

ENJEU TRANSMISSION

Transmettre une entreprise
est le fruit d'un **double processus**

Idées-clés et témoignages



TRANSMISSION LAB



FAMILY
BUSINESS
NETWORK
FRANCE

ENJEU TRANSMISSION

Transmettre une entreprise
est le fruit d'un **double processus**

Idées-clés et témoignages



À partir de la recherche scientifique menée par Transmission Lab et l'IMD Business School, *Demystifying Owner's Possessive Bond to the Organization : Factors That Promote Succession Readiness*

Avec le concours de Didier Goutman pour l'écriture.

© FBN France © Transmission Lab, 2021
ISBN : 978-2-9561445-4-0

SOMMAIRE

- 4 **Avant-propos**
- 6 **Introduction**
 - 1 - La transmission est un processus
 - 2 - La transmission est un double processus
- 10 **Les 7 étapes-clés du processus de détachement interne**
 - Étape 1 : Prendre conscience que rien ne dure jamais
 - Étape 2 : Se construire une représentation positive de la transmission
 - Étape 3 : Accepter que ce soit long... et parfois difficile !
 - Étape 4 : Se projeter dans la vie d'après
 - Étape 5 : Renoncer à tout maîtriser
 - Étape 6 : Assumer la dimension symbolique du passage
 - Étape 7 : Et lâcher-prise...
- 24 **Les 7 étapes-clés du processus d'exploration externe**
 - Étape 1 : Accepter l'idée de se mettre en mouvement
 - Étape 2 : Construire des scénarios concrets
 - Étape 3 : Identifier ses préférences
 - Étape 4 : Explorer des pistes réelles
 - Étape 5 : Prendre le temps de construire la solution juste
 - Étape 6 : Ne rien laisser sous le tapis
 - Étape 7 : Et conclure...
- 36 **Processus, synthèse, mise en action**
- 38 **Conclusion**

AVANT-PROPOS



Pour nous, aujourd'hui plus que jamais, la transmission est un enjeu essentiel.

Qu'il s'agisse de la pérennité des structures, du patrimoine des familles qui les ont créées, de la sauvegarde des emplois associés ou de la vitalité des territoires qui les portent, toutes nos entreprises ont besoin d'être transmises, au bon moment, dans les meilleures conditions possibles. Trop de beaux projets entrepreneuriaux s'achèvent encore trop souvent, trop tôt, faute de justes transmissions.

Or, si la transmission est par nature l'affaire de tout un écosystème (actionnaires, familles, dirigeants, managers, conseils et partenaires-clés...), ce sont les dirigeants opérationnels qui en portent généralement le poids majeur. C'est souvent de leur faculté à anticiper et à organiser la suite, comme à se détacher de l'oeuvre accomplie, de leur résistance ou de leur lucidité, que dépend la réussite du projet de transmission, et la poursuite de la dynamique à l'oeuvre... ou non.

C'est pourquoi nous avons eu envie de concevoir un outil simple de réflexion, de conseil et de travail pour évoquer les étapes, les écueils et les clés de succès d'un processus essentiel à la vitalité de notre tissu économique. Fort de nos expériences, comme de dizaines de témoignages précis et argumentés - de cédants comme de conseils, d'experts et de repreneurs - nous avons ainsi élaboré pour vous ce document, résolument synthétique et opérationnel. En espérant qu'il pourra être utile à tous ceux qui réfléchissent très concrètement aux questions de transmissions d'entreprises, qu'ils soient dirigeants ou qu'ils les accompagnent.

Parce que créer... c'est toujours transmettre ! Et que transmettre est un processus important et délicat qui mérite vraiment du temps et de l'attention...

En vous souhaitant une excellente lecture,

Bien à toutes et à tous,

Nadia Nardonnat

Fondatrice du Transmission Lab

Caroline Mathieu

Déléguée Générale du FBN France

INTRODUCTION



1 - La transmission est un processus.

- La transmission n'est pas une décision. Même s'il y en aura une, et non des moindres. Ce n'est pas un événement. Même si le moment du passage de témoin sera clé pour tous les acteurs concernés. C'est d'abord un processus, qui s'inscrit le plus souvent dans le temps long.

- La transmission est en effet un processus par lequel un dirigeant¹ accepte de se détacher de sa position, de considérer la possibilité / la nécessité de confier son entreprise à d'autres, explore les pistes possibles, partage avec les parties prenantes (actionnaires, famille, co-dirigeants...), peut apprendre et s'inspirer d'expériences de pairs, puis décide (ou fait décider), et inscrit la décision dans le réel. Elle part d'une prise de conscience intime et s'achève dans une mise en œuvre opérationnelle.

- Transmettre demande donc du temps. Beaucoup de temps. D'où l'importance d'anticiper, d'oser l'envisager sans trop tarder, même si toutes les conditions ne sont pas réunies encore. En termes de temps passé, d'où la nécessité de lui faire une vraie place dans son emploi du temps. En termes de maturation intérieure aussi. C'est un chemin, escarpé et frustrant parfois.

- La transmission est une trans-mission en effet. C'est une mission pour le chef d'entreprise. Ce n'est pas une fuite, ni un échec. Il ne s'agit pas de « céder » ni de se démettre, mais de permettre à sa création de poursuivre sa route au-delà de sa personne propre. Et comme toute mission... elle doit donc être conduite jusqu'au bout, avec succès.

1. Un dirigeant... ou une dirigeante bien sûr ! Au singulier ou au pluriel. Nous utilisons le terme générique au masculin par simplicité, mais la question se pose naturellement à l'identique selon que le chef d'entreprise est une cheffe ou non, que le pouvoir soit partagé ou pas.

« Il n'est jamais trop tôt pour démarrer la transmission.
Le dirigeant doit assumer de ne pas être éternel,
de ne pas être irremplaçable et préparer l'après. »

Philippe Grodner, *Président du FBN France*

2 - La transmission est un double processus.

- La transmission en tant que processus se joue toujours sur deux plans en même temps :
 - Un plan interne au(x) dirigeant(s), intime, personnel.
 - Un plan externe, en lien direct avec des questions très concrètes, stratégiques, opérationnelles.

- Il s'exprime ainsi sur un double niveau, car il est bien issu d'une double problématique, à la fois personnelle et stratégique. La personne physique du dirigeant est en jeu... mais la personne morale de l'entreprise aussi !

- Au plan interne, le dirigeant va avoir besoin d'accepter de passer la main, de s'y préparer, de s'y confronter, de s'organiser en lui, de s'y résoudre, de se détacher, de lâcher prise...

- Au plan externe, le dirigeant va avoir besoin de chercher, d'identifier, de construire et de mettre en œuvre une solution concrète qui lui convienne, et permette en même temps à l'entreprise de poursuivre sa route au mieux de ses intérêts spécifiques.

- Ensemble, les deux dimensions – internes et externes - se nourrissent l'une de l'autre. Plus je sais me désidentifier, plus facilement je peux envisager des solutions dans le réel. Plus j'avance concrètement dans un projet de transmission, plus je peux me le représenter, plus

facilement je peux me projeter en dehors, ce qui facilite la passation, etc.

- La transmission est également un duo dont la dynamique va jouer un rôle déterminant sur la durée et la réussite du processus.
- La transmission est ainsi un double processus dont chaque étape nourrit la possibilité d'une transformation.

« L'entreprise familiale met en jeu des problématiques complexes, elle touche à des ressorts psychologiques. Les choix à faire sont rarement simples et doivent être réfléchis. »

Philippe Godner, *Président du FBN France*

LES 7 ÉTAPES-CLÉS DU PROCESSUS DE DÉTACHEMENT INTERNE

DU FAIT GÉNÉRATEUR DE LA PRISE DE CONSCIENCE

JUSQU'AU LÂCHER-PRISE...

ÉTAPE 1

Prendre conscience que rien ne dure jamais.

Pour un dirigeant, transmettre est un changement majeur, radical. Tellement majeur qu'il en devient très difficile à envisager réellement, et parfois même à penser tout simplement...

Idées-clés

- **La fin fait partie du film.**

Toute création, toute expérience naît, se développe, s'achève, se transforme. Cela est vrai d'une entreprise également. Dans tous les sens du terme « entreprise ». C'est normal, logique, légitime, naturel.

- **Changer, c'est ouvrir.**

Accepter de changer, à tout âge, c'est ouvrir d'autres perspectives. Pour vous comme pour les équipes. Toute fin est aussi un début !

- **Passer la main... pour développer ?**

Toute équipe constituée peut avoir besoin de sang neuf. Toute entreprise établie peut avoir besoin de renouvellement, de nouvelles options, de nouveaux développements. Transmettre, c'est aussi permettre de nouveaux élans que notre énergie propre pourrait sinon limiter.

Nos conseils

- Accepter la question !
- L'anticiper pour avoir du temps devant soi.
- Penser la différence entre soi et l'œuvre. Se désidentifier de l'entreprise... autant que possible.

« Le process de la transmission d'entreprise est un chemin sur lesquels les transmetteurs se séparent progressivement de leurs liens et passions pour leur création. »

Prof. Dr. Léa Wang, *Responsable Recherche Transmission Lab*

ÉTAPE 2

Se construire une représentation positive de la transmission.

Pour accepter de transmettre, il faut s'en faire une image positive ! Sinon c'est la procrastination qui va l'emporter... Il y aura toujours trop de bonnes raisons de ne pas changer encore, d'attendre, d'oublier...

Idées-clés

- **Créer, c'est transmettre.**

Par nature. Créer une entreprise, c'est offrir des jobs aux équipes, des produits ou des services aux clients, développer des savoir-faire, faire rayonner des compétences, investir des territoires. La transmission fait partie intégrante du projet d'origine, que ce soit conscient ou non.

- **L'œuvre doit survivre à son créateur !**

L'entreprise créée sera d'autant plus belle si elle va plus loin, si elle dépasse l'horizon d'origine, si elle se renouvelle, si elle vit d'autres vies. Les grandes entreprises sont des sagas au long cours. Les grandes œuvres ont une destinée posthume.

- **La famille est une dynamique durable...**

Fonder une famille, c'est s'inscrire dans un temps long, dont la transmission fait nécessairement partie. Si l'entreprise fait partie de l'héritage, il est donc naturel de la transmettre en conscience. Dès que c'est possible. En associant ceux de ses enfants / de ses héritiers, de la famille, en général, qui en ont envie.

Nos conseils

- Lister toutes les raisons positives de passer la main demain. Pour soi et pour l'entreprise !
- En parler autour de soi. Ne pas rester seul avec la question. La faire exister, l'objectiver en parlant.

- Choisir des tiers de confiance pour vous accompagner.
- Rejoindre des réseaux ou clubs de pairs pour échanger sur des problématiques communes.

« Mes parents ont très tôt voulu anticiper l'avenir, notamment en positionnant un cousin germain, mais aussi en travaillant à la mise en place d'un système de gouvernance qui permettait aux actionnaires familiaux de garder un lien étroit avec les décisions stratégiques de l'entreprise. »

Dirigeante, 58 ans, agro-alimentaire

ÉTAPE 3

Accepter que ce soit long... et parfois difficile !

Transmettre est une étape essentielle de la vie d'un dirigeant. C'est le plus souvent une étape inédite. Et d'une certaine manière c'est pour lui... une étape contre-nature ! Elle est donc toujours difficile, et doit être acceptée comme telle...

Idées-clés

- **Transmettre est essentiel.**

C'est ce qui va permettre d'assurer la pérennité de l'entreprise.

- **Transmettre prend du temps.**

Élaborer une solution, trouver celui ou ceux qui vont pouvoir l'incarner, négocier concrètement, aborder toutes les dimensions de la question ne peut – sauf exception – se faire ni vite ni à la légère.

- **Transmettre est inédit.**

Pour beaucoup de chefs d'entreprises qui ne sont pas des « serial entrepreneurs », la transmission est un moment rare. Ce sera souvent la première et la seule. Ils abordent donc la question sans références et sans expérience.

- **Transmettre est contre-nature.**

Créer une entreprise, la diriger, la développer, la faire grandir suppose de lui accorder énormément d'attention, de s'y impliquer complètement. La laisser, s'en dégager n'est donc pas un mouvement naturel.

- **Transmettre est difficile.**

Il y aura nécessairement ainsi des moments de doute, de solitude, l'envie de revenir en arrière, la peur de laisser aller. Comme dans tout apprentissage important.

Nos conseils

- Accepter de prendre son temps... sans perdre le fil pour autant.
- Écouter et se nourrir d'autres expériences.
- Partager. Avec des tiers, des pairs, des experts.
- Se faire accompagner si besoin.

« La transmission n'est pas un long fleuve tranquille ».
Cette remarque d'un dirigeant-propriétaire lors des États généraux de l'entreprise familiale organisés en 2016 par le FBN (Family Business Network) France résume parfaitement la complexité de ce processus. Chaque entreprise est unique et chaque transmission l'est aussi. »

Caroline Mathieu, *Déléguée Générale du FBN France*

ÉTAPE 4

Se projeter dans la vie d'après.

Transmettre, c'est mourir un peu... mais pour renâître autrement ! Plus libre est la re-naissance, plus facile est ainsi la transmission. Trop de transmissions difficiles ou manquées ne sont que le fruit d'un manque de perspectives.

Idées-clés

- **Transmettre n'est pas une fin.**

Ce n'est pas une fin pour l'entreprise puisque c'est justement ce qui doit permettre la continuité de son développement, mais ce n'est pas une fin non plus pour son (ses) dirigeant(s). Il y a nécessairement une vie après. Et cette vie doit être considérée très tôt dans le processus de transmission...

- **Transmettre est une ouverture.**

C'est l'occasion pour le dirigeant de réinventer une vie différente. Souvent avec de l'argent, parfois même beaucoup, un temps libre retrouvé, une énergie libérée. Le vide est un espace à investir !

- **Transmettre est un projet de vie.**

Transmettre en effet n'est ni une fuite, ni un échec, ni un abandon, mais une étape d'un parcours. Pour la personne morale concernée, comme pour les personnes physiques qui la dirigent.

- **Sans projections, pas de transmissions.**

Si par contre le dirigeant résiste trop, trop longtemps, l'espace alternatif se réduit, se referme... et souvent la transmission n'a pas lieu. Je peux vendre pour réinvestir, céder pour accélérer le développement, transmettre pour me consacrer à d'autres projets, mais pas m'exposer de mon plein gré au vide et à « la mort ».

Nos conseils

- Explorer librement des pistes pour après.
- Construire ainsi en parallèle un projet personnel alternatif.
- Se faire accompagner si besoin. Il n'est jamais si simple en effet de jouer seul tous les rôles (celui qui vend, celui qui manage, celui qui analyse, celui qui évalue, celui qui résiste, celui qui réinvente...).

« C'est surtout parce que je n'ai pas de projet, 'je suis le PDG, je suis quelqu'un, et si je suis le PDG à la retraite, je ne suis plus personne.' C'est parce que je n'ai pas travaillé sur moi. »

Dirigeante, 59 ans, Service aux entreprises

ÉTAPE 5

Renoncer à tout maîtriser.

Transmettre, c'est aussi laisser un autre poursuivre à notre place. Même si le dirigeant qui transmet garde a priori la maîtrise du processus, il y a quelque chose qui va nécessairement lui échapper au final. Or, les dirigeants apprécient généralement de conserver le maximum de contrôle...

Idées-clés

- **Transmettre n'est pas une décision ordinaire.**

D'ordinaire en effet, un dirigeant de PME décide très souvent seul et il l'assume. Il sait le faire. Il aime ça. Ça fait partie de son rôle. Mais transmettre est une décision d'une nature différente.

- **On ne transmet jamais seul.**

On peut décider seul d'un investissement important, mais on ne peut pas décider à la place de l'autre de ce qu'il est prêt à investir et comment. Il n'y a pas de relais possible sans un équilibre partagé entre celui qui tend et celui qui prend le témoin.

- **L'autre est un autre et c'est ainsi.**

Même si c'est son propre fils ou sa propre fille, ou quelqu'un de sa famille, quelle que soit sa génération, la motivation du repreneur n'est pas la nôtre en effet, sa vision, sa dynamique, son énergie, ses modes de communication sont nécessairement différents. Sa manière d'appréhender les questions-clés peut nous surprendre, elle n'emporte pas nécessairement notre adhésion, mais c'est ainsi. Le repreneur ne saurait être un clone.

- **Demain ne sera pas comme hier.**

L'entreprise demain sera dirigée par celui / celle que l'on a choisi... mais à sa manière à elle / à lui. Mieux, moins bien, tout dépend... mais autrement ! Je ne peux pas transmettre si je ne l'accepte pas. Profondément.

Nos conseils

- Prendre conscience de ses propres résistances.
- Accepter que ça puisse se faire sans nous.
- Laisser le repreneur vivre sa vie à lui.

« L'entreprise doit être autonome ; elle ne doit pas tourner autour d'une seule personne. Tout le monde doit coopérer et collaborer. Il y a un capitaine, mais sans les marins, nous n'irions pas loin. »

Dirigeant, 58 ans, Secteur biologique

ÉTAPE 6

Assumer la dimension symbolique du passage.

Transmettre n'est jamais anodin, ni pour celui qui passe le témoin, ni pour celui qui le reçoit, ni pour ceux qui les entourent ou les accompagnent... La transmission est aussi un moment rare qui doit être considéré, traité et vécu comme tel.

Idées-clés

- **Pour celui qui transmet.**

La transmission peut être l'occasion de faire un bilan, de valoriser une réussite, de célébrer une période qui s'achève. Dans tous les cas la transmission est aussi le lieu d'un deuil dont il convient de marquer les étapes et de ne pas sous-estimer l'importance.

- **Pour celui qui reprend.**

Il a besoin de recevoir les clés, de sentir qu'on les lui transmet, sans réserve, à lui, positivement, ici et maintenant. A fortiori s'il s'agit d'une transmission familiale en ligne directe. Qu'un père confie à sa fille ou à son fils la destinée de l'entreprise qu'il a créée ne saurait se faire sans un minimum de rituel associé.

- **Pour les équipes et les partenaires.**

Managers, familles actionnaires, salariés, partenaires, ils ont envie d'être associés au passage puisqu'ils participent, chacun à leur manière. Ils ont à ce titre besoin d'une information claire, positive, valorisante, d'être conviés à l'évènement, donc reconnus comme parties prenantes de l'aventure collective.

Nos conseils

- Prendre le temps de quitter l'entreprise, de vivre et de marquer le passage.
- Prendre le temps de transmettre au repreneur, de passer le témoin, d'offrir les clés de la maison.
- Prendre le temps de célébrer le moment avec tous ceux qui attendent d'y participer.

« La transmission doit être ritualisée. Ce doit être l'occasion d'éditer un livre, de raconter des histoires, de créer une fondation, de faire une fête... dans tous les cas de « marquer le coup » et les esprits. Joyeusement. Et au plan privé, ce doit être aussi l'occasion de marqueurs symboliques forts. Le père doit donner les clés du bureau à son fils ou à sa fille par exemple, les remettre en main propre. Et ne rien escamoter de l'émotion d'un moment très intense pour chacun d'eux. »

Louise Beveridge, consultante,
in « Communiquer la Transmission », édité par le Transmission Lab – 2020

ÉTAPE 7

Et lâcher-prise...

La transmission ne s'accomplit intérieurement que si on accepte en conscience de prendre les distances requises. Trop de dirigeants en effet tentent de rester présents, envers et malgré tout, gardent un bureau, y viennent chaque jour, ne peuvent s'empêcher de donner un avis (souvent critique) sur ce qu'ils ne dirigent plus...

Idées-clés

- **Juste distance**

Lâcher, c'est se tenir à distance. Concrètement. Totalemment ou partiellement selon le contexte de la transmission, les négociations et les accords passés, mais dans le strict respect du contrat concerné. Ni plus ni moins.

- **Juste respect**

Lâcher, c'est accepter en situation que d'autres prennent les décisions. Et surtout des décisions que vous n'auriez pas prises. Ne pas les critiquer, ne pas les contester, ne pas s'en émouvoir, n'appeler personne pour en parler.

- **Réinvestissement personnel**

Lâcher, c'est passer à autre chose : nouvelle aventure entrepreneuriale, jardinage ou grands voyages, business angel ou vie politique locale, écriture ou vie de famille. Et le matérialiser clairement. Le dire, le montrer, le prouver, le rayonner.

Nos conseils

- Partir en voyage. Loin. Matérialiser ainsi la distance après la cession.
- S'obliger ensuite à une vraie distance (physique, téléphonique etc.).
- Respecter les nouveaux décideurs et leurs nouvelles décisions.

« Nous, les dirigeants, nous oublions souvent que l'entreprise est une entité indépendante, dans laquelle nous essayons de nous amuser, de travailler et d'ajouter de la valeur pour toutes les parties prenantes. Certains s'embrouillent et appellent l'entreprise leur "enfant". Mais un enfant ne peut pas être vendu ou séparé ».

Dirigeant, 62 ans, Agro-alimentaire

LES 7 ÉTAPES-CLÉS DU PROCESSUS D'EXPLORATION EXTERNE

DEPUIS L'IDÉE VIRTUELLE D'UNE CESSION POTENTIELLE...
JUSQU'À LA MISE EN ŒUVRE EFFECTIVE D'UNE CESSION
CONCRÈTE RÉUSSIE !

ÉTAPE 1

Accepter l'idée de se mettre en mouvement.

« Un voyage de 10 000 lieues commence par un seul pas » aurait dit Lao-Tseu en son temps. Alors, même si c'est difficile, même si une voix en nous aimerait remettre encore à plus tard, même s'il y a toujours mieux à faire à court terme, plus concret, plus urgent, plus évident... la transmission commence le jour où on accepte l'idée de ne pas pouvoir faire autrement.

Idées-clés

- **Si tout va bien... la transmission est inéluctable en effet !**

Parce que viendra nécessairement un moment où vous ne pourrez plus tenir les rênes. Où vous n'en aurez plus l'envie, ou l'énergie, ou peut-être les compétences, dans un monde qui change vite. Et où pourtant l'entreprise pourra poursuivre la route que vous avez créée pour elle, avec d'autres énergies à l'œuvre...

- **Transmettre est difficile.**

Les dimensions en jeu sont nombreuses et complexes. Trouver le bon repreneur et assurer une transmission efficace prend nécessairement du temps. Ce qui milite bien sûr pour anticiper la question au maximum... donc pour commencer maintenant ?

- **S'informer n'est pas s'engager.**

Faire une étude de marché n'est pas investir, ni décider, simplement préparer le terrain.

Nos conseils

- Lire, étudier, s'informer... Commencer à s'acculturer. Histoire de se faire à l'idée ?
- Rencontrer ! Des pairs au sein de clubs ou réseaux comme le FBN, des experts, un notaire, un avocat, un fiscaliste, des entrepreneurs qui ont déjà transmis, d'autres qui ont déjà repris, ceux qui peuvent y penser. Histoire de se faire une idée ?

« C'est un terrible avantage que de n'avoir rien fait,
mais il ne faut pas en abuser. »

Rivarol

ÉTAPE 2

Construire des scénarios concrets.

Transmettre est une ouverture. Rien n'oblige donc à fermer les hypothèses trop vite. Pourquoi ne pas prendre ainsi le temps de considérer toutes les solutions imaginables pour la transmission de l'entreprise ? Avec recul... et créativité !

Idées-clés

- **Transmission familiale ? Est-ce possible ?** En avez-vous envie ? Quelqu'un dans la famille est-il réellement en mesure de reprendre ? Savez-vous si elles / ils en ont envie ? Les options les plus évidentes sont-elles les plus pertinentes ? Que faudrait-il pour que ce soit possible sinon ? A quelle échéance ? Qui peut et doit en décider avec vous ?

- **Transmission du management à un dirigeant non familial ? Est-ce possible ?** Comment s'y prendre pour choisir son dirigeant externe ? Comment dissocier capital et management avec l'intégration du dirigeant externe à la famille ?

- **Transmission aux salariés ? Est-ce possible ?** En avez-vous envie ? En auraient-ils envie ? Pourraient-ils en avoir les moyens ? À quelles conditions ?

- **Transmission externe ? Oui, mais à qui ?** Quels seraient réellement les acheteurs potentiels ? Y aurait-il un concurrent concerné ? Un fonds ? Un groupe dont l'activité est complémentaire à la vôtre ? Un repreneur indépendant ? Où iraient vos préférences a priori ? Selon quels critères ? Pour quelle pérennité du projet ? Et pour quels développements ?

Nos conseils

- Poser sur la table TOUS les scénarios possibles : pour ne rien oublier, ne rien regretter ensuite, considérer le choix tel qu'il se présente réellement, avec toutes les options en jeu.
- Apprécier pour chacun – rigoureusement - avantages, inconvénients, contraintes, limites, prix à payer.

« Dans la transmission de l'entreprise, vous avez toujours trois ou quatre pistes possibles. Si vous êtes propriétaire d'une structure familiale, vous regardez s'il y a des gens dans votre proche famille qui sont intéressés.

S'il n'y en a pas, vous avez d'autres choix. Vous embauchez un futur directeur général, en capacité et intéressé par la reprise. Ou vous trouvez un groupe potentiel qui a envie de la racheter, et que vous intégrez pour assurer le passage de témoin.

Il y a aussi un autre cas de figure que nous avons regardé, c'est de faire racheter par des collaborateurs de l'entreprise. »

Dirigeant, 63 ans, Service aux entreprises

ÉTAPE 3

Identifier ses préférences.

La transmission, c'est d'abord votre décision, même si elle est partagée avec d'autres (actionnaires notamment). Elle doit donc se construire aussi selon vos critères de choix propres. Ce qu'il serait bon de décider selon des critères conventionnels (par rapport à la famille, à l'argent, aux équipes, à l'histoire...) est moins important que ce que vous avez envie de faire vous de ce moment particulier...

Idées-clés

- **Liberté** : faites-vous confiance, prenez un peu de recul et donnez-vous la liberté d'entendre vos besoins propres, vos intuitions, vos aspirations.

- **Critères de choix** : sur ces bases, définissez et hiérarchisez vos critères de choix. Qu'est-ce qui est le plus important ici ? De transmettre à vos enfants ? De permettre à l'entreprise de se développer au-delà de vous ? De la vendre au mieux pour ses actionnaires ? De préserver son indépendance ?...

- **Altérité** : au final, ce n'est pas une décision que vous prendrez seul. Vous ne pouvez pas vouloir à la place de celui qui recevra la transmission. Ni à celle des (autres) actionnaires, surtout s'ils sont majoritaires. Ni à celle des équipes en place...

Nos conseils

- Écouter ses envies. La décision n'est pas seulement une décision rationnelle, économique, financière, juridique ou patrimoniale.
- Respecter la dynamique de l'entreprise : l'entreprise est une personne morale, vivante. La transmission doit se faire avec et pour elle.

« Idéalement, ce que je souhaitais, c'est que ça reste
entre les mains de quelqu'un qui pourrait prolonger ce que
j'avais eu envie de faire.

Et ce que j'avais eu envie de faire, c'était une entreprise
développant "le bonheur des hommes". C'est très ambitieux,
très utopique... mais pourtant ça marche. »

Ancien dirigeant, 72 ans, Industrie

ÉTAPE 4

Explorer des pistes réelles.

Réfléchir, c'est bien. In situ c'est mieux ! Quels que soient votre analyse de la situation, vos critères de choix, vos préférences et vos contraintes, la vérité de la décision finale appartient à une rencontre, et cette rencontre doit survenir dans le réel...

Idées-clés

- **Approchez les interlocuteurs potentiels.**

Enfants, neveux ou cousins, actionnaires, dirigeants ou managers actuels, concurrents ou repreneurs éventuels. Ne négligez aucune piste.

- **Testez vos hypothèses.**

Évoquez des possibilités, sondez des envies, faites-les réagir, restez attentifs...

- **Approfondissez ainsi la lecture que vous avez des différents scénarios possibles.**

Leur pertinence, leur faisabilité, les conditions de succès associées, mais aussi l'écho – positif ou non - qu'ils provoquent en vous.

Nos conseils

- Juste communication : ni trop, ni trop peu. Ouvrir l'échange concrètement, mais sans livrer trop d'informations, confidentialité oblige !
- Juste ouverture : un peu, mais pas plus. Quel que soit l'interlocuteur, évoquer des possibilités, proposer des réflexions, sans s'avancer non plus. Des pistes, des scénarios, pas de promesses, ni d'engagements prématurés.
- Juste timing : allegro ma non troppo. Pas d'urgence, mais de vraies questions à mûrir, pour de vrais engagements potentiels.

« Piloter l'entreprise, c'est aussi penser à son futur... donc à la gestion de l'actionariat. Cet aspect-là aussi est très important. »

Dirigeant, 63 ans, Service aux entreprises

ÉTAPE 5

Prendre le temps de construire la solution juste.

La transmission est un processus. Et tout processus prend du temps. Identifier celui ou ceux à qui on va pouvoir transmettre dans de bonnes conditions, partager avec eux l'ensemble des questions-clés, construire le projet de passation dans sa réalité concrète, préparer et assumer le timing nécessaire est aussi une affaire de temps, de patience, de cohérence...

Idées-clés

- **Transmettre n'est pas une décision individuelle**, mais une solution partagée. Il faudra ainsi beaucoup d'échanges pour parvenir à l'accord juste !
- **Transmettre n'est pas un événement ponctuel**, mais une construction durable. Les fondations sont donc essentielles.
- **Transmettre n'est pas (seulement) vendre**, mais initier une nouvelle dynamique.
- **Transmettre n'est donc pas s'en laver les mains**, mais passer le témoin. Et – les athlètes le savent – un bon relais demande beaucoup de préparation, une intégration et une formation...

Nos conseils

- Pas d'emballement : il y a beaucoup d'étapes à franchir, beaucoup d'écueils à contourner, beaucoup de points d'accord à négocier.
- Pas d'auto-centrage : manager est un exercice solitaire mais transmettre est par nature un art du partage.
- Pas d'exigences inutiles : l'entreprise est essentielle pour vous, sa valeur d'une certaine manière en est inestimable, mais la vision de l'autre est nécessairement différente. Et ses contraintes aussi !

« La première responsabilité du chef d'entreprise est de faire grandir son entreprise. Et qui dit développement dit pérennité... donc transmettre à la bonne équipe. Anticiper fait partie des missions-clés du dirigeant. »

Dirigeant, 63 ans, Service aux entreprises

ÉTAPE 6

Ne rien laisser sous le tapis.

Même favorable et chaleureux, un accord de principe ne suffit jamais. Acheter ou vendre une entreprise comprend bien plus de dimensions qu'acheter ou vendre un appartement ! Plus de dimensions... donc plus de sources de tensions, de malentendus, de frustrations et de conflits potentiels, avant ou après la vente...

Idées-clés

- **Recenser toutes les questions à résoudre avec le repreneur**, sur tous les plans concernés : juridique et financier bien sûr, mais aussi équipes et stratégies, modalités de passation et communication etc.

- **N'en exclure aucune.** Même si c'est âpre, même si le risque de conflit n'est jamais à écarter, s'astreindre au plus vite à une forme d'exhaustivité.

- **Ne pas se contenter des terrains d'accord naturels.** Il faut savoir poser toutes les cartes sur la table, purger, déminer ce qui doit l'être, négocier sans arrière-pensées.

- **Aborder ainsi toutes les difficultés en face.** Même si c'est un effort ou une tension, c'est toujours plus facile tôt que tard, avant qu'après.

Nos conseils

- Négocier n'est pas se fâcher.
- On ne peut se prendre les pieds... que dans des tapis mal posés.

« À l'époque, quand la transmission allait se lancer, on a demandé l'avis des salariés sur ce qu'ils voulaient, s'ils s'en allaient, s'ils voulaient travailler avec une coopérative. Je leur ai demandé de soutenir mes enfants, de les aider dans leur apprentissage, comme ils l'avaient fait avec nous. »

Dirigeant, 62 ans, Agro-alimentaire

ÉTAPE 7

Et conclure...

À la fin... transmettre est une décision ! Il faut donc s'y résoudre et les assumer. Sans plus d'hésitations. Sans frustrations. Sans regrets.

Idées-clés

- **Trancher.**

Il y a un temps pour réfléchir, un temps pour élaborer, un temps pour négocier... et un temps pour trancher. Et vous le savez.

- **Communiquer.**

C'est le moment de penser communication. Puisque la décision est prise et actée, elle doit être parlée : aux équipes, aux partenaires, aux clients. Clairement, simplement, positivement.

- **Passer la main.**

Concrètement et symboliquement.

- **... et lâcher !**

L'entreprise ne vous appartient plus. Elle n'est plus entre vos mains. Appréciez le moment. Savourez la réussite. Et ouvrez un nouveau chapitre...

Nos conseils

- Il y a un avant et un après la décision.
- Être très clair sur les modalités de passation : passation courte ou accompagnement durable, calendrier, modalités et rôles de chacun... mieux vaut que tout soit partagé et posé en amont.
- C'est le moment de passer à autre chose...

« Dans la vie, il faut toujours faire des choix.
Et choisir c'est décider, donc accepter qu'on ne peut pas tout avoir. »

Dirigeant, 63 ans, Service aux entreprises

PROCESSUS, SYNTHÈSE, MISE EN ACTION

Depuis l'étincelle d'une remise en question personnelle jusqu'à la conclusion finale d'une transaction très concrète, et sa mise en œuvre effective, la transmission d'une entreprise constitue ainsi un long chemin, et un vrai double processus.

Produit de réflexions internes et de rencontres réelles, la transmission oblige à surmonter ainsi résistances intérieures et obstacles extérieurs jusqu'à prendre malgré tout une forme qui permette à l'entreprise de continuer sa course, et au dirigeant de retrouver sa liberté d'action.

Comme tout processus d'apprentissage, face à une situation très souvent inédite pour ses dirigeants, les hésitations, les instants de tension, les moments de solitude sont nombreux, l'envie de tout « laisser tomber » en chemin fréquente, légitime et naturelle.

Pour autant, quand regard intérieur et quête extérieure se nourrissent l'une de l'autre, le résultat peut s'avérer extrêmement fructueux.

Parce que la transmission demeure une étape-clé. Qu'elle peut être un moment très fort, très riche, de grande opportunité, aussi bien pour l'organisation que pour ceux qui l'ont créée, dirigée, accompagnée.

Parce que réussir la trans-mission est bien la dernière mission justement du chef de l'entreprise familiale, la touche finale, celle qui parachève l'ensemble.

Avant que l'œuvre ne lui échappe enfin, comme toute œuvre importante... car véritablement durable !

CONCLUSION

7 CONSEILS-CLÉS POUR UN DIRIGEANT QUI SOUHAITE TRANSMETTRE

• **Accepter que rien ne peut durer.**
...Et transmettre pour pérenniser !

• **Ne pas tarder...**
Transmettre est un long processus.

• **Prendre le temps...**
Ne brûler aucune étape.

• **Renoncer à tout maîtriser**
Passer le témoin, c'est lâcher aussi.

• **Penser la vie d'après**
La transmission est un passage et pas une fin.

• **Faire de la transmission une consécration**
L'œuvre n'est achevée que quand elle est transmise.

• **Savourer la réussite**
... et ouvrir un nouveau chapitre !

Dépôt légal : octobre 2021
Achévé d'imprimer en octobre 2021
Par Corlet Numéric - N°2110.0262

Conception graphique : Raphaëlle Faguer

« La seule manière
de survivre,
c'est de transmettre. »

Christian Boltanski



TRANSMISSION LAB



FAMILY
BUSINESS
NETWORK
FRANCE