PME,
de la succession
à la transmission intrafamiliale

Anita Colin-Barrand
Jean-Bernard Truchement

PME, de la succession à la transmission intrafamiliale

La prise en compte des émotions lors de la passation de pouvoir

Xenia

À mon Grand-père

Caesar

A.C-B.

Avant-propos

Une saga familiale

Une saga familiale, la mienne, celle de l'auteur. Un retour aux racines, un concept nourri de cette terre autrichienne, pourtant investie par des Suisses de pure souche.

À l'époque, en 1922, mon Grand-père Caesar fut fort aisé et après ses études à Saint Gall, il trouva un emploi en tant que directeur d'une des plus grandes filatures d'Autriche. À la trentaine, il accomplit son rêve à travers l'achat d'un domaine de 8 ha incluant une usine de fabrication de textiles. Ce n'était pas une production d'étoffes, mais d'élastiques, de rubans et de lacets.

Ce domaine était isolé, en pleine campagne et à une trentaine de kilomètres de Vienne. Le prochain village se situant à 900 mètres, la parti-

cularité de cette propriété était son autonomie et son indépendance. Les habitations des ouvriers avoisinaient la maison de maître, les prairies et la chasse qui nous appartenait bordaient le parc. Une belle rivière produisait de l'électricité grâce à notre turbine ; les potagers et les fruitiers contribuaient à nourrir les familles.

J'ai donc grandi dans cet univers très particulier et surtout dans des histoires sans cesse renouvelées de problèmes de production, d'employés absents, peu performants ou malhonnêtes, mais aussi de clients pas satisfaits de la livraison, des teintures ratées, des heures supplémentaires sans compter les vacances rabotées, voire inexistantes.

Mon père, fils de Caesar, était un gentleman sans doute nettement plus prononcé qu'il n'était homme d'affaires. Il a dû s'incliner face à une rationalisation et modernisation galopante. La chasse fut vendue en premier, le domaine ensuite. Les conditions étaient imposées et donc rien ne nous restait, ni argent, ni biens… juste des souvenirs plus ou moins agréables selon les personnes.

Mon frère, l'aîné de la tribu et seul mâle, était éduqué dans l'idée d'être patron et il vit son rêve s'anéantir. Il se contenta de refaire fortune en redonnant à la famille un honneur perdu. Sa sœur, moi donc, je n'avais pas ces idées car étant la cadette de la famille, personne ne songea à moi en tant que successeur. Ce mot n'existe même pas au féminin.

Plus libre mais peu préparée à une vie professionnelle, j'entrepris des études de psychologie jungienne et de graphologie à Zurich durant 5 ans et obtins deux diplômes (suisse et européen). Depuis mes 18 ans je suis passionnée par l'être humain, ses profondeurs et ses ramifications qui sont une source d'apprentissage sans fin.

Plutôt active dans le secteur privé, je me suis sentie rapidement attirée par le monde des entreprises. Adapter les sciences humaines dans un cadre professionnel m'est apparu comme une nécessité.

Un événement tragique changea ma vie en 1998. Un de mes fils monta dans l'avion Swissair et qui au lieu de le ramener à Genève le conduisit directement vers l'éternité. La vie est un jeu – un jeu de vie et de mort – et nous oublions que nous pouvons perdre.

Le deuil est une traversée du désert, sans savoir si l'on va trouver une oasis pour vous accueillir. Je l'ai repéré et j'ai réalisé ce que je voulais depuis longtemps : me spécialiser dans le développement du leadership, le recrutement et la succession de PME. Une formation de coaching s'imposa à moi et ce fut une vraie révélation ; d'autres formations venant par la suite compléter l'expérience professionnelle.

Si je dédie ce livre à mon Grand-père Caesar, c'est parce que je suis fière de lui, de mon ancêtre qui refusa la reprise d'entreprises juives lors de

la 2e Guerre mondiale. Remettons-nous dans le contexte de 1943 : les Allemands avaient annexé l'Autriche en faisant leur funeste besogne d'éradiquer les Juifs. Certaines entreprises n'ont donc plus eu de patron et mon Grand-père ayant la nationalité suisse était un repreneur potentiel.

Il refusa.

Voilà pourquoi je suis si fière de lui. Nos ancêtres laissent des traces bien au-delà des générations.

Chère lectrice, cher lecteur, en écrivant cette saga familiale en quelques lignes, je souhaite vous montrer pourquoi mon intérêt s'est renforcé d'année en année en ce qui concerne cette situation particulière de la succession familiale de PME et qui a fait naître le concept du B2F – Business to Family. C'est la raison pour laquelle je pense avoir une compréhension authentique et pertinente de ce type de difficultés. Ayant été mandatée à plusieurs reprises par des responsables d'entreprises qui se trouvaient dans un processus de transmission, je me suis aperçue assez rapidement qu'aucun concept digne de ce nom n'existait. Des intervenants et interventions ponctuelles oui, mais pas de méthode cohérente menant de la SUCCESsion vers une transMISSION réussie.

La transmission de l'entreprise est un moment délicat et déterminant pour la suite de la vie de la société. Il est important de porter toute son attention à ce processus complexe. Le mot *trans-*

MISSION contient le mot *mission*. Planifier la SUCCESs*ion* et lui apporter tous les ingrédients de succès est une *mission* qui incombe normalement aux anciens dirigeants.

Il s'est avéré que cette tâche était complexe. Non seulement à travers des aspects financiers et juridiques mais aussi par les valeurs et les émotions qu'elle véhicule. L'émotionnel joue un rôle capital et influence toutes les personnes concernées. La complexité du monde n'a pas seulement augmenté extérieurement mais a aussi influencé notre être, nos valeurs et nos besoins individuels.

Que nous soyons aujourd'hui entreprise ou individu, il est difficile de savoir où nous allons. Ce qui est sûr, c'est que le monde change en profondeur et il s'agit de trouver son chemin au travers d'un paysage qui n'est pas définissable à long terme. Personne ne peut prédire ce qui se passera dans 10 ans, mais ce que je fais aujourd'hui et demain m'appartient. La fascination de ce nouveau monde qui se dessine à l'horizon est aussi passionnante qu'inquiétante.

Pour les générations précédentes, cette vision agit de manière désécurisante, mais elle est moins inquiétante pour les plus jeunes. Afin de trouver sa place dans cette nouvelle réalité, il faut évoluer, se développer et chercher à s'améliorer sans cesse. L'efficacité que nous devons atteindre se nourrit de l'investissement de chacun. Cela inclut aussi à dépasser le seul but de la rentabi-

lité et de la performance afin d'élargir les capacités de diriger en impliquant notre émotionnel.

« *La seule peur à craindre est la peur d'avoir peur* » disait Roosevelt. Allons donc avec courage vers ces nouveaux horizons en incluant dans nos actes toutes les possibilités qui s'offrent à nous. Sortons du rationalisme pur, du scientifique strict et de l'émotionnel saturé pour ouvrir les portes à tous les trésors disponibles.

Hériter, c'est recevoir un ancrage ; transmettre, c'est enrichir le futur ; léguer un héritage, c'est quitter son port d'attache pour naviguer au grand large et découvrir d'autres horizons.

Anita Colin-Barrand

Chapitre 1

- *Êtes-vous concerné(e)s ?*
- *L'entreprise qui a une histoire familiale*

Êtes-vous concerné(e)s ?

Vous possédez une entreprise fondée par vos pères/mères, par vos ancêtres ? Peut-être par vous-même ? Ou êtes-vous le successeur désigné et qui se pose un certain nombre de questions ?

Vous vous êtes investi au-delà de la moyenne, vous avez en plus le poids d'une tradition familiale sur les épaules et une envie ou une obligation de transmettre des valeurs ?

Vous êtes conscient que la lutte d'aujourd'hui n'est pas plus facile qu'à l'époque. Vous doutez des compétences des juniors : fils, filles ou neveux. Vous vous dites qu'ils ne sont pas assez solides, durs, ordonnés… Bref, à vos yeux ils n'ont pas suffisamment de compétences, sont ingrats, volatils, fainéants, mous, irréalistes et de plus ils n'y comprennent rien !

Cette nouvelle génération a des attentes et des exigences. Elle souhaite une vie agréable et des moments de détente. Travailler oui, mais pas

à n'importe quel prix ! Ces jeunes pères/mères aimeraient aussi voir grandir leurs enfants et être un mari/une épouse aimant(e) et vous vous dites que jamais ils ne pourront tout concilier et tout réussir !

Les faits sont que

88 %	des entreprises suisses sont familiales et que la majorité des entreprises aspirent à une solution intrafamiliale.
87 %	des micro-entreprises sont gérées par le patron qui est le seul investigateur de la transmission
77'270	entreprises en Suisse auront à régler une succession ces cinq prochaines années.
976 220	postes de travail sont concernés.

(Pour une succession d'entreprise réussie, Crédit Suisse, l'Université de St. Gallen, statistiques 2009)

Vous faites donc partie de ce groupement d'entreprises familiales et vous êtes ou vous serez appelé à transmettre un jour votre PME.

Êtes-vous peut-être le successeur/héritier potentiel dans le cadre d'une transmission de pouvoir ? Pensez-vous qu'idéalement l'entreprise doit rester en main familiale ?

Mais il se trouve que vous avez d'autres intérêts, d'autres talents. Le poids et l'attente des parents ainsi que des frères et sœurs vous pèsent. Si vous ne prenez pas la relève, vous serez *le* coupable, celui qui empêche la transmission et qui déçoit. C'est un sentiment accablant et culpabilisant… alors, que faire ?

Mais vous aussi vous ne comprenez pas pourquoi l'aîné s'accroche tellement, pourquoi il est si obtus, si intransigeant et toujours dans les pattes de tout le monde. Il se mêle de tout, a toujours raison et de toute manière il n'écoute rien. Alors vraiment vous en avez assez !

Il se peut aussi que vous soyez intéressé de reprendre le flambeau – mais la lutte risque de s'annoncer dure et longue. Certaines questions se posent : Comment gérer les aînés ? Que dois-je reprendre ? Que dois-je refuser ? Que dois-je développer ? Une autre question essentielle : Qu'est-ce qui doit être transmis ? Là-dessus, bien souvent, les opinions divergent. L'ancien souhaite garder l'acquis tandis que le jeune veut transformer, changer, innover, moderniser.

Entre ces deux tendances, il faut trouver une corrélation efficace et adaptée à la culture de votre entreprise, car elle est spécifique et précieuse.

Dans ce cadre particulier, il s'agit de maintenir les traditions pour lesquelles bien souvent l'entreprise est connue et appréciée sur le marché. Introduire des concepts innovants demande

alors une réflexion approfondie et donne l'occasion aux juniors de faire leurs preuves. Avoir des idées est une chose mais les réaliser en est une autre. Apprendre à planter des milestones, assurer les suivis, savoir motiver une équipe et communiquer avec efficacité sont des objectifs qui font partie du 2e volet du concept B2F : le développement.

Les successeurs sont appelés à pérenniser l'entreprise, à l'adapter aux nouveaux marchés et à la transmettre à leur tour aux enfants, à la famille – et la spirale continue à se créer dans un mouvement ascensionnel que l'on souhaite durable.

> « *Tout périple de mille kilomètres commence par un petit pas*. »
>
> Lao-Tseu, philosophe chinois

L’entreprise qui a une histoire familiale

Transmettre une entreprise c’est un peu abandonner une part de soi. Cette part de soi pour laquelle on a énormément investi d’énergie ne se lègue pas à la légère. Les conflits au sein de la famille, les banques, les clients et bien d’autres soucis ont façonné votre caractère au fil de votre existence. N’oublions pas les succès, les moments de bonheur qui font aussi partie de votre vie et grâce à cela, votre entreprise se développe.

Vous avez réussi à passer les crises qui se sont présentées à vous et aujourd’hui vous êtes devenu « quelqu’un ». On recherche votre compagnie, on vous invite, on vous demande des conseils. Parfois on vous admire mais parfois aussi on vous déteste. Vous avez appris à vous forger une carapace dernière laquelle vous cachez votre sensibilité et vos émotions. Le succès vous drape dans un habit chatoyant qui vous sied si bien !

Et maintenant, alors que vous êtes en pleine forme, vous vous dites, ou peut-être on vous dit, qu’il est temps de penser à autre chose et de remettre votre affaire… et de réfléchir à la succession. Un mot qui vous dérange mais vous sentez la nécessité au fond de vous-même d’y songer. D’abord un peu vexé (je suis encore « jeune » !), ensuite la pensée fera son chemin, imperceptiblement, en prenant de plus en plus de place dans votre tête. Vos héritiers selon vous, juste sortis de l’adolescence, gambadent sans

vraiment savoir ce qu'ils veulent. Souvent ils ne se sont pas distingués dans leurs études, pire, ils ont été gâtés (encore une fois, selon vous) ou ils ne montrent pas suffisamment d'enthousiasme à l'idée de reprendre le rôle de patron, le rôle encore, mais les obligations ?

Il est d'ailleurs quasi certain que si leur autorité se manifestait, vous ne les laisseriez pas prendre le dessus ! Non pas parce que vous êtes mal disposé, non, mais parce qu'il n'est pas question de laisser sa place si facilement. Vous n'y pouvez rien car c'est notre cerveau, le reptilien précisément, qui vous le dicte. Il vous conduit à imiter le monde animal : le mâle doit combattre pour garder son territoire mais cette lutte peut aller loin, parfois trop loin et asservir les jeunes qui au lieu de se fortifier, s'affaibliront. Une raison de plus pour vous pour ne pas céder ! Ce besoin de lutte semble atténué si le successeur est féminin : la relation père – fille ou entre mère – fille s'avère être plus facile à gérer.

Mais peut-être avez-vous un héritier enclin à reprendre votre entreprise ? C'est délicat parce qu'il a d'autres visions, non seulement concernant l'entreprise, mais aussi relatif à sa vie. Il a observé et surtout supporté les conséquences d'être fils/fille de patron et n'a nullement envie de reproduire ce scénario – il en a d'autres et heureusement ! Imaginez un instant que rien ne change et que tout continue exactement comme vous l'avez fait… quel gâchis, quel ennui. Car sans un renouvellement, l'entreprise ne sera plus

compétitive et plus adaptée aux futures générations.

Donc junior a un rôle important, mais il commence à se fatiguer à force de s'entendre dire qu'il est trop jeune et qu'il manque d'expérience. Il rêve de démontrer ces capacités, alors qu'il a le sentiment de ne pas être reconnu ni écouté. Il se dit qu'ailleurs il pourra prouver ses talents alors soit il quitte et laisse tout derrière lui soit il reste. Mais dans les deux cas les frustrations risquent de s'accumuler.

Le plus étonnant, c'est qu'au fond personne ne songe vraiment à faire du mal à l'autre. Le résultat est bien souvent une rupture des liens familiaux qui sont difficiles à recréer. Il reste parfois de l'amertume, un sentiment latent d'avoir échoué (même si c'est la faute des autres !) et surtout des insatisfactions qui jettent une ombre sur toute une vie.

Le père est persuadé qu'il agit correctement. La preuve, c'est qu'il s'est totalement investi dans son entreprise et qu'il s'obstine à penser que son point de vue est le meilleur, qu'il est très large d'esprit, compréhensif et qu'il ne représente aucunement un obstacle. D'ailleurs sans lui rien ne fonctionnerait !

Junior perçoit cette situation autrement. Il est comme un cheval avant la course dans son box. Mais voilà, les portes ne s'ouvrent pas, en tout cas pas au moment où il le souhaiterait. Cette énergie qui commence à le faire tourner en rond,

qui l'étrangle, qui l'obstrue, qui le mine, ne lui permet pas de concrétiser des actions porteuses, des actions qui ont du sens.

Parfois ces obstacles sont évités par une grande compréhension de la génération précédente et une immense confiance dans les successeurs. Immense, car au fond les doutes subsistent, mais quelque chose de plus fort prend le dessus : la capacité de se mettre à la place de l'autre et la connaissance d'une vision qui va au-delà de son propre nombril. Une aptitude de sortir le « nez du guidon », aptitude qui caractérise l'esprit du leader.

Soutenir plutôt que critiquer. Observer et savoir laisser faire demandent certaines qualités humaines. C'est aussi investir son énergie dans le développement des autres, les rendre attentifs aux conséquences de leurs actes plutôt que de les abaisser. Savoir laisser l'autre faire des expériences utiles, sans dommage pour l'entreprise, représente des aptitudes qui ne sont pas nécessairement innées.

Je le mentionne dans l'un des titres, « *être patron ne s'improvise plus de nos jours* ». Le leadership est un « art » et non pas une science. Il est étroitement lié au « savoir être » et pas seulement au « savoir faire ». On attend d'un leader une vision, une capacité de survol et du flair. Tous les patrons n'ont pas atteint ce degré de conscience.

La complexité des rapports en famille est un autre élément perturbateur. Chaque famille a ses codes, mais aussi ses secrets. Les non-dits enveniment une communication authentique. L'historique familial ne peut pas être exclu dans cette configuration d'entreprise. Il agit comme une sorte de mur protecteur face au monde. Le clan familial est parfois puissant, voire écrasant pour les nouveaux arrivants (mariages, liaisons) et ne laisse que peu de place à l'individualité et à la créativité.

Les alliances par mariage, les « pièces rapportées », influencent souvent la direction que peut prendre une succession. Lorsque les successeurs sont célibataires, la transmission sera moins compliquée à organiser. Dans le cas de partenaires par alliances, ceux-ci influenceront la situation en arrière-plan, mais pas ouvertement, car ils n'oseront pas le faire, n'ayant pas le « statut ». La communication est bien souvent difficile entre les membres d'une même famille. On se plaindra à son mari/sa femme et ces derniers joueront un rôle intermédiaire ajoutant son lot de complications.

Les valeurs émotionnelles influencent aussi les finances. Les pactes successoraux peuvent conduire à des disputes sans fin et aussi à l'appauvrissement de celui qui est actif dans l'entreprise. La retraite du patron, jusqu'alors habitué à un salaire régulier, peut être un élément qui génère des angoisses existentielles. C'est une des raisons pour lesquelles les patrons préfèrent

travailler aussi longtemps que possible et ainsi garder leur statut préférentiel.

Un autre élément propre aux entreprises familiales et le fait que le patron surestime souvent la valeur de son entreprise. Sa valeur teintée de subjectivité (car émotionnelle) rend les transactions lors d'une vente souvent impraticables. L'écart entre le prix proposé par le propriétaire et par le repreneur est bien souvent infranchissable.

Dans le cadre du concept B2F (Business to Family), nous sommes les facilitateurs des transactions familiales émotionnelles et relationnelles qui incluent tout les départements ainsi que l'opérationnel.

Comme le disait justement Nicolas Hayek : *« Les membres de ma famille sont impliqués opérationnellement dans le Swatch Group, non parce qu'ils n'auraient pas d'autres occupations, mais pour assurer l'avenir de l'entreprise comme pratiquement personne d'autre ne pourrait le faire. »*

Chapitre 2 – Général

- *Concept B2F – Business to Family*
- *Ce qu'une entreprise familiale a de particulier*
- *Pourquoi la communication est défaillante*

Le concept B2F (Business to Family)

Ce concept a été créé en observant les difficultés inhérentes à la transmission de pouvoir entre différentes générations. Si, par le passé, les principaux obstacles en matière succession étaient le financement, les impôts ou les conditions-cadre juridiques, aujourd'hui les freins relèvent plutôt du domaine émotionnel.

Le conflit de génération n'apparaît pas seulement dans les familles, à titre privé, mais également dans le cadre professionnel et de manière aiguë. Qu'une situation telle que celle-ci pose problème est somme toute normale.

Trente années et parfois plus séparent l'âge du père et du fils. Un décalage d'autant plus marqué aujourd'hui qu'il est renforcé par la rapidité du développement des technologies, des sciences et des moyens de communication. Des conflits de générations, il y a en a toujours eu. Ce qui a changé, c'est l'économie et sa mondialisation,

les marchés financiers et leurs envergures ainsi que la vitesse à laquelle les choses évoluent.

Il n'y a pas si longtemps encore, l'entreprise était le lieu de travail où l'on utilisait le potentiel humain tel quel, études en renfort. Au fil du temps s'est produit un changement surprenant : l'entreprise est devenue responsable du développement de l'être humain. Avant il y avait l'église avec sa déontologie biblique, voire divine. Le pasteur, le prêtre donnaient la mesure, disaient où se trouvaient le bien et le mal. À part l'église, la famille et la société avaient des structures mieux définies. On vous préparait à un avenir calculable et prévisible. De plus, il y avait des idéaux politiques comme le communisme, le nazisme et tous les –ismes que l'on pouvait suivre *ou* combattre.

Aujourd'hui tout ceci s'est effacé, s'est fondu dans un désir de vivre l'individualité et de créer son propre environnement selon ses aspirations… pour être « libre » ou se sentir « libre ». L'entreprise est devenue en quelque sorte *une plateforme du développement humain*. On attend d'elle qu'elle nous soutienne en cas de difficultés (pensez aux coachs et aux formateurs) et qu'elle participe à la progression du potentiel humain. La perception de se contenter uniquement de ce que l'on apporte n'est plus d'actualité. Il est recommandé de faire preuve de volonté de progression, de ne pas rester au point de départ et de s'*améliorer*.

« *Je n'ai pas envie de répéter bêtement ce que mon père me dit même si je le respecte. Je veux faire les choses à ma manière, mais j'ai peur de me tromper. Je ne peux pas avoir son expérience à 30 ans. Que faire ?* » Cette question d'un successeur est fondée et exprime la difficulté à imposer ses idées et prendre des risques, sans dégâts si possible.

Lors de mes premières interventions au sein d'entreprises familiales, ce mouvement s'est fait sentir au travers des successeurs qui étaient imprégnés par cette idée plus ou moins consciemment. Ils souhaitaient la plupart du temps s'améliorer, apprendre et se développer mais ne savaient pas très bien dans quelle direction. Ils se heurtaient alors d'autant plus aux aînés qui eux n'avaient pas forcément grandi avec ces mêmes idées.

Soutenir les patrons dans leur désir de pérenniser l'entreprise m'est alors apparu comme une nécessité. Trans-MISSION et SUCCES-sion sont des mots qui unissent exactement ce que nous voulons faire – un concept qui permet de réussir une mission et de changer une situation devenue impossible ou qui est sur le point de le devenir. Nous cherchons à la dénouer en respectant les valeurs de l'entreprise, en valorisant le travail accompli par les aînés et en formant les successeurs à leur rôle de patron.

Ce qu'une entreprise familiale a de particulier

Une entreprise familiale est un vivier animé par un patron qui non seulement désire s'affirmer ou gagner plus d'argent, mais qui a des préoccupations d'ordre familial. Depuis qu'il a des enfants, des notions comme « transmettre », « fierté », « responsabilités » à long terme s'installent dans sa tête comme un virus contre lequel aucun vaccin ne peut agir. Il rêve de voir ses fils, peut-être aussi ses filles, reprendre les rênes et mieux encore, souhaite la pérennité de l'entreprise au travers de ses petits-enfants.

Déjà au berceau le destin des enfants semble scellé. Pas de doute, ils reprendront l'entreprise. Certains pères sont plus prudents en déclarant que leurs enfants feront ce qu'ils veulent… mais est-ce plus sincère ?

L'identification est telle que celui qui critique l'entreprise ou son produit est immédiatement perçu comme un ennemi : la hargne personnelle n'est pas loin ! Il est difficile pour eux de faire la différence entre la sphère personnelle et la société, c'est bien souvent la même chose.

Il y a la génération des fondateurs (première génération) et il y a les successeurs. L'état d'esprit caractérisant ces deux catégories est très différent.