

L'EXPERT

De la succession dans les entreprises familiales



STEEVES EMMENEGGER
FONDATEUR D'EMMENEGGER
COMPETENCES CONSEILS
ET DE SCAN SWISS
COMPETENCIES ASSESSMENT
NETWORK

Les entreprises familiales sont nombreuses, particulièrement les PME, et elles ont tendance à afficher une performance à long terme plus élevée que les sociétés dont l'actionnariat est fragmenté, comme le confirmait une étude de Credit Suisse. Effectivement, contrairement aux actionnaires traditionnels qui ne détiennent qu'une infime partie des actions, les actionnaires d'entre-

prises familiales représentent généralement une grande concentration d'actions et de droits de vote, ce qui leur donne un très grand pouvoir sur l'entreprise et les décisions stratégiques qui la concernent.

Cette étude relevait encore pour expliquer ces résultats que les entreprises familiales privilégiaient généralement un management axé sur le long terme, une meilleure adéquation entre les intérêts du management et ceux des actionnaires ainsi qu'une concentration sur les métiers de base, ce qui les mettait à l'abri de fusions ou d'acquisitions problématiques ou de stratégies à court terme et à la mode, basées sur des effets de levier.

Les héritiers d'entreprises familiales semblent donc être des privilégiés, pour qui un avenir professionnel radieux et des revenus confortables sont garantis... Il n'est cependant pas évident de reprendre une entreprise fondée et dirigée par ses parents ou d'autres générations plus anciennes, compte tenu des attentes implicites ou explicites que cela représente. En effet, chacun devrait pouvoir développer sa vie professionnelle en fonction de ses intérêts, de ses talents, de ses aspirations profondes, et ceux-ci peuvent être en décalage avec les métiers ou les exigences de l'entreprise familiale.

Il est donc primordial pour la nouvelle génération de mener une réflexion en

profondeur avant de s'engager, afin de savoir si elle s'épanouira ou pas au sein de l'entreprise. Elle doit également être capable de prendre un peu de recul face à une génération sortante à l'apogée de sa carrière et relativiser sa crainte de ne pas être à la hauteur. La réticence aussi de devoir s'investir autant que des parents qui peuvent avoir «sacrifié leur vie» pour l'entreprise peut être également un frein pour des jeunes soucieux de jouir d'une certaine harmonie entre leur vie professionnelle et leur vie privée.

Ces réflexions sont souvent longues et délicates à mener au sein même de la famille où les émotions, la passion et les relations affectives sont présentes et le recours à un spécialiste externe est par-

fois utile pour accompagner la réflexion comme la transition. Il faut aussi avoir à l'esprit qu'il est également possible de créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise familiale sans avoir une fonction exécutive, comme actionnaire ou administrateur, par exemple, la vente n'étant pas l'unique alternative.

Enfin, si l'on décide de reprendre un rôle clé dans l'entreprise, il est indispensable d'assurer sa crédibilité avec un niveau de formation adéquat, des compétences avérées, qu'il est pertinent d'acquérir dans une autre entreprise auparavant, et l'humilité sincère de ceux qui sont conscients que leur nom ou leur hérité ne les dispensent pas d'un long apprentissage sur le terrain. ■