

Accueil RH - Prévention

BTP : les 4 pièges de la transmission d'entreprise familiale

Publié par Amélie Moynot le 17 nov. 2016 - mis à jour à 10:07



À la tête d'une entreprise familiale, vous cherchez en ce moment à passer la main à l'un de vos enfants, neveux, cousins ? Voici les principaux écueils à éviter dans ce type de situation et les clés pour réussir.

*"Lors d'une transmission d'entreprise, les aspects légaux, financiers sont les plus faciles à gérer. En revanche, **une transmission** ne se décide pas sur le moment. Elle se **prépare dans le temps**", avertit d'emblée Christophe Saubiez, associé responsable du secteur PME et ETI dédié aux entreprises familiales chez Deloitte, cabinet d'audit et de conseil.*

Vous devez donc vous familiariser avec l'idée que vous allez descendre du bateau : *"De nombreux dirigeants ne lâchent pas et dissuadent le repreneur. Il faut aussi avoir une génération motivée pour prendre la succession", poursuit le consultant.*

1. Mettre la pression

S'il n'est pas facile pour un dirigeant de passer la main, à plus forte raison s'il a créé son entreprise, pas question pour autant de transmettre le flambeau à un fils ou une fille pour de mauvaises raisons. Il faut **veiller à ce que la personne soit vraiment motivée**, ne le fasse pas par contrainte ou pour faire plaisir.

Lire aussi : Thierry Lebufnoir (Auberlet & Laurent): "Un apprentissage chez nous, c'est une carte de visite"

"Est-on sûr que les parties prenantes s'investissent dans ce projet de manière libre ? Si le repreneur le fait parce qu'il se sent obligé ou investi d'une mission, cela va être compliqué. Au bout de quelques années, il sera susceptible de tout lâcher", affirme Fanny Amand, consultante en stratégie, organisation et ressources humaines chez Soregor, cabinet d'expertise comptable et de conseil aux entrepreneurs.

Mieux vaut renoncer et trouver une personne hors de la famille pour reprendre l'entreprise, plutôt que de faire courir ce risque à sa société.

A lire aussi :

- 4 mesures pour réduire le coût de votre transmission d'entreprise
- Transmission : passez le relais en toute sérénité
- Simplification : 7 nouvelles mesures pour les PME (dont une série sur la transmission)

2. Bâcler la délégation des pouvoirs

Une fois la bonne personne identifiée, attention à ne pas la laisser seule faire ses premières armes. Et ce, même si elle travaille déjà dans l'entreprise ou connaît le métier de longue date.

Lire aussi : [Les Pros ont du Talent] L'Atelier Emera marie transmission et savoir-faire

Pour que la transmission se fasse dans les meilleures conditions, le passage de relais doit s'opérer de façon progressive. Vous devrez, en premier lieu, **associer votre successeur à la construction de la stratégie**. *"Préparer la transmission va de pair avec un nouveau projet d'entreprise"*, assure Fanny Amand.

Charge à vous, ensuite, de **transmettre les compétences** nécessaires, **présenter votre successeur à vos clients et partenaires**, l'introduire dans vos réseaux professionnels... Pour ce qui est de la formation, *"il s'agit de structurer l'acquisition de légitimité. Le repreneur peut partir travailler à l'extérieur et*

revenir avec une histoire à raconter. Il peut aussi faire ses armes dans l'entreprise sur de vrais projets structurants", indique Christophe Saubiez.

3. Oublier de communiquer

Pas de transmission d'entreprise familiale réussie sans communication en interne. Un point d'autant plus essentiel que le lien de parenté entre le successeur et le repreneur peut éveiller des soupçons, voire des jalousies sur la véritable compétence de ce dernier. *"Il faut **communiquer avec les équipes** pour les rassurer. Il faut parler du nouveau projet et montrer qu'on réalisera les choses par étapes",* conseille Fanny Amand.

Dans le détail, *"rassurer sur la légitimité du repreneur, sa vision du marché, le maintien de l'emploi et les valeurs ",* énumère-t-elle. *" Il faut aussi communiquer quand le projet est à maturité. Le faire trop tôt est anxiogène",* prévient Christophe Saubiez.

Dernier piège page suivante !



Retour
haut
de
page

Accueil RH - Prévention

BTP : les 4 pièges de la transmission d'entreprise familiale

Publié par Amélie Moynot le 7 nov. 2016

4. S'accrocher à ses responsabilités

Si le fait de transmettre une entreprise peut s'accompagner d'un sentiment de perte de pouvoir, d'influence et de légitimité sociale, ce qui est déjà difficile à gérer y compris pour un dirigeant préparé et solide psychologiquement, l'étape est aussi teintée, dans le cas d'une entreprise familiale, d'un **peu plus d'émotion et d'affect**. C'est pourquoi **l'accompagnement d'un coach** peut être nécessaire. *"Il faut bien se connaître soi-même : savoir si l'on est plutôt "contrôlant", facilitateur, créatif... Cela aidera à anticiper les difficultés liées au binôme"*, explique Fanny Amand. Il s'agit aussi d'**identifier là où on a le plus de mal à déléguer**. L'objectif consiste, peu à peu, à lâcher du lest et réussir sa transmission.

Le recours à un tiers présente un autre intérêt : cela **aplanit les tensions liées au dialogue en famille**, qui peut être franc mais vif. *"Il y a toujours quelque part un tiers de confiance qui se profile comme un avocat, un expert-comptable, un copain d'enfance, voire un administrateur indépendant, estime Christophe Saubiez. Autrement dit, une personne ayant une capacité à écouter les parties, à synthétiser et à proposer des dénominateurs communs."* Au bénéfice de tous... et surtout de l'entreprise.

[Témoignage] "Nous avons appris en regardant notre père travailler"

Chez les Attelann, la plomberie est une affaire de famille. En 2010, Younes, Keren et Rubens **prennent des parts dans l'entreprise fondée par leur père, Alain**. " Cela s'est fait à la suite de l'hospitalisation de mon père, raconte Rubens Attelann. Nous avons aussi bénéficié d'une aide de l'État (zéro charge salariale) et, pour ma part, j'avais fait le tour de mon poste chez Leroy Merlin, où je travaillais alors. "

Si les circonstances ont accéléré les choses, le projet était prévu de longue date, un entretien avec le comptable ayant eu lieu un an auparavant.

Le jeune dirigeant se souvient : " **nous aidions notre père**, pour des tâches simples, **dès l'âge de 12 ans**. Nous avons appris en le regardant faire ". Toutefois, Rubens Attelann n'intègre pas tout de suite l'entreprise familiale. Il suit d'abord un BTS en commerce international, puis poursuit ses études

en se formant à la plomberie. Des compétences qu'il utilisera ailleurs avant d'intégrer la société créée par son père.



Rubens, Alain et Keren Attelann

Reste que **les débuts dans le costume de dirigeant ont été difficiles.** " Il y avait de la clientèle pour une personne et nous étions quatre dans la société ", relate Rubens Attelann. Tous s'attellent alors à faire grandir la TPE. La stratégie ? Développer le suivi des clients

existants tout en mettant en place une nouvelle organisation du travail, plus souple, **tenant compte des besoins et des contraintes de chacun.**

" Nous avons restructuré la société. Notre père a vu que nos changements étaient profitables pour tout le monde. Il a donc approuvé notre stratégie et **nous a fait confiance** ", explique le repreneur. Autre enjeu, pour les trois frères : apprendre à se dire les choses et **gérer les tensions** liées au travail en famille. " Avec l'âge, ça s'apprend ", affirme-t-il.

Aujourd'hui, Alain Attelann, âgé de 66 ans, ne travaille presque plus dans la société, mais il est toujours présent. " **On fait appel à lui pour des questions assez techniques** ", note Rubens, qui explique aussi lui confier, quand il le souhaite, des dépannages compatibles avec son état de santé, pour le préserver. Une affaire qui roule.

Repères

Raison sociale : SARL Entreprise Attelann

Activité : Plomberie, chauffage, électricité

Siège social : Noisy-le-Grand (Seine-Saint-Denis)

Année de reprise : 2010

Dirigeants : Alain Attelann, 66 ans et ses fils : Younes, 34 ans et les jumeaux Keren et Rubens, 31 ans

Effectif : 6 personnes

CA 2015 : 150 k€

Site Web : [Entreprise Attelann](http://EntrepriseAttelann.com)