



Pourquoi dans les transmissions familiales, y a-t-il un dialogue difficile entre les parents et les enfants (repreneurs ou non) ?

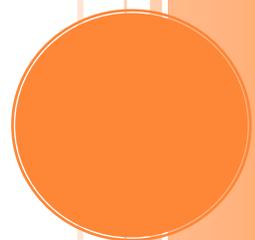
*Améliorer le dialogue au sein d'une entreprise familiale*

François Almaleh – FINADOC ACTIONNAL

21/04/2015

[www.finadoc-actionnal.com](http://www.finadoc-actionnal.com)

Finances & Actionnariat des dirigeants



## Le dialogue entre générations au sein des entreprises familiales.

Il n'y a pas que dans le milieu des entreprises familiales où la communication reste difficile. Nous pourrions même dire qu'elle est presque dans la nature de l'homme civilisé et consumériste : le moi qui décide l'emporte sur le collectif. Laissons les sujets de sociologie intergénérationnelle, et voyons comment dans les entreprises familiales en phase de transmission, le dialogue passe ou ne passe pas, pourquoi, et comment.

Cette notion de dialogue est en fait plus prégnante dans les situations de transmission, celles où les acteurs changent, partent, se regroupent, se modifient, s'évaluent. Les relations ne sont plus identiques, même au sein d'une famille. L'éducation donnée par les parents a pu, a priori, être la même, les enfants sont souvent différents (différences d'âge, de formation, de relations, d'affinités, de goûts).



**Que signifie le dialogue ?** La bonne entente ? En général elle l'est, personne n'a de raison de se fâcher, faute de quoi l'on passerait directement d'une absence de dialogue au conflit, et la transmission n'aurait pas lieu. Signifie-t-elle des discussions sur l'opérationnel ? Certes, mais ce n'est pas tout. Quand les uns et les autres ont des compétences, certes différentes ou complémentaires, le dialogue entre les parents et les enfants repreneurs existe et là aussi, dans les grandes généralités tout se passe bien. C'est parfois comme cela que les conflits se réduisent : faire parler les uns et les autres du quotidien pour que la partie idée, développement prenne le dessus en lieu et place des discordes personnelles, pécuniaires ou capitalistiques.

Mais il y a des sujets sur lesquels des blocages peuvent apparaître : la vision stratégique, la place des minoritaires, les flux financiers (dividendes, salaires, avantages).

Le dialogue qui permet une bonne fluidité sans conflit est celui de la transparence, de l'expression claire des volontés individuelles, fussent-elles

différentes mais non incompatibles, et de la volonté d'un compromis équilibré à ces éventuelles différences.

**La notion de dialogue** est ici reliée à plusieurs points importants et interdépendants : la clarté, le temps, la cohésion, la responsabilité collective. Nous allons reprendre en synthèse ces quatre points.

#### a) La clarté

Il n'est pas aisé pour des parents de connaître les volontés de leurs enfants quant à la reprise de la société. Ni même d'ailleurs leurs volontés propres : transmettre ou non, à qui, comment, quelles modalités, quand, quel périmètre, quelle fiscalité, quel risque, quelle valorisation, quelles implications patrimoniales et en termes de revenus futurs. Toutes ces questions ne peuvent être traitées une par une. L'approche globale (que Finadoc Actionnal développe) combine avec efficacité les sphères privée et professionnelle pour éclaircir le futur, les volontés, le devenir de tous. C'est en essayant de se projeter que la route se trace plus facilement.

#### b) Le temps

La clarté peut prendre du temps à émerger. Il semble nécessaire que ce temps puisse être raccourci par une discussion avec un tiers (conseil, coach, autre dirigeant, ...) et que le temps profite au temps, c'est-à-dire ne pas précipiter les choses. Le temps arrange-t-il toujours les choses ? C'est-à-dire le recul fait-il mûrir les réflexions, fait-il prendre de meilleures décisions ? Certes il permet de voir grandir les enfants. Mais les voir grandir, évoluer ne signifie pas pour autant que le dialogue soit plus fluide. Quand ce dialogue est déjà difficile, malheureusement, l'on voit souvent que cette rupture reste figée dans le temps, et que celui-ci n'arrange rien spontanément. La rupture (ou la difficulté) se cristallise, se fige, se fossilise même, comme ciment d'une position personnelle sur laquelle l'on n'a plus de prise. Là le temps n'arrange rien.

#### c) La cohésion

La volonté des parents de transmettre est louable, naturelle, et pour la bonne cause dirait-on. Les conditions de transmission instaurent-elles une cohésion managériale, opérationnelle et stratégique qui permette à tous les intéressés de bien rester focalisés sur l'entreprise et son devenir ? L'entreprise n'avance pas avec les considérations strictement personnelles et patrimoniales des actionnaires, mais par contre peut être largement freinée si l'absence de cohésion existe entre parents et enfants repreneurs. Il est difficile de bien

comprendre les nouvelles générations, fusse-t-elle celle de ses propres enfants. On est exigeant vis-à-vis d'eux, on voudrait qu'ils fassent la même chose que nous, mais ce n'est pas ainsi que les choses se déroulent. Néanmoins la cohésion reste possible, même avec des différences... si celles-ci sont complémentaires, comprises et admises comme telles.

#### d) La responsabilité collective

Le dialogue entre générations, à défaut d'être aisé et fluide, doit profiter à l'entreprise et non aux propres intérêts personnels ou patrimoniaux. Les priorités doivent être établies. Un repreneur ou un actionnaire familial dormant qui n'aurait pas satisfaction peut naturellement faire valoir ses droits, ses volontés, ses objectifs. Aux autres parties concernées de les accepter ou non. Nous trouvons là alors tout le champ de la négociation, de la concertation, du partage. Mais tout ceci doit s'inscrire dans un principe responsable : chacun est actionnaire de l'entreprise qui est une entité collective et sociale plus large et plus riche que son environnement personnel. Les deux ne sont pas incompatibles, mais c'est la priorité qui doit être la bonne. La priorité personnelle réduit le champ du dialogue profitable. La responsabilité collective comprise, quant à elle, étoffe dans le bon sens les échanges, discussions et compromis.



**Le dialogue en entreprise familiale en phase de transmission trouve trois limites qu'il faut connaître au préalable pour anticiper et réduire les risques d'une possible mésentente ou incompréhension des parties :**

#### 1) Le risque de l'équilibre

Notre expérience montre que les parents équilibrent la transmission familiale entre tous les enfants. Quand il n'y a pas beaucoup de patrimoine à donner (à partager) autre que l'outil professionnel, alors les donations-partages sont réalisées sur les titres de l'entreprise. Il est rare que les enfants aillent contre les

volontés des parents et refusent la donation. Après tout, c'est une valeur qui est donnée... et qui peut se muer un jour en argent. Mais ce n'est pas exactement comme cela que les choses se passent. Attachée à donation, nous l'avons vu, il y a la responsabilité sur ce qui est donné. On ne peut pas recevoir et ne pas assumer ce qui est attaché à la détention d'un titre d'entreprise. Ainsi, la décision de donner doit-elle être aussi celle par les enfants de vouloir effectivement recevoir et dans quelles conditions, c'est-à-dire sans entraver la continuité de l'entreprise (actions, dividendes, emploi familial, assemblées générales, stratégie, etc.).

Une fois les donations réalisées, il est presque trop tard pour écouter les volontés des enfants... surtout quand les pactes Dutreil figent pour au moins six ans l'actionariat familial.

La période où la transmission s'opère est toujours positive : on projette des plans, on planifie, on écrit une charte de famille, on révisé les organes de contrôle, etc. La période est favorable, enrichissante, positive. Tout le monde dans la famille est pris dans cet élan contre lequel dire non ou émettre des remarques décevrait les parents. Quand on sait les difficultés de réorganisation des actionnaires en cours de vie d'une entreprise, alors autant, au plus tôt, bien s'organiser et là aussi anticiper. L'entreprise n'a que faire des visées personnelles de tel ou tel actionnaire.

Ce ne sont pas les moyens juridiques, fiscaux, financiers qui font réussir l'entreprise familiale et sa transmission, mais bien la projection dans le futur des acteurs sur la base de leurs volontés propres.

## 2) Le risque de l'argent

Il n'est pas directement dans nos propos de réduire le champ de la qualité du dialogue et des volontés actionnariales à celui de l'argent, mais il faut avouer et reconnaître que les familles se déchirent souvent pour des sommes d'argent. Parfois par principe, parfois comme point d'appui ou de rupture pour des conditions de travail différentes. Le déséquilibre dans les responsabilités en entreprise (entre enfants, cousins, minoritaires dormants, etc.) génère des tensions avérées ou latentes dont la conséquence est la sphère financière (valorisation des titres, dividendes, équilibre des revenus...). Il est difficile d'éduquer ses enfants en matière d'argent. Il faut le faire tôt, très tôt, et ne pas dissocier travail et argent, ne pas dissocier argent et économies, ne pas dissocier argent et responsabilité morale. Mais quand l'on a des enfants, personne n'apprend à savoir comment parler d'argent. On s'appuie sur des traditions familiales si elles existent... mais elles viennent parfois en opposition avec les valeurs des nouvelles générations.

Si le rapport à l'argent était davantage fluide, spontané, détaché du quotidien, et vécu comme une responsabilité morale plutôt que patrimoniale, alors il est certain que le dialogue parents/enfants serait plus aisé. Certes le dire est bien plus facile qu'à faire... c'est parfois pourquoi les tiers extérieurs interviennent.

### 3) Les volontés divergentes

Le point d'achoppement n'est pas tant la divergence des volontés qui rend le dialogue difficile que le mécanisme contribuant à discuter avec clarté, transparence et l'écoute réciproque. Telle solution mise en place par les parents et voilà qu'au final l'enfant n'est ni captif, ni réceptif, ni même n'arrive à se projeter dans ce qui a été pensé pour lui. Cela conduit à un désastre. On n'a pas laissé à cet enfant le temps et les moyens de répondre à la transmission. Cela nous fait penser la phrase « mon fils (ou ma fille), plus tard tu seras... ». On décide pour les autres et cela crée des divergences.

Il n'est pas aisé pour un enfant de dire non à ses parents surtout quand ceux-ci, proches de la retraite, misent tout sur lui dans la transmission. Tout ne sont pas faits pour diriger contrairement à ce que pensent les parents. Pour ceux-ci, il faut comprendre que la nouvelle génération est différente, mais néanmoins ce n'est pas par ce prétexte qu'il faut tout laisser faire. L'impulsion donnée par les parents doit être claire, aux enfants repreneurs de s'y adapter, de construire autour pour marquer leur empreinte et par la confiance échanger entre les parents et les enfants.

### **Comment parler et renouer le dialogue si nécessaire ?**

Il est naturellement bien plus aisé pour un tiers de définir ce qui pourrait avoir lieu de faire ou de ne pas faire, que ceux qui vivent directement la situation. Les années d'éducation des parents aux enfants pèsent : les parents ont bâti un modèle d'éducation qui est le leur, et tout le monde oublie, dirigeant ou non, les facteurs exogènes permanents qui dévient les principes de l'éducation donnée. Sur ces facteurs, nous les définirons en deux points :

Tout **d'abord l'impact de la communication et des technologies**. Chaque époque définit un modèle social (par l'influence de la communication de tous ordres : publicité, tv, journaux, réseaux sociaux...) qui évolue plus vite pour les nouvelles générations et moins pour les anciennes. De là se crée un clivage naturel. Une entreprise familiale doit alors gérer ces différences de générations, de perception, d'action, de vision. Si l'on dit que les jeunes ont davantage la tête bien pleine que bien faite, ce n'est pas à leur désavantage, ils cumuleront les deux avec le temps.



Ensuite, **l'impact de la globalisation, des changements du monde** économique. Les relations sociales, économiques, financières apprises sur le terrain, et bien sûr dans le milieu académique, que ce soient les écoles de commerce, d'ingénieurs, ou de cursus universitaire plus classique, sont dans un contexte très évolutif permanent. On parle de stratégie, de planification, d'organisation, de changement, d'innovation. Là aussi, la vie de l'entreprise familiale est ainsi balancée, dans sa phase de transmission, entre des parents ayant bien réussi et la nouvelle génération voulant réussir tout autant mais avec un bagage différent de celui des parents, à un rythme bien plus soutenu. Le temps avance vite, les méthodes également.

**Pour parler, reparler, renouer le dialogue, nous avons établi cinq points importants, dont le principe, à défaut de pouvoir être appliqué à la lettre, est d'en comprendre le sens, le principe, et d'en retenir des points importants pour se dire, chacun, qu'il y a certainement une ouverture personnelle à faire pour évoluer :**

**1)** La qualité du dialogue pour la bonne réussite dans la transmission est de bien définir les enjeux pour chacun et d'équilibrer ces enjeux. Cela peut paraître évident mais souvent la diminution de la fiscalité l'emporte sur la compréhension des volontés individuelles, et de là naissent des conflits potentiels. La qualité du dialogue exige aussi de voir plus loin que les préoccupations immédiates. Dans une certaine mesure, comme le dit « Adam Kahane », savoir travailler avec ses ennemis parce que la vérité n'est pas d'un seul côté.

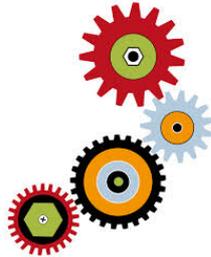
**2)** Les incompatibilités présentes peuvent et doivent se gérer sur la durée pour disparaître ou s'estomper. Cela doit être écrit et diffusé aux intéressés (repreneurs, enfants, cousins, minoritaires, DG non familial), c'est-à-dire écrire les lignes d'action possible, sans nécessairement à définir de solutions. Celles-ci pourront apparaître au fil du temps. Ne rien faire n'est pas une solution. Ecrire permet de relier deux personnes sans le biais du regard, du jugement personnel.

Il laisse le temps de la lecture, de la relecture, du partage, de l'échange. Certes les écrits restent, mais la formulation même de l'écrit, c'est-à-dire laissant la place à des solutions ouvertes, permettra aux écrits d'être générateur d'ouverture et d'idées.

**3) Savoir se remettre en cause** est peut-être ce qui est, a priori, le plus facile pour un dirigeant car son métier est le pilotage d'une entreprise et la gestion des risques. Tous les jours sont différents pour lui. Et pourtant, il a certains modèles à l'esprit dans sa transmission qui lui semblent bons, et auxquels il ne veut pas déroger, rendant cette remise en cause totalement inopérante. Mais une des clefs est bien la méthode japonaise : analyser toutes les solutions pour choisir la meilleure, et non en prendre une qui réponde à ce que l'on a à l'esprit. La différence est grande. La mise en place nécessite un travail personnel, du recul, ou un mirroring avec un coach, un autre dirigeant, un conseil stratégique...

**4) Le rattachement aux valeurs familiales**, humaines, entrepreneuriales qu'inculquent les parents n'a peut-être également pas toute la prise souhaitée. Les générations se suivent et ne se ressemblent pas (certes, il peut y avoir un atavisme familial en termes de trait de caractère, de prédisposition à exercer le même métier que les parents). Avant d'être de futurs actionnaires, de futurs dirigeants en puissance, parents et enfants sont avant tout des personnes comme tout le monde, en apprentissage d'un mode d'éducation donné/reçu. Ainsi le « socialwashing », la sur-élévation des valeurs familiales et d'entreprise par rapport à ce qu'en perçoivent les enfants satisfait les parents, pas forcément ceux qui écoutent. Il faut donc ré-ajuster le discours sur les valeurs *quand les enfants sont en âge d'intégrer l'entreprise (direction, actionnaires)* autour de points crédibles, et réellement partagés. Les valeurs ne s'imposent pas *quand les enfants sont grands. Les parents devraient prendre du recul, même si rien n'est simple, pour voir parfois que tout le travail d'une vie d'éducation n'est pas forcément reçu comme ils auraient voulu qu'il soit, c'est ainsi, et ce n'est pas anormal.*

**5)** Enfin, au même titre que les statuts régissent le fonctionnement de l'entreprise, la charte familiale régit la famille et palie le manque de rouage permettant un dialogue inter-générationnel plus fluide. Nous voulons introduire ici une notion de calendrier individuel et collectif qui permette à chacun de se projeter et dans quelles conditions. Nous en revenons toujours au même point : éclairer et projeter pour construire l'avenir. C'est important, fondamental et tout cela peut éviter les conflits, les tensions, les non-dits, les incompréhensions.



### Conclusion

Il existe un mot sud-africain assez remarquable (« ubuntu ») qui signifie "je suis ce que je suis car nous sommes tous". L'on a ici la dimension imbriquée et symbiotique, personnelle et collective. A lui seul il vaut tous les livres de management et de psychologie. Il suffit à lui-même à résumer ce qui est attendu des enfants par les parents et inversement.

A l'instar des placements patrimoniaux qui réclament du temps et une prise mesurée du risque, le dialogue entre générations au sein d'une entreprise familiale prend du temps, doit s'éclaircir progressivement, et chacun doit mesurer le risque, ou plutôt sa part de responsabilité. C'est cette part de responsabilité qui grandira et renforcera l'entreprise si elle est mise en avant en lieu et place de ses propres considérations personnelles. La responsabilité profite à la collectivité, donc à tous.