



## Devenir Hénokiens un jour

### 51 questions pour préparer à l'avance la transmission d'une entreprise familiale

Les entreprises réunies au sein de l'Association les Hénokiens répondent à quatre critères:

- elles ont toutes au moins 200 ans d'existence
- elles sont dirigées par un des descendants du fondateur
- la famille est toujours propriétaire de l'entreprise ou en est l'actionnaire majoritaire et,
- elles sont en bonne santé financière.

A travers à cette association, nous essayons de montrer la capacité d'adaptation de quelques unes des plus anciennes et des plus expérimentées entreprises en activité dans le monde, tout en proposant des réponses aux questions que nombre de dirigeants se posent sur les initiatives à prendre pour maintenir, développer ou transmettre leur entreprise dans les meilleures conditions possibles aux générations futures.

En réalité, diriger une entreprise dont sa propre famille est l'actionnaire majoritaire est une tâche très accaparante. Tellement accaparante que nombre de dirigeants ne pensent pas ou n'ont pas le temps organiser la continuité de leur entreprise.

C'est la raison pour laquelle, l'Association les Hénokiens a jugé utile de proposer sur son site internet un questionnaire élaboré par le professeur universitaire William T. O'Hara.

Conçu à l'origine pour des réunions d'audit destinées à des entreprises familiales américaines, ce questionnaire qui comporte 51 questions ne reflète pas obligatoirement la situation de chaque famille et de chaque entreprise, mais il peut être utilisé comme un outil de réflexion contribuant à déterminer si une entreprise a préparé correctement son avenir.

Il doit permettre d'identifier les sujets sur lesquels le dirigeant d'une entreprise familiale se doit d'être préparé. En particulier, les sujets qui nécessitent une attention particulière et ceux qui appellent des prises de décisions urgentes.



William T. O'Hara est le fondateur et le directeur de l'Institute for Family Enterprise du Bryant College dans le Rhode Island (États-Unis). Il a mené pendant de nombreuses années des recherches sur les entreprises familiales qui lui ont donné l'occasion de rencontrer plusieurs membres de l'Association les Hénokiens. Il est l'auteur du livre: *Centuries of Success: Lessons from the World's Most Enduring Family Businesses*".

## 51 Questions. Recommandations

*Ce guide propose uniquement une information de caractère général. Il n'a pas été conçu pour se substituer aux conseils des professionnels que nous vous recommandons de consulter si toutefois vous auriez besoin de conseils plus approfondis.*

### 1- Le plan stratégique :

1. Les objectifs et les perspectives de l'entreprise sont clairement identifiés.
2. Un plan stratégique à long terme a été préparé et écrit.
3. Le plan à long terme intègre à la fois les objectifs de business et les objectifs personnels des membres de la famille.
4. En complément des objectifs de la famille, le plan à long terme inclus également des objectifs de chiffre d'affaires, de retour sur investissement, d'augmentation de capital, de part de marché, de ratios entre ventes et chiffre d'affaires.
5. Une évaluation des performances des membres de la famille travaillant dans l'entreprise est réalisée périodiquement afin de déterminer les qualifications et le développement professionnel de chacun d'entre eux.
6. Le plan stratégique de l'entreprise est en phase avec le plan prévu pour le changement de direction.
7. Le plan stratégique de l'entreprise est en phase avec le projet de succession.
8. Les managers qui ne font pas partie de la famille sont intégrés dans le plan stratégique de l'entreprise.
9. Les membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise comprennent le rôle et les responsabilités de ceux qui y travaillent.
10. La famille est d'accord avec le type d'activité menée par l'entreprise.



11. La famille a défini une méthode pour régler d'éventuels contentieux familiaux.
12. Les membres de la famille se réunissent régulièrement pour prendre les décisions concernant l'entreprise.
13. La famille a mis en place un comité de conseillers extérieurs.
14. La famille revoit périodiquement le plan stratégique.

## **2- Le plan prévu pour la succession à la tête de l'entreprise :**

15. La famille est d'accord pour continuer à garder la majorité dans l'entreprise.
16. Les membres de l'entreprise ont une image positive de l'entreprise et comprennent l'intérêt que l'entreprise soit familiale.
17. Chacun admet que l'on doit entrer dans une affaire de famille par sa seule volonté.
18. La famille a déterminé qui doit prendre un jour la succession à la tête de l'entreprise.
19. Tous les candidats potentiels ont été considérés et évalués en toute objectivité.
20. Les carrières alternatives, l'intérêt et le talent personnel de chaque candidat ainsi que son environnement familial ont été étudiés.
21. Les attentes concernant la formation du ou des successeurs ont été clairement identifiés et chacun les a bien compris.
22. Les obligations pour les successeurs de posséder une expérience à l'extérieure de l'entreprise et/ou d'avoir effectué un apprentissage à l'intérieur même de l'entreprise ont également été définies.
23. Une période de transition avant la succession a été définie et agréée par la famille.
24. La famille a mis au point un plan pour déléguer progressivement, pendant la période de transition, les responsabilités du management au successeur.
25. Les modalités de supervision du futur manager ont été acceptées.
26. Les managers n'appartenant pas à la famille sont également concernés par la phase de transition.
27. Les moyens d'évaluer la performance du successeur ont été mis en place.
28. Les règles et les conditions de rémunération et de promotion du successeur à l'intérieur de l'entreprise ont été préalablement définies.



29. Un système d'information fiable a été mis en place afin que le manager propriétaire qui part à la retraite soit informé de toutes les décisions majeures concernant les affaires de l'entreprise.

30. Un ensemble de procédure de contrôle a été mis en place pour évaluer la cadence et la manière dont la transition s'opère.

31. La famille et l'entreprise ont un plan de rechange pour le cas où le successeur quitterait l'entreprise ou devrait être remplacé.

32. Le patron propriétaire a des projets pour une retraite intéressante et active.

33. Le patron-propriétaire a déterminé quand et comment il voulait partir.

### **3- La Succession des biens :**

34. Le patron-propriétaire et son conjoint ont discuté de leur vie future après avoir quitté l'entreprise.

35. Tous les candidats potentiels ont été considérés et évalués en toute objectivité.

36. Le patron-propriétaire a calculé les revenus qui lui seront nécessaire pour son train de vie.

37. La gestion des revenus a été envisagée pour que la charge des impôts soit la moins lourde possible pour l'entreprise.

38. Le patron-propriétaire a étudié toutes les possibilités pour étaler dans le temps la charge des impôts.

39. Le patron-propriétaire a décidé de transférer ses actions durant sa vie ou à l'occasion de sa succession.

40. Le patron-propriétaire a décidé quel serait le ou les individus qui seraient en charge de l'entreprise et quelle serait la structure du capital.

41. Le patron-propriétaire a étudié qu'elle était la meilleure méthode de transfert et ce en fonction de ses propres objectifs professionnels et personnels.

42. Le patron-propriétaire a étudié différentes solutions pour mener à bien la passation de pouvoir à la direction de l'entreprise.

43. Le risque encouru par l'entreprise dans le cadre de la succession est couvert par une assurance.

Association Internationale les Hénokiens-Association Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901

Siège social : 9, rue de la Paix 75002 – France

Secrétariat Général : 21, rue des Poissonniers - 92200 Neuilly-sur-Seine – France

E-mail : [info@henokiens.com](mailto:info@henokiens.com) - Web : [www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)



44. Si le patron-proprétaire lègue l'entreprise à sa disparition, a-t-il profité de toutes les déductions fiscales possibles ?
45. Le patron-proprétaire a gardé une partie de son pouvoir dans le cas où la succession à la tête de l'entreprise serait un échec.
46. La valeur de l'entreprise a été définie préalablement.
47. Si la valeur de l'entreprise est basée sur un montant cash plutôt que sur une formule de calcul, il est prévu de réviser cette valeur chaque année pour éviter de léser les différents actionnaires.
48. Tous les plans ont été rédigés à travers des documents légalisés.
49. Des plans de crise ont été préparés afin de répondre à des événements imprévus qui impliqueraient l'incapacité du patron-proprétaire à gérer l'entreprise au quotidien.
50. Le plan succession est revu chaque année.
51. Le plan de succession prend en considération non seulement la succession mais aussi le plan stratégique .