

Les entrepreneurs sont-ils vraiment immortels?

On répète souvent qu'une transmission d'entreprise réussie repose sur une planification rigoureuse menée sur plusieurs années. Une évidence en théorie. Mais comment entamer un tel processus lorsque de nombreux entrepreneurs se vivent comme indispensables, voire... immortels?

Dans la majorité des cas, les transmissions qui échouent ne butent ni sur des obstacles juridiques ni sur des questions financières. Les véritables freins sont ailleurs: ils sont psychologiques. La difficulté réside moins dans la technique que dans la capacité du dirigeant à envisager sa propre sortie.



Serge Reymond Président d'APIA Swiss et administrateur indépendant

LE GRAND ANGLE MORT DE L'APRÈS-ENTREPRISE

Beaucoup d'entrepreneurs n'ont jamais réellement réfléchi à leur vie après l'entreprise. Leur identité, leur statut social, leur pouvoir décisionnel et leur reconnaissance sont intimement liés à leur fonction. Dès lors, partir revient souvent à se confronter à un vide redouté: un agenda qui se libère brutalement, une perte de visibilité, voire la crainte de l'ennui. «Je ne sais faire que ça», c'est une phrase que l'on entend fréquemment.

A cela s'ajoute une autre illusion, celle de croire que la succession se résume à une simple vente. L'identité d'une société reflète souvent celle de son fondateur. Pour

le cédant, la transmission signifie aussi accepter une perte d'identité personnelle.

LE FANTASME DU SUCCESEUR IDÉAL

Côté vendeur, les attentes sont parfois irréalistes. Le cédant cherche une copie conforme de lui-même qui n'existe évidemment pas. Cette projection complique les discussions et freine la construction d'un projet de transmission réaliste.

Plus préoccupant encore, nombre de dirigeants peinent à envisager leur disparition soudaine ou leur incapacité à poursuivre leur activité. Pourtant, ce risque est bien réel et ses conséquences peuvent être lourdes pour la famille, les collaborateurs, les partenaires et pour la préservation du savoir-faire accumulé au fil des années.

UN ENJEU ÉCONOMIQUE MAJEUR

Au-delà de la dimension personnelle et patrimoniale, la transmission d'entreprise constitue un défi structurel majeur pour la pérennité du tissu économique national. Chaque transmission ratée fragilise des emplois, des compétences et parfois des secteurs entiers. Trouver un acquéreur, structurer une opération financière ou régler les aspects juridiques relèvent avant tout de la technique. Et les acteurs spécialisés ne manquent pas sur le marché. La véritable question est ailleurs: comment accompagner humaine-ment l'entrepreneuse ou l'entrepreneur au long de ce processus, fait de doutes, de peurs et de nouvelles aspirations?

LE RÔLE CLÉ DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Pour APIA Swiss, une approche s'impose: intégrer suffisamment tôt une administratrice indépendante ou un administrateur indépendant au sein du conseil d'administration, qui est ou a été une dirigeante ou un dirigeant, capable de challenger le propriétaire sur la performance, mais aussi sur la pérennité de l'entreprise. Parce qu'il a lui-même exercé des responsabilités de direction, l'administrateur indépendant

comprend les enjeux professionnels et les dimensions plus personnelles de la fonction. Il rompt la solitude du dirigeant, offre un espace de dialogue confidentiel et permet de partager expériences, craintes et projets avec un regard extérieur. Son apport ne se limite pas au soutien humain. Elle ou il apporte également une lecture complémentaire exigeante de l'existant et contribue à doper la performance.

«Accueillir une personne extérieure à la famille au sein du CA garantit un recul indispensable.»

ESSENTIELLE POUR LES PME FAMILIALES

Cette approche est particulièrement pertinente dans les entreprises familiales, où tout ne peut pas toujours être dit. Les dynamiques y sont plus complexes, les enjeux émotionnels plus présents et les décisions parfois plus difficiles à objectiver.

Accueillir une personne extérieure à la famille au sein du CA garantit un recul indispensable. L'administrateur indépendant se positionne résolument du côté de l'entreprise, avec pour seul objectif sa pérennité. Elle ou il ose questionner, argumenter et se positionner, même lorsque les sujets sont sensibles.

METTRE EN ŒUVRE LA TRANSMISSION

Le rôle fondamental d'un conseil d'administration est d'assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise. La transmission en est une composante clé. L'administratrice indépendante ou l'administrateur indépendant joue ici un rôle central pour accompagner le dirigeant dans cette étape délicate.

Lorsque la relation de confiance est établie, le chef d'entreprise et l'administratrice indépendante ou l'administrateur indépendant peuvent alors travailler ensemble sur la transmission, mais aussi sur les projets futurs du dirigeant. Une manière de transformer une fin redoutée en un nouveau chapitre choisi.