexion n'a pas été engagée, le réflexe est rarement de renoncer pour de bon : c'est de continuer à arbitrer, à décider, à être consulté, comme si rien d'irréversible n'avait eu lieu. Les héritiers, à l'image de Goneril et Régane, finissent alors par opposer à la fiction du rôle conservé la réalité du pouvoir transféré. Ce qui se vit, du côté du dirigeant, comme une trahison se vit du côté des héritiers comme une dépossession. Aucun des deux n'a tort ; aucun des deux n'a été aidé à formuler ce qui se jouait pour lui.

« A qui n'ai-je pas fait de place ? »

Cette question, le roi Lear ne se l'est pas posée non plus. Reprenons la scène d'ouverture. Lorsque Cordélia répond « rien », Kent, le plus loyal des conseillers du roi Lear, intervient pour la défendre. Le roi le bannit aussitôt.

Quelques scènes plus loin, dans l'intrigue parallèle, Edmond (fils illégitime de Gloucester, tenu à distance de tout héritage) entame son monologue sur la coutume qui le maintient à la marge.

Cordélia et Edmond incarnent deux trajectoires opposées d'un même mécanisme. La première, exilée pour avoir refusé un code émotionnel, reviendra à la tête d'une armée pour secourir un père aimé. Le second, écarté par une règle qu'il n'a pas écrite, retournera son intelligence contre le système qui l'exclut. Les destins divergent ; l'origine est commune. C'est l'un des motifs récurrents de l'analyse des entreprises familiales : les figures à qui le système n'a pas explicitement attribué de place y restent rarement neutres. Elles cherchent, selon les ressources dont elles disposent et en fonction des blessures qu'elles ont accumulées, à réintégrer le groupe en redoublant d'efforts, à le quitter, ou à le déstabiliser. Posée à temps, cette question aurait conduit le roi à prendre la mesure de ce que son partage ne voyait pas (la sagesse de Cordélia, la loyauté de Kent, la blessure d'Edmond) et à anticiper l'effet, sur chacun, de ne pas recevoir de place. Dans une transmission d'entreprise, et notamment du pouvoir, ces « exclus » prennent des visages familiers : la fille qu'on n'a jamais envisagée pour reprendre, le conjoint maintenu hors de la gouvernance, le cadre non familial qui porte l'entreprise depuis vingt ans. Tant que leur place n'a pas été explicitement traitée, ne serait-ce que pour valider qu'ils n'en occuperont aucune, elle revient par d'autres voies peser sur le dispositif.

Ce que ces questions changent

Les trois questions qui n'ont pas été posées dans la pièce ne sont pas indépendantes. Elles partagent une racine commune, que Kets de Vries a continué d'explorer dans ses travaux les plus récents (2024) : les besoins inconscients du dirigeant, qu'il s'agisse d'être reconnu, de rester central, d'éviter le conflit, de conjurer la perte, accompagnent toute transmission, et tendent à structurer le dispositif au moins autant que les consi-

dérations stratégiques affichées. Ils ne disparaissent pas parce qu'on les ignore ; ils s'installent dans les angles morts du processus.

L'enseignement n'est pas accusatoire. Le roi Lear ne fait pas une mauvaise transmission par défaut de volonté ou de lucidité ; il fait une transmission dans laquelle des questions essentielles n'ont pas trouvé d'espace pour être posées, ni par lui, ni par son entourage, ni par les conseillers qui auraient pu accompagner le geste. Ces questions sont identifiables, et elles peuvent être travaillées en amont des dimensions juridiques, fiscales et financières qu'elles ne remplacent pas, mais qu'elles conditionnent.

Dans les dix prochaines années en France, une PME ou ETI familiale sur deux va devoir transmettre (Bpifrance Le Lab, 2023).

Le Roi Lear rappelle qu'un patrimoine peut être transmis en bonne et due forme et l'opération néanmoins échouer, parce que la place qui va avec (celle qu'on transmet, celle qu'on quitte, celle qu'on attribue ou qu'on n'attribue pas) n'a pas été pensée. Poser les bonnes questions, à temps, peut faire la différence.

- Caroline Nicolas, professeur à l'université de Sherbrooke, fondatrice du cabinet de conseil Héliotropes, associée au centre Family Business d'HEC Paris
- Alain Bloch, professeur émérite à HEC Paris, affilié au centre Family Business d'HEC Paris et professeur invité à HEG Fribourg
- Anne-Sophie Cambay, fondatrice et CEO de Cambay Consulting, associée au centre Family Business d'HEC Paris

Références :

- Bpifrance Le Lab (2023). Les entreprises familiales à l'épreuve des générations.
- Kets de Vries, M. F. R. (2006). *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. John Wiley & Sons.
- Kets de Vries, M. F. R. (2024). *The Darker Side of Leadership: Pythons Devouring Crocodiles*. Routledge.
- Shakespeare, W. *Le Roi Lear*, traduction d'Yves Bonnefoy. Gallimard, coll. Folio classique, 2016.