La gestion de la succession dans les PME

Autor(en): **Goetschin, Pierre**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **45 (1987)**

Heft 2: **Rencontres PME-HEC**

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-139553

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La gestion de la succession dans les PME

Pierre Goetschin,
professeur, Université de Lausanne
et IMEDE

1. LA SUCCESSION, UNE DÉCISION STRATÉGIQUE

a) Qu'il s'agisse d'une PME ou d'une multinationale, plusieurs événements peuvent soulever des problèmes aigus de succession, dès lors que des personnes détenant le pouvoir ou des responsabilités essentielles sont en cause (patron, PDG, cadres supérieurs), notamment dans les cas de:

— départs volontaires ou forcés,
— promotions, mutations,
— maladie prolongée,
— accident grave,
— retraite,
— décès.

Le choix du successeur, qu'il ait été préparé ou non, est de nature, étant donné le niveau où il intervient, de conditionner fortement l'avenir de l'entreprise. La décision concernant ce choix est donc non seulement difficile, mais souvent traumatisante, tant pour ceux qui la prennent que pour ceux qui la subissent. Elle met souvent en cause l'existence même de l'entreprise et son développement futur: c'est en ce sens qu'elle est *stratégique.*

b) Cette décision peut résulter de la position de force de personnes ou de divers organes de l'entreprise, ou encore de l'influence prépondérante de groupes de pression internes ou externes:

— *le conseil d'administration* désigne de sa propre initiative le successeur, après avoir éventuellement suscité un esprit de concurrence entre les candidats papables;
— *le directeur général* impose son propre protégé;
— *un groupe important* d'actionnaires peut contester une candidature et en proposer une autre;
— *des cadres supérieurs* suggèrent le nom de celui qui, à leur avis, conviendrait;
— *le patron,* ou les membres de sa *famille,* désigne le successeur;
— *l'entreprise* qui a acquis une société, ou un *gouvernement* qui la contrôle, décide du choix;
— dans le cas de régies (PTT; CFF), des *partis politiques,* ou même des *syndicats,* peuvent jouer un rôle déterminant;
— dans les PME surtout, *les conseillers d'entreprise, les avocats, les fiduciaires* sont souvent en situation d'influencer la décision.

Il est naturel que, vu le caractère stratégique du choix, l'organe ou la personne, qui détient en principe le pouvoir de trancher, se voie soumis à de nombreuses pressions; il arrive que le «décideur» se limite à entériner un état de fait.

2. LA NATURE DES PME

Les PME comptant moins de 500 personnes représentent environ 99% de toutes les entreprises en Suisse. C'est un groupe très *hétérogène,* tant dans les types d'activités, le régime de propriété, le statut juridique, la dimension, l'organisation, etc. Il s'en crée sans cesse de nouvelles, mais la mortalité est aussi élevée. Peu d'entre elles passent le cap d'une génération; certaines se maintiennent pendant des décennies et même au-delà (une marbrerie vaudoise a plus de 200 ans), sans cependant beaucoup modifier leurs dimensions; une petite proportion enfin prend le chemin de la grande entreprise. On peut sommairement classer les PME ainsi:

— les *temporaires:* l'entrepreneur (ou un petit nombre d'associés) exerce un métier indépendant pendant la durée de sa vie active; à terme, il liquide les actifs ou vend le commerce à un tiers (épiceries, salons de coiffure, conseillers individuels, etc.); l'objectif n'est pas de durer au-delà d'une génération;

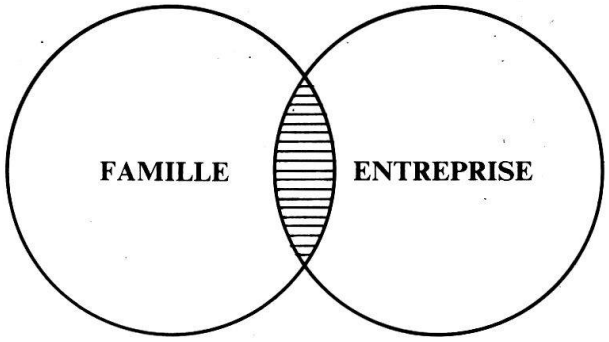
— les *familiales:* le fondateur entend assurer l'avenir des descendants, conserver un nom et une réputation, promouvoir une dynastie; la croissance est possible, mais au gré des disponibilités familiales, tant sur le plan des finances que de la gestion;

— les *expansionnistes:* le créateur souhaite un développement plus rapide; la famille reste importante, mais on admet son dégagement progressif et l'accueil de tiers; par étapes, le capital sera offert au public, les actions cotées sur un marché secondaire, puis à la Bourse.

La caractéristique principale des PME, quelle que soit leur classification, est qu'elles sont constituées par un ou quelques *entrepreneurs,* souvent *aventureux, imaginatifs, charismatiques, preneurs de risques,* assez *sûrs d'eux mêmes* et de *caractère entier.* A cet égard, les PME sont source de *vitalité* pour l'économie, mais leur *survie* est souvent fragile, notamment dans l'optique de leur *continuité,* qui soulève précisément le problème de la *succession,* tout spécialement pour les entreprises familiales relevant des deux derniers types cités ci-dessus.

3. FAMILLE ET ENTREPRISE, HARMONIE OU DICHOTOMIE?

Les PME, dites familiales, se situent à l'interface de deux systèmes, qui tendent à fonctionner selon leurs règles propres:



VALEURS

Affectivité	Profit
Procréation	Croissance
Sécurité	Compétitivité
Tradition	Changement
↓	↓
Emotivité	**Rationalité**

Les membres sont évalués

Pour ce qu'ils **sont** — Pour ce qu'ils **font**

L'entreprise familiale est paradoxale en ce qu'elle tente de concilier deux mondes dont les valeurs, les objectifs et les modes de fonctionnement ne sont pas les mêmes. Sans vouloir être cynique à tout prix, rappelons la formule d'Ed. Rey: «On appelle famille un groupe d'individus unis par le sang et brouillés par des questions d'argent.» *(Maximes morales et immorales.)* Quelques exemples démontrent comment les deux systèmes peuvent réagir différemment:

— un père ou une mère sera plus *tolérant* à l'égard des enfants que le supérieur à l'égard des subordonnés;

— *des membres de la famille* ont plus de chance de prendre en main l'entreprise que les *cadres supérieurs* de celle-ci qui savent que leur accès au sommet est peu probable;

— les *intérêts de la famille* peuvent prévaloir sur ceux de l'entreprise, impliquant des salaires, dividendes et autres avantages substantiels, au détriment de l'autofinancement ou de la liquidité de l'entreprise (cf. Tableau 1);

— les cas des *«fils ou filles à papa»,* qui exaspèrent et démotivent le personnel de l'entreprise, se présentent encore quelquefois;

— le *«paternalisme»* familial peut se projeter sur l'entreprise, où l'on protège certes, mais demande une obéissance inconditionnelle;

— les *conflits de famille* — mésentente, divorce, etc. — sont répercutés sur l'entreprise, au point éventuellement de la négliger ou de la détruire;

— à l'inverse, la *priorité accordée à l'entreprise* peut conduire à une détérioration des rapports familiaux (cf. Tableau 2).

On pourrait allonger cette liste, mais l'observation amène à conclure que tant que la dimension de l'entreprise n'est pas trop grande, l'harmonie entre les deux systèmes n'est pas très difficile à réaliser. Par contre, lorsque l'entreprise atteint une certaine grandeur, des dichotomies apparaissent, qui doivent être résolues par un bon «management». (Il conviendrait aussi de tenir compte de l'évolution de la structure familiale; voir Tableau 3 en annexe).

4. PRÉPARATION DE LA SUCCESSION

Sous réserve des dispositions relevant du droit des sociétés, du droit fiscal et d'autres normes juridiques, la gestion d'une succession, dans une PME de type familial, appelle des déterminations sur les points suivants (résumés dans le Tableau 4);

a) le problème doit être étudié *suffisamment tôt,* en anticipation d'événements (normalité ou surprise) tels que la retraite, l'accident grave ou le décès du chef actuel de l'entreprise;

b) il faut définir clairement la *politique présente et future* de l'entreprise, car c'est largement en fonction de celle-ci que le successeur sera choisi (si le choix intervient assez tôt, le successeur pourra éventuellement infléchir cette politique et proposer de nouvelles idées);

c) c'est naturellement d'abord dans le *cadre familial* que des options seront prises quant à la politique à suivre: vente, continuité, quelle continuité? La famille entend-elle conserver le contrôle et la gestion; en a-t-elle les moyens financiers et compte-t-elle en son sein le ou les gestionnaires compétents? Ses membres devront s'entendre sur les modalités de dévolution de l'héritage et au besoin établir un pacte successoral, surtout en relation avec le nouveau régime matrimonial;

d) si l'entreprise est déjà d'une certaine dimension, il peut être approprié *de prendre voix avec des tiers:* employés supérieurs, banquiers, conseillers, etc.; en temps et lieu, une bonne *information* peut faciliter la transition et mettre fin aux rumeurs;

e) le *choix du successeur* n'est pas aisé: plusieurs membres de la famille peuvent entrer en ligne de compte; l'héritier unique ne paraît pas compétent ou ne désire pas entrer dans l'entreprise; des réserves sont exprimées par l'encadrement ou par des milieux extérieurs à l'endroit du successeur probable. Il peut arriver que le fondateur ou le chef actuel, ayant une forte personnalité, ait étouffé les talents autour de lui, de sorte qu'il est difficile d'identifier un candidat valable.

Comme dit plus haut, *c'est en fonction des objectifs et des stratégies futurs* que le successeur devrait être sélectionné (cf. Tableau 5). Ses connaissances, son expérience et ses qualités personnelles doivent être estimées dans l'optique des buts à atteindre (dans le cas d'une S. A., un *conseil d'administration,* comprenant un certain nombre de membres extérieurs à la famille — pas des «yes men» — est de nature à faciliter à la fois la définition de la politique et le choix du successeur).

Dès l'instant où un choix se dessine, il importe de faciliter l'*intégration* du successeur dans l'entreprise et de le *former* à ses tâches futures; si l'on s'y prend assez tôt, on peut envisager (cf. Tableau 6):

— une formation de quelques années dans une autre entreprise, pas nécessairement de la même branche;
— éventuellement un séminaire de management en Suisse ou à l'étranger;
— au retour, la désignation à une fonction de ligne importante, qui devrait permettre au successeur de se révéler à lui-même et de s'imposer par ses compétences (mesure de son efficacité).

Quel que soit le «plan de carrière» retenu, il importe:

— que le successeur soit traité sur tous les plans (salaires, titres, etc.) de la même manière que les autres collaborateurs;
— que l'accession au conseil d'administration soit reportée jusqu'au moment où le successeur a effectivement donné les preuves de sa valeur;
— que la dévolution du patrimoine qui lui revient soit faite progressivement (cas de décès réservé); un plan de cession d'actions peut être envisagé au travers d'un pool d'actionnaires;
— que — le successeur étant sur le point d'être élevé au rang de chef d'entreprise — son prédécesseur prenne ses distances et se refuse à exercer une tutelle (maintien d'une relation père-fils, par exemple);
— que le successeur, dès sa nomination, informe rapidement l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise de ses intentions et buts.

5. REMARQUES FINALES

Il convient de souligner ce qui suit:

— il n'y a pas de modèles ou de recettes uniques pour réussir une succession; chaque entreprise familiale présentera des facettes qui lui sont propres;
— le succès dépend avant tout de l'harmonie familiale, de la solidité de l'entreprise et de l'élaboration de politiques claires et transparentes;
— la succession se passera d'autant mieux si l'entreprise dispose de bons produits, d'un marché assez sûr et d'une saine structure financière; toutefois, dans un monde en changement rapide, les résultats satisfaisants de hier ne garantissent pas la bonne marche de demain; d'où la nécessité, pour le successeur, de présenter avec soin ses orientations pour l'avenir;
— enfin, rappelons que trop souvent la succession n'est pas préparée suffisamment à l'avance et qu'une solution «à l'arraché» peut nuire et à la famille et à l'entreprise. C'est vraisemblablement vers 50 ans que le patron devrait, au plus tard, se préoccuper de sa succession (cf. Tableau 7).

Tableau 1

La famille prend le pas sur l'entreprise

- Un fondateur charismatique impose ses vues et ses descendants
- Le personnel non familial a peu de chance de promotion = démotivation
- La famille retire le maximum de fonds de l'entreprise = peu d'autofinancement, d'investissement et d'innovation
- La gestion est dominée par le paternalisme et le népotisme
- Les perspectives futures sont limitées par les capacités de gestion et les apports financiers des membres de la famille
- Les conflits de famille se répercutent sur l'entreprise

Tableau 2

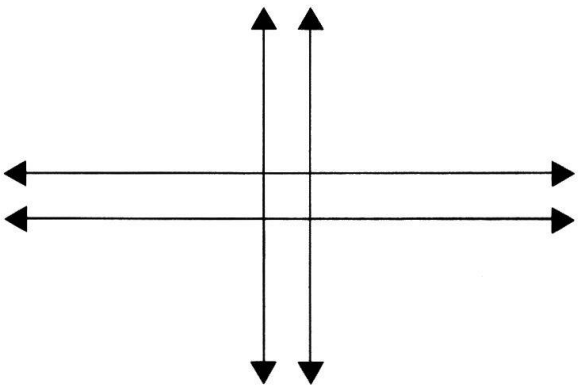
L'entreprise prend le pas sur la famille

- La famille est entièrement dépendante de la marche de l'entreprise
- L'entreprise absorbe le temps et les moyens des membres actifs de la famille
- Les conflits internes de l'entreprise se répercutent sur l'harmonie familiale
- La croissance de l'entreprise réduit progressivement l'influence familiale
- La loyauté des cadres et du personnel s'oriente vers l'entreprise et la famille perd de son influence

Tableau 3

ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE FAMILIALE
(résultant d'une plus faible natalité et d'une plus longue longévité)

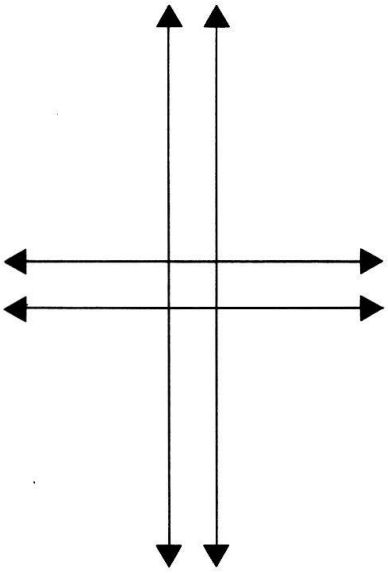
Ancienne famille
(horizontale)



Beaucoup d'enfants
et de parenté
(beaux-fils; belles-filles, etc.)

2-3 générations

Nouvelle famille
(verticale)



Peu d'enfants
et parenté restreinte
(beaux-fils; belles-filles, etc.)

3-4 générations

Tableau 4

DE QUELQUES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LA PRÉPARATION DE LA SUCCESSION

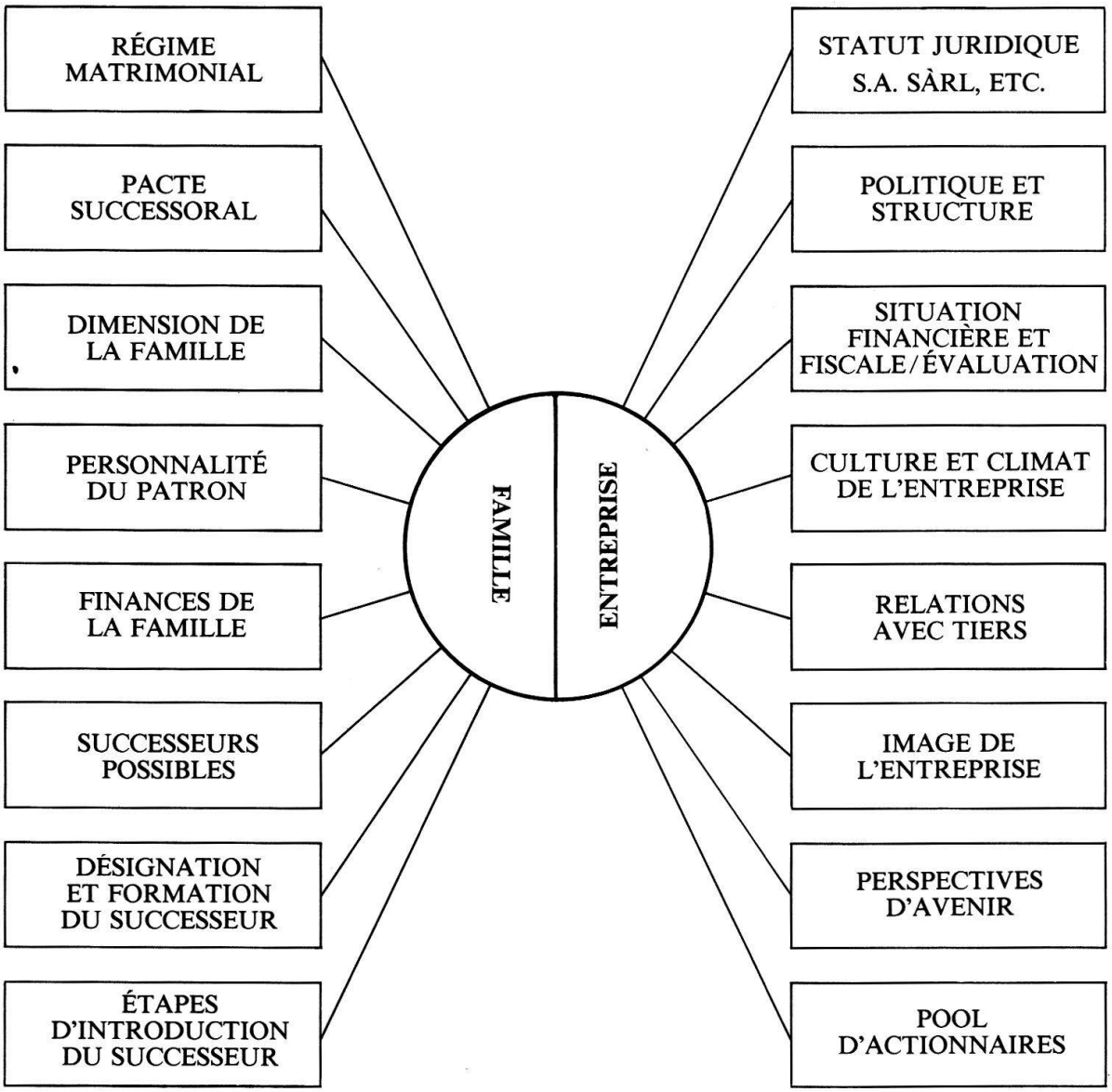


Tableau 5

Succession bien engagée

- La **politique de l'entreprise** a été clairement formulée
- Le problème de la succession est posé **suffisamment tôt**
- La famille s'est mise d'accord sur les questions d'**héritage**
- D'entente avec la famille, un **successeur est désigné** et **formé**
- La **structure de l'entreprise** est bien définie et les **informations** essentielles sont disponibles
- Le successeur **prend réellement l'entreprise en mains**
- **Le patron se retire effectivement**
- **Des tiers** — employés supérieurs, banquiers, etc. — ont été consultés et préparés à **donner leur appui au successeur**

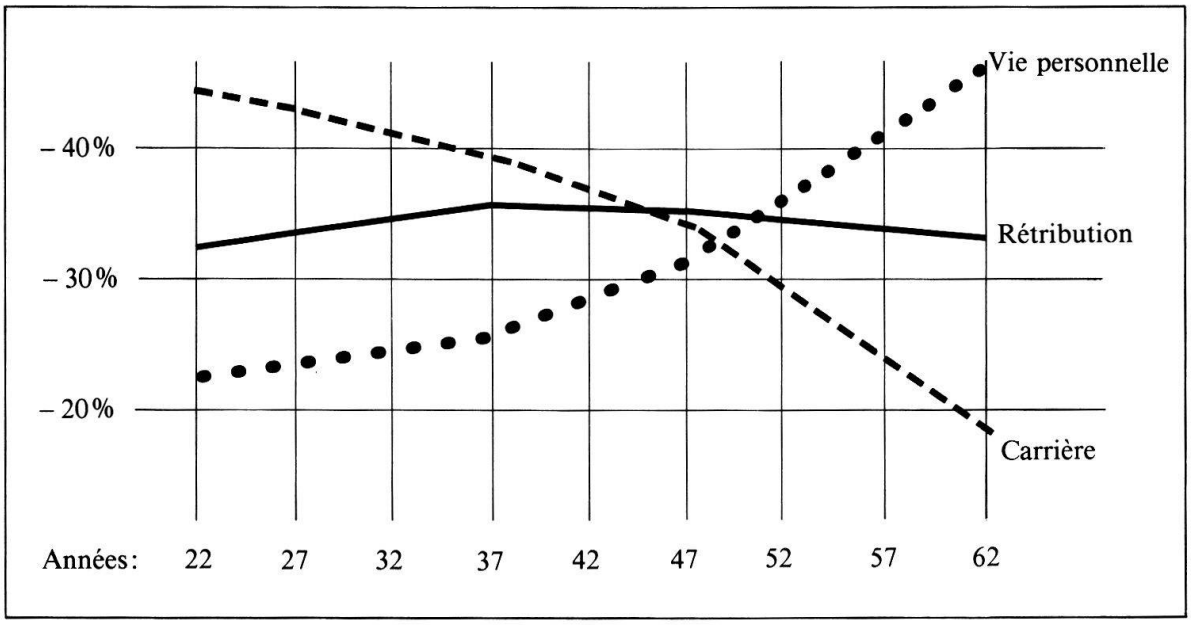
Tableau 6

La préparation du successeur

- Choix fait **assez tôt**
- Une **expérience** dans une autre entreprise
- Si possible, une **formation** courte ou longue en «management»
- Une **fonction de ligne** et de **responsabilité** au retour dans l'entreprise
- **Salaire, évaluation, promotion** et **titres** selon les mêmes règles appliquées aux autres collaborateurs
- Accès au **conseil d'administration** seulement lors de la promotion au sommet
- Acquisition progressive de la **majorité ou de la totalité du capital**
- **Elaboration explicite de la politique future**
- **Retrait** effectif du **prédécesseur**

Tableau 7

L'ÉVOLUTION DES MOTIVATIONS EST UNE COURBE EN CISEAUX ET LE POINT CRITIQUE SE SITUE AUTOUR DE 50 ANS



Source: Carré, Orban & Partners, Management Consultants, Genève.