



Remettre son entreprise : une réflexion à entamer assez tôt

Par Jacky Brandt, Chef d'entreprise, Brandt SA Bulle, construction métallique

Dans les prochaines années, de nombreux patrons vont devoir remettre leur entreprise pour raison d'âge.

En suisse, quelque 15'000 sociétés seront mises en face de cette réalité dans les cinq prochaines années. Celles de la branche du métal n'y échappent pas. Témoignage.

Face à cette situation inéluctable, le chef d'entreprise n'est jamais suffisamment préparé ou il attend souvent trop longtemps. Ces dernières décennies, la conduite des affaires a énormément évolué; elle est devenue plus complexe. Etant personnellement confronté à cette expérience de la succession, je me suis posé un certain nombre de questions et j'ai formulé les réflexions suivantes. Elles pourraient être utiles à d'autres entreprises dans la même situation.

Mon entreprise est-elle apte à la succession, a-t-elle un avenir ?

- Quel est le potentiel de performances du personnel (formation, moyenne d'âge, expériences, dépendance de personnel temporaire) ?
- Quel est le niveau de qualification des cadres et du bureau technique ?
- Quelle sera la capacité financière de l'entreprise, une fois les fonds privés retirés ? Y aura-t-il assez de fonds propres par rapport aux fonds étrangers et aux valeurs latentes ?
- Quels cash-flow et bénéfices la société peut-elle réaliser dans le futur ?
- La charge financière sera-t-elle supportable par le successeur (impôts, intérêts, remboursement et loyer) ? En aura-t-il les moyens ?
- Quel sera le degré d'amortissement des installations et des biens immobiliers ?
- Quel est l'état d'usage et de conservation des machines et véhicules ?
- Que représente la valeur du stock (part utilisable) ?
- Quelles sont les relations avec les banques, les fournisseurs ?
- Quel est le degré de satisfaction de la clientèle actuelle ?
- Quels risques l'entreprise encourt-elle dans les prochaines années au niveau des prix de nos produits (concurrence-surcapacité) ? Y a-t-il des créneaux où l'entreprise a des avantages ?
- Comment se présentent les pronostics du marché dans les prochaines années ?

- Quels objectifs l'entreprise se fixe-t-elle pour l'avenir ?
- Y a-t-il des possibilités d'extension pour l'entreprise (nouvelles activités, terrain à bâtir à disposition) ?
- Quel état d'esprit va prévaloir avec la passation des pouvoirs (dans la famille, avec le personnel, etc.) ?
- Quelle âme la nouvelle direction va-t-elle insuffler à l'entreprise ?

Choisir le futur chef

Quel que soit le futur dirigeant de la société (simple ou anonyme), la réflexion prioritaire réside dans le choix du futur capitaine de bateau (sous-entendu l'entreprise).

Quelle sera la personne la mieux à même de diriger le bateau (formation professionnelle et commerciale, compétence, caractère, autorité, santé, etc.) ? Un bon employé n'est pas forcément un meneur d'hommes et un entrepreneur à même d'obtenir la confiance. Est-ce un membre de la famille, une personne parmi les cadres ou une personne externe à l'entreprise ?

Il s'agit de bien définir le profil. Une analyse en toute objectivité, sans complaisance ni influence émotionnelle peut éclairer cette recherche pas toujours facile, tant les critères et les attentes sont nombreux. Il faut bien connaître personnellement le candidat en vue, au moyen des expériences qu'il a déjà faites (renseignements, entretiens ciblés).

Le recours à un consultant peut être précieux pour évaluer les talents ou les faiblesses du ou des candidats car l'intuition ne suffit pas, même s'ils sont déjà dans l'entreprise!

Même s'il en coûte un peu d'argent, cette consultation externe et neutre ne peut être que bénéfique à l'entreprise.

Lever le pied

Quand le futur chef est pressenti pour reprendre les rênes, il faut lui donner toutes les chances de s'affirmer. Pour l'ancien patron, il n'est certes pas facile de se retirer et de rompre avec ses activités! Que de problèmes et de démotivation de la nouvelle équipe lorsque ce dernier continue de s'ingérer dans les affaires de l'entreprise et se croit toujours indispensable!

Plus tôt la nouvelle direction pourra tenir la barre, plus vite elle trouvera sa vitesse de croisière. Peu importe si sa manière de conduire le bateau est différente. L'important est de mettre l'équipage en confiance et de pouvoir prendre les décisions stratégiques.

Parallèlement, il est important, au moyen d'une convention, de préciser les engagements et contrats financiers avec l'ancien dirigeant-propriétaire (rémunération, intérêts sur prêt privé, etc.).

En effet, si ce dernier souhaite être à disposition dans l'entreprise au-delà de l'âge légal et selon son état de santé, il pourra, sur demande, agir à titre de conseiller, de formateur (des apprentis), d'ambassadeur de l'entreprise pour certaines missions. La nouvelle direction y trouvera tout intérêt à être représentées par l'ancien patron auprès des banques, des fournisseurs et de la clientèle. A côté de ces démarches, il y aura lieu, à titre privé, de prévoir un testament ou un pacte successoral pour régler le partage des biens avec les membres de sa famille.

Etablir les règlements (convention et contrat)

Lorsque les circonstances se précisent, il devient nécessaire d'établir les règlements définissant les responsabilités et les compétences de chaque partie, en particulier entre propriétaire et dirigeant. Les textes doivent être clairs, s'agissant en particulier d'une SA avec conseil d'administration. La remise d'une entreprise doit être structurée, en prévoyant tous les cas de situation qui pourraient se présenter, notamment lorsque l'ancien dirigeant ne sera plus là.

Le concours d'un consultant spécialisé en gestion d'entreprise ou d'un ancien directeur ayant été actif dans le même secteur d'activité peut être précieux.

Ayant été absorbé par d'autres préoccupations, le chef d'entreprise n'est pas toujours expert en la matière pour régler tous les sujets d'ordre structurel et organisationnel relevant d'une remise d'entreprise.

Ci-après la liste des règlements à conseiller d'établir en fonction de la raison sociale, de la grandeur et des besoins de l'entreprise :

- règlement d'organisation de l'entreprise (entre propriétaires et exploitants),
- règlement des compétences de part et d'autre,
- régime des signatures,
- convention concernant le bonus,
- organigramme,
- cahier des charges du directeur ou de la direction,
- contrat de travail (directeur et cadre supérieurs).

A cet effet, il est recommandé de finaliser ces documents d'un commun accord entre les parties concernées.

Entraînement à la succession

Pour la nouvelle direction, un programme de mise au courant de toutes les activités sera établi avec un échéancier précédant la remise officielle de la société.

La conduite des affaires et du personnel par la future direction, déjà avant la remise de la maison, donne une base solide. Les lacunes éventuelles doivent être discutées et des mesures de correction mises au point d'un commun accord. Les employés seront informés prioritairement des changements et de leurs conséquences : leur rôle dans l'entreprise étant reconnu, ils participeront d'autant mieux!

Les séances de direction hebdomadaires sont aussi pour le futur candidat ou l'équipe de direction une excellente occasion de s'entraîner à gérer les opérations et à prendre des décisions. D'autant plus que les sujets concrets d'ordre financier, de stratégie générale ou des ressources humaines n'étaient pas toujours abordés dans leur fonction précédente. Travailler en équipe, dans un esprit de responsabilité partagée est gratifiant. "Servir et gagner ensemble" devient le mot de passe. Il se peut que la fréquentation d'un cours spécialisé apporte une meilleure qualification dans un domaine donné (management). Ainsi cette passation de pouvoir entraînée facilitera le changement, le moment officiel venu. Le bateau pourra s'élancer d'autant plus rapidement dans sa course vers la réussite.

Conclusion

Une remise d'entreprise, quelle que soit la forme qu'elle prend requiert une préparation planifiée. Le propriétaire doit s'impliquer personnellement et y consacrer assez de temps. Il faut aussi en parler en famille. Il ne peut se permettre de mettre en péril la demeure pour laquelle il a consacré plusieurs années d'intenses engagements. Sa responsabilité est engagée envers les employés. Ces derniers doivent être rassurés quant à la suite des activités même s'ils restent éloignés des aspects économiques et financiers. N'oublions pas que l'esprit de la maison à son prix!

Enfin, la pérennité des entreprises a des conséquences pour l'avenir de l'économie, voire de la stabilité sociale dans le pays. L'existence des petites et moyennes entreprises est vitale! Une PME d'une cinquantaine d'employés fait vivre directement environ 150 personnes (épouses, enfants) sans tenir compte de tous les autres partenaires. La présence locale a son importance du point de vue de la connaissance des clients.

De par leur nature, les activités et les prestations de services découlant de nos professions des arts et métiers sont vouées à durer encore longtemps.