

La transmission de l'entreprise familiale: particularités, enjeux et processus

par *Sophie Cuendet du Roy*

Forte d'une expérience professionnelle riche, diversifiée et internationale acquise au cours des 20 dernières années comme avocate d'affaires, coach professionnelle, facilitatrice relationnelle et administratrice indépendante, Sophie Cuendet du Roy a fondé en 2018 le cabinet Teleos, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises familiales. Elle-même issue d'une famille multi-entrepreneuriale et au bénéfice d'un MBA, elle a développé des compétences complémentaires approfondies, en particulier une expertise juridique et de gouvernance, un sens aigu des affaires et de la stratégie, ainsi qu'une compréhension profonde de la culture et des dynamiques familiales et d'équipe. La mission de Teleos est d'accompagner les entreprises familiales dans tous les processus qui permettent d'aligner la famille à long terme, en cultivant des relations qualitatives qui nourrissent le terreau de la performance à tous les niveaux de la famille et de l'entreprise.

Table des matières

1. Introduction	2
2. La particularité de l'entreprise familiale et le modèle des trois cercles: la famille, l'actionariat et l'entreprise	2
3. Une gouvernance claire et une culture ouverte comme clés de voûte	3
a. Une gouvernance claire	3
b. Une culture ouverte	4
4. Les types de transmission de l'entreprise familiale et leurs enjeux	5
c. Les préalables	5
d. La transmission intra-familiale.....	5
e. La transmission extra-familiale	6
5. Le processus de transmission et sa durée.....	6
6. Le rôle et la coordination de tiers experts	7
7. Conclusion	8

1. Introduction

L'entreprise familiale est probablement l'un des plus vieux modèles d'entrepreneuriat au monde. Et pourtant cela fait seulement quelques décennies que la recherche académique a commencé à mettre en évidence les particularités et la complexité inhérentes à ce modèle.

Entreprendre en famille et rester aux commandes de l'entreprise ensemble à travers les générations est un véritable art. Quoi de plus exigeant en effet que de mêler émotion et raison, amour et argent, unité familiale et compétitivité entrepreneuriale, équité d'opportunités entre familiaux avec la performance et l'excellence recherchées dans l'entreprise ?

La complexité intrinsèque de ce modèle d'entreprise invite à un travail de conscientisation particulier des multiples casquettes que chacun peut porter dans cet univers. Par ailleurs, l'arrivée de la troisième génération - et avec elle l'augmentation de la taille de la famille - va accroître le besoin de superposer la gouvernance de l'entreprise de systèmes de gouvernance internes à la famille afin de répondre aux besoins grandissants de transparence et d'équité.

Corollairement, l'attachement émotionnel de la famille à l'entreprise et à la vision des aïeux qui l'ont créée conduit souvent à un désir de pérenniser la détention de l'entreprise par la famille, et favorise ainsi des processus de transmission internes à la famille. Certaines entreprises familiales choisiront à l'inverse une succession extra-familiale.

Dans cet article, nous allons donc analyser successivement la particularité de l'entreprise familiale, ses besoins de gouvernance et d'une culture ouverte, les différents types de transmission et les enjeux qui sont liés. Nous terminerons par un bref survol du processus de transmission en soi ainsi que de quelques bonnes pratiques essentielles pour accompagner la réussite de la transmission.

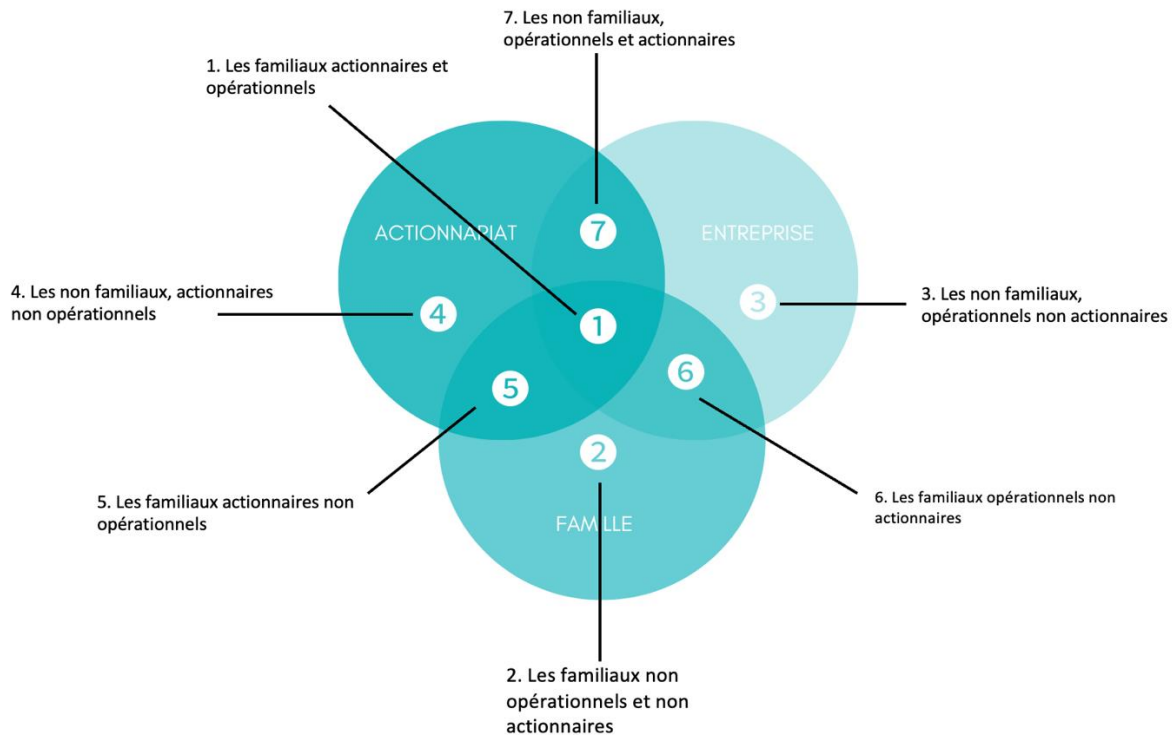
2. La particularité de l'entreprise familiale et le modèle des trois cercles: la famille, l'actionnariat et l'entreprise

L'entreprise est dite familiale lorsqu'un premier passage de génération s'est effectué, à savoir que le/les fondateur(s) ont transmis l'entreprise à leur(s) enfants.

Le modèle des trois cercles développé par les Professeurs Renato Tagiuri et John Davis à la Harvard Business School en 1982 est devenu la référence mondiale en matière d'analyse de l'entreprise familiale.

“Ce modèle clarifie en termes simples trois groupes interdépendants qui se chevauchent et composent le système de l'entreprise familiale : la famille, l'entreprise et l'actionnariat. En raison de ce chevauchement, sept groupes d'intérêt sont présents, chacun ayant ses propres perspectives, objectifs et dynamiques légitimes.”¹

¹ John Davis, <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



A noter la dynamique évolutive de ce modèle. En effet, au moment de la fondation de l'entreprise, les trois cercles se superposent plus ou moins entièrement: le fondateur est généralement le CEO de l'entreprise et souvent l'actionnaire unique. La croissance de l'entreprise et de la famille va progressivement faire évoluer ces cercles et les dissocier à divers degrés, en faisant apparaître des groupes d'intérêts avec des besoins distincts auxquels le système devra pouvoir répondre de manière harmonieuse pour en assurer la continuité.

3. Une gouvernance claire et une culture ouverte comme clés de voûte

a. Une gouvernance claire

Première clé de voûte de la bonne cohérence et de la synergie de l'ensemble, la bonne gouvernance des groupes identifiés et leur alignement entre eux grâce à la mise en place de processus décisionnels clairs et de mécanismes de communication nécessaires. Ceux-ci seront généralement codifiés dans une charte familiale dont l'élaboration fera le plus souvent l'objet d'un processus itératif incluant l'ensemble de la famille. Véritable parcours de transformation de la famille, ce processus permet d'en augmenter la cohésion et de nourrir le sentiment d'appartenance en alignant la famille autour du projet commun.

La charte définira dans un premier temps la vision de la famille: elle répondra à la question du "pour quoi" et comment garder la famille ensemble, en clarifiant la raison d'être, les valeurs et le sens et le vouloir du projet commun. Elle établira également le périmètre de la famille (seulement les descendants du sang, aussi leurs conjoints?) ainsi que les règles d'éducation, de communication et d'animation de la famille. A l'intersection avec le cercle de l'entreprise, la charte définira les règles relatives aux talents familiaux et à leur entrée dans des postes opérationnels ou de gouvernance. Elle inclura aussi (en son sein ou dans un document annexe)

les principes de gestion et de détention du capital de l'entreprise, à savoir une convention d'actionnaires.

Dès que la taille de la famille le justifiera, la famille se dotera d'organes de gouvernance intra-familiaux. Elle le fera le plus souvent en constituant un Conseil de famille, organe exécutif de représentation et de gestion de la famille auprès de l'entreprise qui rendra compte annuellement au restant des familiaux constitués pour leur part en assemblée générale familiale. Leur gouvernance sera elle aussi codifiée dans la charte.

Enfin, il est de plus en plus courant que la famille définisse également une stratégie propriétaire ("ownership strategy"), à savoir le cadre de jeu que les actionnaires fixent aux dirigeants de l'entreprise. Cela permet aux premiers de partager leurs intentions fondamentales à long terme pour la/les entreprises en clarifiant les objectifs entrepreneuriaux, financiers et ESG qu'ils poursuivent. Dite stratégie propriétaire est l'élément clé qui permet d'aligner la famille et l'entreprise. Véritable feuille de route pour le management, la stratégie propriétaire aura une importance capitale dans les processus de transmission, en premier lieu pour comprendre si la famille souhaite conserver la propriété de l'entreprise en son sein (transmission dite "intra-familiale") ou si l'entreprise peut être transmise à l'externe (transmission dite "extra-familiale").

b. Une culture ouverte

Tout aussi important que la gouvernance, une culture familiale ouverte, trouvant ses fondements dans un dialogue transparent et courageux et une écoute active et bienveillante, la mise en place de processus inclusifs, des décisions consenties plutôt qu'imposées et la résolution collaborative des différends, sera la seconde clé de voûte pour assurer l'équilibre du système à long terme et garantir la continuité de l'entreprise et sa pérennité au sein de la famille.

Pour y parvenir, les familles grandissantes devront ainsi prendre conscience de l'importance de prendre soin de la famille - tout autant que l'entreprise - et investir du temps et des moyens afin d'en améliorer les rouages relationnels.

Elles devront pour ce faire dépasser deux fausses croyances. La première est liée à l'a priori que "on se connaît puisque nous sommes une famille". La deuxième que "mieux vaut ne pas parler des sujets émotionnels et compliqués pour préserver les relations à long terme".

Pour pallier ces deux leures et parvenir à un meilleur alignement décisionnel, les familles devront s'équiper de compétences de dialogue et d'écoute solides afin d'être en capacité de reconnaître et accepter les différences et de mener au fur et à mesure les conversations compliquées avec courage et sensibilité et de manière relationnellement positive.

En particulier, la planification de la transmission de l'entreprise - qui est un sujet particulièrement émotionnel par les choix qu'il implique de garder ou de vendre, puis de mettre les bonnes compétences au bon endroit - sera grandement facilitée si la famille a pu acquérir ces compétences relationnelles solides. En effet, des relations profondes et vraies sont garantes de toujours trouver les bonnes solutions.

4. Les types de transmission de l'entreprise familiale et leurs enjeux

c. Les préalables

Avant même de parler de type de transmission, il faudra oser aborder la question de la transmission. En effet, l'attachement émotionnel des familiaux qui mettent tout leur sang dans l'entreprise peut parfois amener à une confusion identitaire. Nombreux sont ceux - surtout dans les premières générations - qui clament ainsi haut et fort: "je suis l'entreprise" et se pensent éternels pour la gérer.

Or une bonne transmission demande une bonne planification de son processus afin de maintenir la bonne continuité de ses affaires. Il conviendra donc de trouver les personnes qui ont la confiance et l'oreille de ces familiaux pour les inviter en douceur à penser à la suite.

Une fois le sujet ouvert, il conviendra ensuite de définir si l'exercice de transmission à privilégier devra être mené de manière intra- ou extra-familiale. Il sera ici très important de faire un diagnostic complet des motivations profondes sous-jacentes - et parfois invisibles - qui favorisent l'un ou l'autre de ces scénarios et de prévoir les étapes pour pouvoir répondre aux objectifs et besoins légitimes identifiés.

En effet, les réflexions liées à la transmission de l'entreprise s'appuient sur de multiples dynamiques familiales et émotionnelles, en plus de la seule stratégie business et des performances financières. Il arrive ainsi trop fréquemment que les décisions soient prises pour des mauvaises raisons - souvent émotionnelles et/ou de mauvaise gouvernance - et qu'elles aient un impact négatif sur la continuité de l'entreprise et/ou l'unité familiale.

Il s'agira ainsi pour la famille de prendre de la hauteur et se faire accompagner dans son processus de discernement afin de prendre les bonnes décisions.

d. La transmission intra-familiale

Le processus de transmission intra-familiale devra se mener sur plusieurs plans distincts - opérationnel, gouvernance et patrimonial - et la plupart du temps en étapes successives.

La transmission du pouvoir opérationnel - ou autrement dit du pouvoir exécutif - sera rendue possible à la condition que le familial cédant soit rassuré et ait pleine confiance que le repreneur sera en capacité d'assurer la pérennité de l'entreprise. Cela révèle donc l'importance d'accompagner cette étape d'identification, de sélection et de formation pour faire parvenir chacune des parties au point d'inflexion qui permet au cédant de lâcher en confiance, et au repreneur compétent de se sentir en confiance et capacité de reprendre.

Un premier choix à faire ici sera celui de définir si la préférence est donnée à faire grandir un familial(e) qui a le potentiel nécessaire ou si un manager non familial pourrait aussi convenir. Dans certaines familles où il existe un gap générationnel, un manager externe sera souvent mis en place pour gérer l'entreprise le temps de faire grandir un familial pour reprendre après lui.

Le processus de transmission devra également veiller à la bonne transmission du pouvoir non exécutif, à savoir des postes de gouvernance au sein du conseil d'administration, et particulièrement de sa présidence.

Il est en effet essentiel pour le dirigeant opérationnel d'avoir de bons gouvernants capables de le challenger positivement sur le pilotage de l'entreprise et de lui apporter la lucidité et le discernement collectif nécessaires pour les grandes décisions et risques qu'il sera amené à prendre.

Enfin, la transmission trouvera son plein aboutissement avec la transmission patrimoniale y afférente. C'est évidemment un sujet souvent délicat tant il touche à des peurs fondamentales². Chaque famille devra ici déterminer le chemin qui lui est propre. Mes observations en pratique m'amènent cependant à penser qu'il est préférable que la génération cédante se dé-risque financièrement en transmettant les actions, de façon à pouvoir véritablement lâcher prise et laisser la nouvelle génération prendre ses propres décisions et en assumer les risques.

e. La transmission extra-familiale

Il arrive aussi que la famille privilégie la transmission de l'entreprise à de meilleurs parents externes. De nombreuses raisons peuvent conduire à cette décision: soit que la famille ne souhaite plus participer au développement de l'entreprise et/ou qu'elle estime ne plus être en mesure de garantir sa pérennité, soit par opportunité.

Dans ce cas-ci, l'attention principale sera souvent d'abord portée sur la transmission patrimoniale avec la recherche d'un repreneur externe. La vente pourra prendre autant de formes que le permettent la discipline des fusions/acquisitions (M&A). Il conviendra encore une fois de discerner avec clarté l'option la plus ajustée en fonction des besoins de toutes les parties prenantes. Le choix du racheteur - opérant ou pur investisseur (p.ex. un fonds de private equity) - aura bien entendu des implications sur la transmission opérationnelle. La famille pourra – voire devra parfois – rester à la manœuvre opérationnelle pendant un temps pour garantir la transmission du savoir-faire.

Vu le désir de la famille d'assurer en principe la pérennité au-delà de la vente, il conviendra qu'elle ne perde pas de vue la transmission de l'opérationnel. En particulier – et comme dans les cas de transmission intra-familiales - il conviendra que le cédant porte une confiance totale au repreneur d'être la bonne personne pour assurer la croissance et la pérennité du projet. Dans cette mesure, le rachat par un/des managers internes à l'entreprise par une opération de MBO³ sera parfois privilégié, assurant ainsi une continuité plus douce des affaires, de la vision du/de la fondateur et de la culture d'entreprise.

5. Le processus de transmission et sa durée

Le processus de transmission est ainsi un processus complexe et vivant, qui se prépare dans la durée (on parle communément de 10 ans) et pour le long terme en tenant compte des intérêts de toutes les parties prenantes.

La transmission effective sera ainsi précédée de nombreuses phases exploratoires et préparatoires que l'on peut résumer comme suit :

² Celui de la sécurité financière ainsi que de la finalité de la vie (ou autrement dit de la mort).

³ MBO = management buy out, à savoir le rachat du capital par des managers.

1. Diagnostique de l'état actuel
 - a. Clarification des objectifs et mise en lumière des besoins
 - b. Diagnostic de la culture (la famille est-elle en harmonie ou y-a-t-il des anciens problèmes à régler) et de la gouvernance familiale (est-elle existante et suffisante ?)
 - c. Évaluation des compétences nécessaires et disponibles intra- et extra-familialement
 - d. Clarification des options et des préférences de transmission
2. Définition du modèle de transmission privilégié (intra- ou extra-familial) et les implications qui conduisent à et découlent de ce choix pour la famille et l'entreprise
3. Analyse et évaluation de l'entreprise et de son potentiel futur.
 - a. Analyse FFOM (ou SWOT) : forces, faiblesses, opportunités, menaces
 - b. Analyse de concurrence et de la prospective du marché – qualifications des investissements nécessaires
 - c. Décision des parts qui seront à transmettre (en cas de multi-business notamment)
4. Planification des divers types de transmission et de leur délais
 - a. Comment le pouvoir exécutif, non exécutif et le capital seront transmis ?
 - b. Quelles sont les étapes de formation préalables nécessaires pour s'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit ?
 - c. Quel est le calendrier pour chacune des transmissions et pour chacun des générations ?
5. Valorisation financière de l'entreprise et du prix de cession (n.b. le prix de la transaction dépendra du type de successeur et de ses capacités financières/liquidités et de la valeur émotionnelle de l'entreprise)
6. Financement de la transaction (capital, dette ou les deux)
7. Structuration de la transaction du point de vue juridique et fiscal, ainsi que de ses implications successorales le cas échéant

6. Le rôle et la coordination de tiers experts

Vu l'importance de réussir la transmission pour garantir la pérennité de l'entreprise, il sera utile que la famille s'entoure des bonnes personnes externes à chaque étape du processus.

Dans les premières phases, l'on privilégiera un expert(e) en entreprise et dynamique familiales pour accompagner la famille dans la professionnalisation de sa gouvernance et l'amélioration de sa culture familiale, puis dans son discernement. Cet expert(e) sera le cas échéant et au fur et à mesure accompagné(e) de spécialistes en ressources humaines pour aider le cédant à identifier les bons talents, ainsi que d'experts en stratégie d'entreprise (internes et/ou externes à celle-ci) pour évaluer l'entreprise, son stade de maturité et son potentiel à venir.

L'idéal sera de désigner un pilote - généralement l'expert(e) en entreprise et dynamique familiale qui a la confiance de la famille ou un administrateur indépendant siégeant au conseil d'administration - afin de s'assurer du bon déroulement de ces phases et d'être en mesure de fournir un reporting clair et coordonné au cédant et à la famille.

L'avancée du processus – spécialement dans les cas de transmission extra-familiale – rendra nécessaire le recours supplémentaire à des spécialistes en fusions/acquisitions (tant financiers que juridiques) pour la bonne structuration de l'opération.

7. Conclusion

Réussir la transmission de l'entreprise familiale est donc tout autant un art que de la gérer, et sa planification préalable, consciente et proactive est recommandée.

Dans le meilleur des cas, le/la dirigeant cédant gardera en tout temps la perspective de sa future transmission en filigrane de son quotidien. Il sera important qu'il/elle se donne des temps pour prendre de la hauteur et planifier la suite. Dans cet état d'esprit et dans la rencontre régulière avec chacun des sept groupes d'intérêt et l'écoute de leurs perspectives croisées, il/elle pourra ainsi petit-à-petit se forger une conviction sur la suite à donner.

Il serait à cet égard souhaitable que le/la cédant en fasse un sujet partagé avec son conseil d'administration - et s'il ne le fait pas - que le conseil le lui rappelle avec bienveillance jusqu'à ce que le sujet soit empoigné.

La bonne gouvernance de la famille et une culture familiale ouverte et collaborative seront les deux clés de voute pour faciliter alignement et prise de décision informée. La famille devra ainsi investir du temps et des moyens pour grandir en compétence sur ces volets.

Enfin, le recours à des tiers externes spécialisés sera gage de succès, tant ils permettront d'impulser professionnalisme, juste cadence et un rendre compte responsabilisant du/de la dirigeant cédant et du repreneur pour couronner l'exercice de succès.

