



## **Négociier réduit l'insécurité, dans le cas d'une succession aussi**

**La réglementation de la succession est une haie, mais pas un obstacle insurmontable. Sur un plan statistique, les chances sont bonnes de maîtriser le processus : 70 % des PME suisses règlent leur succession avec succès. Les entrepreneurs qui utilisent leur expertise professionnelle suffisamment tôt et de manière ciblée dans le processus créent les conditions idéales à une transmission réussie.**

Les entreprises familiales prospères ne se contentent pas de suivre les sentiers battus. Elles associent des pratiques éprouvées à des pratiques innovantes et prennent des risques, en quête permanente de solutions plus adaptées et plus innovantes. Tout entrepreneur qui désire que son affaire reste à l'épreuve du temps et préparée à une succession, doit la rendre indépendante de sa propre personne. La réglementation de la transmission de gestion et de propriété dans l'entreprise est un projet ambitieux, associé à des risques et à de l'insécurité. Les entrepreneurs réduisent cette incertitude en procédant progressivement, tout en veillant constamment à conserver l'exercice des droits civils.

### **1. Commencez par vous-même!**

Il est couramment conseillé de planifier la succession suffisamment tôt, idéalement cinq ou dix ans avant le changement de génération requis. Mais comment pouvez-vous prévoir, sans savoir à quoi ressembleront votre entreprise et l'environnement économique à long terme? Trouverez-vous des acheteurs potentiels? Un cadre dirigeant ou un membre de la famille pourrait-il devenir une personnalité entrepreneuriale? Face à l'abondance de tâches urgentes dans les affaires courantes et à un avenir incertain, il est aisé, mais également inconsidéré, de remettre la thématique de la succession aux calendes grecques.

Dans des situations complexes et incertaines, les chefs d'entreprise décèlent des opportunités entrepreneuriales et les exploitent de main de maître. La réussite d'une succession est le résultat des petites étapes. Les entrepreneurs expérimentés commencent par conséquent avec les moyens existants et se demandent: «Qui suis-je?», «Que sais-je?» et «Qui je connais?». Les réponses à ces questions permettent de déterminer les objectifs réalistes et souhaitables en termes de basculement de génération. Voici donc un exemple tiré d'une entreprise familiale:

#### **1.1 La réunion de famille comme instrument de communication**

Un entrepreneur convie son épouse et ses quatre enfants âgés de treize à vingt ans une fois par an à une réunion familiale dans les locaux de l'entreprise. L'objectif de ces réunions est de rapprocher de l'entreprise les membres de la famille qui n'y travaillent pas. À quelles opportunités et à quels défis est-il confronté? Quels succès doivent être enregistrés et où existe-t-il un potentiel d'amélioration? En parallèle, l'entrepreneur exprime le souhait de se retirer de ses responsabilités opérationnelles d'ici dix ans. En qualité de chef d'entreprise et de père, il préférerait que un ou plusieurs de ses enfants endossent un rôle actif dans l'entreprise. Le déroulement du changement de génération reste donc totalement ouvert.

Cet exemple démontre à quel point il est important de noter la question de la succession sur son agenda. Il n'est ni judicieux, ni possible dans la plupart des cas, de disposer d'un calendrier élaboré ou d'une solution clés en main dès le début du processus. L'entrepreneur associe son



environnement à son projet de vie et offre ainsi à la jeune génération l'opportunité d'exprimer ses opinions et intentions. Elle peut se faire une idée claire de son rôle potentiel dans l'entreprise. Les réunions de famille contribuent ainsi à estimer de manière réaliste les attentes des enfants par rapport à la reprise de la responsabilité de propriété et/ou de direction. Une multitude d'incompréhensions et de conflits dans les entreprises familiales trouvent leur origine dans des attentes inexprimées et irréalistes. L'importance de la communication ne doit pas être surestimée. Plus l'entreprise et la famille sont grandes, plus les membres de la famille et les propriétaires sont impliqués et concernés par la succession, plus il est important de soigner la communication au sein de la famille et concernant l'entreprise. Si la succession est un sujet tabou, le risque est grand de devoir trouver au final une solution sous une pression financière, temporelle et extérieure. Par conséquent, prenez le temps de vous confronter à vos objectifs et ressources personnels. Détaillez suffisamment tôt vos idées, vos moyens et vos motivations, et établissez un dialogue avec vos partenaires majeurs.

## 1.2 Questions pour débiter

- Qui suis-je? Quels sont mes objectifs personnels (individuels), familiaux et professionnels et quels sont mes souhaits pour l'avenir?
- Combien de temps et dans quel rôle je souhaite rester actif dans mon entreprise ? Comment je souhaite utiliser mon temps hors de l'entreprise ?
- Que sais-je? Quelles sont mes hypothèses pour l'avenir?
- Qui je connais? Avec qui puis-je discuter de mes objectifs et de mes souhaits? Qui dois-je ou qui je souhaite impliquer dans ces conversations? De quelles expériences pourrais-je profiter?

## 2. Emploi possible - Quelle continuité est importante pour moi?

Les entrepreneurs expérimentés se concentrent sur les valeurs directement influençables: quelles ressources (temps, argent, savoir, relations) pouvez-vous et voulez-vous impliquer afin de concrétiser progressivement la succession de l'entreprise? Préparer une entreprise à la succession revient à investir dans sa capacité à vivre et à se développer. Les entreprises établies ne doivent pas se limiter à poursuivre les recettes du succès appartenant au passé. Il est essentiel de remettre en question de manière critique le caractère traditionnel propre à l'entreprise. Une histoire d'entreprise réussie est avant tout un devoir à l'égard du futur et de la génération à venir. Les entreprises ne sont pas prospères au fil des générations car elles sont solidement ancrées dans un concept. L'esprit d'entreprise implique un recours aux opportunités offertes par le marché et le courage de délaissier les pratiques éprouvées pour les réinterpréter dans les moments décisifs.

### 2.1 Continuité et nouvelles perspectives: aucune contradiction

Les propriétaires d'une entreprise de fabrication de denrées alimentaires de taille moyenne se sont mis d'accord pour vendre leur établissement à l'un de leurs plus importants partenaires et clients. Le co-propriétaire actuel, et également fils du chef, restera dirigeant de l'établissement. La poursuite sans temps mort de l'activité et la préservation des près de cent postes de travail sur le site existant sont ainsi assurées. Sous l'égide du nouveau propriétaire,



les forces peuvent être rassemblées et l'entreprise peut s'ouvrir en même temps à de nouvelles opportunités de croissance dans un environnement exigeant sur le plan économique. Le nom de la marque bien connu sera conservé.

Ce cas démontre que la continuité ne se limite pas à la préservation de la propriété et de la direction au sein d'une famille. La continuité implique de nombreuses dimensions, qui peuvent coexister dans un certain contexte de tensions. Réfléchissez aux dimensions de la continuité qui sont véritablement importantes pour vous. Qu'êtes-vous prêt à investir afin de permettre à la continuité de s'établir dans ces dimensions? Ce faisant, ne pensez pas uniquement à la compétitivité de l'entreprise et aux investissements dans des ressources matérielles, mais aussi aux investissements immatériels, à l'instar de l'entretien des relations et du dialogue avec la famille, les actionnaires, les employés, les clients et les partenaires.

## **2.2 Quelle continuité est importante pour moi ? Que suis-je prêt à investir à cet effet en termes de temps, d'argent, de connaissances ou de relations ? Dans quels secteurs suis-je prêt à faire des compromis et à abandonner ce qui existe ?**

- Continuité dans la propriété
- Continuité dans la direction
- Continuité des postes de travail
- Continuité de la croissance
- Continuité de la marque
- Continuité de la culture d'entreprise / des idéaux

## **3. Exploiter le hasard - Composer avec l'inattendu**

La succession ne fonctionne pas toujours d'emblée. Le repreneur et le cédant ont parfois besoin de plus qu'un élan. L'imprévisible notamment représente cependant souvent une source d'actions entrepreneuriales. Les entrepreneurs expérimentés comprennent qu'il est nécessaire d'aborder les objectifs avec flexibilité, mais aussi de détecter et d'exploiter les opportunités offertes par des informations, des événements et des rencontres inattendus. Que signifie cela pour le processus de succession? Les entrepreneurs doivent réfléchir à des scénarios et se ménager différentes options pour la succession. En parallèle, ils ont besoin de structures fiables et efficaces pour gérer avec flexibilité les revers, mais également les opportunités inattendues. Existe-t-il des règles de représentation claires à tous les niveaux, direction comprise? L'entreprise pourrait-elle s'accommoder quelques semaines, voire quelques mois, de l'absence du chef d'entreprise en cas d'urgence?

Plus les acteurs-clés d'une entreprise sont habilités à prendre des décisions de manière autonome, plus l'entreprise sera à l'abri en cas d'absence inattendue du dirigeant. En outre, cela sera plus attractif pour des cadres dirigeants qui ont le sens des affaires. Ce dernier facteur revêt une importance majeure. En effet, selon la volonté et les plans d'une multitude d'entrepreneurs, encore plus de successeurs devront être issus à l'avenir de leur cadre propre.



#### **4. Nouer des partenariats et tisser un réseau - Qui est intéressé par ma réussite ?**

Le successeur parfait n'existe pas. Marcher sur les pas de l'entreprise signifie souvent faire autrement, voire mieux dans la mesure du possible, que le prédécesseur. Toute personne reprenant la responsabilité d'une entreprise ne doit pas seulement succéder, elle doit également instiller la motivation et le courage d'aller de l'avant. Les entrepreneurs expérimentés le savent. Ils ne recherchent pas un double, mais des personnes prêtes à investir leurs moyens et leurs idées dans le projet de succession chargé d'incertitude. Ils négocient l'avenir pas à pas avec de tels partenaires. Dans ce cadre, ils sont conscients que la dotation, le cours, voire l'objet social de l'entreprise peuvent changer avec les successeurs, et ils l'acceptent. Ce qui commence comme un voyage en Inde pourrait bien se terminer en Amérique.

Réfléchissez aux partenaires potentiels qui pourraient être intéressés par un plan de succession réussi. Qui serait éventuellement prêt à s'engager sur le plan financier et / ou opérationnel, ou à établir un contact intéressant ? Aujourd'hui, plus de la moitié des successeurs sont recrutés en-dehors du cadre familial. Dans cinquante pour cent des ventes à des personnes extérieures à la famille et à l'entreprise, il existe déjà une relation professionnelle ou amicale entre les parties avant la transmission. Le contact entre le cédant et le repreneur est plus souvent établi par des amis et des connaissances que par des courtiers en entreprise. Par conséquent, les entrepreneurs ont tout intérêt à entretenir leurs réseaux de relations et à les étendre de manière ciblée. Cela peut s'avérer payant pour lui de multiples manières.

#### **5. Bilan: Négociateur réduit l'incertitude**

La planification de sa propre succession est une tâche complexe et inhabituelle. Mais les entrepreneurs peuvent recourir à des routines d'entreprise bien rodées pour envisager une solution qui leur convient. Finalement, ils sont habitués à prendre des décisions dans l'incertitude. Plus vous vous souciez tôt de votre propre succession, plus la marge de manœuvre restante est importante. Une condition essentielle: être clair sur les objectifs propres et les moyens disponibles. Quelle continuité voulez-vous assurer et qu'êtes-vous prêt à investir pour y parvenir? Afin de pouvoir réagir de manière flexible à des événements inattendus et à des changements, il est essentiel de concevoir différents scénarios. Les entrepreneurs parlent de leurs plans de succession. De cette manière, ils sont ouverts à des partenaires qui veulent s'engager activement dans la succession, même si l'entreprise familiale en est modifiée en conséquence.