

La succession comme processus équitable

Matériel didactique pour les entreprises familiales
Module n° 2



Erasmus+

Dans ce module, vous apprendrez

Qu'est-ce que le processus équitable ?

„3E“ principes d'équité dans le processus

Modèle DECIDE : 6 étapes d'un processus équitable

Des outils pratiques pour chaque étape du processus équitable

Concept de processus équitable

- ❖ Le concept de processus équitable est issu des cours de justice, où la perception de l'équité d'un jugement est fortement influencée par la perception de l'équité de la procédure.
- ❖ Pour que les décisions soient perçues comme équitables, elles doivent être issues d'un processus décisionnel considéré comme équitable.



Histoire : Est-ce que l'équité signifie toujours l'égalité ?

- ❖ Imaginez ceci : Maman et papa ont fondé une entreprise il y a près de 50 ans. En plus de leur entreprise, ils possédaient une quantité importante de terrains bruts. L'entreprise et le terrain étaient tous deux évalués à près de 800 000 euros. Ils ont élevé deux enfants, un fils et une fille. Le fils a commencé à travailler dans l'entreprise dès sa sortie de l'école et est finalement devenu le président de l'entreprise. La fille a décidé de ne pas rejoindre l'entreprise.
- ❖ Comment traiter équitablement leurs enfants dans le cadre de la planification de la succession ?

Solution 1

- Les parents partageront leurs biens à parts égales entre les deux enfants, quel que soit leur rôle dans l'entreprise. Cela signifie que le fils qui travaille dans l'entreprise devra partager la prise de décision et les bénéfices de l'entreprise avec sa sœur qui n'est pas impliquée. C'est peut-être égal, mais ce n'est certainement pas équitable. Au contraire, cette décision semble injuste pour le fils.

Solution 2

- Les parents transmettent leur entreprise au fils, ce qui semble équitable. Mais ils craignent que s'ils donnent l'entreprise au fils, ils ne disposeront d'aucun moyen pour traiter leur fille de manière égale, ce qui semble injuste pour elle.

Histoire : Est-ce que l'équité signifie toujours l'égalité ?

Solution 3

- Le conseiller a suggéré de donner l'entreprise au fils et le terrain à la fille. De cette façon, la division est presque parfaitement égale.
- Cependant, la mère a estimé que c'était injuste - pour ses deux enfants. Comme elle l'a expliqué, le terrain était une forêt et une prairie vierges, non développées. Ils l'utilisaient pour la chasse et le camping. Tout le monde dans la famille espérait la garder pour les générations à venir. Donner le terrain à la fille ne lui apportait aucune richesse ni aucun revenu, au contraire, elle recevra une facture annuelle de taxe foncière. Par rapport à l'entreprise, le terrain représentait une charge financière. Ce n'était pas équitable pour la fille.
- Quant au fils, lui donner l'entreprise semblait être la bonne chose à faire. Cependant, les parents savaient que même si l'entreprise était rentable et générait beaucoup de revenus, le risque était inhérent. L'entreprise pourrait un jour être dépréciée ou sans valeur sans que le fils en soit responsable. En revanche, le terrain existerait toujours et aurait probablement au moins une certaine valeur. En outre, ils voulaient que le fils et ses héritiers puissent également profiter de l'utilisation de la terre, sans avoir à demander éternellement la permission à qui que ce soit.
- Pour ces raisons, donner au fils l'entreprise et à la fille la terre semblait tout à fait injuste.

Conclusion : Équitable ne signifie pas toujours égal

Dans les entreprises familiales, égal n'est pas équitable et juste n'est pas équitable.

- "Juste" est une perception et « équitable » est un calcul mathématique.

Mettez l'accent sur l'équité et non l'égalité.

- Les parts peuvent être différentes mais néanmoins équitables.
- Traitez les membres de la famille de manière équitable, pas de manière égale

Il n'existe pas de solution unique pour les entreprises familiales. Les entreprises familiales sont souvent pleines de contradictions et de complexités uniques.

- Par exemple, plus d'enfants, plusieurs enfants travaillent dans l'entreprise familiale, pas d'actifs importants en dehors de l'entreprise, mauvaises relations.
- Les gens sont différents, les actifs le sont aussi. People are different, assets are different too.

Kim, W., & Mauborgne, R. (1997)



Qu'est-ce que le processus équitable ?

- ❖ Un processus équitable permet de trouver des solutions qui ont plus de chances d'être considérées comme "justes" par toutes les personnes concernées.
- ❖ La clé pour un processus équitable est de s'engager dans le dialogue et le processus.
 - ❖ Trouver l'équilibre entre l'équité et l'égalité et la voie à suivre pour y parvenir implique un engagement collectif de la famille.
 - ❖ Les conversations sur la planification de la succession sont un défi - accepter sa propre mortalité, discuter des rêves et des objectifs de toutes les personnes impliquées, respecter l'attachement émotionnel important à l'entreprise.

„Donnez à chaque personne ce qu'elle mérite.“

Walsh T.G. (2016)

Différences entre un processus de succession équitable et inéquitable

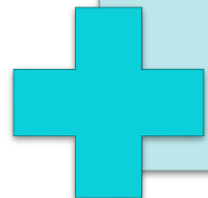
Processus équitable

- Harmonie
- Certitude
- Satisfaction
- Confiance
- Meilleure performance professionnelle

Processus inéquitable

- Conflits à venir
- Vengeance
- Démission
- Destruction des relations familiales
- Cessation des activités

- ❖ Il est impératif d'avoir des conversations ouvertes et transparentes avec les membres de la famille et les équipes de planification de la succession de l'entreprise familiale afin d'élaborer des plans de succession efficaces qui tiennent compte de toutes les parties concernées.



„3E“ principes d'un processus équitable de succession

Un processus de succession équitable repose sur trois principes qui se renforcent mutuellement et qu'il faut toujours garder à l'esprit.

Engagement

- Fait référence à l'implication des individus dans les décisions qui les concernent en écoutant leurs points de vue et en prenant réellement en compte leurs opinions.
- Donne un sentiment de confiance que leurs opinions ont été prises en compte.
- Une communication ouverte et la confiance sont nécessaires.

Explication

- L'explication exige que l'on prenne soin d'expliquer le raisonnement qui sous-tend une décision à toutes les personnes qui ont été impliquées ou qui sont concernées par celle-ci.
- Clarté de l'information et du processus de succession.

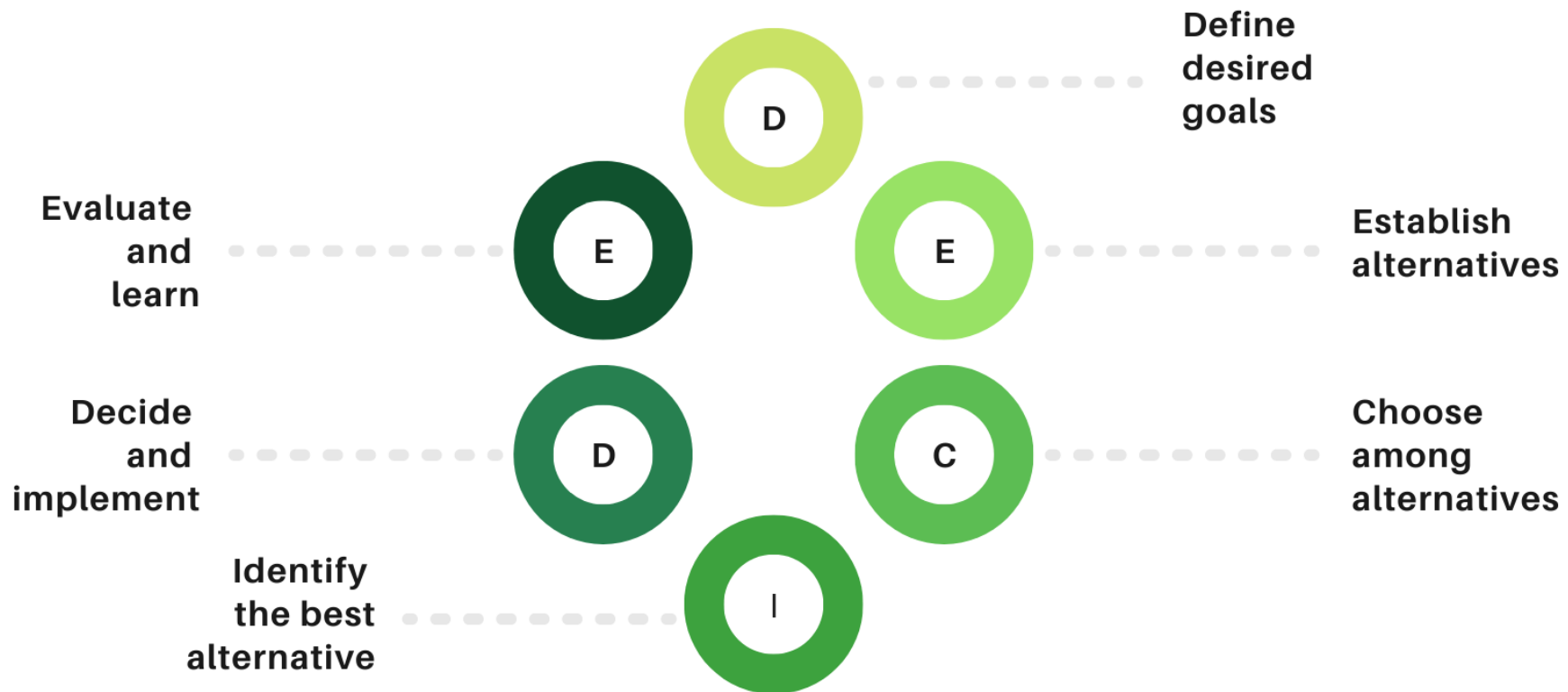
Attentes

- La clarté des attentes implique de veiller à ce que chacun comprenne clairement une décision et ce que l'on attend de lui à l'avenir.
- La prévisibilité de la prise de décision et la cohérence entre les personnes, dans le temps, et avec les valeurs et normes convenues sont importantes.

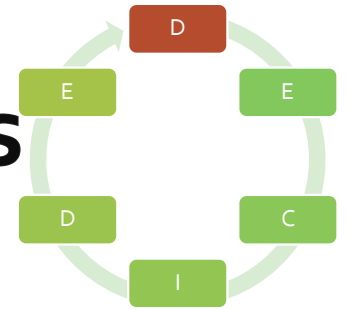
Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005); Duggal, J. (2018)

Modèle DECIDE : Les 6 étapes d'un processus équitable

Le modèle DECIDE est l'acronyme de 6 étapes particulières nécessaires dans le cadre d'un processus de succession équitable. Il s'agit d'un outil permettant de prendre une décision efficace, informée et effective sur la succession. Il se compose de 6 activités, chacune d'entre elles étant présentée en détail sur les diapositives suivantes.



Étape 1: Définir les objectifs désirés



Questions d'orientation pour l'étape 1

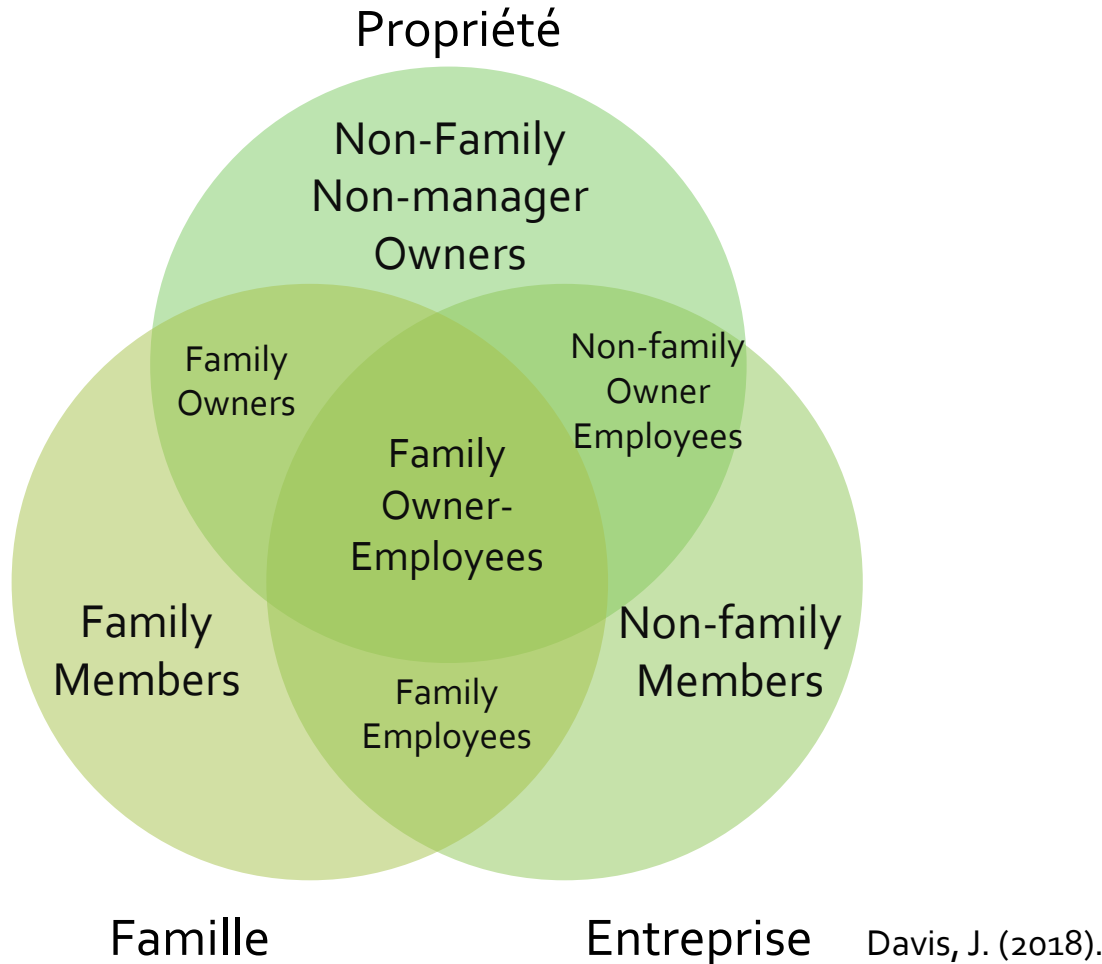
- Quel est l'objectif principal du processus de succession ?
- Qui impliquer dans la prise de décision parce que cela le concerne ?
- Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
- Quels sont les objectifs personnels et les attentes des groupes d'intérêt ?
- Quels critères doivent être satisfaits par la solution optimale ?

Des outils utiles pour vous aider à définir vos objectifs

- „Modèle des trois cercles du système des entreprises familiales" pour identifier tous les groupes d'intérêt. (Davis, 2018)
- „Objectif SMART" pour définir l'objectif concret du processus de succession. (Locke & Latham, 1990)

Étape 1: Définir les objectifs désirés

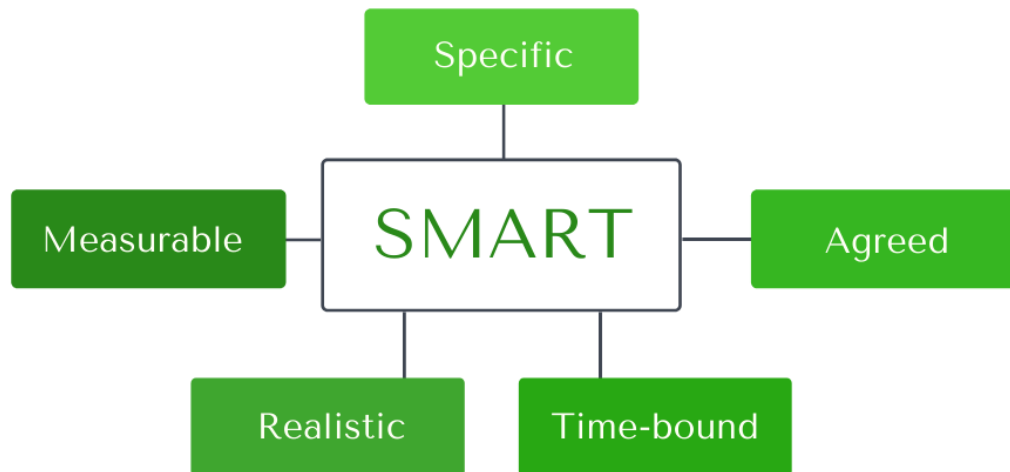
Modèle des trois cercles du système des entreprises familiales



- ❖ Le premier outil qui vous aidera à fixer vos objectifs en identifiant tous les groupes d'intérêt de l'entreprise familiale est le **modèle des trois cercles**.
- ❖ Ce modèle vous rappelle que les opinions, les objectifs et les préoccupations de chaque secteur sont légitimes et méritent d'être respectés afin d'établir un processus de succession équitable.
- ❖ Le succès à long terme de l'entreprise familiale dépend du fonctionnement et du soutien mutuel de chacun de ces groupes.
- ❖ Les gens sont différents et il n'y a donc pas deux personnes égales - essayer de traiter de la même manière des personnes qui ne sont pas identiques finit généralement par être injuste.
- ❖ **Créez le modèle de votre propre entreprise** - écrivez dans les cercles qui est inclus dans chaque partie et pensez aux intérêts des groupes.

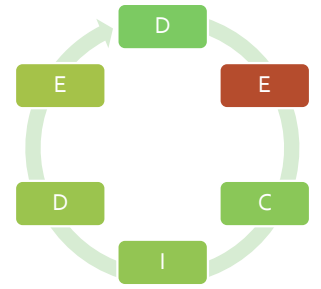
Étape 1: Définir les objectifs désirés

Objectifs SMART



- ❖ L'acronyme **SMART** désigne les cinq critères auxquels doivent se conformer les objectifs intelligents d'un processus équitable.
- ❖ Cet outil permet de créer un ensemble d'objectifs bien définis en fonction des besoins et des objectifs des groupes d'intérêt et des critères d'évaluation qui deviendront un cadre de comparaison et de sélection des solutions alternatives.
- ❖ Lorsque vous pensez à vos objectifs, ils doivent répondre à ces critères afin d'avoir beaucoup plus de chances d'être atteints.

Étape 2: Établir des alternatives



Notes directrices pour l'Étape 2

- Pour réussir, vous devez explorer un maximum de solutions et de moyens alternatifs et choisir celui qui vous convient le mieux.
- L'objectif est de générer autant d'options disponibles que possible.
- De bonnes solutions ne sont pas possibles sans de bonnes alternatives.

Outil pratique

- „Brainstorming“ pour l'identification des alternatives. (Rawlinson, 2017)

Étape 2: Établir des alternatives

Brainstorming

- ❖ Le brainstorming est une technique de prise de décision en groupe et son objectif est de générer le plus grand nombre d'idées possible.
- ❖ Cette technique ne propose pas de solution ou de décision en soi. Elle produit une liste d'idées qui seront ensuite examinées, discutées et évaluées lorsqu'il s'agira de prendre une décision finale.
- ❖ Faire un brainstorming avec votre famille ou vos collègues peut contribuer à garantir que tous les groupes concernés participent à la définition des problèmes, à l'identification des solutions et à la mise en œuvre des accords.



N'oubliez pas qu'il s'agit également d'une activité amusante, qui peut donc être un excellent moyen de renforcer l'esprit d'équipe.

Étape 2 : Établir des alternatives

Règles de base du brainstorming

Identifier l'objectif

Inviter un groupe
diversifié de
personnes

Fixer une limite de
temps

Générer autant
d'options que
possible

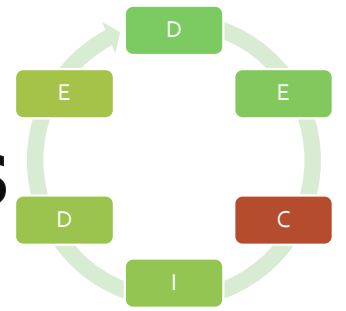
L'égalité des chances
pour participer

Aucune critique n'est
autorisée

Enregistrer toutes
les idées

Laisser les idées
mûrir

Étape 3 : Choisir parmi les alternatives



Notes directrices pour l'étape 3

- Après avoir identifié et réfléchi à toutes vos alternatives, affinez-les et hiérarchisez-les.
- Les alternatives doivent être soigneusement évaluées en fonction de leurs conséquences estimées et des critères établis.

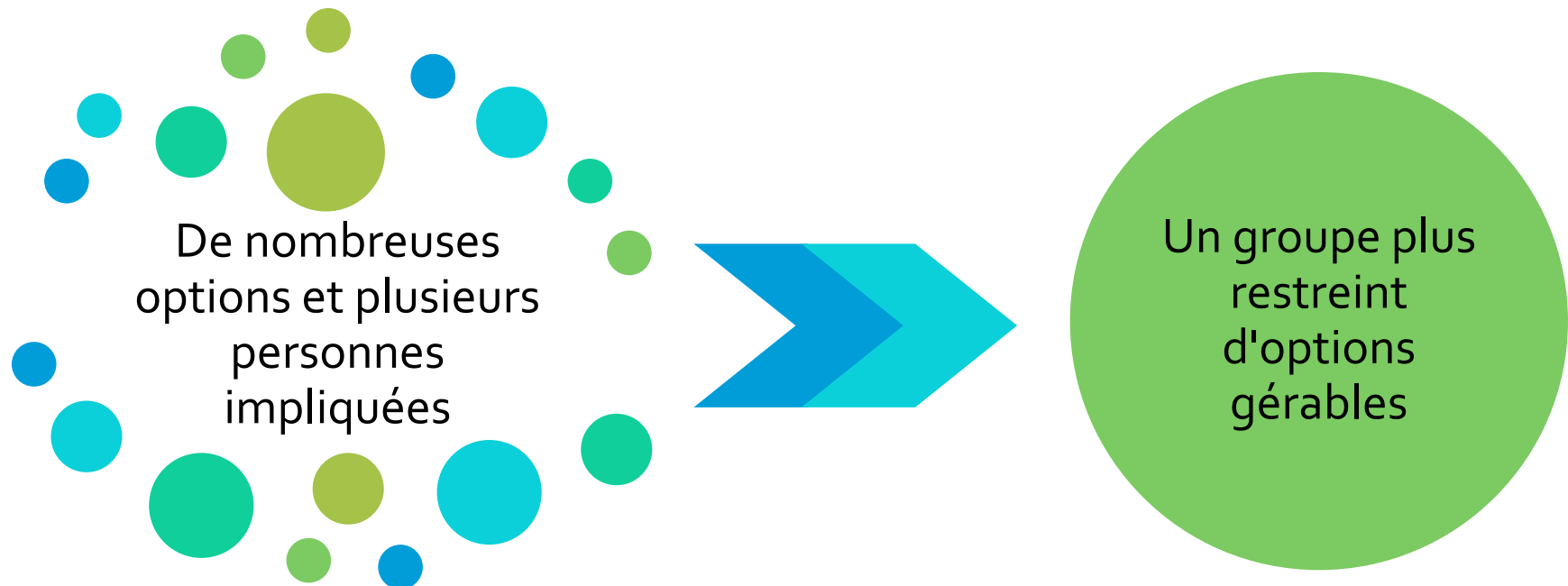
Outil pratique

- Multivote (Villarreal & Kleiner, 1997)

Étape 3 : Choisir parmi les alternatives

Multivote

La méthode du **multivote** est une technique de prise de décision en groupe qui peut vous aider à choisir entre plusieurs options en équipe. Elle est utilisée pour réduire de longues listes d'options ou d'éléments à un petit nombre gérable. Elle est particulièrement utile lorsque les différences entre les options sont plutôt subjectives.



Étape 3 : Choisir parmi les alternatives

Les étapes du multivote

Étape 1: Voter

- Chaque membre du groupe vote pour un tiers maximum du nombre d'options disponibles.

Étape 2: Compter les votes

- Décompte de tous les votes de tous les votants / membres

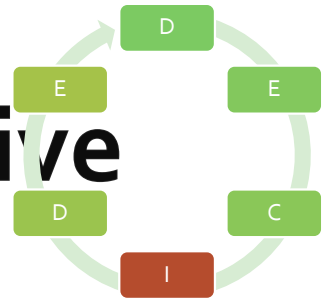
Étape 3: Éliminer des options

- En fonction du nombre de participants :
 - < 5 membres : Éliminer les options avec < 2 votes,
 - 6 à 15 membres : Éliminer les options avec < 3 votes,
 - > plus de 15 membres : Éliminer les options avec < 4 votes.

Étape 4: Répéter le processus

- Répétez le processus d'élimination jusqu'à ce que vous ayez un, deux ou au maximum trois éléments.

Étape 4 : Identifier la meilleure alternative



Notes directrices pour l'étape 4

- Examinez les alternatives réelles et efficaces.
- Évaluez les implications des différentes alternatives.
- Tenir compte des faits et incertitudes pertinents et de leur effet sur le résultat de la décision.
- Choisissez la solution qui correspond le mieux à vos critères.

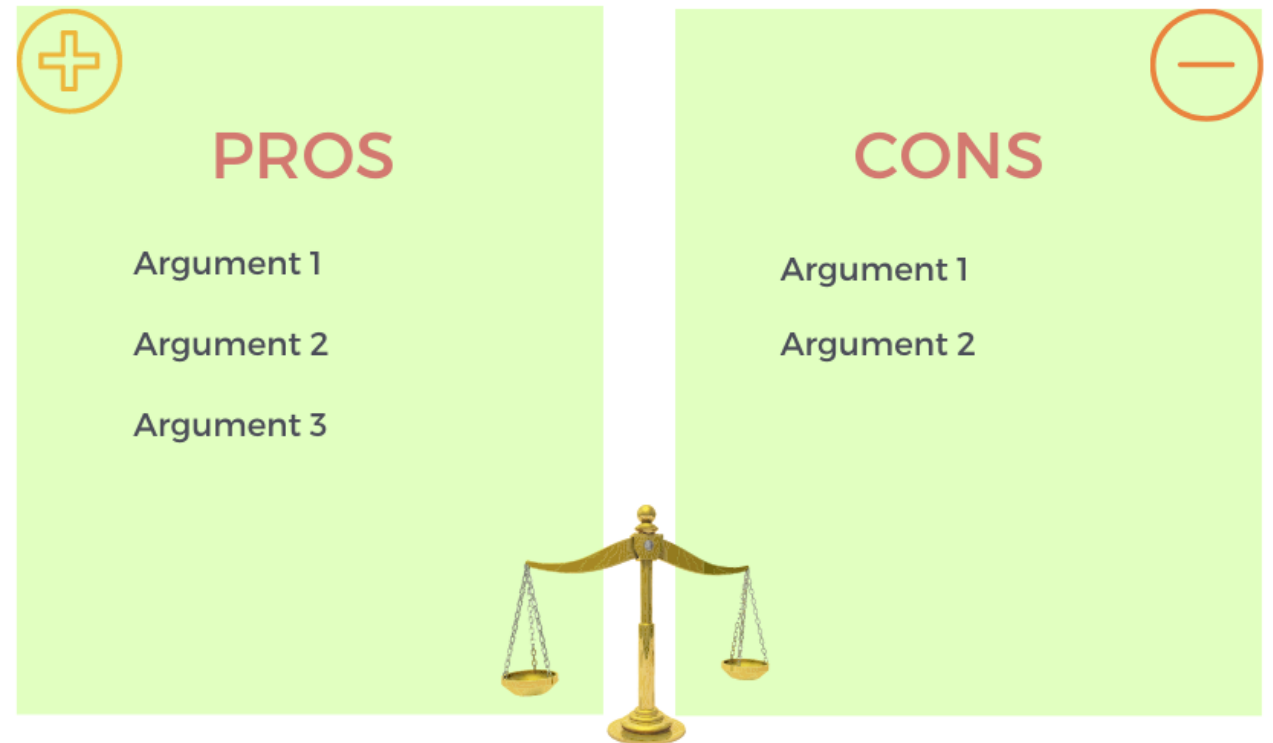
Outils pratiques

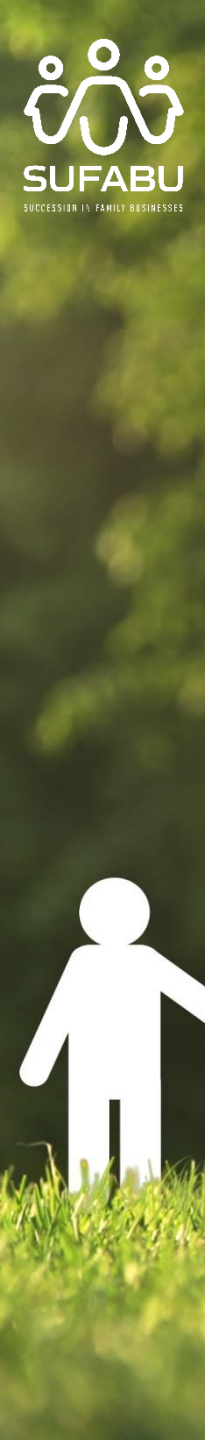
- "Tableau des avantages et des inconvénients" pour une comparaison simple des alternatives sélectionnées.
- "Analyse de la matrice de décision" (Mulder, 2018)

Étape 4 : Identifier la meilleure alternative

Tableau des avantages et des inconvénients

- ❖ Les tableaux des avantages et des inconvénients sont un outil très simple et facile à utiliser.
- ❖ Ils sont utilisés pour comparer les avantages et les inconvénients spécifiques de chacun de vos deux ou trois principaux choix.
- ❖ Pour les options que vous avez mentionnées, identifiez les avantages et les inconvénients spécifiques de chacune d'entre elles et déterminez celles qui conviennent le mieux à votre entreprise.





Étape 4: Identifier la meilleure alternative

Matrice de décision

- ❖ La matrice de décision est un outil similaire au tableau des avantages et des inconvénients.
- ❖ Elle vous aide à réduire une longue liste d'options à un groupe plus restreint lors de la décision finale.
- ❖ Elle vous permet d'accorder un niveau d'importance à chaque facteur et de peser avec précision les différentes options les unes par rapport aux autres.

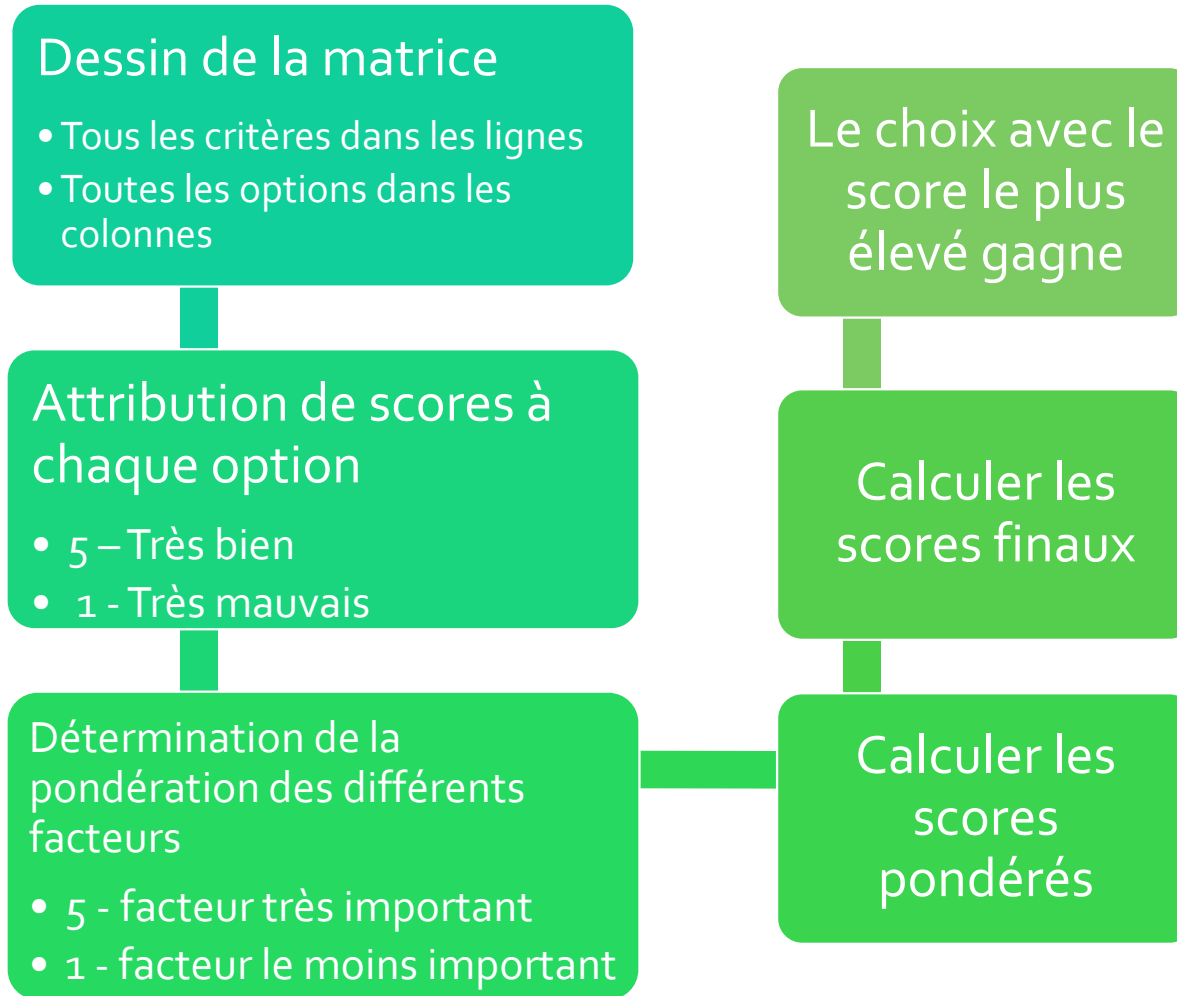
Critère	Pondération	Critère A		Critère B		Critère C		Critère D	
		Score	Score pondéré	Score	Score pondéré	Score	Score pondéré	Score	Score pondéré
Variant 1	5	3	15	5	25	2	10	4	20
Variant 2	4	4	16	2	8	5	20	4	16
Variant 3	4	5	20	3	12	5	20	3	12
Variant 4	2	4	8	4	8	4	8	3	6
Variant 5	2	3	6	3	6	5	10	5	10
Total			65		59		68		64

Explication de la norme 0 = pas importante 1 = peu importante 2 = médiocre 3 = neutre 4 = importante 5 = très importante	Degré de satisfaction 0 = pas du tout 1 = peu importante 2 = insuffisant 3 = un peu 4 = très satisfaisant 5 = excellent
--	---

Meilleure option (critère C)
Option ayant le score total le plus élevé

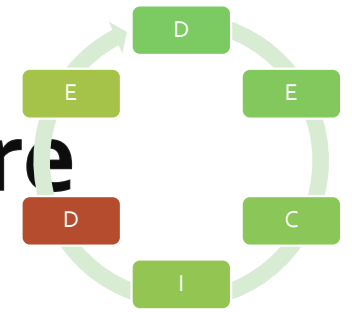
Étape 4 : Identifier la meilleure alternative

Étapes de l'analyse de la matrice de décision



- ❖ Pour créer votre propre analyse de matrice de décision, créez d'abord un tableau avec toutes les options dans la première colonne et tous les facteurs qui affectent la décision dans la première ligne.
- ❖ Évaluez chaque option et déterminez quels facteurs sont les plus importants.
- ❖ Un score final est ensuite calculé pour révéler quelle option est la meilleure.

Étape 5 : Décider et mettre en œuvre

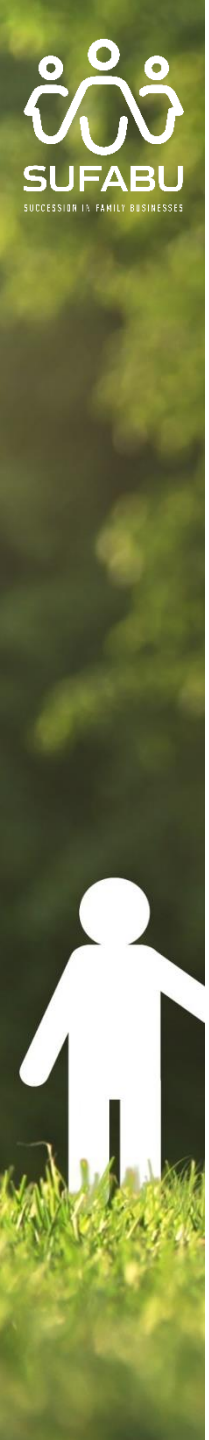


Notes directrices pour l'étape 5

- Le processus de communication active implique toutes les personnes qui seront affectées par le plan.
 - Formulez clairement les directives.
 - Élaborez un plan d'action avec les prochaines étapes et les échéances pour chaque tâche.
 - « Les gens devraient appliquer ce qu'ils disent, et devraient également dire ce qu'ils font » (Carlock, 2005)
- Partagez les informations - Des parties prenantes informées seront plus susceptibles d'être satisfaites à l'avenir..

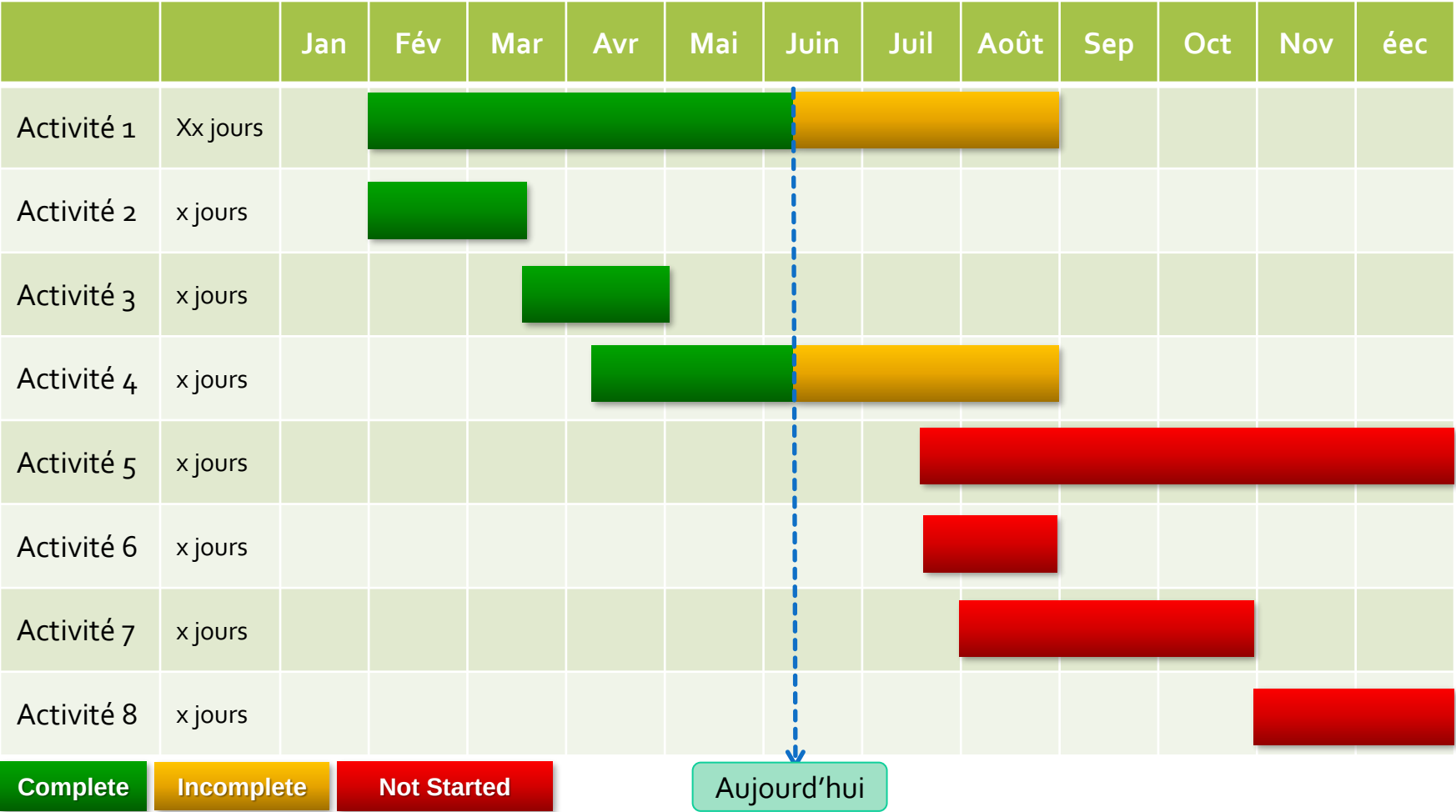
Outil pratique

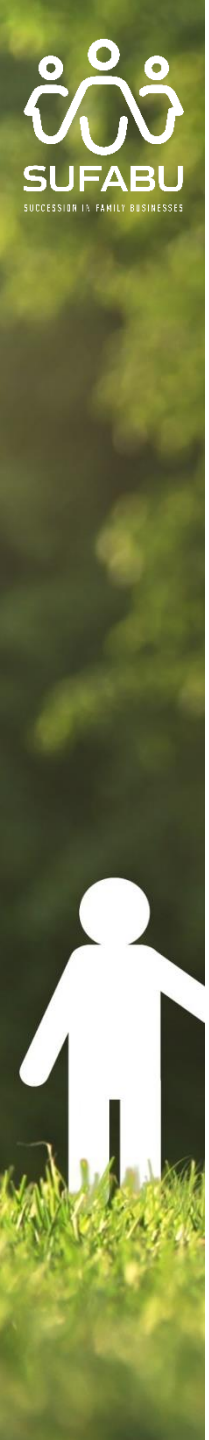
- "Le diagramme de Gantt" montre le travail planifié pour être fait un jour spécifique. (Gantt & Adamiecki, 2015)



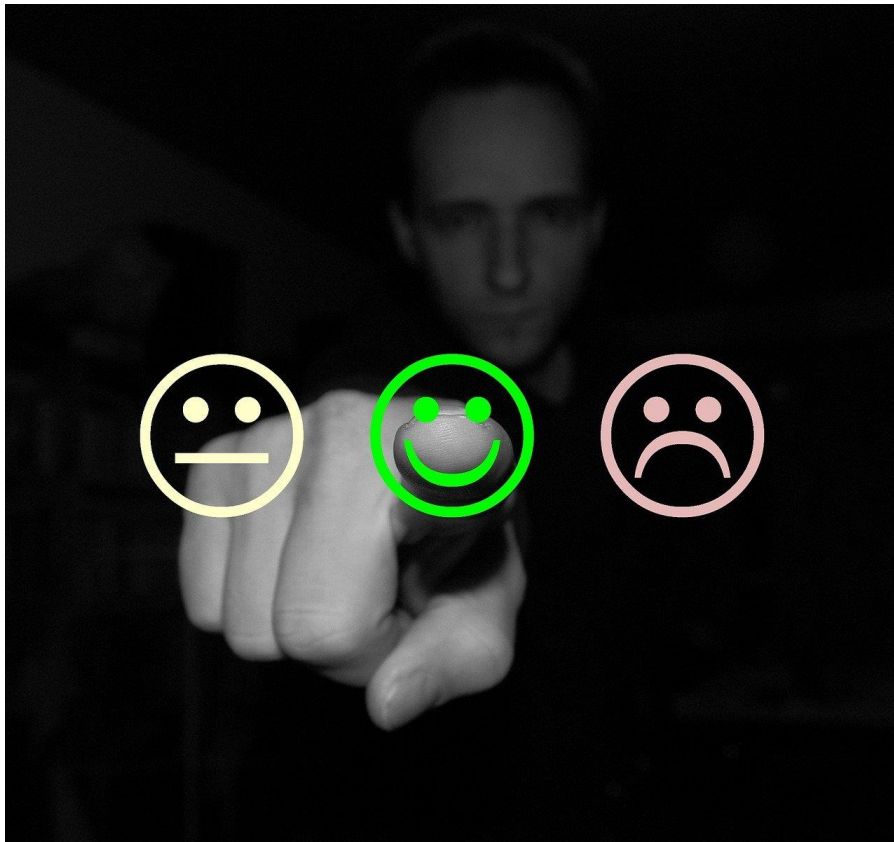
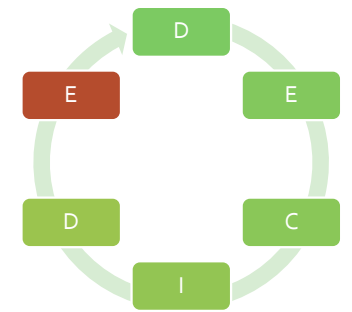
Étape 5 : Décider et mettre en œuvre le diagramme de Gantt

Le **diagramme de Gantt** est un diagramme à barres qui présente une vue visuelle des tâches programmées dans le temps - tâches terminées, en cours et à faire. Il peut être facilement réalisé dans Excel ou par divers outils en ligne disponibles sur Internet.





Étape 6 : Évaluer et apprendre



- ❖ Enfin, améliorez-vous et tirez les leçons de l'expérience.
- ❖ La décision d'aujourd'hui bénéficiera des leçons des décisions passées.
- ❖ Maintenez une communication ouverte après une planification minutieuse, une fois que vous aurez mis en place vos plans pour la famille et les membres non familiaux.
- ❖ Il est important d'évaluer continuellement le résultat de la décision pour s'assurer que les choses se déroulent comme souhaité.

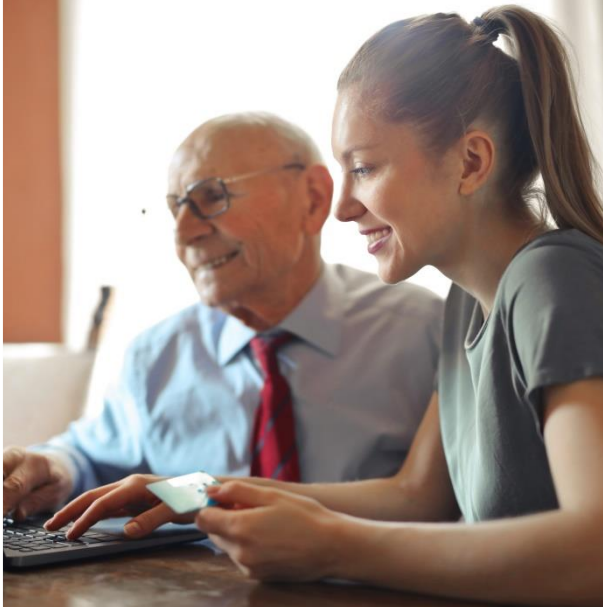
Conclusion

Un processus décisionnel bien formulé est efficace pour produire des décisions équitables.

Toutes les étapes sont essentielles et méritent toute l'attention.

Les gens respecteront la décision et les règles s'ils estiment que le processus a été équitable.

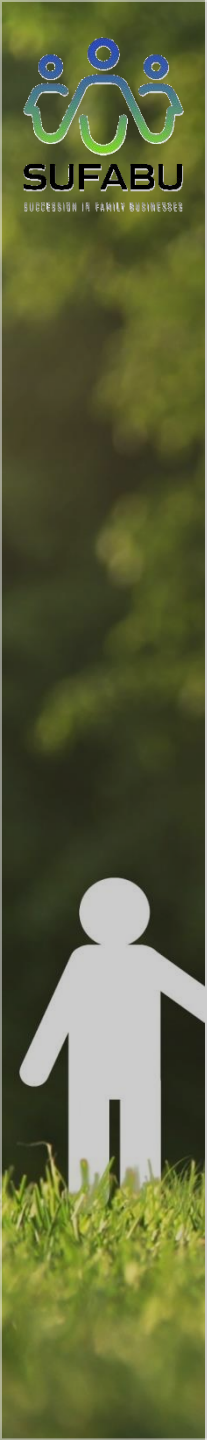
Des outils existent pour chaque étape (Russo & Schoemaker, 2002).



Un processus équitable de succession est la clé de la survie et du développement des entreprises familiales.

Sources

- ❖ Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Institute for Family Enterprise*.
- ❖ Duggal, J. (2018). *The DNA of Strategy Execution: Next Generation Project Management and PMO*. John Wiley & Sons.
- ❖ Gantt, H., & Adamiecki, K. (2015). Gantt chart.
- ❖ Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.
- ❖ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- ❖ Mulder, P. (2018). *Decision Matrix Analysis*. Retrieved [insert date] from toolshero: <https://www.toolshero.com/decision-making/decision-matrix-analysis/>
- ❖ Rawlinson, J. G. (2017). *Creative thinking and brainstorming*. Routledge.
- ❖ Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. Currency.
- ❖ Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(1), 1-21.
- ❖ Villarreal, M., & Kleiner, B. H. (1997). Analytical tools for facilitating task group performance. *Journal of Workplace Learning*.
- ❖ Walsh, T. G. (2016). Justice, Faith, and Interfaith: The Relevance of Faith and Interfaith Relations to Crime Prevention. In *Women and Children as Victims and Offenders: Background, Prevention, Reintegration* (pp. 369-393. Springer, Cham.



CONTACT

Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

strnadova@amsp.cz

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession dans les entreprises familiales | Modèle
de formation pour un processus de succession durable dans les
entreprises familiales

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an
endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be
held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PROJECT CONSORTIUM



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



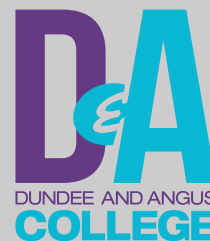
EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana



**Family
Business
Norway**



Co-funded by the
**Erasmus+ Programme
of the European Union**

