



## Concevoir et mettre en œuvre la succession de l'entrepreneur en tant que processus

Pour de nombreux chefs d'entreprise, la phase la plus difficile de leur carrière consiste à régler le problème de leur succession: ils doivent employer leur élan de chef d'entreprise à planifier le moment où ils ne seront plus chefs d'entreprise.

Dans cet article, l'auteur<sup>1</sup> aborde cette phase délicate en insistant surtout sur les problèmes humains qui lui sont propres. Il convient d'aborder cette phase consciemment «relativement tôt», de la considérer comme un projet à long terme et de la concevoir comme un processus.

### **L'entreprise familiale en tant que colonne vertébrale de l'économie**

On estime que quatre cinquièmes de toutes les petites et moyennes entreprises sont des entreprises familiales. La majorité du capital et des voix est aux mains d'une ou de plusieurs familles dont un ou plusieurs membres dirigent

l'entreprise ou, du moins, participent activement à sa gestion au sein de la direction. De nombreuses entreprises familiales, initialement de petite taille, ont atteint avec le temps une taille respectable et emploient aujourd'hui plusieurs milliers de collaborateurs.

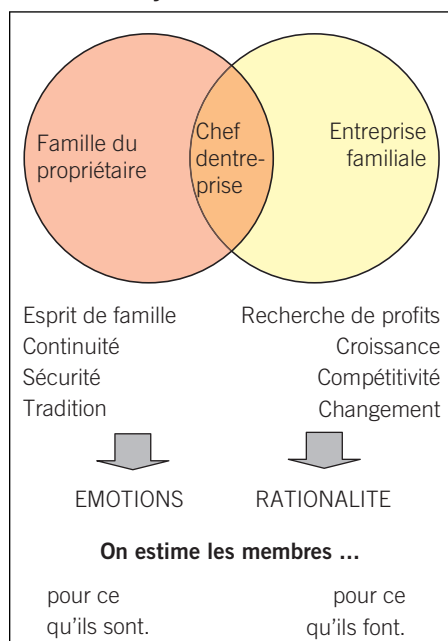
Il s'agit d'entreprises familiales qui contribuent régulièrement au dynamisme économique sur le marché en présentant des prestations de pionniers et en commercialisant des produits et des prestations de services novateurs. De nombreuses entreprises familiales se distinguent par leur créativité et leur dynamisme. Cela signifie également qu'elles créent en permanence de nouveaux emplois et qu'elles les maintiennent. Au niveau international, l'entreprise familiale suisse demeure compétitive –

même si elle souffre en Suisse d'un surcroît de bureaucratie et de fiscalité qui réquisitionne une part croissante de ses forces.

Comme chaque société, toute entreprise familiale traverse des cycles de vie déterminants. Ces derniers sont souvent liés au cycle de vie des produits importants de l'entreprise mais aussi au développement de certains marchés déterminants. La phase du règlement de la succession est stratégique et donc tout à fait déterminante pour l'existence de l'entreprise. Un beau jour, le chef de l'entreprise prendra ou devra prendre sa retraite. Un passage du témoin interviendra tôt ou tard.

Le problème de succession se pose principalement lorsque le fondateur de l'entreprise veut assurer l'avenir de ses descendants et conser-

### Le chef d'entreprise pris en tenaille entre deux systèmes



En référence à Pierre Goetschin

ver le nom et la réputation de l'œuvre de sa vie. Dans de nombreux cas, le passage du témoin ne réussit pas ou alors seulement partiellement. Si le passage du témoin réussit, une telle entreprise familiale peut croître de génération en génération en fonction des moyens financiers et personnels disponibles. Si l'on vise à obtenir une rapide expansion, le lien entre la famille et l'entreprise peut se distendre peu à peu; on considérera la possibilité de faire participer des tiers au capital, voire la cotation des titres de l'entreprise à la Bourse. Mais le problème de succession se posera également dans de telles entreprises familiales – en fonction du nombre d'actions encore en possession de la famille.

Le présent article traite du problème de la succession à la tête d'une entreprise dans l'hypothèse que l'un des membres de la famille soit pressenti pour assumer la responsabilité globale de la gestion de l'entreprise. Il ne sera pas question ici des aspects juridiques, financiers ou fiscaux relatifs à une telle succession mais de la mise en œuvre concrète du processus, des aspects psychologiques et de la meilleure manière de procéder.

#### L'entreprise familiale – source de tensions

La solution d'un problème de succession est largement influencée par l'environnement du chef de l'entreprise. Ces deux systèmes sociaux différents (famille et entreprise), qui ont tendance à fonctionner selon des règles qui leur sont propres, sont déterminants dans ce contexte (figure 1).

Le caractère fondamentalement différent de l'orientation des valeurs des deux systèmes exprime bien le potentiel de conflit qui résulte de cette situation. Et lorsque le moment est venu de régler la succession, les conflits éclatent avec d'autant plus de force.

L'attente selon laquelle le successeur doit venir du cercle de la famille réduit les possibilités de carrière de tous ceux qui n'en font pas partie. De ce fait, il peut devenir plus difficile de recruter des cadres de pointe ou d'imaginer d'éventuelles solutions alternatives. Les processus de sélection basés sur la compétitivité sont nettement moins fréquents dans les entreprises familiales que dans d'autres entreprises. En règle générale, ce processus de sélection a lieu dans des limites très réduites et la question centrale est la suivante: le fils ou la fille y arrivera-t-il (ou elle) ou non? De plus, les coûts humains et financiers d'une mauvaise décision sont très élevés pour toutes les personnes concernées. Si le règlement de la succession est à ce point problématique, c'est aussi parce qu'un choix, une fois fait, est considéré comme pratiquement irréversible et devient ainsi le problème crucial de l'entreprise familiale.

#### Le «facteur temps»

Lorsque tellement de choses dépendent du règlement de la succession, il devient absolument indispensable que ce problème soit résolu de façon optimale. Ici, le «facteur temps» joue un rôle déterminant. Une succession non réglée peut se muer en véritable cauchemar. L'objectivité et le calme nécessaires à repousser les fonctions dirigeantes de l'entreprise font alors défaut. C'est ce qu'il convient à tout prix d'éviter en concevant le règlement de la succession en tant que processus et en tant

que projet. Le fait de reconnaître le règlement de la succession comme un processus et de l'aborder de manière systématique en tant que tel comporte de grandes chances. En effet, une bonne solution contribue de manière déterminante à la pérennité et au succès futur de l'entreprise.

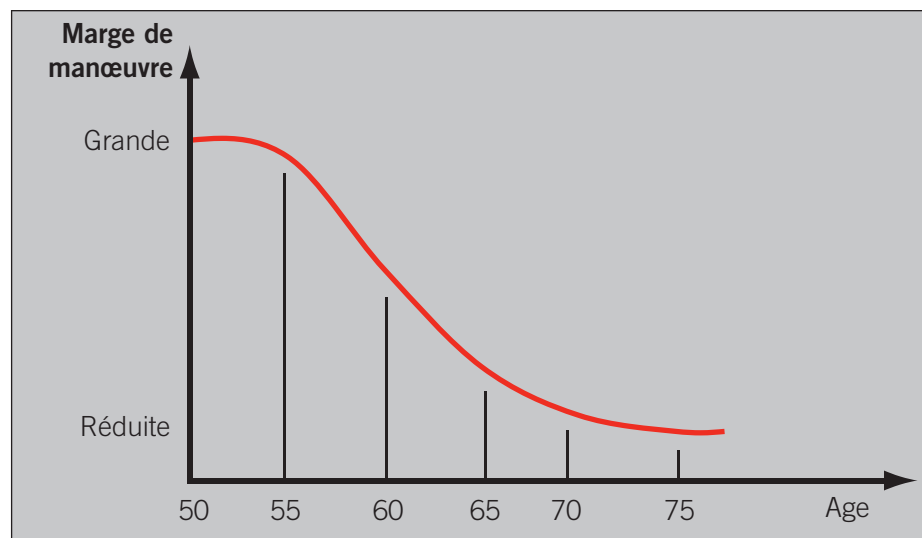
#### Mesures initiales de la part du chef d'entreprise

C'est au chef d'entreprise de prendre, en premier, conscience de la tâche du règlement de la succession. Il s'agit d'une réflexion extrêmement importante. Ce n'est que par la suite que le chef d'entreprise pourra définir le règlement de la succession en tant que projet.

#### Premier pas: changer de perspective

Le chef d'entreprise dirige son entreprise de tout son cœur. Il détient seul l'ensemble du pouvoir. S'il désire régler sa succession, il doit faire quelque chose qu'il n'a encore jamais fait et qu'il ne fera qu'une seule fois dans sa vie: réfléchir à quelque chose et prévoir quelque chose à contrecœur qui va modifier complètement sa position et ce qui constituait jusqu'à présent sa principale raison de vivre. En tant que chef d'entreprise, il doit prévoir le cas où il ne sera plus chef de l'entreprise. Si on le considère du point de vue personnel, il s'agit sans doute du plus grand défi qu'il aura dû relever durant toute sa carrière de chef d'entreprise. Dans de nombreux cas, des objectifs supplémentaires du chef d'entreprise aident cependant à surmonter son aversion à préparer sa propre succession. Ainsi, il souhaite souvent que l'œuvre de sa vie aborde dans sa globalité

#### Age du chef d'entreprise et sa marge de manœuvre pour le règlement de sa succession



un avenir prometteur; seul un règlement de succession couronné de succès permettra de maintenir le nom lié à l'entreprise. Même si l'on peut comprendre que le chef d'entreprise souhaite assurer l'avenir économique de sa propre famille, il doit néanmoins régler de manière optimale sa propre succession.

Le chef d'entreprise devrait donc se dépasser lorsqu'il s'attelle au règlement de sa succession. Il s'agit pour lui d'abandonner la loi sous laquelle il s'est hissé au sommet de son entreprise et de changer complètement de perspective. Et il doit procéder de la sorte à plusieurs niveaux: au lieu de mener «aujourd'hui» le combat de survie sur les marchés, il convient de prévoir «demain». Le chef d'entreprise devrait donc personnellement mener une réflexion sur la succession et arriver à la conclusion qu'il ne peut pas influencer tout ce qui concerne l'œuvre de sa vie en intervenant et en apportant personnellement des corrections. La maîtrise de l'incertitude dont il a fait la démonstration à tous avec tellement de succès ne dépend plus de lui seul.

En fait, toute une série de mécanismes de défense psychologiques agissent à l'encontre de l'intention prise rationnellement de s'occuper sérieusement du règlement de la succession. L'idée de prendre sa retraite à temps et de véritablement lâcher la bride lui cause des maux de tête. Cette «incapacité de lâcher la bride» est souvent le résultat d'une mission que le propriétaire s'est lui-même confié ou que la famille lui a confié. Il y a également d'autres barrières sociopsychologiques: ne plus avoir de pouvoir et de prestige social, ne plus être toujours le centre d'intérêt, ne plus être reconnu partout comme ayant une opinion déterminante – une chose pour laquelle on s'est engagé à fond jusqu'à présent.

Le fait que le chef d'entreprise doive jouer deux rôles simultanément lors du règlement de sa propre succession représente une autre difficulté psychologique: il se trouve, comme jusqu'à présent, au centre des affaires quotidiennes et doit s'affirmer sur les marchés; simultanément, il doit planifier l'abandon de ce poste afin de garantir l'avenir de son œuvre. Dans ce cas-là, le propriétaire doit résoudre absolument seul un paradoxe presque insoluble.

Tous ces obstacles et toutes ces peurs poussent souvent le chef d'entreprise à esquisser le problème de la succession. La pratique montre régulièrement qu'il peut dès lors être un important avantage de voir les chefs d'entreprise s'atteler déjà au règlement de leur succession lorsqu'ils sont encore dans la fleur de l'âge. Plus ils commencent tôt, plus la marge de manœuvre sera large (figure 2, page 101). Une planification intervenant suffisamment à l'avance offre un temps de réaction suffisant pour trouver

une solution réfléchie au cas où quelque chose ne suivrait pas le cours prévu.

Le problème du règlement de la succession se pose dans toute son étendue lorsque cette succession doit intervenir immédiatement, suite à un événement imprévu. Un accident ou une maladie du chef d'entreprise assumant la responsabilité opérationnelle fait prendre conscience, en un instant, du problème que représente la succession. Une situation aussi dramatique est encore accentuée si le successeur pressenti déclare vouloir ou devoir renoncer.

Il est ainsi nécessaire que le propriétaire engage à temps le règlement de sa succession – à ses yeux souvent «bien trop tôt». Il faut en effet s'attendre à ce que tout ne se déroule pas toujours comme on le souhaiterait – et c'est malheureusement la règle. Pour un règlement de succession formulé sous forme de projet s'étendant sur plusieurs années, un plan de déroulement comportant les principales étapes devient dès lors indispensable. Par ailleurs, il convient de tenir compte des incertitudes et de toujours formuler des alternatives; c'est la seule façon de passer de la simple réaction à la possibilité de conserver une certaine marge de manœuvre. Si le chef de l'entreprise n'attribue pas assez d'importance à ce fait, le règlement de succession sans cesse reporté peut avoir un effet paralysant sur le reste des affaires.

## 2<sup>e</sup> étape:

### évaluation personnelle de la situation

A cette principale première étape, la prise de conscience par le chef de l'entreprise, doit suivre une évaluation personnelle de la situation. Il s'agit pour le patron de considérer son entreprise de manière différente, c'est-à-dire du point de vue du règlement de la succession et de se donner des réponses à des questions fondamentales telles que:

- L'entreprise doit-elle continuer à fonctionner en tant qu'entreprise familiale?
- Doit-elle servir à l'avenir à assurer le bien-être matériel de la famille propriétaire?
- Sous quelle forme et de quelle manière doit-elle être menée vers le succès futur?

Par ailleurs, le chef d'entreprise doit se faire une image globale de l'entreprise familiale. Dans le cadre d'une procédure sous forme de processus, son évaluation est prise en compte dans le cadre du processus de définition d'objectifs en tant que base importante.

## 3<sup>e</sup> étape: détermination des acteurs

Si le propriétaire désire régler judicieusement la question de sa propre succession, il tiendra compte de son environnement lorsqu'il prendra sa décision. Le deuxième acteur le plus important après le propriétaire est la famille du propriétaire. Les éventuels co-actionnaires sont

d'autres acteurs dont les besoins et les attentes doivent également être pris en compte comme il convient.

Il est vrai que le chef d'entreprise a le privilège de définir lui-même son successeur. Mais ce qui est véritablement déterminant, c'est de savoir si ce dernier parviendra non seulement à s'arranger avec son environnement interne mais surtout à s'imposer. Il est ainsi très important d'associer les cadres de l'entreprise familiale au règlement de la succession. La préparation des cadres de manière à ce qu'ils soutiennent par la suite le successeur – au lieu de voir ce dernier se distancer des cadres et chercher une autre activité – peut constituer un véritable instrument d'un règlement de succession réussi.

Les conseillers externes peuvent également jouer un rôle particulier. Il peut s'agir d'amis personnels ou de conseillers externes. Ces derniers peuvent apporter leur soutien, aider à équilibrer, à accompagner et à mettre en œuvre. L'avantage des conseillers externes ne repose cependant pas uniquement sur leur savoir-faire spécifique mais également sur leur rôle d'observateur objectif et neutre et de catalyseur dans des questions souvent très émotionnelles. L'expérience qu'ils ont acquise grâce à de nombreux mandats similaires et leur discrétion permettent de procéder de manière efficace. Ce sont également eux qui – sans être soupçonnés de poursuivre des intérêts propres – peuvent poser des questions gênantes et délicates mais néanmoins nécessaires.

## 4<sup>e</sup> étape: définition du projet

Dès que les participants ont été définis, il s'agit de formuler le problème de succession en tant que projet. Le processus de recherche de solution au problème de succession est ainsi institutionnalisé. Cela crée régulièrement, de l'extérieur, une légère pression – mais très importante d'un point de vue psychologique – de réfléchir systématiquement à ce projet. Des «reviews» réalisés à intervalles réguliers et la fixation d'étapes peuvent être autant d'instruments utiles pour maintenir le processus en marche. L'intensité du travail de l'équipe de projet dépend des circonstances. Si le projet commence assez tôt, lorsque le patron est âgé d'environ 55 ans, une telle équipe peut par exemple considérer la situation trois fois par an et prendre les mesures qui s'imposent. Si la succession doit intervenir dans l'intervalle d'un ou de deux ans, l'équipe devra y travailler de manière nettement plus intensive.

Si la procédure est institutionnalisée, cela aura pour le propriétaire et d'autres personnes concernées un effet libérateur face à ce problème sans cesse repoussé. Il est vrai que le danger est grand que le règlement de succession

échoue. Néanmoins, le propriétaire peut faire beaucoup pour réduire autant que possible le danger d'un échec dans cette phase stratégique de l'entreprise.

### Procédure sous forme de processus

Une fois que le chef d'entreprise a réussi à changer de perspective, qu'il a reconsidéré la situation du point de vue de la succession, qu'il a formé le groupe de projet et formulé le projet, il s'agit de mettre en œuvre les différentes mesures. Il convient d'aborder le projet sous forme de processus si l'on désire s'assurer du succès de l'opération.

#### 1<sup>re</sup> mesure: définir des objectifs pour l'entreprise familiale

Sur la base de l'évaluation personnelle de la situation effectuée par le propriétaire, l'équipe du projet peut discuter des objectifs de la succession, voter puis se déterminer. Pour trouver une solution acceptée par tous, il est recommandé de pratiquer des formes de discussion qui permettent en permanence de trouver un équilibre entre la famille propriétaire et les autres acteurs. Pour cela, une clarification des attentes des familles, des autres actionnaires et des cadres est une condition absolue. Il s'agit de présenter clairement les intérêts et d'identifier les intérêts qui sont contraires. Finalement,

il convient également de tenir compte des attentes de la société et du public – en particulier si l'entreprise familiale joue un rôle important en tant qu'employeur dans la région où elle est implantée.

Désormais, il faut que le chef d'entreprise sortant et les acteurs concernés parviennent à s'entendre et à harmoniser leurs vues relatives aux objectifs de la succession. Quel doit être l'avenir de l'entreprise? Il s'agit ici de définir l'orientation stratégique de base. Le plan directeur, la stratégie, la culture de l'entreprise, la politique d'entreprise, la structure de direction et d'organisations etc. mais aussi les produits, la présence sur le marché doivent y être adaptés. Les réponses constituent autant de bases que le successeur potentiel doit prendre à son compte, poursuivre et développer. Une politique d'entreprise orientée à ces objectifs est un moyen de garantir la continuité. Ce n'est que lorsque la «personnalité» de l'entreprise a ainsi été esquissée qu'il sera possible d'évaluer à quel profil d'exigences le successeur potentiel doit satisfaire.

#### 2<sup>e</sup> mesure: élaborer un profil d'exigences du successeur

L'élaboration du profil d'exigences du successeur potentiel constitue une autre mesure très importante. On objectera que cela ne sert à rien si le successeur est déjà connu. C'est loin d'être le cas. En effet, ce n'est que grâce au

profil d'exigences qu'il devient possible de mesurer objectivement si le successeur entre effectivement en ligne de compte et s'il subsiste des lacunes à combler, le cas échéant, par une formation complémentaire ou un surplus d'expérience.

Le plan directeur, la stratégie et la politique d'entreprise constituent la base de ce profil d'exigences. Les objectifs pour la direction générale avec les tâches et les compétences correspondantes représentent une autre base. Lors de l'élaboration du profil d'exigences, il peut être utile de se baser sur trois catégories d'exigences:

- Exigences générales valables pour toute entreprise et tout poste de cadre, ainsi la capacité de prendre des décisions, de négocier avec succès, de diriger des séances, de planifier, d'organiser, etc.
- Les niveaux des comportements, des valeurs et des motivations sont plus difficilement décelables et aussi plus difficiles à modifier pour chaque personne individuelle mais n'en restent pas moins intéressants et, en règle générale, très importants pour l'évaluation du potentiel de direction.
- En ce qui concerne les exigences de direction, on peut identifier six domaines de qualités de direction: collaborer avec des hommes, intellect et intelligence, éthique et loyauté, niveau d'énergie, créativité, résistance et tolérance au stress.

L'autre catégorie d'exigences concerne les qualifications qui sont tout spécialement requises au sein d'une entreprise familiale.

Lors de l'élaboration d'un profil d'exigences global, il ne faut pas oublier de tenir également compte du cycle de vie qui est celui de l'entreprise familiale. Il est ainsi peu judicieux de vouloir préparer à sa tâche un spécialiste des restructurations si l'entreprise est en pleine phase de croissance ou un pionnier en pleine phase de changement. Pour chaque règlement de succession, il convient dès lors d'élaborer un profil d'exigences spécifique à l'entreprise.

Énoncer les détails nécessiterait ici un ouvrage à part. Une remarque générale relative à des exigences de base extrêmement importantes devra dès lors suffire. La figure 3 décrit plus en détail ces exigences déterminantes.

Il vaut par exemple la peine de cristalliser un profil d'exigences sur mesure dans le cadre d'un atelier de courte durée au moyen d'une méthode d'interrogation éprouvée.

Sur la base de ce profil d'exigences, l'expérience a ainsi démontré qu'il était très utile de procéder à un «assessment» individuel.

Cette procédure fournit des résultats objectifs qui permettent de prendre une décision de principe quant à la personne du successeur potentiel. L'affirmation souvent faite dans la

### Exigences décisives posées au successeur potentiel

#### Personnalité

- Crédibilité
- Maturité psychique
- Montre l'exemple
- Courage civique
- Confiance en soi et en ses capacités
- Saine ambition
- Sens des réalités
- Entregent
- Honnêteté

#### Compétences stratégiques

- Capacité de vision
- Capacité à innover
- Capacité de comprendre des situations complexes et des processus dynamiques et d'en tirer les conséquences qui s'imposent

#### Compétences sociales

- Faire preuve de considération
- Compétences en matière de résolution de conflits
- Connaissances psychologiques de l'être humain
- Capacité de travailler au sein d'une équipe multiculturelle
- Prévisible
- Capacité d'apprentissage

#### Compétences de direction en particulier:

- Capacité de susciter l'adhésion
- Capacité de s'enthousiasmer
- Force de persuasion
- Capacité de s'imposer
- Capacité de communiquer
- Capacité de travailler par «networking»

En référence à Doppler/Lautenburg

#### Compétences professionnelles spécialisées

La signification des compétences professionnelles purement spécialisées au sens de celles d'un spécialiste se réduit au fur et à mesure que la responsabilité de direction s'accroît. Le successeur potentiel doit toutefois disposer de suffisamment de compétences spécialisées pour pouvoir prendre ses décisions en connaissance de cause.

pratique «n'est-ce pas mon fils que je connais mieux que moi-même?» se révèle être malheureusement trop souvent une erreur de jugement.

### 3<sup>e</sup> étape: préparer le successeur

Une fois que le profil d'exigences a été défini, il est peu probable que le successeur potentiel lui corresponde dans son intégralité. C'est pourquoi les résultats d'un «assessment» individuel sont très précieux afin de préparer de manière ciblée le successeur potentiel à sa nouvelle tâche. Un plan d'initiation systématique comportant des étapes prédéfinies sera d'une grande utilité. Mais les véritables qualités de chef d'entreprise ne se développeront en règle générale que dans le cadre des tâches de direction véritablement assumées. Ce n'est en effet qu'à ce moment que les performances apparaîtront et seront mesurables. Par la suite, il est possible de prendre d'autres mesures de soutien ou de prendre une éventuelle décision relative à l'éviction du candidat.

Mais le successeur potentiel devrait avant tout acquérir l'expérience de direction ainsi que les autres qualités importantes pour un chef d'entreprise auprès d'une autre entreprise, de préférence dans un autre pays, dans une autre culture et dans une autre langue. Ce n'est qu'alors qu'il devrait réintégrer sa propre entreprise familiale et y assumer une fonction en ligne, avec des objectifs clairement mesurables, des compétences correspondantes et un horizon de temps clairement défini. Au cours de cette phase de préparation, il est en outre judicieux de laisser le successeur potentiel assumer une fonction d'état-major lui permettant de se faire une idée des parties importantes de l'exploitation.

L'expérience montre que la plus grande partie de la préparation se situe dans l'exercice de fonctions en ligne. Dans cette phase de qualification, il s'agit d'évaluer le successeur potentiel sur la base non seulement de ses compétences stratégiques mais surtout de ses compétences sociales et de son caractère (cf. à ce sujet la figure 3, page 103), car ce sont finalement ces dernières qui sont déterminantes pour le succès dans n'importe quelle fonction de direction. On constate malheureusement trop souvent que de nombreuses entreprises se laissent aveugler par de brillantes compétences spécialisées tout en négligeant les compétences sociales bien plus complexes et bien moins influençables. Même une excellente compétence spécialisée ne pourra en effet compenser d'importantes faiblesses de caractère.

Les déficits dans le domaine des compétences sociales se constatent cependant très tôt, d'une part dans le cadre d'un «assessment»

individuel et d'autre part dans le cadre des fonctions les plus diverses confiées au successeur potentiel.

Durant la phase de préparation, il est possible d'estimer quels sont les déficits qui peuvent encore être suffisamment comblés. Si cela n'est plus possible, il faut déterminer quels seront les effets de ces derniers sur le règlement de la succession.

### 4<sup>e</sup> étape: options en cas d'échec

Malgré toute la préparation, il se peut qu'une succession échoue.

Le temps est le facteur principal du succès. Si l'on s'occupe à temps – aux yeux du propriétaire peut-être «trop tôt» – de la succession et si on la considère comme un processus portant sur plusieurs années, on peut obtenir une certaine sérénité. Cette dernière permet non seulement de prendre des décisions calmes et dès lors objectives mais ouvre également de nombreuses options dont on ne disposerait pas pour un règlement si le temps venait à manquer. Le chef de l'entreprise surtout dispose encore de solutions d'échange si jamais son plan de succession ne débouche pas sur le succès escompté.

Souvent, il n'y a pas de grand choix à opérer si l'on dispose dès le début d'un seul successeur issu de la propre famille du propriétaire. Mais dans l'intérêt d'une survie de l'entreprise et en raison de la responsabilité sociale correspondante face à ses employés, il convient néanmoins de se forger quelques alternatives. Un règlement de succession opéré avec un candidat qui ne veut pas assumer une telle responsabilité de direction est pratiquement voué à l'échec dès le départ.

Une succession active et un développement des cadres, voire une planification complète du développement du personnel peut créer les ressources internes à l'entreprise qui pourraient fournir les alternatives pour un «interrègne» extérieur à la famille au niveau de la direction. Souvent par exemple, il a été possible de proposer à un cousin de la famille la perspective de reprendre plus tard la direction de l'entreprise. Bien entendu, d'autres solutions sont également possibles que nous n'aborderons pas plus en détail par manque de place.

### 5<sup>e</sup> étape: décision définitive relative à la succession

Vient enfin le jour où le chef d'entreprise transmet son poste à son successeur. Auparavant, le propriétaire prend la décision définitive avec le groupe de projet. Pour cela, il faut encore une fois répondre de manière critique aux principales questions:

- Le successeur potentiel est-il suffisamment préparé pour assumer sa tâche?

## Les principales étapes et mesures du règlement d'une succession

- 1 Le propriétaire passe à travers un processus de prise de conscience => changement de perspective
- 2 Le propriétaire définit le lancement (prématuré, selon lui) du règlement de sa succession sous forme de projet
- 3 Le propriétaire formule avec les participants au projet des objectifs pour l'entreprise familiale
- 4 Le propriétaire adapte le plan directeur, la stratégie et la politique d'entreprise à ces objectifs
- 5 Sur cette base, le propriétaire prend les mesures suivantes:
  - Définir les objectifs de l'entreprise
  - Profil d'exigences/assessment
  - Préparer le successeur
  - Prévoir des alternatives en cas d'échec
  - Prendre une décision définitive en matière de succession
  - Passage du témoin et information

- Reste-t-il d'éventuels déficits? Si oui, de quel genre sont-ils?
- Est-il possible de suppléer aux éventuels déficits? Si oui, en combien de temps? Sinon, quelle sera l'influence de ces derniers sur l'exercice de la nouvelle tâche?

Serait-il judicieux, pour une décision de cette importance, d'avoir recours à un tiers qui connaisse bien la situation de l'entreprise? Ce dernier serait en mesure d'aider d'un point de vue neutre à prendre une décision objective. Il se pourrait qu'il parvienne à éviter le pire: qu'un candidat n'assume la succession non pas sur la base de ses capacités et de son format mais uniquement en raison d'opinions faites inconsciemment depuis belle lurette que personne n'a osé remettre en question.

Pour le succès du nouveau chef d'entreprise et donc pour la décision définitive au sein de l'entreprise, il est important que le «courant passe» entre le successeur potentiel et le propriétaire actuel, la famille propriétaire et les cadres dirigeants. Si c'est le cas, il se peut qu'un réseau porteur se constitue durablement, d'autant plus qu'à l'échelon de la direction, la cohésion de l'équipe de direction est tout à fait déterminante pour le succès de l'entreprise.

### 6<sup>e</sup> mesure: passage du témoin et information

Avec le passage du témoin, le pouvoir effectif est transmis entièrement au successeur. A cette occasion, il faut réduire à un minimum les imprécisions. Les collaborateurs, les clients

et les fournisseurs, etc. doivent savoir s'ils peuvent s'adresser, en telle ou telle affaire, au nouveau patron ou à l'ancien patron.

Il convient donc d'informer à temps tous les collaborateurs et toutes les personnes concernées. Bien entendu, dans une petite ou moyenne entreprise, pratiquement tous les employés savent qui est le prince héritier. Malgré tout, une communication formelle est nécessaire, d'une part afin d'éviter tout malentendu et d'autre part afin de canaliser l'ensemble des flux d'information et de décision sur le nouveau directeur.

Une telle information doit également préciser quelles sont les fonctions que revêtira le propriétaire sortant. Pour cela, il convient de trouver un petit règlement univoque qui aura une influence déterminante sur la manière dont le nouveau chef s'arrangera avec son nouvel environnement et sur la manière dont il se fera accepter par le personnel. Il faut en particulier éviter que l'ancien propriétaire intervienne en permanence auprès du nouveau patron en arguant de son expérience. Le nouveau patron doit pouvoir faire ses propres expériences.

Mais cela ne signifie nullement que l'ancien propriétaire ne doive pas transmettre ses expériences avec toute la discrétion requise – par exemple en qualité de président du conseil d'administration.

### Conclusion

Le passage du témoin au sommet d'une entreprise est lié à des défis particuliers dans le cadre d'une entreprise familiale. Tout comme dans une entreprise cotée en Bourse, il s'agit de garantir la continuité au sein de l'entreprise. Au sein des entreprises familiales toutefois, le règlement de la succession doit par ailleurs déboucher sur un équilibre entre les différents intérêts de la famille, les besoins personnels du propriétaire et de sa prévoyance et le succès futur de l'entreprise. Le principal défi est constitué par une multitude d'obstacles psychologiques.

Il n'est pas obligatoire que cette phase déterminante de la vie d'une entreprise familiale se termine en naufrage comme c'est trop souvent le

cas. Mais voilà, il ne suffit pas de le savoir! Faire les bonnes choses «trop tôt» est justement l'élément déterminant pour un règlement de succession couronné de succès. Le fait de concevoir la succession comme un processus – sous forme de projet sur une durée de plusieurs années – peut constituer une aide précieuse. La figure 4, page 104 résume les principales étapes et mesures permettant de mener la succession à bon terme.

Le passage du témoin est lié non seulement à de nombreux dangers mais il représente toujours aussi une très grande chance pour une entreprise familiale. Le changement de générations amène également de nouvelles idées, de nouvelles considérations, un nouveau dynamisme, une nouvelle culture d'entreprise – il s'agit d'assurer la survie de l'entreprise. ■

<sup>1</sup> Beat Wyss est propriétaire de la maison «Beat Wyss Leading Solutions» à Oberrieden/ZH. Il est spécialiste des règlements de succession, des tâches pour partenaires «sparring», «d'executive coachings»; ateliers sur les thèmes: qualité de direction, gestion du temps et de soi-même ([www.leading-solutions.ch](http://www.leading-solutions.ch), [wyss@leading-solutions.ch](mailto:wyss@leading-solutions.ch)).