



LA FONDATION D'ENTREPRISE MMA DES ENTREPRENEURS
DU FUTUR, MÈCÈNE DU TRANSMISSION LAB,
**A LE PLAISIR DE VOUS PARTAGER CE LIVRE DE CONSEILS
ET BONNES PRATIQUES SUR LA COMMUNICATION DE LA TRANSMISSION**



TRANSMISSION LAB

COMMUNIQUER LA TRANSMISSION

petits conseils pour grandes réussites





TRANSMISSION LAB



COMMUNIQUER LA TRANSMISSION

petits conseils pour grandes réussites

PRÉFACE

PAR ALAIN BLOCH, *Professeur du CNAM,*
Directeur Scientifique du MSc X-HEC Entrepreneurs

La transmission est une condition nécessaire de la pérennité des organisations. Ces deux mots, transmission et pérennité, sont pourtant, l'un comme l'autre, insuffisamment au cœur des préoccupations des entrepreneurs, et c'est pourquoi il faut saluer la sortie de ce livre blanc qui vient à son heure. Lorsque je l'interviewais pour un numéro de la Revue Française de Gestion consacré aux entreprises familiales, Christian Peugeot avait eu cette formule inspirante, que sa famille a faite sienne : « l'entreprise ne nous appartient pas, elle appartient déjà à la génération suivante ». Au-delà de la formule, cette phrase traduit bien que ce n'est pas seulement, tant s'en faut, la dimension patrimoniale de cette transmission qui est en jeu dans ce processus. L'héritage qui en est l'objet est avant tout fait d'une histoire, de son récit, de valeurs, d'une culture, bref d'une tradition qui fait l'esprit d'une entreprise. Et comme le poète René Char le rappelait dans un vers un peu énigmatique, cet « héritage n'est précédé d'aucun testament ».

Effaçons-nous derrière la grande Hannah Arendt pour recevoir, grâce à elle, une clé de compréhension de ces mots aussi magnifiques que fulgurants. Elle écrit : « Le testament, qui dit à l'héritier ce qui sera légitimement sien, assigne un passé à l'avenir. Sans testament ou, pour élucider la métaphore, sans tradition – qui choisit et nomme, qui transmet et conserve, qui indique où les trésors se trouvent et quelle est leur valeur – il semble qu'aucune continuité dans le temps ne soit assignée et qu'il n'y ait, par conséquent, humainement parlant, ni passé ni futur, mais seulement le devenir éternel du monde et en lui le cycle biologique des vivants...¹ ». Et elle poursuit : « Car le souvenir, qui n'est qu'une des modalités de la pensée, bien que l'une des plus importantes, est sans ressource hors d'un cadre de référence préétabli, et l'esprit humain n'est qu'en de très rares occasions capables de retenir quelque chose qui n'est relié à rien. »

Ainsi les entrepreneurs doivent-ils se souvenir, dans l'action collective qu'ils conduisent, que les organisations, marchandes ou non, qu'ils animent sont des lieux où la mémoire collective se construit pour se communiquer de génération en génération, et qu'il n'y a pas de civilisation qui vaille sans ce travail mémoriel.

Est-il besoin ici de rappeler en effet, puisque ce livre en témoigne à lui seul, que c'est cette communication qui, en précédant la transmission proprement dite, installe d'une génération pour l'autre, à travers récits et débats, les valeurs et les traditions qui sont les éléments essentiels du patrimoine immatériel de chaque organisation ?

Quant à la pérennité qui est permise par cette transmission, j'ai déjà exprimé ailleurs et avec d'autres qu'elle avait pour nos organisations contemporaines la vertu immense de rassembler leurs parties prenantes, plutôt que de les opposer comme le fait trop souvent le profit. Au cœur du débat autour de ces deux idées se trouve la transformation très contestable du capitalisme par la recherche effrénée du profit, depuis l'injonction du prix Nobel Milton Friedman en 1970, assénant que la seule responsabilité de l'entreprise était précisément celle d'assurer ce profit. Or c'est cette assertion coupable qui est à l'origine du dogme de la « création de valeur pour l'actionnaire », devenu l'alpha et l'omega du management depuis le début des années 80, et qui s'est révélé à l'usage un paradigme terriblement destructeur, en ce qu'il fonde et autorise le pillage sans vergogne des ressources de la planète et la maltraitance à grande échelle de l'homme, de l'exploitation des enfants aux vies brisées par les plans sociaux massifs.

Le paradigme de la pérennité est pour nous, les membres du Transmission Lab, sa présidente fondatrice et moi, la seule voie pour l'avenir de nos économies contemporaines, équitable et respectueux de notre environnement.

¹ Arendt H., 1954, *Between Past and Future*, 1972 pour la traduction française *La crise de la culture*, Gallimard

SOMMAIRE

PAGE 03	AVANT-PROPOS
PAGE 04	INTRODUCTION : UN SUJET PARADOXAL
PAGE 10	PARTIE 1 : LES DIFFICULTÉS
PAGE 44	PARTIE 2 : LE SCHÉMA IDÉAL
PAGE 68	PARTIE 3 : CIBLES ET APPROCHES DÉDIÉES
PAGE 86	SYNTHÈSE
PAGE 89	REMERCIEMENTS

AVANT-PROPOS

Le présent Livre Blanc « Communication et Transmission » a été pensé, conçu et rédigé par les équipes du Transmission Lab.

Il est ainsi **consacré spécifiquement aux questions de communication que pose la transmission des entreprises** aux différents stades du processus (recherche de repreneur, négociation, annonce etc.) et **vis-à-vis de ses différents publics** (repreneurs à venir, actionnaires - familiaux ou non-managers en place, clients, partenaires etc.).

Surtout, **il s'intéresse aux difficultés spécifiques que peuvent rencontrer les dirigeants d'entreprise** lorsqu'il s'agit de penser la communication des opérations de transmission, et aux **meilleures manières pour eux de les résoudre ou de les contourner.**

Inspiré par différentes interviews d'experts et de très nombreux témoignages de cédants, de repreneurs ou de « successeurs » - dont l'anonymat a naturellement été préservé - il ne prétend à aucune exhaustivité sur une question très large, ouverte, complexe et protéiforme.

Il espère seulement offrir à ses lecteurs - cédants ou repreneurs, communicants, conseils ou étudiants notamment - **des éclairages, des repères et des points d'appui.**

**Pour aborder un sujet très délicat...
avec d'autant plus de sérénité !**

INTRODUCTION : UN SUJET PARADOXAL

La communication autour des questions de transmission d'entreprises est en soi un sujet paradoxal. C'est ce qui en fait ici tout l'intérêt... et toute la difficulté bien sûr.

Transmettre suppose en effet, par nature, de communiquer. Mais, en même temps, les enjeux associés - qu'ils soient stratégiques ou financiers, qu'ils concernent la préservation des équipes ou des marchés - appellent une discrétion et une confidentialité exemplaires.

Si je cherche un repreneur externe, je ne peux pas le taire, le dissimuler, dévaloriser l'entreprise ni dissimuler des informations. Mais pour autant, je ne peux pas non plus divulguer trop d'informations trop vite, ni créer autour de l'entreprise un climat d'inquiétude ou de méfiance.

Si j'entends céder la structure à certains de mes salariés actuels, je dois de même en parler avec eux, longuement, profondément, sur tous les plans. Mais aussi me préserver du possible échec des négociations. Sans même évoquer ici les contraintes de la loi Hamon...

S'il s'agit enfin d'une transmission familiale, ce premier paradoxe se double d'un second. Car il s'agit alors de communiquer en famille - là où on ne communique pas toujours - sur des enjeux... dont on ne parle surtout pas.

Dans des contextes affectifs, à forte dimension inconsciente, entre loyautés et rivalités... là où il est naturellement question de dimensions visibles, concrètes et rationnelles : argent, fiscalité, compétences, stratégies.

Communiquer est ainsi toujours difficile, mais plus encore dans un contexte aussi ouvert et aussi incertain.

Et pourtant, quand il s'agit de transmettre, il est urgent, absolument urgent, de communiquer. Sinon, comment identifier les repreneurs les plus pertinents, négocier le juste deal, faire adhérer les équipes, sécuriser les clients ?

Comme il est essentiel aussi de communiquer longtemps, le temps que les messages se transmettent et les vrais deals s'accomplissent. Parmi les ingrédients d'une communication saine et viable, le temps est ainsi incontestablement le plus important puisqu'il permet aux divers messages d'infuser la transmission, comme au projet de prendre corps...



4 QUESTIONS À NADIA NARDONNET, FONDATRICE DU TRANSMISSION LAB

Après avoir créé, repris, dirigé et cédé de nombreuses entreprises, en France et à l'étranger, certaines dans des cadres familiaux et d'autres non, Nadia Nardonnet a fondé le Transmission Lab, un fond de dotation dédié à promouvoir la transmission d'entreprises.

POURQUOI AVOIR CHOISI DE TRAITER ICI SPÉCIFIQUEMENT DE QUESTIONS DE COMMUNICATION LIÉES À LA TRANSMISSION ?

Parce que la transmission est par nature un acte de communication, et que communiquer autour de la transmission est paradoxalement le sujet dont on ne parle pas ! Le dirigeant partage sans cesse des questions de stratégie, de management, de finances, d'investissements ou d'innovation technologique, mais trop peu de questions sur la façon dont l'entreprise va lui survivre, la manière dont le projet va pouvoir se poursuivre au-delà de lui, avec qui et pourquoi...

QUELS DANGERS Y A-T-IL AINSI À NE PAS COMMUNIQUER LORS D'UN PROJET DE TRANSMISSION ?

Les dangers sont évidents, a fortiori dans un monde qui a tant besoin d'intelligence collective. Si moi, chef d'entreprise, je ne communique pas, je vais implicitement me nommer juge et partie. Pour mes enfants, mes managers, le repreneur « idéal » que j'imagine pour me succéder... Or, en réalité, je ne peux pas décider seul ici ! Même si j'ai créé l'entreprise par moi-même, et choisi pour elle toutes les orientations majeures jusque là, je vais avoir besoin d'échanger en profondeur avec ceux et celles qui pourraient prendre ma suite. Je ne peux ni les « créer de toutes pièces », ni leur imposer mon point de vue, je vais nécessairement devoir composer avec leur vision, leurs envies, leurs moyens, leurs motivations propres...

Au moment de la transmission, il y a nécessairement un basculement d'une pensée individuelle vers une pensée collective. Et plus encore si j'entends poursuivre un rôle d'actionnaire...

EN QUOI EST-CE SI DIFFICILE POUR UN CHEF D'ENTREPRISE DE TRANSMETTRE ET DE COMMUNIQUER LA TRANSMISSION ?

Pour un chef d'entreprise, la transmission a toujours quelque chose de paradoxal. Il s'agit en effet de laisser, de lâcher, de renoncer... après n'avoir cessé - souvent sur des périodes longues - de s'investir et de s'impliquer totalement ! Ce n'est donc pas seulement un changement, **c'est un véritable retournement pour le dirigeant.** Et pas seulement une question de vision d'avenir, de choix de successeurs ou de conditions de vente, il y a toujours aussi une forme de deuil au passage. Qu'il faut savoir aborder clairement, dont il faut savoir parler également, aussi difficile que ce puisse être...

S'IL N'Y AVAIT QU'UN CONSEIL À DONNER À UN DIRIGEANT D'ENTREPRISE, QU'AURIEZ-VOUS ENVIE DE LUI DIRE ?

Communiquez pour anticiper ! Une fois la décision de parler prise, le process est lancé, et il est porteur de deux atouts majeurs. Il oblige le chef d'entreprise à prendre du recul sur ce qu'il a atteint, à l'exprimer et même à le célébrer. Et il lui permet de maîtriser la suite de l'aventure au mieux. C'est peut-être au fond le moment le plus important de la création de son entreprise... car il s'agit d'assurer les conditions de sa survie ! **Le plus tôt sera donc le mieux pour y penser**, avoir le temps de s'y préparer, négocier les meilleures conditions pour la suite du projet, inventer son propre futur aussi... N'attendez pas. Plus vous attendrez, plus ce sera difficile en réalité. Trop de dirigeants attendent encore trop longtemps pour y réfléchir et en parler.

PARTIE 1

TRANSMISSION ET COMMUNICATION : LES DIFFICULTÉS NATURELLES... OU 9 BONNES RAISONS DE NE PAS COMMUNIQUER !

Qu'on le veuille ou non, transmettre c'est donc communiquer... mais **communiquer ne va jamais de soi** ! A fortiori dans une situation aussi complexe qu'une transmission / cession d'entreprise, et à un moment aussi profondément impliquant pour celui qui la pilote...

Sans prétendre à l'exhaustivité absolue, nous avons ainsi identifié ici **neuf raisons avérées, logiques, légitimes, attestées par de très nombreux témoignages... de négliger la communication**, avec les conséquences associées.

08

Communiquer la transmission

POUR PLUS DE CLARTÉ, NOUS LES AVONS SIMPLEMENT REGROUPÉES EN **TROIS ENSEMBLES** :

- Un premier ensemble lié aux **logiques de décision** habituelles du dirigeant,
- Un deuxième en lien avec le **contexte de transmission**, notamment les difficultés spécifiques que posent les contextes familiaux,
- Un troisième plutôt lié aux **dimensions personnelles**, sous-jacentes à la décision de vente.

REVUE RAPIDE DE VRAIES DIFFICULTÉS DE COMMUNICATION...

Parce qu'un dirigeant averti en vaut deux !

09

Petits conseils pour grandes réussites

LES LOGIQUES HABITUELLES DU DIRIGEANT

1/ L'HABITUDE DE TOUJOURS DÉCIDER SEUL... ET LA NÉCESSITÉ DE CHANGER DE PARADIGME

Un bon dirigeant décide. Il décide vite. Il décide seul. Il décide souvent. Et c'est bien ainsi. Le métier de dirigeant demande en effet une vraie capacité de décision. Et beaucoup de ceux qui l'endossent aiment justement décider seul en toute liberté, garder le contrôle en permanence, tout en éprouvant le plaisir d'une profonde autonomie. Si communication de la décision il doit y avoir, elle vient ensuite, à des fins d'exécution. Bien sûr, il existe des décisions qu'on peut partager en amont, avec les équipes concernées, mais au final le dirigeant choisit et tranche.

La question de la transmission pose cependant par nature une question radicalement différente. Car je ne peux pas ici faire sans l'autre. Si je peux - dans une certaine limite - tenter d'imposer mes conditions à un fournisseur ou à un collaborateur, je ne peux rien imposer à un repreneur qui n'ait pas été partagé, négocié, accepté. Ainsi, un dirigeant ne peut pas décider seul de transmettre à ses enfants, puisqu'il ne sait

pas ce dont ils sont capables, ni ce dont ils ont envie. Il ne peut pas davantage décider de transmettre à ses managers tant qu'il ignore ce qui leur parle et ce qui leur est possible. Certes, il peut toujours décider seul de vendre à un tiers, mais ça ne dira pas qui est prêt à acheter, à quel prix et sous quelles conditions...

En vérité, vouloir tout décider seul jusqu'au bout suppose ainsi trop souvent... ne pas transmettre du tout ! Comme un capitaine à l'ancienne, héroïque et solitaire, couler avec le navire et rester le dernier sur le pont... Si un dirigeant veut transmettre, et dans les meilleures conditions possibles, il lui faudra donc changer de paradigme s'il a pris l'habitude de communiquer modérément et de décider seul. Parce que cette décision là est d'une autre nature.

À nouvelle étape, de la vie du dirigeant comme de celle de l'entreprise... nouvelle attitude ?

Une histoire vraie parmi tant d'autres...

Xavier dirige avec une réelle efficacité l'entreprise de bâtiment qu'il a créée lui-même il y a plus de 25 ans maintenant.

Avec une centaine de collaborateurs à temps complet, elle constitue pour lui, et aux yeux de tous, une incontestable réussite. Elle fait ainsi partie de lui, de son patrimoine, de sa famille, au même titre que ses cinq enfants, nés de deux épouses différentes. À ce titre, il n'imagine pas de la vendre à un "étranger". L'un de ses enfants au moins doit la reprendre, mais un seul semble en mesure de s'y consacrer. Laurent a 25 ans, et termine des études d'ingénieur de haut niveau à l'étranger. Son père a donc décidé que ce serait lui. Il a décidé seul comme il en a l'habitude. Il sait mieux que personne ce qui est bon pour l'entreprise ; c'est la sienne. Seulement, bien sûr, il n'en a parlé à personne, même pas à son fils, et certainement pas pour lui demander son avis. Et quand il le lui annonce, il est persuadé que son fils sera extrêmement fier et sautera sur cette occasion unique. Seulement voilà, son fils ne se sent pas prêt et, au fond, il n'en a même pas envie. Ses transports le conduisent plutôt vers la liberté, le voyage, l'indépendance, la légèreté. C'est de son âge et de sa génération. Sans préparation, sans médiation, sans discussions... donc sans communication, le projet du père est ainsi voué à l'échec, et l'entreprise en réel danger...



2/ LA PEUR DE SE TROMPER... ET L'ENVIE DE POUVOIR CHANGER D'AVIS

Un bon dirigeant décide et il connaît bien les enjeux. Il sait qu'une décision peut ne pas être juste, et que l'erreur est toujours possible : erreur d'appréciation, erreur de timing, contextes mouvants, informations insuffisantes, partielles ou erronées... Il doit donc pouvoir changer d'avis facilement, revendre ce qui a été acheté à mauvais escient, licencier qui n'a pas été recruté de façon convaincante, retirer du marché un produit qui ne marche pas, changer de prestataire ou de partenaire. Même si ça doit lui coûter du temps, de l'énergie, de l'argent, il s'engage ainsi d'autant plus facilement qu'il sait qu'il pourra se dégager sans trop de difficultés. Un bon dirigeant aime rester agile.

Mais quand il s'agit de transmission, la question est par nature différente. Dès que je commence à en parler, j'enclenche un processus. Si j'en parle à mes enfants, par exemple, je ne pourrais plus faire comme si la question n'avait jamais été soulevée avec eux. Et si je cède l'entreprise à qui n'est pas apte à la manager ou à la développer, il sera trop tard pour faire machine arrière ; elle ne m'appartiendra plus. Si je me trompe, je ne pourrais pas revenir au point de départ.

Il y a donc une tentation naturelle pour le dirigeant d'en taire les modalités puisque comme chacun sait : tant qu'on ne choisit pas, tout reste possible. Ce mutisme ne signifie pas ignorance, déni ou inconsistance, mais traduit souvent une appréhension vis-à-vis de l'irréversibilité du processus qui le rend d'autant plus impliquant...

Si acheter, recruter, innover, investir restent en effet des décisions réversibles par nature, transmettre ne l'est pas. Transmettre, c'est par nature renoncer. Et renoncer, par principe... ne fait pas partie du vocabulaire d'un chef d'entreprise !

C'est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de quelque chose d'aussi essentiel que l'entreprise qu'il a lui-même développée...



3/ CONFIDENTIALITÉ OBLIGE !

Un bon dirigeant - enfin - sait aussi tout **le prix de la confidentialité dans les affaires**. Chacun sait que les meilleures transactions se font plutôt en toute discrétion, à l'abri des regards concurrents comme des fuites inopportunes. Et cette transaction là est la plus importante de toutes !

Si je communique trop, trop tôt, trop ouvertement, je m'expose en effet à de nombreux risques vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Je pourrais démobiler mes cadres dirigeants s'ils apprennent que j'entends vendre sans leur avoir parlé, au moment où j'ai peut-être le plus besoin d'eux. Je pourrais inquiéter inutilement mes salariés, alimenter rumeurs et fantasmes, même s'ils sont parfaitement infondés. Je pourrais alerter mes banquiers, mes partenaires ou mes clients, et compliquer ainsi singulièrement la poursuite légitime du « business as usual », impérative pourtant jusqu'à la conclusion du projet de transmission.

Il y a donc, là encore, une tentation naturelle et parfaitement légitime à vouloir maîtriser l'information, toute l'information. Tentation encore renforcée par la loi dite « Hamon » (cf. encadré ci-contre), qui, pour faciliter la reprise des entreprises par leurs salariés, a instauré une obligation d'information préalable en cas de projet de cession à des tiers. **Et la meilleure manière de ne pas courir le risque de faire fuiter une information essentielle reste encore ... de ne parler de rien à personne !**

Pourtant, - même si une évidente prudence reste de mise - **la nécessaire confidentialité ne doit pas empêcher de communiquer** a minima avec ceux dont nous avons besoin. Sinon, c'est la transmission même - une fois encore - qui devient impossible.

Rien ne sert de parler trop vite ni d'alerter trop tôt. Rien ne sert d'en parler à ceux qui ne sont pas les plus directement concernés (enfants, actionnaires, principaux dirigeants, conseils). Rien ne sert de trop parler non plus, d'offrir trop d'informations sur l'entreprise ou de transparence sur les conditions du projet. Mais il faudra bien en parler. Un risque de fuite devient alors inévitable... mais il est nécessaire de l'assumer.

Prudent, oui... muet, non !

Loi Hamon et loi Macron - Rappel des principes

La loi du 6 août 2015, dite « loi Macron », a assoupli les mesures relatives à l'obligation d'information des salariés en cas de cession de leur entreprise. Le principe en avait été posé par la loi du 31 juillet 2014, dite « Loi Hamon », afin de favoriser la reprise des PME par leurs salariés.

Le devoir d'information concerne uniquement les cessions de fonds de commerce ou de participations majoritaires dans une société par actions. Ce qui exclut les autres types de cessions : opérations intra-groupes (apport, fusion...), donations ou échanges. Tous les projets de vente ainsi ne sont pas concernés : sont notamment exclus les projets de vente pour lesquels l'acheteur est un conjoint, un ascendant ou un descendant, ainsi que les cessions d'entreprises en difficulté. La transmission aux enfants en est donc ainsi facilitée... au moins en termes d'information préalable, donc de confidentialité !

Pour mémoire, sont concernées les entreprises de moins de 250 salariés. Et l'obligation d'information a une durée et une échéance : au plus tôt, dans les deux ans avant et, au plus tard, dans les 2 mois précédant la cession. Dans tous les cas, les dirigeants restent maîtres du calendrier d'information auprès des équipes. Pour prévenir enfin les indiscretions, la loi permet également de faire signer aux salariés une clause de discrétion, à réception de l'information de cession, en rappelant les sanctions possibles conformément au droit du travail.

Cette obligation d'information en cas de cession s'assortit d'un devoir d'information générale triennale (au moins une fois tous les 3 ans) auprès de l'ensemble des collaborateurs. L'enjeu : communiquer de façon claire et détaillée sur la possibilité pour les salariés de présenter un projet de reprise en cas d'intention de cession à un tiers (les différentes étapes du projet, les difficultés associées, les aspects juridiques, les dispositifs d'aide, les structures d'accompagnement etc).



LE CONTEXTE DE TRANSMISSION

4/ AFFAIRES ET FAMILLE... DEUX MOTS QUI NE VONT PAS TOUJOURS BIEN ENSEMBLE

Beaucoup de transmissions sont - ou pourraient être - **des transmissions familiales**, vers un ou tous ses enfants, des cousins, un neveu, des branches ou des familles entières. Les questions de communication y acquièrent alors - par nature - **une complexité particulière**. Car non seulement il s'agit d'échanger avec un ou des repreneurs potentiels, mais ces repreneurs sont aussi des proches ou de très proches parents, liés par le sang, l'histoire, l'affect... et l'inconscient.

Or, en famille - et comme chacun sait - on ne communique pas toujours beaucoup, ni facilement. Ou alors on communique plus et mieux, mais dans des cadres et des espaces propres, selon des codes précis, ritualisés, où chacun prend une place et joue un rôle. L'irruption de questions objectives de business, de compétences, d'organisation, comme de questions très personnelles, ne peut se faire ainsi sans heurts, sans doutes, sans rivalités.

Dans certaines familles, on parlera ainsi peu de l'entreprise au quotidien, comme si ce n'était pas un sujet pour la famille, et pourtant elle prendra beaucoup de place en réalité, même si ce n'est pas dit. Et même si les enfants peuvent se sentir ainsi tenus à distance...

Même dans les familles où l'entreprise est d'emblée omniprésente, et où la question de la succession va de soi depuis le départ, la difficulté de la communication reste souvent sous-estimée. Car c'est une chose d'en parler en théorie à des enfants encore jeunes, du haut d'une place magistrale de parent et de patron, et c'en est une autre de « dealer » en réalité avec de jeunes adultes autonomes, capables de choix personnels et d'oppositions.

Comme toute communication sur la transmission est ainsi source possible de frottements, de remises en question, voire de conflits, la tentation est grande d'éviter ce qui pourrait déranger. Pour maintenir la paix familiale habituelle, l'image de famille harmonieuse à laquelle nous sommes souvent si attachés, le silence est donc un choix naturel.

Ne pas parler pour préserver. **Mais sans parole ici, les tensions demeurent et le poids s'avère d'autant plus lourd à porter pour chacun...**

Situations familiales et ambiguïtés associées

Les situations où logiques familiales ordinaires et logiques de business ne font pas bon ménage sont très nombreuses, et sont fréquemment sources de brouilles en communication !

Pour ne citer ici que quelques exemples inspirés de situations réelles, parmi beaucoup d'autres :

- Adapter la stratégie de l'entreprise au partage familial. Si j'ai trois enfants, et que je souhaite laisser - en « gestionnaire raisonnable » - une part égale à chacun, alors l'entreprise doit se structurer selon trois business units indépendantes. Sur le modèle de l'empire de Charlemagne ?

- Décider que l'un ou l'autre de mes enfants est compétent... parce que j'en ai besoin pour la cohérence du projet. voire influencer plus ou moins directement leurs choix d'études - contre leur gré - afin de coller au mieux aux besoins de l'entreprise (ingénieur en mécanique plutôt que pharmacien / électricien plutôt que commercial / informaticien plutôt qu'infirmier / en école de commerce plutôt qu'en lettres etc).

- Privilégier des logiques dynastiques, au détriment de logiques plus fines et plus personnalisées, en privilégiant - de façon très classique - l'aîné, les garçons, la branche historiquement dominante de la famille par exemple. Au détriment des plus volontaires, des plus compétents, des plus motivés pour le job... voire de la simple équité collective.

- Oublier les actionnaires familiaux minoritaires. Même s'ils n'ont pas de poids réel dans la décision finale, faire comme si leur avis n'avait pas d'importance - et oublier de communiquer réellement avec eux - est rarement une bonne idée. Car les actionnaires en question ne sont pas ici que des « minoritaires », avec une influence objective limitée. Ce sont aussi des membres de la famille, capables d'en éprouver d'autant plus de jalousie et de rancœur. Et disposant en même temps - par leur position et leurs relations - d'un pouvoir de nuisance d'autant plus considérable, au sein de la famille... comme des organes de gouvernance !



5/ ENTREPRISES ÉPONYMES : LE POIDS DU NOM

Communiquer pose toujours question, mais que dire quand il s'agit sans cesse de communiquer aussi son propre nom de famille ? Comment parler avec détachement de la stratégie de l'entreprise, du positionnement de la marque ou des campagnes de publicité quand c'est, encore et toujours, le nom de la famille, celui de l'ancêtre fondateur, qui revient dans les échanges ? Tout devient plus chargé, plus impliquant. Et quand il s'agit cette fois de transmission, c'est encore plus difficile. Il est encore moins simple pour le dirigeant de se « désidentifier » de son entreprise (cf. interview de Juliette Allais). Plus difficile aussi d'imaginer transmettre en dehors de la famille, même si les conditions d'une transmission familiale ne sont pas réunies (car l'entreprise fait encore plus partie de l'héritage direct, au même titre qu'une propriété de famille). Et plus difficile enfin pour les « héritiers » d'échapper ainsi à la pression de la reprise, comme dans l'exemple ci-contre, directement issu d'une histoire vraie récente. Si j'ai fondé l'entreprise Dupont qui porte mon nom, ou si je suis celui qui la porte au titre de la Xième génération de Dupont, comme pourrais-je même imaginer vendre Dupont ? Et comment est-ce qu'un Dupont pourrait ne pas la reprendre en notre nom à tous ?

Communiquer la transmission va donc demander encore plus de tact, d'objectivité et de transparence. Pour que, au-delà du poids des mots, du poids des noms, du poids des transmissions invisibles, les bonnes décisions puissent être prises sur des bases justes et réellement partagées. Parce que les enfants - par exemple - ont réellement envie de reprendre et de diriger l'entreprise familiale qui porte leur nom, qu'ils en ont les compétences ou peuvent les acquérir, qu'ils ont pu échanger en détail sur les enjeux, les conditions, les attentes des uns et des autres, que les conditions de passation sont claires et acceptées. Et non seulement parce que - **au nom du Nom** - ils n'ont pas le choix, parce que c'est « comme ça, » parce qu'il ne saurait en être autrement...

Ambivalences obligent...

Paul est menuisier comme son père, mais il n'est pas très sûr de son projet. D'un côté il a envie de reprendre l'entreprise de menuiserie familiale qui porte son nom, dont il a toujours entendu parler, pour laquelle il a déjà travaillé, et dont il est fier aussi, de l'autre il a envie pour lui d'autres projets, plus libres et plus créatifs. Face à la responsabilité d'incarner - ou pas - le nom familial, il a du mal à se dérober... comme à se décider. Mais il faut dire que son père - détenteur aujourd'hui de l'entreprise créée par le grand père - ne lui facilite pas la résolution du dilemme. Tantôt il lui fait miroiter la transmission, tantôt il n'y est pas prêt. Tantôt on parle de donation, tantôt de vente. Et rien n'avance vraiment. Accompagné dans sa réflexion par un coach, celui-ci lui conseille d'en avoir le cœur net, ne serait-ce que pour se libérer de la question et déployer ainsi son énergie plus facilement, car elle est pour le moment prisonnière de cette double hésitation. Et il lui propose de solliciter auprès de son père une vraie discussion sur l'entreprise, sa valeur, son devenir, ses comptes afin de pouvoir se positionner dans le réel de façon plus claire et plus « objective ». Après avoir hésité, Paul s'y résout et demande à son père de pouvoir examiner avec lui en détail les comptes de la société, afin de pouvoir décider en connaissance de cause. Le lendemain... son père dépose le bilan de l'entreprise familiale ! Son coach incite Paul à aller jusqu'au bout de la démarche, et à se rendre au Tribunal de Commerce pour consulter les comptes. Il constate alors que l'entreprise est en très mauvaise santé financière, avec plusieurs procès en cours. La reprise n'était sans doute pas viable, pour le moins très risquée. L'ambivalence de son père s'explique mieux. La transmission n'aura donc pas lieu. Mais il en est libéré aussi... Même difficile... la communication a toujours du bon !

6/ GARDER LE CONTRÔLE EN FAMILLE : UN OBJECTIF CONTRAIGNANT ?

Parmi les écueils - en transmission comme en communication - on peut évoquer ici aussi l'idée de vouloir conserver un contrôle familial entier à tout prix. Notamment quand il s'agit d'entreprises déjà importantes, avec des niveaux de valorisation, de complexité stratégique et de compétences associées élevées.

Vouloir conserver le contrôle de l'entreprise dans la « famille de sang » peut sembler en effet très légitime, en termes de gestion patrimoniale comme de représentation symbolique. Et ce peut-être aussi l'expression d'une loyauté, le respect de la pensée du fondateur par exemple. Mais **cette volonté de contrôle absolu pose vite deux questions**. La première concerne la capacité à disposer - au sein même de la famille - **des compétences nécessaires au développement**, la seconde **la capacité collective à s'associer réellement** en famille autour d'un projet commun. Une réponse trop hésitante à la première peut générer une fermeture et un appauvrissement. Une réponse trop difficile à la seconde peut matérialiser la tension, là encore, entre enjeux affectifs et enjeux de business, liens familiaux et compétences en jeu, vision patrimoniale et vision stratégique. Laurent Allard, Co-gérant de Family & co, spécialisé dans le conseil et l'accompagnement des dirigeants d'entreprises familiales, le formule ainsi très bien : « *L'entreprise est une famille de projet, ce n'est pas une maison de famille.* ». D'autant qu'au-delà de la première génération, la famille généralement s'étend et l'actionnariat se dilue...

Pour bien communiquer, il peut donc **être nécessaire de questionner ses propres certitudes habituelles**. Quelle que soit la position en jeu, elle sera d'autant plus opérante qu'elle sera moins dogmatique. On ne peut pas transmettre l'avenir par le passé. Transmettre n'est pas reproduire.

**« L'entreprise est une famille de projets,
ce n'est pas une maison de famille. »**

Laurent Allard, Family & co

7/ LE POIDS DES PRÉJUGÉS

La transmission pour un dirigeant est par nature **une situation neuve**. Sauf dans des cas rares, il ne l'a jamais vécue avant, ou seulement - dans de grandes familles notamment - en tant que bénéficiaire au départ. Il a donc peu de points de repère réels à sa disposition pour faire face. La tentation va être grande ainsi d'utiliser comme balises de vieilles idées bien connues. Et la communication peut s'en trouver contrariée, parasitée par des préjugés d'autant plus opérants qu'ils sont moins conscients.

Il y a ainsi d'abord **les préjugés** - encore très actifs - liés à la **représentation familiale**. On imagine bien le fils aîné comme dirigeant, parce que c'est le fils et l'aîné et qu'on l'a toujours imaginé nous succéder, mais pas ses deux sœurs, plus jeunes, même si elles sont au fond plus compétentes et plus motivées. On pense à transmettre à la famille de sang, et seulement à ses représentants directs, mais on se prive ainsi de l'apport que pourraient représenter un gendre, ou l'un des managers actuels, pourtant dignes de confiance. Ou on imagine un équilibre dans la gouvernance parce qu'on souhaite respecter l'équilibre entre les différentes branches de la famille, même si tous en réalité sont loin de partager le même intérêt pour le sujet. Pour ne citer ici qu'un exemple - parmi de très nombreux - l'une des interviewées dans le cadre de la préparation de cet ouvrage nous disait ainsi : « Dans notre famille, en termes de transmission, il y avait cette règle implicite, non écrite, mais connue de tous, et qui pouvait se résumer ainsi : *ni les filles, ni les gendres.* ». Mais comment communiquer en famille si d'emblée certains des plus motivés se sentent exclus de la réflexion ? Réalimentant au passage de vieilles rivalités, des doutes ou des frustrations...

Il y a ensuite les préjugés liés à la position d'entrepreneur, souvent issus des expériences passées et de leurs interprétations habituelles. Cité ainsi par l'un de nos interviewés, évoquant son père pour qui : « On ne peut pas faire monter

les managers au capital, parce qu'après on ne peut plus les virer si on en a besoin ». Ou un autre pour qui « on ne peut réussir dans cette entreprise que si on est d'abord passé par la Direction Commerciale ». Vraie ou fausse, l'affirmation est relative. Mais comment communiquer librement sur des bases aussi fermées ?

Il y a enfin **les préjugés plus subtils, liés à la façon même dont nous avons réussi**. Il est toujours très difficile de reconnaître que les stratégies qui nous ont menées à la réussite pourraient être devenues caduques à un moment différent ou dans une situation différente. Qui a privilégié la maîtrise financière sera sceptique face à des stratégies de développement plus audacieuses. Qui a réussi en faisant confiance exclusivement à une croissance interne maîtrisée imaginera volontiers la croissance externe envisagée par le successeur / reprendre pressenti comme imprudente ou déplacée. C'est logique. Mais l'autre n'est pas nous et la période est différente. Tout a priori sur les conditions de la réussite ferme la réflexion, contrarie la communication et réduit le champ des solutions possibles.

Transmettre demande en effet par nature beaucoup d'ouverture, puisqu'il faut imaginer, communiquer, mettre en œuvre - dans une situation généralement inédite - une solution complètement neuve et parfaitement adaptée à un nouveau contexte. Qui peut être devenu très différent de celui dans lequel l'entreprise a grandi et prospéré...

Dans le texte du Grand Commentaire du Yi Jing, le plus vieux livre chinois, il y a cette phrase emblématique : « La seule chose qui ne change jamais, c'est que tout change toujours tout le temps ». Le changement serait la seule loi fixe naturelle. Transmettre, c'est changer. Changer, c'est inventer !

Fais comme moi !

Anne transmet à sa fille Hélène une entreprise de prestations de services sur mesure B to B. La fille en accepte le poids - qu'elle vit comme tel - par loyauté familiale, et parce qu'elle estime de son devoir d'offrir à sa mère la retraite confortable qu'elle mérite selon elle. Mais - après avoir plutôt bien évolué sur un marché encore relativement ouvert - l'entreprise est en difficulté, déclinante, mal positionnée face à des concurrents qui ont grandi et progressé plus vite, et sa mère ne veut pas le voir, car ce serait avouer une sorte d'échec. Hélène a donc besoin de réinventer l'entreprise, d'imaginer une nouvelle stratégie, de faire face aux difficultés financières, et elle s'y attaque avec courage et une certaine qualité de vision. Problème : sa mère - toujours très présente en réalité - ne comprend pas, et la pousse à reproduire ce qui selon elle « a toujours très bien marché ». Hélène se trouve donc prise dans un vrai dilemme : soit elle fait ce que sa mère lui demande, mais l'entreprise périlite, soit elle s'oppose à sa mère... pour mieux protéger ses intérêts. Trahir en acte ou en pensées ?

« Dans notre famille, en termes de transmission, il y avait cette règle implicite, non écrite, mais connue de tous, et qui pouvait se résumer ainsi : ni les filles, ni les gendres. »

anonyme, comme toutes les citations d'interviewés / seuls les experts seront cités de façon explicite

8/ TRANSMETTRE... ET LÂCHER !

Transmettre, c'est passer le relais, lâcher symboliquement le témoin, et permettre aux successeurs de poursuivre la course à leur tour, à leur manière. Les histoires de transmission d'entreprises sont pourtant trop souvent aussi des histoires - tellement humaines - de « vieux lions » qui, par principe, par habitude, par défense - ne veulent en réalité rien lâcher du tout.

Il y a ceux qui promettent de transmettre, et retardent en permanence l'échéance, rendant toute communication biaisée d'une ambiguïté fondamentale. Il y a ceux qui disent qu'ils veulent céder leur affaire, mais ne trouvent justement jamais le repreneur idoine, usant la patience des conseils et des intermédiaires, créant méfiance et suspicion autour de leur volonté réelle, sinon sur la valeur ou l'intérêt même de l'entreprise. Il y a ceux qui ont transmis mais qui vont chercher l'opportunité de reprendre, communiquant officiellement une attitude ouverte et confiante, et officieusement une autre, plus sceptique et méfiante. Et surtout, il y a tous ceux qui sont partis mais restent encore présents, gardent un bureau, viennent tous les jours, se mêlent des décisions opérationnelles et attendent qu'on les considère encore comme le boss qu'ils ont toujours été, créant ainsi des conflits de loyauté en interne, et de nombreux jeux possibles d'influence et de zizanie potentielle.

Or, **en termes de communication, l'ambiguïté est toujours problématique**. Une bonne communication - quelle que soit la cible concernée, interne ou externe, dans et hors du cercle familial - suppose en effet **un alignement**. Mieux vaut clarté et cohérence - même formulées de façon simple, voire rudimentaire - que doutes et contradictions, même exprimés de façon brillante ! Que doit penser en effet un fils que son père charge d'une entreprise dont il continue de tirer les fils ? Un manager loyal qui voit son ancien boss contredire en réunion les directives de son nouveau boss ? Un collaborateur, à qui on a vanté la qualité de la succession, et qui découvre que rien n'a vraiment changé dans les faits comme dans les apparences ? Que peut-il en sortir sinon du doute, de la méfiance, du retrait, du jeu, de l'attente, de la déception ?

Aussi difficile, aussi douloureux que cela puisse être, même pour les plus conscients, la décision posée doit donc être perçue par tous comme irrévocable, et matérialisée comme telle. **Communiquer la transmission avec efficacité suppose aussi de savoir se retirer**. Pour que l'annonce soit claire et ses effets féconds.

Je ne suis pas ce que je fais.

S'identifier à son travail est une tentation naturelle, et toujours en même temps un vrai danger. C'est vrai pour chacun de nous, quelle que soit sa place, son niveau, son métier. "J'ai fait une erreur" ne veut pas dire "je suis un imbécile". "J'ai accompli un exploit" ne signifie pas "je suis un surhomme" (on ne parle jamais de « surfemme »...). Le fait que mon travail ait été critiqué ne veut pas dire que je suis inutile et sans valeur. « Mon » équipe ne m'appartient pas en vérité. Ce que les coachs savent très bien, les dirigeants d'entreprise gagneraient parfois à le savoir un peu plus à leur tour. Et d'autant plus que l'identification à sa fonction est ici plus naturelle, vu son degré de personnification, plus puissante, compte-tenu de son implication ... et plus contradictoire avec un projet de transmission abouti. Car plus je suis profondément identifié à mon travail, donc à mon entreprise et à mon rôle de patron, moins je sais ouvrir, lâcher et communiquer clairement sur l'après-moi. Autant les « serial entrepreneurs » sont naturellement détachés de leur projet car il a en réalité été d'emblée pensé et conçu pour être vendu, autant les créateurs ou les repreneurs de structures classiques, faites pour durer, ne sont généralement pas prêts à se penser comme détachés, « hors de ». Et pourtant... rien ne pourra se dire de convaincant pour des tiers si l'entreprise n'est pas pensée très clairement comme un projet autonome qui m'est extérieur, et, à ce titre, peut aussi se poursuivre sans moi...et moi sans lui ! Et je ne saurais non plus penser mes enfants comme une solution de substitution, car eux non plus ne sont pas moi, ne m'appartiennent pas, ne constituent pas mon prolongement...

9/ ET APRÈS ? LA PEUR DU VIDE...

Bien communiquer, c'est trouver une juste distance : ni trop détaché, car transmettre reste une affaire importante, impliquante, difficile, qui mérite de l'engagement ; ni trop présent, trop investi, car c'est bien d'un projet de transmission dont il s'agit, donc de lâcher-prise. Or, le détachement associé suppose aussi de penser ce qui trop souvent n'a encore eu aucune place claire : la question de la vie d'après, après la transmission. Que vais-je faire ainsi de tout le temps, de toute l'énergie redevenus disponibles ? Que vais-je accomplir avec l'argent - parfois considérable - qui pourrait en découler aussi ?

Lors de pots de départ à la retraite en entreprise, on voit ainsi très bien la différence entre la communication - facilement détachée, souriante, positive - de ceux qui ont un nouveau projet de vie pour succéder à celui qu'ils sont en train de quitter... et la communication - plus crispée, moins juste, plus attachée au passé - de ceux qui partent un peu malgré eux, sans visibilité positive sur l'après. La peur du vide est totalement légitime, mais elle constitue ainsi un écueil majeur dans la communication des questions de transmission. Car si je ne porte pas de réponse positive, ou si j'ai peur de ne pas être en mesure d'en élaborer une, je vais être très tenté d'escamoter la question. Parce qu'il y aura une peur légitime - le vide, la retraite, la capitulation, voire la déchéance et la mort - donc une résistance, un refus, une crispation.

Peut-être est-ce même la première condition en vérité pour bien communiquer ? Si je sais pour quoi / pourquoi je pars, je peux penser en effet le passage avec une certaine distance et une certaine sérénité.

Vieillir sans vendre...

Paul et Marie ont fondé ensemble un joli commerce spécialisé, et ils l'ont animé et développé pendant plus de vingt ans. Ils en sont fiers à raison, et souhaitent désormais le céder car l'âge est venu. Ils aimeraient le transmettre tel qu'ils l'ont créé, mais la valeur économique de leur commerce est relativement limitée, alors que la qualité de son emplacement, et la modicité de son loyer, pourrait leur permettre de le vendre mieux, à condition d'accepter d'en modifier sensiblement la nature. Comme ils ont aussi besoin d'argent pour financer leur retraite, ils hésitent donc entre deux types de solutions, selon deux types de motivation. Bien sûr, aucun repreneur potentiel ne leur en offre assez, et aucun ne leur semble digne non plus de poursuivre leur œuvre. Le temps passe. Ils ont découragé sans en être clairement conscients de plusieurs projets cohérents. Dans une ville de province moyenne où les réputations se font et se défont vite, on commence à murmurer. En réalité ils ont peur. Ni l'un ni l'autre ne s'imaginent travailler encore plusieurs années, mais ils ne s'imaginent pas non plus sans ce travail qui les porte, les tient, les accompagne tous les jours depuis si longtemps, pas plus qu'ils ne parviennent à imaginer ce commerce qui est le leur tenu autrement, voire détruit et remplacé. Plus le temps passe, plus ils vieillissent, moins ils ont de temps devant eux, moins ils l'imaginent. Leur communication est donc toujours plus tendue, et moins convaincante. Il y a la part d'eux qui dit vouloir vendre et en est convaincu, mais aussi celle qui s'inquiète et se tend. Ils envisagent bien de céder l'entreprise au fils de l'une de leurs meilleures amies, mais - à force d'injonctions contradictoires et de crispations - finissent par se fâcher avec lui aussi. Faute de solutions, ils poursuivent vaille que vaille. Parce que mieux vaut quand même se lever chaque matin pour faire encore ce que l'on connaît bien... que faire face à ce vide immense qui pourrait venir ensuite.



PAROLE D'EXPERTE

PAR JULIETTE ALLAIS, PSYCHOTHERAPEUTE,
spécialiste en analyse transgénérationnelle, autrice notamment
de « Guérir de sa famille » (Eyrolles / Presses Pocket)

TRANSMETTRE UNE ENTREPRISE EN FAMILLE, AU FOND, ÇA PARLE DE QUOI ?

- Les questions de transmission renvoient toujours à des questions de loyauté... donc aussi d'enfermement potentiel. Car on ne transmet jamais seulement une société - au sens économique du terme - mais également des codes, des règles, visibles et invisibles, toute une façon d'être au monde. C'est donc aussi un poids que l'on reçoit, de quelque chose que l'on n'a pas créé, tout un système de valeurs, d'obligations, de priorités qui n'est pas le sien a priori.

ET DANS LE CAS DES ENTREPRISES ÉPONYMES ?

- Le poids est encore plus lourd, car l'identification est naturellement encore plus forte. Avec souvent l'image d'un ascendant mythique d'autant plus imposante. Et il est encore plus difficile d'être à la hauteur ! Le droit à l'erreur, à l'échec en devient très limité...

CEUX QUI REÇOIVENT NE SONT DONC PAS DANS UNE SITUATION SI SIMPLE ?

- Non en effet, parce que celui qui transmet attend nécessairement - plus ou moins consciemment - que celui qui reçoit, a fortiori si c'est l'un ou plusieurs de ses enfants, fonctionne comme lui, voit les choses de la même manière. Alors que c'est par nature impossible... Et même si la transmission peut naturellement aussi avoir quelque chose de très valorisant, exprimer une forme de reconnaissance, offrir un ancrage puissant...

ET RIEN N'EST SIMPLE NON PLUS POUR CELUI QUI TRANSMET ?

- Pour celui qui s'en va, il y a nécessairement quelque part une peur de perdre la place qu'il avait conquise, parfois de haute lutte. Pour être relégué à un endroit vide, d'autant plus vide qu'il est plus âgé bien sûr. Ce qui le rend facilement ambivalent, hésitant entre « je laisse » et « non je ne peux pas laisser ». On ne peut donc bien transmettre que si on a la certitude d'avoir encore une vie « après », dont on ait envie, qui fasse sens pour nous. Ce qui suppose aussi d'être réellement « désidentifié » de son entreprise, d'accepter que « je ne suis pas l'entreprise », qu'elle peut tourner sans moi... et que je peux tourner sans elle !

COMMENT FLUIDIFIER ALORS LES QUESTIONS DE TRANSMISSION AU SEIN DES FAMILLES ?

- La circulation de la parole au sein de la famille, entre tous les membres concernés, va être absolument essentielle. Il faut réussir à créer ainsi des espaces de parole spécifiques dans lesquels les enfants - si c'est d'eux qu'il s'agit par exemple - pourront dire et être entendus. Dire sincèrement leurs envies, leurs doutes, leurs attentes, leurs réticences, leurs difficultés, leurs espoirs, leurs conditions, leurs différences aussi quand il s'agit d'une fratrie, donc tous ne sont pas concernés de la même manière... Et des espaces de parole qui ne sont pas les espaces familiaux habituels. Ce n'est pas en effet ici seulement le père ou la mère qui parle à ses fils ou à ses filles, mais aussi le patron actuel qui échange avec des repreneurs potentiels.

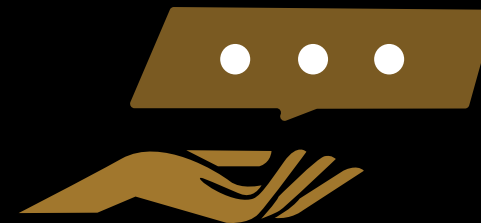
VAUT-IL MIEUX ÊTRE ACCOMPAGNÉ DANS LA DÉMARCHE ?

- Si la démarche semble difficile, si les relations se tendent, si la parole ne parvient pas à circuler, alors oui l'aide d'un tiers médiateur peut être précieuse pour tous. Dans de telles situations en effet, à la fois complexes, impliquantes et multidimensionnelles, le risque de non-dit est sinon très important. Et les conséquences pourraient en être lourdes, sur la famille comme sur l'entreprise est affaire de séparation. Avec l'entreprise que l'on a portée, comme avec les membres de la famille à qui on transmet. Et qui doivent pouvoir bénéficier de toute l'autonomie nécessaire pour reprendre, grandir et faire grandir à leur tour...

QUEL CONSEIL POURRIEZ-VOUS DONNER AINSI A UN DIRIGEANT POUR CONCLURE ?

- Peut-être qu'un conseil juste ici serait de leur proposer de mettre leur ego de dirigeants concernés et compétents de côté... à bien transmettre ! Et plus tôt ils entreprendront d'y réfléchir, plus ils auront de temps devant eux, plus ce sera facile. En n'oubliant jamais que la transmission est affaire de séparation. Avec l'entreprise que l'on a portée, comme avec les membres de la famille à qui on transmet. Et qui doivent pouvoir bénéficier de toute l'autonomie nécessaire pour reprendre, grandir et faire grandir à leur tour...

« Les questions de transmission renvoient toujours à des questions de loyauté... »



PARTIE 2

POUR UNE JUSTE COMMUNICATION DE LA TRANSMISSION : PRINCIPES & SCHÉMA « IDÉAL »

42

Communiquer la transmission

Après les freins, les écueils, les difficultés, il est temps d'aborder maintenant les principes d'une communication positive, et d'esquisser ainsi une sorte de recommandation type et de schéma « idéal ».

Issue de témoignages et d'expériences multiples, voici donc - en termes très simples - **une revue d'ensemble synthétique de pratiques positives et de conseils concrets**. Compte tenu de l'extrême diversité des situations de transmission, ils restent naturellement génériques à ce stade, mais incarnent bien cependant les logiques à l'oeuvre tout au long du processus.

Cette revue rapide a été conçue selon **7 temps différents** successifs de communication, de l'amont vers l'aval du projet, de sa réflexion et de sa conception à son déploiement opérationnel :

- **Anticiper la transmission**
- **Choisir une logique de succession**
- **Préparer la passation**
- **Finaliser la négociation**
- **Diffuser l'information**
- **Assumer la part symbolique**
- **Accepter de laisser la place**

Chacun correspond en effet à des cibles, des enjeux et des moyens spécifiques, plus limités et plus confidentiels ou plus larges et plus ouverts.

43

Petits conseils pour grandes réussites

1/ ANTICIPER LA TRANSMISSION

Qui dit transmission dit anticipation.

Comme tous les grands projets, la transmission d'une entreprise exige en effet une préparation importante... donc du temps !

— POURQUOI ANTICIPER ?

- Parce que transmettre demande toujours du temps, parfois beaucoup de temps, souvent beaucoup plus de temps que prévu ou imaginé en amont. Du temps pour s'y préparer personnellement déjà, pour accepter de transmettre. Du temps pour mûrir le projet, identifier le ou les successeurs potentiels, entrer en contact, convaincre. Du temps pour que les successeurs potentiels mûrissent à leur tour leur engagement se préparent, se rendent disponibles si besoin. Et du temps enfin bien sûr pour mettre en œuvre en détail et concrètement des solutions justes et pérennes.

- Le plus tôt est donc toujours le mieux. Pour ne rien décider d'essentiel dans l'urgence. Pour se donner le temps de mûrir et de laisser mûrir. Pour prendre le temps de négocier chaque étape du processus au plus juste.

- Par nature, toute entreprise créée est faite pour être transmise. La transmission est inhérente au projet. D'une certaine façon, elle pourrait donc être anticipée... dès la création même !

— ANTICIPATION ET COMMUNICATION

- À ce stade déjà se pose la question de la communication. Si la tentation est grande de tout porter seul à l'intérieur, mieux vaut pourtant initier un partage :

- avec les plus proches et les plus directement concernés (son conjoint, ses enfants, ses co-actionnaires par exemple).
- avec les conseils nécessaires à la réflexion amont. (voir ci-contre)

- Parler n'est pas encore décider, ni nécessairement demander un avis, ni se laisser influencer, ni faire des plans trop détaillés, mais échanger, initier, ouvrir, préparer... Il importe ici d'en parler pour exprimer, pour mûrir, pour rendre visible, pour inscrire le projet dans une réalité potentielle.

- La juste communication, à ce stade, est donc limitée, mais réelle. Pas besoin d'en dire trop, pas question de s'avancer trop loin encore. Mais pourquoi se priver d'un partage important ?

LE CONSEIL

- Et si vous vous faisiez accompagner ?
 - Lorsqu'on pense transmission, on pense facilement conseil en effet, mais plutôt sur les plans juridiques, financiers, fiscaux, patrimoniaux : avocats, notaires, fiscalistes banquiers, experts-comptables... Or, si ces dimensions sont bien sûr essentielles, elles ne sauraient intégrer toute la dimension du projet. Car la transmission impacte toujours directement le dirigeant lui-même à un endroit très important, fort, impliquant. Elle parle de ce qu'il a fait ou pas, réussi ou non, de son projet de vie, de sa famille, d'héritage etc. Elle sollicite donc en lui de très nombreuses dimensions, parfois même inconscientes. D'où la difficulté souvent de prendre le recul nécessaire.
 - De même que les plus grands sportifs - en tennis par exemple, sont accompagnés de toute une équipe - coach technique, préparateur physique, kiné, sparring-partner, préparateur mental - pourquoi un dirigeant d'entreprise ne se doterait-il pas lui aussi d'un conseil personnel, par exemple, d'un mentor, d'un partenaire de réflexion ? De quelqu'un de neutre, d'expérimenté, d'indépendant avec qui mener en conscience une vraie réflexion sur son projet, ses difficultés, ses implications... Pour trouver la distance nécessaire à une élaboration.

2/ CHOISIR UNE LOGIQUE DE SUCCESSION

Qui dit transmission dit naturellement ensuite choix d'une logique associée... À qui ai-je envie de transmettre, à qui puis-je confier l'entreprise après moi ?

— LES MODALITÉS DU CHOIX

Les modalités du choix concerné sont ainsi simples à définir... mais complexes à mettre en œuvre !

- Puis-je transmettre à un enfant ? À mes enfants ?
À d'autres membres de la famille ? Lesquels ? Pourquoi ?
- Puis-je transmettre sinon aux managers actuels ?
À certains d'entre eux ? À quelles conditions ?
- Vais-je sinon plutôt céder l'entreprise ? À un fonds ?
À un concurrent ? À un / des repreneurs indépendants ?

— COMMUNICATION ET LOGIQUES DE SUCCESSION

• Comme toute solution de succession est une solution concertée, partagée, négociée, vous allez donc nécessairement devoir en parler. Avec vos enfants, vos neveux, vos cousins, vos managers, voire déjà vos concurrents, des contacts de réseau, sinon des intermédiaires peut-être, en fonction de vos réflexions. Même si vous ne livrez ici que des informations partielles et prudentes, il faudra faire connaître votre intention, de façon ouverte et positive.

• Bien sûr, à partir du moment où vous échangez ainsi avec des repreneurs potentiels, le risque de fuite d'informations augmente, et la stricte confidentialité du processus est plus difficile à garantir. Mais c'est un risque à courir. Après tout, il est normal qu'un dirigeant - surtout s'il prend de l'âge - réfléchisse à « l'après ». C'est son rôle de prévoir et d'anticiper ! N'hésitez donc pas à dire que « vous y pensez », que « vous prenez des contacts », si on vous pose la question. Tout en restant très prudent et très évasif pour le reste...

LE CONSEIL

- N'en décidez pas seul !
 - À la question « quel conseil pourriez-vous donner à un dirigeant qui envisage de transmettre ? », l'une des dirigeantes que nous avons interviewées nous avait ainsi répondu : « Demandez aux enfants ce dont ils ont envie ». Car vous ne pouvez pas choisir pour eux, même si c'est tentant... et même si ce sont justement « vos » enfants.
 - Pas plus que vous ne pouvez décider à la place de vos managers, des envies qu'ils pourraient avoir de reprendre l'entreprise ou non... Même si vous avez pour le moment l'habitude de leur donner des ordres ou de leur confier des missions !

« Si vous ne vous posez pas la question de la succession, d'autres s'en chargeront pour vous. Votre âge n'est un secret pour personne. »

3/ PRÉPARER LA PASSATION

Une fois la solution choisie, le ou les repreneurs éventuellement identifiés... rien n'est encore fait ! **C'est donc le moment de préparer le terrain en amont...**

— LE TEMPS DE LA PRÉPARATION

- La préparation est une affaire de temps là aussi, car il va falloir alors prendre le temps de mettre en place les conditions nécessaires à la réussite du projet. Un accord de principe en petit comité, une envie partagée, une négociation du prix de vente ne suffisent pas !

— COMMUNICATION ET PRÉPARATION DE LA PASSATION

- Dans cette période - qui peut être longue - il importe ainsi de communiquer, même si c'est encore de façon limitée :
 - Avec les repreneurs potentiels bien sûr, car la relation doit s'enrichir régulièrement d'échanges progressifs et constructifs.
 - Avec les parties prenantes les plus directement concernées : managers actuels, actionnaires minoritaires, éventuellement des clients ou des partenaires clés par exemple.
 - L'objectif : fédérer les énergies autour du projet de reprise. A fortiori si l'on souhaite transmettre une vision, des valeurs, un savoir-faire en profondeur, donc des éléments plus immatériels, que l'acte de cession n'implique pas nécessairement.

- Toute communication de transmission est ainsi une communication progressive, juste et prudente.
 - Prudente, parce que rien n'est encore fait, que beaucoup d'éléments clés restent encore à définir, que tout l'écosystème de l'entreprise n'a pas besoin d'être au fait de l'avancée du projet.
 - Juste, au sens où ce qui est dit doit être vrai. Dites ce qui est, sans faux-semblants, pour ne pas courir le risque d'être ensuite démenti par les faits, ni d'entamer la confiance de vos interlocuteurs à un moment clé.

LE CONSEIL

- Aidez vos successeurs à construire leur légitimité.
- La question se pose surtout pour les enfants du dirigeant bien sûr. Plus leur légitimité sera établie, claire, incontestable, plus ce sera facile pour tous. Peut-être ont-ils besoin ainsi d'acquérir d'autres expériences ailleurs, en France ou à l'étranger, avant de rejoindre l'entreprise ? Peut-être ont-ils besoin de faire vraiment leurs preuves au sein de l'entreprise dans des fonctions opérationnelles avant de pouvoir prétendre la diriger à leur tour ? Peut-être ont-ils besoin également de compléter leur formation ? ...
- Elle peut se poser aussi en cas de transmission à ses managers. C'est le moment alors de leur offrir une autonomie plus grande, de les associer à plus de décisions, de les rendre plus visibles aux yeux de tous. Dans une vraie cohérence d'intention...

4/ FINALISER LA NÉGOCIATION

Un projet de transmission implique de très nombreuses dimensions. La négociation d'ensemble est donc complexe par nature, et sa complexité ne doit pas être sous-estimée...

— UNE JUSTE NÉGOCIATION NE LAISSE RIEN AU HASARD

- Dimensions financières et stratégiques, d'ambition, de projet, de vision et de valeurs, de relation aux équipes en place comme aux actionnaires, ou encore de place à venir pour l'ancien dirigeant... il y a encore loin - là aussi - de l'accord de principe à la mise en place effective.
- Si, en droit français, la vente est effective « quand il y a accord sur la chose et sur le prix », la réalité de la chose est ici mouvante, et les termes d'un accord réel et complet demandent patience et ténacité.

— COMMUNICATION ET FINALISATION DE LA NÉGOCIATION

- On parle ici surtout de la communication entre cédants et successeurs, dans sa dimension la plus délicate. Car s'il est facile d'être d'accord sur des éléments de transaction simples (*un prix, un délai, des conditions de financement*), il est beaucoup plus difficile d'être réellement ajusté sur toutes les dimensions potentielles de la négociation. Or, toutes vont faire sens pourtant, et beaucoup de malentendus sont potentiellement bloquants.
- C'est donc vraiment le moment d'aborder TOUTES les questions, même et surtout celles qui pourraient fâcher. La communication ici doit être aussi franche, directe et exhaustive que possible ! Les sous-entendus implicites et les non-dits doivent être réduits au strict minimum.

LE CONSEIL

- Clarifiez, clarifiez, clarifiez...
- Le choix d'un successeur et son intégration relèvent aussi d'une logique de recrutement. Or, en recrutement, l'un des principaux écueils - a fortiori avec un dirigeant qui recrute pour lui-même - est que recruteur et recruté, ravis de se rencontrer, se racontent ensemble une belle histoire très positive... mais qui n'est pas la même en réalité !
- S'il peut être facile de s'en rendre compte avant, si on sait aborder l'ensemble des questions nécessaires, et ainsi de rectifier le tir, de renégocier, voire de ne pas conclure, c'est toujours excessivement difficile après, quand la transaction a eu lieu, si chacun s'estime déçu, voire lésé ou trahi...

5/ DIFFUSER L'INFORMATION

Une fois la transmission parfaitement finalisée, **c'est le moment de communiquer le changement...**

— TRANSMETTRE UNE INFORMATION CLAIRE ET COMPLÈTE

- Même si tout n'a pas besoin d'être dit, la transmission de l'entreprise implique une perspective de changement majeur pour tous. La communication doit donc être riche à ce stade, et intégrer les attentes de chacun, notamment des équipes en place bien sûr.

— LA COMMUNICATION OFFICIELLE DU PROJET DE TRANSMISSION

- On peut ainsi penser simplement la communication à conduire selon trois mots clés :

EXPLIQUER

Pour celui qui œuvre depuis des années à un projet de transmission, l'enjeu et le sens sont évidents. Mais pour celui qui le découvre, il en va bien sûr autrement. N'hésitez donc pas à expliquer votre démarche, vos envies, le choix que vous avez fait, comment et pourquoi. Plus le projet sera clair et motivé, plus les équipes et les partenaires pourront y adhérer.

RASSURER

Le changement est toujours anxiogène.

Changer d'actionnaires, de patron suscite nécessairement des questions... et des inquiétudes. Qu'est-ce qui va changer ? Mon poste est-il en jeu ? Y aura t-il des suppressions d'emplois ? Des délocalisations ?

Qu'est-ce que les nouveaux actionnaires ont réellement en tête ? Tout ce qui pourra être dit sincèrement pour rassurer les équipes et les partenaires est donc utile. Même si cela va de soi pour vous, l'autre a besoin d'entendre que son emploi est protégé, que le nouvel actionnaire va investir, que l'usine n'est pas menacée ou que le projet de développement prévu ne va pas être enterré. Mieux vaut être explicite !

VALORISER

Il est essentiel pour ceux qui viennent et ceux qui restent que la démarche soit valorisée. Quel que soit le sentiment du dirigeant au moment du départ, la présentation du projet, de la démarche, des successeurs doit être valorisante pour tous. Ni remords, ni regrets, mais un choix assumé, une vision, une ambition, une dynamique à l'œuvre...

LE CONSEIL

- Communiquez sans restriction !
 - Ce n'est plus le moment de restreindre l'information. À ce stade, abondance de communication ne peut pas nuire. Tout l'écosystème de l'entreprise (clients, fournisseurs, banquiers, partenaires, conseils, compagnons de route...) aura envie d'être informé personnellement. Vous avez donc tout intérêt à prendre le temps d'en parler à chacun. La qualité de l'échange facilitera la passation. Et vous y préserverez des contacts qui pourraient être utiles pour ce que vous envisagez ensuite...

6/ ASSUMER LA PART SYMBOLIQUE

Transmettre, ce n'est pas qu'une question juridique ou financière bien sûr. Et transmettre le pouvoir n'est pas qu'une affaire de signatures ou d'organes de gouvernance...

— LA PART SYMBOLIQUE DE LA TRANSMISSION

- La dimension symbolique est double en effet :
 - Entre le cédant et le successeur, vers le futur. Il s'agit ainsi d'assumer un geste de passation, comme quand on signe l'acte de vente définitif et qu'on remet les clés de la maison au nouvel acheteur... ou quand on remettait les clés de la ville au nouveau vassal !
 - Entre le cédant et ses équipes, ses partenaires ou ses clients, vers le passé. Il s'agit d'acter le changement et d'assumer un geste positif de clôture, donc aussi de reconnaissance du parcours effectué ensemble et de la période qui s'achève.
- Dans tous les cas, il s'agit de reconnaître l'importance du moment. Car la transmission est aussi une affaire profondément humaine, ainsi qu'un moment clé pour tous ceux qui viennent, qui partent et qui restent. La réussite de la transmission repose donc aussi sur leurs convictions partagées.

— LA COMMUNICATION DU SYMBOLIQUE

- Autant la communication en amont de la transmission doit rester longtemps prudente et limitée, autant la communication en aval peut se déployer en grand quand tout est acté. C'est donc ici le moment de :
 - Célébrer l'événement : pour acter de l'importance du moment, et vivre l'instant avec intensité.
 - Remercier les acteurs : pour valoriser les équipes en place et faciliter la passation.
 - Transmettre les clés : pour témoigner officiellement du changement de gouvernance opérationnelle.
- Il n'y a aucune raison en effet pour un dirigeant de quitter son entreprise... par la petite porte ! Il doit sortir la tête haute, à la vue de tous et dans l'intérêt de chacun : des équipes en place, qui pourront accepter plus facilement le changement ; des successeurs qui auront été officiellement reconnus comme tels ; comme du dirigeant lui-même qui en vivra d'autant mieux la difficulté.

LE CONSEIL

- « Marquez le coup », osez célébrer !
- Pour celui qui part comme pour ceux qui arrivent et ceux qui restent, le moment est réellement important. Pourquoi le sous-estimer ? Le masquer ? En faire quelque chose d'ordinaire ? Pourquoi ne pas en profiter au contraire pour en faire le lieu d'un événement positif ?
 - Un livre, une exposition pour célébrer la période qui s'achève, incarner des valeurs, ancrer une vision ?
 - Une fête réunissant l'ensemble des équipes pour les remercier, leur dire au revoir et présenter officiellement à tous les nouveaux dirigeants ?
 - Une réunion solennelle avec les hommes clés de l'entreprise pour les associer clairement au nouveau management ?
 - Un moment intime exceptionnel entre parents et enfants concernés si transmission familiale il y a ?



PAROLE D'EXPERTE

PAR LOUISE BEVERIDGE,
CONSULTANTE INDÉPENDANTE,

*après une carrière riche en jobs de Direction de la Communication
dans des groupes internationaux.*

POUR VOUS, COMMENT LE CÉDANT DOIT-IL PENSER AU MIEUX LA COMMUNICATION DE SA TRANSMISSION ?

- Même si le départ est pour lui difficile à vivre - et il l'est toujours - il est très important qu'il pose ce moment très particulier comme un temps fort et positif. Car c'est vraiment l'occasion aussi de retracer un chemin, d'honorer une œuvre, de valoriser tous ceux qui ont participé, d'apaiser ce qui doit l'être, d'unir et de réconcilier... Pour soi comme pour les autres. Avant de laisser la place, et de poursuivre sa propre route...

VOUS NE PRÔNEZ DONC PAS LA DISCRÉTION DANS LA PASSATION ?

- Au contraire ! Au niveau public, 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 lui remettre en main propre. Et ne rien escamoter de l'émotion d'un moment très intense pour chacun d'eux.

« La transmission doit être ritualisée ! »

ET QU'EN EST-IL POUR LA COMMUNICATION DU NOUVEAU DIRIGEANT ?

- Elle doit être préparée, travaillée, de façon précise, avec un triple objectif : inscrire sa parole dans la culture de l'entreprise tout en assumant en même temps une évolution, un changement de forme, donc une nouvelle façon de communiquer et de diriger ; tout en dessinant la nouvelle route, en indiquant le nouveau cap. C'est le moment où jamais d'avoir une communication ambitieuse sur le fond - la forme sera modulable en fonction de l'activité et la culture de l'entreprise - ... et ça ne s'improvise pas !

CE SERA D'AUTANT PLUS FACILE ET PLUS EFFICACE... QUE LES SUCCESEURS SERONT PLUS LÉGITIMES ?

- Oui, bien sûr. A ce stade, la question de la légitimité du nouveau dirigeant ne peut être ignorée. Faire partie de la famille ne suffit pas, avoir été choisi, adoubé par le fondateur pas toujours non plus. La meilleure légitimité, la plus forte, demeure celle qui a été gagnée en propre, par son parcours et son talent. Définir son propre espace de parole, et style de communication fait partie ainsi des premières étapes pour établir et démarquer son leadership.

7/ ... ET ACCEPTER DE LAISSER LA PLACE !

Tout processus a une fin, aussi important soit-il.
Savoir transmettre, c'est donc aussi savoir tirer sa révérence.

— LAISSER LE PROCESSUS S'ACHEVER

- La dernière étape est à la fois la plus simple et la plus difficile... c'est celle où on laisse totalement la place au(x) successeur(s) choisi(s). À lui, à eux, de vivre l'aventure comme il(s) l'entend(ent) désormais.
- Il est en effet très important pour la réussite du processus de transmission que le cédant ne persiste pas à vouloir conserver la maîtrise du pouvoir, ni même simplement à rester informé et impliqué, au-delà de ce qui a été négocié et prévu.

— POUR EN FINIR AVEC LA COMMUNICATION...

- Il vient ainsi un moment où la meilleure communication consiste encore... à ne plus communiquer du tout. Ou seulement sur d'autres plans, parce qu'on est passé à autre chose. Ou encore dans un cadre plus symbolique ou plus distant (Présidence d'honneur, participation aux organes de gouvernance...).
- Il est essentiel en effet de ne plus intervenir dans les décisions, de ne plus même répondre aux questions des équipes ou des clients, pour ne pas interférer, éviter toute ambiguïté, faire leur vraie place aux successeurs.

LE CONSEIL

- Passez à autre chose !
- Dès le moment où l'entreprise est effectivement transmise, partez faire le tour du monde, fondez une association, entrez en politique, devenez « business angel », faites-vous plaisir, mais surtout actez que vous êtes passé positivement à autre chose, dites-le, montrez-le, communiquez-le. Que chacun sente et sache que la situation a changé, que c'est ainsi et que c'est bien.

PARTIE 3

CIBLES ET APPROCHES DÉDIÉES

Après l'analyse des principaux écueils en termes de communication, et la formulation de principes positifs pour la communication tout au long du processus de transmission, la dernière partie de ce Livre Blanc est consacrée à une réflexion spécifique sur les principales cibles concernées et les approches de communication possibles associées.

Elle consiste ainsi en un court focus sur chacune des cibles clés de la communication en phase de transmission (*successeurs ou parties prenantes*), sous la forme d'une fiche simple et concrète. Leurs contenus sont directement issus des interviews menées avec des cédants et des repreneurs, et de leurs expériences propres. Différentes paroles d'experts viennent compléter l'ensemble.

LES CIBLES

LES SUCCESSEURS POTENTIELS

- ★ **Issus de la famille**
- ★ **Managers ou dirigeants actuels**
- ★ **Repreneurs externes**

LES PARTIES PRENANTES

- ★ **Les équipes / les salariés**
- ★ **Les partenaires majeurs**

LES SUCCESEURS POTENTIELS / REPRISES EN FAMILLE

CIBLE

- Tous les membres de la famille concernés (sans exception)

IDÉE CLÉ

- Faire circuler la parole !

PRINCIPE

- Tous les interviewés le disent, qui l'aient vécu ou en famille on ne parle jamais assez des questions de transmission. Ni avant, ni pendant, ni après. C'est pourquoi il est essentiel de libérer la parole, malgré les habitudes, les tabous, les pudeurs, les affects, les rivalités...

ACTIONS

- En petits comités (familles de première génération par exemple, où seuls sont concernés les parents et les enfants, avec les oncles et les neveux par exemple) :
 - Organiser la parole : créer des temps spécifiques pour une communication familiale dédiée, permettre un échange vrai dans un cadre différent...
 - Se faire accompagner si besoin d'un tiers de confiance.
 - En grands comités (familles de plusieurs générations par exemple, où peuvent être concernés plusieurs dizaines de personnes, voire plus).
 - Associer tous les membres concernés, sans hésitations ni restrictions.
 - Faire concevoir et animer de véritables séminaires de partage.

MOTS CLÉS

- **Transparence** (limiter l'implicite au maximum)
- **Équité** (traiter équitablement - ce qui ne veut pas dire également - tous les acteurs familiaux).

**« Si l'équité avait été respectée au départ,
le projet n'aurait sans doute pas
échoué au final... »**

PAROLE D'EXPERT

LAURENT ALLARD,
ASSOCIÉ CO-GÉRANT DE FAMILY & CO
une structure de conseil et d'accompagnement dédié aux actionnaires et entreprises familiales, après avoir été lui-même Président d'un holding familial avec plus de 50 actionnaires...

D'EXPÉRIENCE, QU'EST-CE QUI VOUS SEMBLE CLÉ DANS LA RÉUSSITE D'UN PROJET DE TRANSMISSION ?

• Pour être direct, je crois qu'il est d'abord essentiel de baliser par avance... tous les enjeux ou sujets de discordes potentiels ! Et il y en a toujours, et c'est normal et on tente trop souvent de les escamoter. Je vois ainsi encore trop de cédants qui pensent trop vite avoir tout réglé, au nom d'un accord global de principe. On ne partage jamais assez en amont ! La transmission n'est pas juste un moment, une décision, mais bien un processus, qui - comme tel - prend du temps.

VOUS MILITEZ AINSI POUR DES APPROCHES PLUS COLLECTIVES ET PLUS PARTAGÉES ?

• Oui, car trop de dirigeants ont encore de la transmission une vision très individuelle. Comme si c'était un sujet qui ne les concernait qu'eux, leur(s) successeur(s), éventuellement un cercle très étroit de proches. Or, la transmission, par nature, est toujours un sujet collectif. Qui engage toute une famille, parfois sur plusieurs générations, l'ensemble des équipes, des clients, des partenaires etc. Il faut savoir sortir ainsi de logiques étroites pour mieux respecter l'entreprise dans sa vraie dimension propre.

ET C'EST D'AUTANT PLUS VRAI QUAND IL S'AGIT D'ENTREPRISES FAMILIALES ANCIENNES ?

• En effet, car compte-tenu alors souvent du nombre et de la diversité des actionnaires, mais aussi des histoires, des egos et des rivalités, un accord global sur un projet d'entreprise conçu par le dirigeant seul ou les seuls « usual suspects » de la gouvernance familiale est généralement impossible. A fortiori quand l'actionnariat est réparti entre plusieurs dizaines de frères, de sœurs, de cousins, de neveux, d'ascendants, dans différentes branches de la famille, parfois différents pays etc. Il est donc essentiel alors de fédérer d'abord la famille autour d'un projet et d'une ambition pour l'entreprise, et de chercher ainsi un plan d'accord au-delà des seules questions d'intérêt et de relations individuelles. On peut ainsi concevoir et animer - avec des intervenants extérieurs - de véritables séminaires de travail, de réflexion et d'élaboration collective, par exemple. Chacun devient acteur, les actionnaires décident ensemble, un projet prend forme, et c'est ce projet qui va contribuer à structurer la démarche de transmission, la place de chacun, sa participation etc. Le collectif saisit le moment de la transmission pour revisiter son projet de long terme et le confier, collectivement, à une nouvelle équipe de direction. C'est ainsi l'occasion - souvent très positive et très bien accueillie - de solliciter l'intelligence collective d'une famille... en s'affranchissant des éventuels écueils relationnels issus du passé !

QUE CONSEILLEZ-VOUS SOUVENT ÉGALEMENT À VOS CLIENTS ?

• D'assurer la transition entre deux générations par la mise en place d'une gouvernance adaptée. Pour se donner le temps de mûrir le projet en amont, comme de préparer un / des successeur(s) par exemple, ou d'assurer en douceur et pour tous le passage entre anciens et nouveaux. Là encore, il ne s'agit pas de tout faire, tout penser, tout décider seul. Un bon dirigeant est toujours bien accompagné.

« Il est essentiel de fédérer d'abord la famille autour d'une ambition pour l'entreprise. »

LES SUCCESEURS POTENTIELS / REPRISE PAR LES MANAGERS / DIRIGEANTS

CIBLE

- Tous les managers en interne concernés par la reprise.

IDÉE CLÉ

- Les associer très en amont !

PRINCIPE

• Là aussi, tous ceux qui en ont l'expérience sont formels. La reprise sera d'autant plus facile à conduire, et d'autant plus profitable pour tous, qu'elle aura été préparée très en amont, et que les managers concernés auront été associés tôt. Sinon le risque est grand d'un décalage très important entre la perception d'avant (d'eux-mêmes, du boss, des équipes) et l'image nécessaire après (en tant que nouveaux patrons). S'ils sont ainsi restés jusqu'au bout les lieutenants trop fidèles d'un patron autocratique par exemple, ils ne seront pas prêts le jour J. Et si d'ailleurs ils l'ont accepté trop facilement trop longtemps... peut-être ne sont-ils pas fait pour le rôle ?

ACTIONS

- Faire monter au capital. (au travers de filiales par exemple)
- Associer à la gouvernance en amont.
- Confier des responsabilités progressives et les rendre visibles pour tous.
- Lâcher la bride !

MOTS CLÉS

- Anticipation
- Délégation
- Responsabilité

« J'ai racheté des entreprises, pour en faire des filiales. J'ai maintenu les dirigeants en place, tout en les associant au projet global. Ils ont constitué ainsi le socle du projet de reprise au final. »

LES SUCCESSIONS POTENTIELS / REPRENEURS EXTERNES

CIBLE

- Le ou les successeurs directs

IDÉE CLÉ

- Partager clairement l'option de succession choisie

PRINCIPE

• Ceux qui l'ont vécu savent que la situation - si elle est simple à décrire sur le papier - peut-être délicate à vivre en réalité. Parce qu'elle est riche d'ambiguïtés. L'ancien dirigeant pourrait avoir envie de ne pas partir malgré tout, les nouveaux pourraient avoir besoin de lui tout en voulant affirmer très vite leur propre pouvoir etc. D'où l'importance particulière ici d'une communication très nette sur les modalités de passage et de succession. S'agit-il d'une succession progressive, négociée, partagée ou d'un passage de témoin rapide ? L'ancien dirigeant (/les anciens dirigeants) gardent-ils un rôle opérationnel, sinon de conseil, pourquoi et pendant combien de temps ? Ou vaut-il mieux que la passation de témoin ait lieu rapidement, sans détours et sans retours ? Pour chacun et pour tous, la transition doit être claire !

ACTIONS

- Décider clairement ensemble des modalités du passage.
- Si transition progressive, respecter un formalisme clair et transparent, connu de tous.
- Si transition rapide, assumer une « remise de clés » directe.

MOTS CLÉS

- Clarté du deal
- Netteté des positions

« Si j'avais su comment les choses allaient se passer en réalité, je serais parti plus vite... »

LES PARTIES PRENANTES / LES ÉQUIPES

CIBLE

- Tous les collaborateurs (salariés pour l'essentiel, mais inclure aussi - en fonction des contextes - freelance réguliers, prestataires intégrés etc.)

IDÉE CLÉ

- Rassurer... et donner de la vision !

PRINCIPE

- Les équipes sont essentielles à la réussite du projet de transmission. Et si elles n'ont a priori pas leur mot à dire sur les conditions de la cession, elles ont besoin pourtant de savoir ce qui les attend de comprendre ce qui est à l'œuvre, d'en avoir envie, de ne pas s'inquiéter, de ne pas se démobiliser. Et les nouvelles équipes de direction ont besoin de fédérer très vite leur énergie !

ACTIONS

- Offrir le maximum d'éléments d'informations positives.
- Rassurer autant que possible sur les conditions du passage.
- Offrir une direction, un cap, une ambition, une vision...

MOTS CLÉS

- Care
- Vision

PAROLE D'EXPERTE

CAROLINE GÉLIN EST LA FONDATRICE DE SOCLE

- pour Simplifier, Optimiser et Construire les Liens dans l'Entreprise.

- un cabinet de conseil et d'accompagnement en communication interne. Forte d'une expérience personnelle d'entreprise familiale et d'une expertise en communication, elle accompagne des PME et leurs dirigeants, notamment lors des phases de transmission.

« Le chemin parcouru doit être célébré, les équipes remerciées, le successeur introduit et valorisé... »

POUR VOUS, QU'EN EST-IL DE LA COMMUNICATION LORS DES PHASES DE TRANSMISSION ?

- Il s'agit d'un enjeu clé... trop souvent délaissé ! Le dirigeant est généralement concentré en effet sur des questions, techniques, juridiques, financières, éventuellement stratégiques, dans sa relation à son ou ses successeurs, et il en vient souvent à oublier les questions de communication, notamment de communication interne. Après tout, les équipes sont là et elles vont s'adapter ! Or, toutes les parties prenantes de l'entreprise sont pourtant concernées, attendent, espèrent des informations, s'inquiètent si elles n'en ont pas, les inventent au besoin. Faute d'une information claire, positive et vraie, les équipes pourraient ainsi se démobiliser, perdre en productivité, accueillir le repreneur avec méfiance. Et les hommes clés de l'entreprise pourraient être tentés de chercher ailleurs faute de savoir quelle place ils vont pouvoir trouver dans le nouveau projet...

QU'EST-CE QUI VOUS SEMBLE AINSI LE PLUS IMPORTANT POUR LE CÉDANT ?

- De laisser en partant la meilleure impression possible ! Pour lui, à titre personnel, comme pour tous ceux qui l'ont accompagné pendant toutes ces années. La sortie doit être vécue par tous comme positive, et constituer un événement fédérateur, vivant, pas une disparition ou un abandon. Le chemin parcouru doit être célébré, les équipes remerciées, le successeur introduit et valorisé...

À QUOI LE REPRENEUR DEVRAIT-IL ÊTRE PARTICULIÈREMENT ATTENTIF ?

- À bien comprendre la culture de l'entreprise dans laquelle il s'engage, ses valeurs, son vocabulaire. Quel que soit son passé propre, ses envies et ses convictions - et même s'il fait partie de la famille - il ne doit pas oublier en effet que le terrain n'est pas vierge, bien au contraire. Même si elle marque bien sûr une différence, voire un tournant, sa communication doit donc s'ajuster au contexte culturel propre de l'entreprise qu'il dirige désormais, de façon à pouvoir être entendue, appréciée et reçue. A fortiori dans une période critique, où chaque mot doit être pesé.

QU'EN EST-IL SELON VOUS DES ENTREPRISES À CARACTÈRE FAMILIAL ?

- La communication interne y est encore plus importante, car le lien des équipes à l'entreprise est souvent plus fort, l'attachement aux valeurs de la société plus grand, l'engagement associé aussi... comme l'inquiétude face tout ce pourrait venir modifier l'équilibre auquel chacun est attaché ! Il y est donc particulièrement essentiel de rassurer sur une forme de continuité, sinon d'expliquer et de valoriser d'autant plus clairement le nouveau projet...

ET SI VOUS AVIEZ UN DERNIER CONSEIL À DONNER AUX DIRIGEANTS QUI PASSENT LA MAIN ?

- J'aimerais leur rappeler que tout est communication, pas seulement les notes ou les discours officiels. Chaque parole, chaque geste, chaque posture, chaque sourire, chaque manière d'être ou de ne pas être là, seul ou avec son successeur, participe à la communication. Tout va être observé, scruté, analysé, souvent avec méfiance. Il importe donc pour le dirigeant d'être attentif aux signaux qu'il envoie, et de s'assurer de la cohérence positive de l'ensemble des messages adressés, formels et informels, écrits et oraux, verbaux et non verbaux.

LES PARTIES PRENANTES / LES PARTENAIRES

CIBLE

- Tous les partenaires majeurs de l'écosystème : banquiers, clients, fournisseurs, prescripteurs clés (selon l'entreprise, sa taille, ses enjeux)

IDÉE CLÉ

- Respecter, informer, associer...

PRINCIPE

- Certains partenaires ont un rôle clé quant à la réussite de l'entreprise. Or s'ils ne sont généralement pas directement concernés en amont par les questions d'actionnariat, ils n'en restent pas moins des parties prenantes essentielles à la bonne marche de l'entreprise... avant comme après sa reprise. Pourquoi faire l'économie d'un échange positif ?

ACTIONS

- Respecter leur place, leur rôle, leur importance.
- Leur fournir dès que possible une information claire, vraie, positive.
- Les associer ainsi au changement, leur présenter les nouveaux dirigeants.

MOTS CLÉS

- Présence
- Valorisation

**« Les gros clients ont apprécié
qu'on ne les laisse pas de côté. »**

PAROLE D'EXPERT

CRÉATEUR ET DIRIGEANT LUI-MÊME, YVES POIVEY A CÉDÉ SA PROPRE ENTREPRISE IL Y A ENVIRON DEUX ANS

Mais il a également partagé de nombreuses expériences de transmissions au travers du réseau Entreprendre...

POUR VOUS, QU'EN EST-IL DE LA COMMUNICATION LORS DES PHASES DE TRANSMISSION ?

- C'est vraiment une question d'équilibre, entre parole et discrétion. Il faut savoir être discret, parce que les négociations sont naturellement confidentielles. Mais il faut aussi savoir en parler, pour trouver la solution juste avec le bon successeur, comme pour rassurer les équipes si une information commence à filtrer...

COMMENT TROUVER ALORS LE JUSTE ÉQUILIBRE ?

- Il faut savoir ne pas être binaire... Parler n'est pas tout dire ! La loi Hamon, par exemple, nous oblige à informer les IRP qu'une vente est envisagée, mais ce n'est pas une raison pour leur révéler le détail des transactions en cours. On peut être vrai sans être imprudent, en cherchant pour chacun le juste niveau d'infos.

« La bonne communication est une question d'équilibre, entre parole et discrétion. »

QUELLE EST SELON VOUS LA CIBLE PRIORITAIRE ?

- Les équipes, les banquiers, les clients, tous sont importants, mais sur des plans différents, avec des logiques et des intérêts différents. Ce qui est certain cependant, c'est qu'on ne peut pas ne pas communiquer avec ses propres managers. Nous avons besoin d'eux pour « tenir la boutique » tout le temps de la cession, le repreneur aura besoin d'eux dès la minute de son arrivée, et ils ont naturellement besoin de savoir où nous allons. Même si ce n'est simple pour personne, car nous n'avons pas nécessairement le moyen de répondre à leurs attentes, ni même à leurs questions...

DANS LES EXPÉRIENCES QUE VOUS AVEZ CÔTOYÉES, QUEL ÉCUEIL SPÉCIFIQUE AURIEZ-VOUS ENVIE D'ÉVOQUER ?

- J'ai vu trop de cédants ou de repreneurs qui ont claironné trop vite qu'ils avaient vendu... alors qu'en fait la transaction n'était pas finalisée. Or, il n'est jamais très simple, ni très positif, ensuite de revenir en arrière ! A fortiori quand l'histoire se répète... C'est une question de confiance comme de crédibilité. Jusqu'au dernier moment, ce qui n'est pas signé peut ne pas se conclure. Il faut savoir respecter la vérité des timings.

ET SI VOUS AVIEZ UN CONSEIL PLUS PERSONNEL À DONNER AUX DIRIGEANTS QUI TRANSMETTENT ?

- N'hésitez pas à vous faire accompagner à titre personnel, même et surtout si vous ne l'avez jamais fait jusqu'ici... Les conseils juridiques, fiscaux, financiers sont bien sûr nécessaires, mais ils ne sont pas toujours suffisants. Envisager pour soi « le coup d'après », communiquer sa propre « disparition » en interne n'ont rien d'évident pour personne. Il faut savoir le reconnaître et l'accepter aussi...

SYNTHÈSE

COMMUNICATION ET TRANSMISSION... POUR UNE SYNTHÈSE EN 7 POINTS CLÉS !

CRÉER, C'EST TRANSMETTRE.

Et transmettre, c'est la vie ! Une entreprise n'est pas faite pour être gardée, mais pour être transmise, développée, par soi... puis par d'autres. Pas de secrets, pas d'interdits, pas de faux-semblants, il est ainsi urgent de parler transmission. Et le plus tôt est toujours le mieux...

TRANSMETTRE, C'EST COMMUNIQUER.

Une équipe de relayeurs se parle et s'entraîne ensemble, jusqu'à se passer le témoin de façon parfaite. Parce que ça ne s'improvise jamais, ça se discute, ça se prépare, ça se répète. On ne peut pas transmettre sans échanger. Le silence n'est pas une clé de transmission.

COMMUNIQUER, C'EST RENDRE EXPLICITE.

Enfants, famille, amis, associés, compagnons de route, la communication des questions de transmission sera d'autant plus importante que l'autre est plus proche. On pourrait sinon être tenté de croire que l'on sait déjà ce qu'il pense, a fortiori sur des sujets que l'on partage ensemble depuis longtemps. Or, généralement... il n'en est rien ! D'autant que la perspective de la transmission rebat les cartes radicalement. Gare à l'implicite, à l'évidence, au non-dit...

ÉQUILIBRE, JUSTE PAROLE ET TRANSMISSION

Parler est ainsi essentiel pour transmettre, mais tout ne peut pas être dit à tous. Anticiper est la clé, et il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué. La transmission d'entreprises est ainsi le règne de la juste parole. Ni trop d'informations, ni trop peu, ni trop vite, ni trop tard, en vérité mais sans excès...

COMMUNIQUER, C'EST INCLURE, CONVAINCRE ET RASSURER.

Même si c'est de façon différente, à des moments différents, toutes les parties prenantes seront en effet concernées : proches, famille, co-actionnaires, dirigeants, collaborateurs, partenaires, clients... L'entreprise est un éco-système, et la transmission une phase essentielle de son développement. Nul ne doit être tenu à l'écart. Et tous ont besoin d'informations, besoin de comprendre, envie de croire au nouveau projet. Et tous ont besoin d'être rassurés aussi.

TOUTE COMMUNICATION EST RATIONNELLE... ET SYMBOLIQUE.

Nous avons chacun deux cerveaux, l'un rationnel et méthodique, l'autre intuitif, relationnel et créatif. Toute communication vraiment riche convoque les deux ensemble. Et les questions de transmission n'échappent pas à la règle ! La seule dimension rationnelle - logique financière, et même stratégique - ne suffit pas à emporter l'adhésion. C'est mieux avec des célébrations, des échanges symboliques, une passation visible, une vision aussi...

COHÉRENCE OBLIGE !

L'impact en communication est toujours affaire de cohérence enfin. Et la cohérence une question d'alignement. Au final, plus le dirigeant est clair avec lui-même, sans hésitations et sans ambivalence, plus sa parole sera forte, marquante, durable.

REMERCIEMENTS

**AVEC NOS REMERCIEMENTS LES PLUS SINCÈRES
À TOUS LES DIRIGEANTS ET TOUS LES EXPERTS**
que nous avons eu la chance de pouvoir interroger
dans le cadre de la préparation de cet ouvrage...

Juliette Allais

Laurent Allard

Pierre Angel

Vincent Barbier - Frojal

Louise Beveridge

Charles et Sophie Bellanger - Champion

Alain Bloch

Christine Bruneau-Husson

Anne Sophie Catherineau - Catherineau

Pascaline de Dreuzy - Peugeot

Maryse Eyssautier - JB Tecnics

Caroline Gelin

Bruno Guichard - Casino

Vincent Leclabart - Australie

Lorene Martel - Caravelle

Olivier Mellerio - Mellerio

Pierre Moustial - Urgo

Yves Poivey

Charles Robinet-Duffo - Groupe Henner

François Rougnon - Rougnon

Annette Roux - Bénéteau

Estelle Roux - Daher

Alain Thibault - ATG

**UN GRAND MERCI
À NOS MÉCÈNES :**



**BANQUE
TRANSATLANTIQUE**



**SI VOUS VOULEZ ALLEZ PLUS LOIN
AVEC NOS MENTORS, N'HÉSITEZ PAS**

**contact@transmissionlab.org
www.transmissionlab.org**



TRANSMISSION LAB

COMMUNIQUER LA TRANSMISSION

petits conseils pour grandes réussites



CONCEPTION ET ÉCRITURE - DIDIER GOUTMAN // ILLUSTRATIONS ET MISE EN PAGE : MÉGANE KEIM

10 RUE DE LA PAIX - 75002 PARIS - FRANCE

©Transmission Lab - Septembre 2020