

Transmettre un projet

Une Vie

Entreprise familiale

La baisse du nombre de transmissions et la fragilité des reprises affaiblissent le tissu économique et social local

Pour la seule année 1999, 43 000⁽¹⁾ entreprises auraient changé de mains. Ce chiffre atteindrait 450 000⁽²⁾ d'ici dix ans du fait du vieillissement de la population...

Selon l'Association pour la création d'entreprise (l'APCE), une entreprise reprise sur cinq serait appelée à disparaître dans les cinq années qui suivent la transmission, et une sur trois au bout de sept ans.

Par ailleurs, le secrétariat d'Etat au PME enregistre une baisse de 20% des reprises entre 1990 et 1999, et l'Assemblée permanente des chambres de métiers (l'APCM) estime que 10000 entreprises artisanales cessent chaque année toute activité faute de repreneur.

Ce constat ne constitue pas une particularité des entreprises françaises. La Commission européenne avance qu'environ 1,5 million des entreprises européennes devraient disparaître en raison de l'insuffisance de préparation de leur transmission, entraînant la disparition de 6,3 millions d'emplois.

Les Pouvoirs Publics s'attachent à améliorer le cadre juridique, financier et fiscal de la transmission ; il est nettement plus difficile d'appréhender la part des facteurs subjectifs qui freinent le nombre d'opérations de transmissions et diminuent l'espérance de vie des entreprises reprises.

Or, il apparaît que la principale difficulté est avant tout d'ordre psychologique et culturel : en France, la transmission n'est pas vécue comme un acte normal de gestion de l'entreprise, naturel et inéluctable, et reste très fortement attachée à des notions de secrets et de confidentialité. Arriver à l'âge de la retraite et vouloir vendre son entreprise sont des sujets tabous. De plus, la reprise fait peur⁽³⁾.

Conscientes des difficultés et des enjeux de la transmission, les Chambres de Commerce et d'Industrie ont créé dès 1986 le réseau national des Ecoles des Managers dont les huit écoles forment chaque année, une centaine de futurs repreneurs d'entreprise.

Le réseau des Ecoles Des Managers avec le soutien de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), a estimé nécessaire d'effectuer un travail d'enquête pour apporter des éléments de réponse à cette question centrale : quels sont les freins subjectifs au processus de transmission d'une entreprise ?

La réalisation de cette étude s'inscrit dans le cadre du programme PIC ADAPT (convention n°99401A4) et bénéficie à ce titre d'un soutien financier du Fonds Social Européen.

(1) Source : Transmission d'entreprise : enjeux et mode d'emploi, Livre Blanc 2000

(2) id

(3) La transmission d'entreprise : un phénomène accru, Industries, n°65, Mars 2000



Céder l'entreprise familiale : quels projets ?

Quand un dirigeant de PME approche l'âge de la retraite, il n'est plus uniquement intéressé par les résultats économiques de son activité. C'est aussi un père de famille qui souhaite transmettre son patrimoine entreprise à ses enfants tout en conservant un droit de regard sur l'entreprise qu'il a créée et qu'il a su développer.⁽⁴⁾

L'acte de transmettre (ou de ne pas transmettre) est alors le résultat d'une combinaison négociée de trois projets plus ou moins marqués : conforter son patrimoine, donner naissance à une dynastie et veiller à ce que son entreprise continue de tourner. Les difficultés de la transmission résultent souvent du tiraillement entre ces logiques contradictoires... La difficulté à satisfaire simultanément ces trois projets explique que le dirigeant éprouve des difficultés à arrêter de travailler à un âge qui, pour l'ensemble des salariés correspond à celui de la retraite.

Les enquêtes menées auprès des futurs repreneurs d'entreprises mettent en évidence ces difficultés.

Le dirigeant espère céder l'entreprise de façon équitable entre ses enfants...

Pour assurer la survie de son entreprise, le patron de

Reprendre l'entreprise familiale : quel projet ?

Il arrive que le père-cédant, tirailé entre plusieurs désirs contradictoires, mais néanmoins légitimes, suscite des réactions de découragement, génère des conflits, et déstabilise le futur repreneur. Développer l'assurance personnelle devient pour l'enfant-repreneur une nécessité absolue. Tout d'abord, ce dernier doit s'assurer qu'il souhaite réellement reprendre le flambeau familial. Or, pour l'ensemble des futurs repreneurs interrogés, ce n'est pas toujours le cas...

La reprise ne faisait pas partie du projet des enfants-repreneurs ou il reste inavoué

Les raisons invoquées concernent en priorité l'image du secteur d'activité, mais surtout la représentation du métier de dirigeant : " l'entreprise, c'est toute sa vie ". Les jeunes dirigeants ne veulent pas sacrifier leur vie pour celle de l'entreprise.

Le second type de raisons concerne les jeunes qui avouent une passion pour un métier s'exerçant en dehors de l'activité de l'entreprise familiale, comme

PME rêve souvent de construire une dynastie familiale. Ce rêve dynastique génère parfois entre un dirigeant et ses enfants, des conflits d'autant plus violents qu'il se heurte à des enfants qui ont leurs propres projets.

Et ces différends peuvent être d'autant plus violents qu'en matière de succession, il ne se distingue guère des autres français : spontanément, il souhaite laisser son bien en parts égales à ses enfants (qu'ils soient ou non dans l'entreprise), ce qui accroît souvent les difficultés à organiser la transmission.

Par prudence, le dirigeant ne souhaite pas abandonner sa place pour veiller sur la bonne santé de l'entreprise

Transmettre son entreprise n'est jamais un acte spontané si on entend par là " abandonner volontairement le fauteuil après avoir sélectionné puis informé son successeur ".

Il est difficile de partager l'exercice du pouvoir. Ainsi, " l'héritier-de-la-famille " sera maintenu dans une condition " d'héritier-qui-attend-passivement ", pour ne pas se muer en dauphin pressé de prendre la place du cédant.

pour certaines personnes interrogées, " l'informatique ".

Enfin, on ne peut manquer de souligner que dans une société méritocratique, " hériter " de l'entreprise familiale est un projet difficilement avouable. Dans ce cas, quelles sont les raisons invoquées ?

Reprendre l'entreprise familiale : un gage de sécurité et une opportunité

Il arrive parfois que les futurs repreneurs travaillent dans l'entreprise familiale suite à un échec scolaire, professionnel ou sentimental. Le joug familial est encore le plus sécurisant : " La même année, je me suis fait licencier et j'ai connu une séparation. J'avais peur, [...] je suis revenu chez mes parents [...], je vivais chez eux, j'ai commencé à travailler régulièrement dans l'entreprise ".

D'autres se sentent investis de la mission de perpétuer la vie de l'entreprise familiale : " C'est historique [...] une activité historique. L'entreprise a été créée par mon grand-père ".

(4) BAUER Michel, Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions, Paris, 1993

L'expérience d'une activité professionnelle exercée en dehors du cadre familial est également un facteur déclenchant. " Dans l'ancienne société, je travaillais des heures pour un autre que moi, sans but final [...] ici, je suis moins regardant au niveau de mes horaires [...] j'ai un but : l'entreprise familiale ". Devenir chef d'entreprise permet d'accéder à une certaine indépendance.

Pour d'autres, la reprise constitue une opportunité professionnelle : " dans mon ancienne société, j'avais déjà l'idée de partir à l'étranger. Chez mon père, j'ai détecté un potentiel à l'export. Je suis uniquement venu parce qu'il y avait une possibilité à l'export ".

Il reste les futurs repreneurs qui se sont engagés dans la reprise par " éthique de conviction " : " notre avantage, c'est qu'on a vu " grandir " l'entreprise. On a participé à chaque étape de son évolution ". Et faire le choix de reprendre l'entreprise familiale facilite le processus de transmission.

Etre dirigeant ne s'improvise pas

Dans le contexte socio-économique actuel (mondialisation des marchés, utilisation des " Nouvelles " Techniques d'Information et de Communication, difficultés d'ajustement entre l'offre et le besoin de (nouvelles) compétences...), diriger une entreprise requiert des compétences spécifiques nécessaires à la maîtrise de son fonctionnement interne et de son environnement. En d'autres termes, être chef d'entreprise est un métier qui ne s'improvise pas.

Les futurs repreneurs, confrontés à de nouvelles responsabilités, ont pris conscience de ces évolutions.

Accompagner cédants et repreneurs

De nouvelles orientations pour sensibiliser et accompagner les cédants

Pour sensibiliser le dirigeant à la cession de son entreprise, il faut commencer par balayer le récit des transmissions mythiques et adopter le langage du " parler-vrai ". Raconter la transmission, c'est parler des échecs, des déceptions et des difficultés qu'il y a à transmettre le pouvoir et à désigner un successeur unique. Rassuré sur le bien-fondé de ses désirs contradictoires et conscient des écueils qu'il devra éviter, le patron de PME pourra envisager de céder son entreprise.

Face aux difficultés que soulève la transmission, il est nécessaire d'apporter un soutien individuel au dirigeant. Il faut commencer par admettre qu'en ce qui concerne la transmission de son entreprise, il ne sait pas toujours

Comme le souligne l'un d'entre eux : " avant, pour être patron, il suffisait d'être un bon technicien, aujourd'hui, ça ne suffit plus ".

L'ensemble des personnes interviewées reconnaît avoir eu des lacunes avant d'intégrer l'Ecole Des Managers. Soit leur niveau de formation restait insuffisant, soit il était inadapté à leurs futures fonctions.

La majorité d'entre eux détient les compétences techniques pour travailler au sein de l'entreprise. C'est souvent le cas dans les très petites entreprises. Maîtriser la technique, c'est maîtriser un des maillons du fonctionnement de l'entreprise, un moyen d'obtenir la reconnaissance des employés, et de conserver une marge d'autonomie en étant capable de résoudre une difficulté technique...

Néanmoins, pour ceux qui " ne sont pas du métier ", ne pas maîtriser le volet de la production ne constitue pas un handicap. Par exemple, il n'est pas nécessaire de savoir fabriquer du pain pour diriger une boulangerie...

Les lacunes concernent des domaines de connaissances et des champs d'action que les repreneurs ne peuvent apprendre de leurs parents, ces derniers ne les connaissant pas ou les pratiquent de façon " obsolète " : " mon père dirigeait l'entreprise au feeling. Pour lui, ça ne s'apprend pas à l'école, mais sur le tas, aux manivelles où il a appris le métier de son père. Mais la gestion de l'entreprise est nettement plus complexe aujourd'hui". Les besoins en formation concernent le management des hommes, la gestion financière et le contrôle de gestion ainsi que les techniques de marketing.

exactement ce qu'il veut faire. Quand compte-t-il prendre sa retraite et que fera-t-il de son temps libre ? Qui dirigera l'entreprise demain ? Que feront ses enfants et de quelle façon pourra-t-il les aider ? Que leur laissera-t-il, quand et comment leur transmettra-t-il son patrimoine ?

Après avoir géré sa société pour la faire prospérer, le dirigeant éprouve des difficultés à quitter l'entreprise qu'il a su développer, et souhaite en même temps la transmettre en priorité à son enfant ou à ses enfants de façon équitable. Si ces projets sont légitimes, il faut néanmoins faire des choix, et savoir que tout n'est jamais simultanément possible.

Il convient alors de rechercher une solution s'inscrivant dans cette triple logique, au lieu de raisonner exclusivement sur des simulations financières.

Le montage financier, juridique et fiscal de la transmission ne doit pas apparaître comme le moyen de définir un projet de transmission mais bien comme le moyen de mettre en œuvre le projet de la transmission.

Développer la formation des repreneurs : le rôle des Ecoles Des Managers

Sur une période alternée allant de douze à quatorze mois, les Ecoles Des Managers préparent le futur repreneur à son nouveau métier de chef d'entreprise dans l'objectif de faire de la transmission une opportunité de développement. Son action s'inscrit à trois niveaux :

- contribuer à anticiper le processus de transmission d'entreprise par une action de sensibilisation et d'information
- former les futurs chefs d'entreprise au " nouveau " métier de dirigeant
- offrir une relation d'aide individuelle au futur repreneur, nécessaire dans l'appropriation de ses nouvelles fonctions de dirigeant.

L'action combinée de ces trois axes d'intervention constitue une réponse à la problématique globale de la transmission en contribuant d'une part, à anticiper la transmission, et d'autre part, en créant les conditions favorables au développement et à la pérennité des entreprises transmises.

■ Une action de sensibilisation et d'anticipation

Partant du double constat que les cédants n'anticipent pas la cession (pour les raisons évoquées précédemment) et que, le besoin (ou la nécessité) de formation ou d'apprentissage du métier de dirigeant n'est pas toujours ressenti par les intéressés, les Ecoles Des Managers repèrent les entreprises concernées par la transmission.

Cette démarche qui repose sur un travail en partenariat avec les acteurs économiques permet de disposer d'un fichier des entreprises dont les dirigeants sont âgés

de cinquante ans et plus. Les chefs d'entreprise contactés sont sensibilisés, souvent pour la première fois, à la nécessité de préparer la transmission de l'entreprise.

■ L'apprentissage du " nouveau " métier de dirigeant

Développer la capacité d'autonomie du repreneur est une priorité des Ecoles Des Managers. Cette autonomie est développée autour de quatre axes : l'autonomie psychologique, la maîtrise des techniques de management, une vision large de l'entreprise accompagnée d'une prise de recul stratégique et le développement personnel. A chacun de ces objectifs correspond une ou plusieurs pédagogies adaptées.

Une première phase d'acquisition de connaissances permet au futur repreneur d'apprendre tout en résolvant des problèmes concrets dans son entreprise et d'engager une démarche de progrès permanent. La pédagogie utilise les cas réels des participants (pour chaque stagiaire, l'étude de cas est sa propre entreprise), la dynamique de groupe s'appuie sur le partage d'expériences et permet de se confronter à d'autres réalités que les siennes.

La deuxième phase d'auto diagnostic met le repreneur en situation d'évaluer et de comprendre globalement le fonctionnement de son entreprise. C'est l'occasion pour lui de prendre du recul et de faire le bilan complet de son entreprise.

Enfin, la troisième phase plan d'actions conduit le repreneur à engager un plan d'actions adapté à ses propres besoins et à ceux de son entreprise. C'est l'occasion de mettre en œuvre le plan de développement et de baliser l'avenir de l'entreprise.

La transmission d'entreprise est un acte de gestion qui s'anticipe, qui nécessite un accompagnement du cédant et la formation du futur repreneur. A ce titre, la formation-action proposée par les Ecoles Des Managers est un outil adapté à la problématique spécifique de la transmission d'entreprise.



Programme soutenu par les Communautés Européennes



ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

Document rédigé par Anne-Cécile GRAPPY

Contact : Laurence NOEL-LARDIN

DPFE-ACFCI

Tel : 01.40.69.39.76 - Fax: 01.53.57.19.76 - l.noel-lardin@acfc.ci.fr - <http://www.acfc.ci.fr>