

La transmission intrafamiliale de l'entreprise et ses aspects émotionnels : le partage des envies avant le partage des biens...

La transmission intrafamiliale de l'entreprise doit concilier la volonté du dirigeant avec l'envie du ou des enfants repreneurs sans froisser les exclus.

Pascal PINEAU, Formateur AUREP, Associé Fondateur de METISSE Finance (organisme de formation dédié aux métiers du Conseil)

L'essentiel

- ✓ La Gestion de patrimoine dans son origine latine patronymique (ce qui vient du père) n'est pas le Wealth Management anglo-saxon (la gestion de fortune). En France, cette notion de filiation, de lien du sang pousse la réflexion afin de transmettre, au mieux, aux siens. C'est un acte naturel, culturel, parfois obsessionnel : Il faut laisser quelque chose aux enfants. Et quand il s'agit de l'entreprise familiale, l'émotionnel vibre encore plus fort.
- ✓ Mais dans cette opération, de quoi le chef d'entreprise en phase de transmission est-il riche, et de quoi va-t-il s'appauvrir ? Que va-t-il vraiment donner aux siens : des biens matériels ou la mission de continuité d'une aventure familiale ? Toutes les parties en auront-elles envie ?

→ Prendre la décision

Avec plus de complexité

15-1 Hier, l'organisation était simple : l'ainé (le mâle) prenait le tout ! Les autres faisaient carrière dans l'armée, dans l'église... et/ou se mariaient avec des bons partis. À défaut de justice entre les enfants, la règle posait un cadre et évitait l'effritement du patrimoine (en l'occurrence des terres et du foncier associé). Nul état d'âme des parents, nul besoin de s'organiser si ce n'est de pousser parfois un peu le sort.

Depuis le code civil, puis celui des assurances, les notions d'égalité, d'équité et de partage ouvrent et amplifient le champ des possibles. On pourrait tout paramétrer pour répondre à toutes les exigences, tous les caprices, tous les découpages souhaités. C'est aussi l'objet de contestations des ayants-droits avec des préférences plus ou moins assumées des parents envers certains de leurs enfants. Parfois l'entreprise rassemble par des projets, du temps passé à trouver des solutions, de la complicité en cas de succès. Et parfois, l'entreprise éloigne, soit quand un des enfants ne souhaite pas s'y impliquer, soit quand le binôme ne fonctionne pas avec des visions et des stratégies opposées : le père (ou la mère) est tué(e) trop tôt...



La complexification des structures familiales ne simplifie pas les relations : les pièces rapportées, la multiplication d'unions, le nombre d'enfants de lits différents, les couples mixtes, les écarts d'âges, la paupérisation de certains enfants encore sous dépendance... Autant de facteurs émotionnels à prendre en compte dans l'histoire dynamique de la famille, autant de clés et d'impasses à l'heure des choix.

→ EXEMPLE

Quel est le poids et l'influence des pièces rapportées et de la belle-famille ?
Quelles sont les valeurs de la famille (des familles en présence) ? Sont-elles compatibles avec l'investissement dans l'entreprise (temps, énergie, passion, mise à contribution versus la rente occasionnée) ?

Le choix des parents

Affronter l'émotionnel familial

15-2 L'émotionnel familial est devenu un élément déterminant dans le succès du vivre ensemble maintenant, et d'une telle opération pour demain. Car aujourd'hui, il s'agit d'un choix des parents, ou du moins du chef d'entreprise, et non des règles ancestrales du droit d'ainesse. C'est de leur responsabilité : choisir, annoncer, expliquer, accompagner.

→ EXEMPLE

Qui, à vos yeux, est l' élu (celui qui naturellement et légitimement doit et peut reprendre l'entreprise) ? Et pourquoi ?

Quel est le pire scénario envisageable comme repreneur (parmi les membres de la famille) ? Et pourquoi ?

Quelles explications objectives pouvez-vous donner pour justifier vos choix (afin d'éviter des interprétations abusives) ?

Les questions à se poser

15-3 Les parents et leurs conseils se posent (ou devraient se poser) certaines questions pour ne pas fuir cette réalité émotionnelle. Elle peut retarder, voire bloquer la transmission de l'entreprise, et donc son devenir, son développement. Elle peut faire naître ou officialiser des conflits au sein de la famille, voire même des clans dans l'entreprise où chacun prend parti pour son futur patron. Attendre c'est aussi prendre le risque de subir avec la disparition du dirigeant. Il faut à « tête froide » réfléchir et de « mains chaudes » décider.

→ EXEMPLE

Quels sont vos critères objectifs pour sélectionner (tel un casting) le repreneur idoine pour la reprise ou la gestion de l'entreprise ?

→ Transmettre aux siens : cadeau ou fardeau ?

La capacité à refuser

15-4 Si transmettre à ses enfants est une vraie motivation pour le dirigeant, chef de famille, il n'en est pas toujours de même pour celui qui est (re)tenu à recevoir. Peut-il refuser un tel cadeau :

l'entreprise familiale, l'« autre enfant » de ses parents, toutes ces heures passées là-bas avec passion et douleurs ?

Contrairement aux idées reçues, peu de vraies discussions ouvertes ont lieu avec toutes les parties pour aborder la suite de la gouvernance. Déjà, peu d'entrepreneurs osent évoquer leur plan de continuité échappant ainsi à la projection de leur disparition. Ce qui est moins vrai dans les groupes familiaux où l'anticipation est un des facteurs clés de la survie à travers les générations.

→ EXEMPLE

Que se passerait-il si tout n'était pas organisé et que vous veniez à disparaître prématurément ?

Le sujet est écarté, remis à plus tard, souvent ressorti lors d'une alerte ou d'un problème de santé (pour le dirigeant ou d'un ami confrère). Ce rappel à son humanité convoque la réalité et ses devoirs. C'est rarement le moment le plus serein tant pour celui qui pense à donner qu'à celui qui ne peut pas nuancer ce qu'il va recevoir, l'enfant pouvant tomber dans le sacrificiel. Le cas pourrait être simple avec un unique repreneur. Il se complique très vite avec plusieurs prétendants.

La composition

15-5 À défaut d'avoir l'autorisation de dire « non », l'écu essaye de négocier, de trouver des aménagements au regard de ce que ses parents faisaient et de ce qu'il ne veut pas faire comme eux : les horaires, le management, les déplacements, la (non) vie de famille... le « Non » impossible à prononcer devient un « Oui, si »... plus ou moins écoutable pour les parents. Le cadeau inconditionnel de l'un devient un cadeau sous condition par l'autre !

Notre éventuel repreneur familial a bien vu, depuis toutes ces années où il travaille avec eux, ce qui se passe dans l'entreprise, ce qu'il supportait comme « fils de »... et qu'il pourrait changer comme nouveau « patron ». Ce nouveau pouvoir lui permettrait de modifier certaines choses. Et d'autres pas : le transfert du risque, la responsabilité civile et pénale, les cautions et hypothèques bancaires, les heures d'imprévus, l'exemplarité... et l'ombre de ses parents.

Quand l'enfant est extérieur à l'entreprise, et qu'il est appelé pour succéder, il doit accepter de renoncer à ses propres projets pour suivre les traces, prendre le relais de ses parents et adhérer à un produit ou à un service avec ou sans réel intérêt. Dans certaines sociétés le dirigeant incarne le produit, il en est expert, il est son produit. Et c'est une forme de réduction pas toujours bien vécue. Être le fils choisi ne vous transforme pas en expert d'un produit inconnu, cela pose problème en management à l'interne et en commercial auprès des clients et fournisseurs. Les diplômes et la bonne volonté de l'écu ne suffisent pas toujours.

L'acceptation

15-6 Finalement, nous y sommes. Il y a un (ou des) repreneur(s) au sein de la famille. C'est le temps de la gouvernance avec les parents dans les premières années, peut-être avec d'autres membres de la famille. Les choses sont posées plus ou moins écrites avec une charte de famille parfois, reprenant les objectifs de l'entreprise familiale (une forme de raison d'être), les règles de pouvoir, les comportements de chacun, les méthodes d'arbitrage et de gestion des conflits...

→ EXEMPLE

Comment idéalement voyez-vous la transition entre vous et l'un (plusieurs) de vos enfants dans la gouvernance et le management de l'entreprise ?

Même avec les meilleurs outils de gouvernance, même seul dirigeant de l'entreprise familiale, il y a toujours ce poids : la responsabilité de réussir envers ses parents. C'est d'autant plus renforcé quand d'autres membres de la famille sont actionnaires (plus ou moins dormants), membres de la direction, simples salariés. L'échec est interdit !

→ Se déposséder de quoi ?

La perte du pouvoir

15-7 Donner c'est se déposséder et dans le cas d'une entreprise, cela va au-delà des biens matériels, de leurs valeurs, des flux de rémunérations, des avantages en nature, c'est perdre aussi du pouvoir. Celui que l'on a acquis en créant, reprenant, transformant l'entreprise que l'on cède. C'est un transfert, parfois un abandon, souvent mal vécu car le pouvoir fait partie intégrante de son identité : celui qui peut, celui qui paye, celui qui décide, celui qui commande.

→ EXEMPLE

De quoi êtes-vous riche et de quoi allez-vous vous appauvrir en transmettant votre entreprise ?

Comment allez-vous vivre cette forme de dépossession ?

Laisser les commandes, c'est perdre son ascendance et laisser sa place à d'autres. C'est quitter la scène, changer de rôle, du premier au secondaire, s'effacer pour ses enfants au sein de l'entreprise, c'est donc disparaître (un peu). Où va-t-il pouvoir l'exercer en dehors de l'entreprise ? Chez lui, avec son conjoint qui a appris à vivre sans lui, dans ses murs. Dans une association où il faut être élu ? Dans son projet personnel où il sera seul ?

La perte de la reconnaissance sociale

15-8 La distance créée par la transmission de son entreprise casse le lien social et notamment hiérarchique. Les collaborateurs ne voient plus le dirigeant de la même manière, entre nostalgie, sympathie et soulagement. Le chef d'entreprise est séparé d'eux, voire de sa cour. Il n'y a plus de bonnes raisons de se voir, le rythme entraîne tout le monde dans ses urgences. Lui, en a souvent moins. Il est chez lui avec plus ou moins un/une inconnu(e) avec du temps. Si la transmission n'a pas été anticipée, visualisée avec des activités choisies, tout ce temps dégagé et non engagé devient souffrance. C'est l'isolement.

Son retour à l'entreprise est le pire scénario, et la réponse la plus simple pour l'ancien dirigeant : revenir sur ses bases, sur ses terres et continuer à faire ce qu'il sait faire. Assurément, il promettra de ne pas déranger la montée en puissance de ses enfants, de ne pas perturber le positionnement de chacun, ni les décisions stratégiques nouvellement prises. Le besoin de reconnaissance sociale sera plus fort. Telle une drogue, certains compensent les manquements de chacun au nom de rendre service, se mettent en position de sage, d'expert, ou de multi-fonctions. Il s'agit d'exister dans le monde (sa vie) où l'ancien dirigeant a encore ses repères. À un détail près, ce n'est plus son entreprise, parfois même plus les mêmes processus techniques et managériaux. Même chez lui, après tout ce qu'il a fait, donné, il n'est plus le bienvenu.

Les conditions de succès

15-9 Une fois de plus, les conseillers doivent aider le dirigeant à se projeter dans cet inconnu hors de l'entreprise.

→ EXEMPLE

Que souhaite-t-il faire après la transmission ?
 Quelle mission pour faire réussir ses enfants se donne-t-il ?
 Quels comportements adéquats lui semblent les plus appropriés et que s'interdit-il ?
 Comment voit-il son nouvel emploi du temps ?

Les professionnels du chiffre et du droit, conseillers historiques de son parcours d'entrepreneurs, doivent l'accompagner. Ils sont crédibles à ses yeux, et peuvent rester encore à ses côtés sous d'autres formes (gestion de patrimoine, projet associatif ou d'aide à la création d'entreprises...).

→ C'est gérer aussi les autres**Les enfants non élus****L'annonce**

15-10 Au sein de la famille, tous ne seront pas élus à la direction de l'entreprise, certains même seront exclus en tant qu'actionnaires (ils auront d'autres lots issus du patrimoine). Quand les parents décideront, il peut y avoir des mauvaises surprises, des choix surprenants. À l'heure de l'héritage, comme à l'heure des donations, les ayants-droits découvrent ou valident la place qu'ils ont dans la famille. Les comptes se règlent, les rancunes et rancœurs remontent à la surface. Les petites phrases assassines révèlent la frustration, la jalousie, la compétition historique : « Tu as toujours été son préféré ! De toute façon, ils ne m'ont jamais aimé ! Ils t'ont payé de bien meilleures études qu'à moi ! Ils voulaient que je fasse mes expériences ailleurs et pendant ce temps, tu as pris ma place ! ».

→ EXEMPLE

Quelles sont les possibles (sentiments d'injustices ou vieilles querelles à purger pour la réussite de la transmission et de sa suite, après vous ?

L'explication

15-11 C'est l'heure du courage des parents pour se justifier le plus rationnellement possible : profil, compétences, efforts, intégration facilitée, récompense... et de rappeler les enjeux d'une entreprise familiale. Mais cela ne suffira pas toujours pour compenser l'interprétation émotionnelle de la décision. La transmission d'une entreprise n'est pas un outil de régularisation de plusieurs années de conflits latents ou ouverts, elle peut en être le triste révélateur. Ces comptes-là ne sont pas solvables par la transmission d'un bien ou d'un pouvoir.

→ EXEMPLE

Qu'en est-il de ceux qui ne sont dans cette aventure (écartés ou non intéressés) ? Qu'allez-vous leur dire ?
 Quel signal leur donnez-vous avec votre décision ?
 Quelles pourraient être leurs réactions et votre accompagnement par anticipation ?
 Quelles sont les contreparties envisageables, acceptables et équitables en échange de cette mise à l'écart ?

Au sein de son couple

15-12 La décision de favoriser un enfant plutôt qu'un autre, ou de vendre à un tiers plutôt que de transmettre à son unique enfant, est une décision double : en tant qu'entrepreneur et en tant que parent. Mais qui décide vraiment (fonction rationnelle ou famille subjective) ? Sûrement les deux. Il est toujours intéressant de faire la part des choses et dans une démarche d'honnêteté de le savoir. On dit au Canada que « le couple ne fait qu'un, oui mais lequel ? ». Quel est l'avis du parent qui ne travaille pas dans l'entreprise ? Car demain, en cas de soucis, la vie du couple sera plus complexe avec des ritournelles « Je te l'avais bien dit ! ».

Les cadres de l'entreprise

15-13 Un enfant qui reprend l'entreprise familiale, reprend aussi le personnel et ses cadres. Tous vont devoir travailler ensemble. Et selon la pyramide des âges, la gestion de l'entreprise peut être changée, bouleversée avec de nouvelles générations (YZ), de nouvelles technologies (digitalisation) et d'autres habitudes de management.

Parfois, c'est très bien accueilli car « il était temps », et parfois le contraire, car « ça va trop vite » avec des risques de départ et de perte de savoir-faire, des sources de conflits individuels ou collectifs (syndicats).

Interviewer les cadres et les anciens est une marque de respect pour éclairer ses choix. Il peut être pertinent de créer un comité consultatif pour arbitrer certaines décisions commerciales ou techniques afin de les associer et d'aider le jeune repreneur.

→ Conclusion

15-14 Parler de transmission d'entreprise, c'est être trop souvent centré sur les aspects fiscaux, sur les modalités de financement (transmission à titre gratuit ou onéreux), sans parler des modes de calcul de la valorisation. C'est assez classique pour des professionnels du chiffre et du droit qui, parfois, oublient la nature humaine et ses biais. Ainsi, les angles émotionnels sont souvent écartés, et deviendront des angles vifs dans la transmission. Au moment d'une réorganisation patrimoniale, volontaire et choisie (versus le décès plus ou moins anticipé), les petits règlements de comptes font surface. L'accompagnement et l'anticipation sont indispensables : refaire le conte familial permet parfois d'alléger la souffrance des comptes.



« Transmission d'entreprise », RF 2019-6 à paraître, §§ 111 à 114