

La succession à la tête de l'entreprise : devoirs, défis et solutions

Mossadeck Bally Président fondateur - AZALAI HOTELS

4 février 2019



La question de la succession à la tête de l'entreprise a longtemps été - et elle le reste encore aujourd'hui - un tabou en Afrique. Lorsque vient le temps de désigner un successeur, il est fréquent que cela soit vécu comme un drame. Mais pour Mossadeck Bally, président fondateur du Groupe Azalai Hotels - géant de l'hôtellerie africaine -, cette question peut et doit être abordée de manière sereine, notamment par le biais d'une politique de bonne gouvernance.

JEUNE AFRIQUE

Cet article a été publié par Jeune Afrique le 30 novembre dernier sous la forme d'une tribune, disponible sur Internet : <https://www.jeuneafrique.com/674908/economie/tribune-preparer-sa-succession-un-defi-pour-les->

Toute entreprise naît nécessairement d'une idée, d'une vision qui sera par la suite partagée, communiquée et finalement concrétisée à travers des actions. Jadis, la lourdeur des formalités administratives et juridiques engendrait des coûts très élevés (formels et informels) dans le processus de création d'entreprises et cela constituait un premier et énorme frein pour nombre d'entrepreneurs africains en herbe. Fort heureusement, de nos jours et dans l'écrasante majorité des États africains, ces formalités ont été considérablement allégées, rendant la création d'entreprises formelles plus facile et moins onéreuse.

Les entrepreneurs africains sont de plus en plus nombreux et

entrepreneurs/

investissent tous les secteurs de l'économie, avec une réussite certaine. Cependant, l'une des difficultés auxquelles ils sont souvent confrontés, après avoir passé les difficiles premières années, reste la pérennisation et la transmission de leur entreprise.

La lourdeur des formalités administratives et juridiques engendrait des coûts très élevés dans le processus de création d'entreprises et cela constituait un premier et énorme frein pour nombre d'entrepreneurs africains en herbe.

TRAITER LA QUESTION DE LA SUCCESSION SANS COMPLAISANCE

Si les outils juridiques permettent de créer une entreprise avec une durée de vie de 99 ans renouvelables, très peu atteignent leur dixième anniversaire. Pour une petite partie d'entre elles, elles voient le jour, grandissent et disparaissent ; tandis que la majorité des entreprises disparaît avant même de grandir. L'une des principales causes de ce phénomène vient de la confusion entre l'entreprise et les personnes qui la composent, notamment le ou les fondateurs, principaux animateurs des activités de la société.

Le plus souvent, lorsque l'entreprise ne compose pas avec une politique de bonne gouvernance solide, elle disparaît avec son fondateur qui n'a pas mis en place une politique claire pour préparer sa succession. Or, le cauchemar de beaucoup d'entrepreneurs est de voir son projet, son oeuvre, sa vision à laquelle il a souvent consacré toute son énergie et ses plus belles années, disparaître un jour.

LA SUCCESSION, UN TABOU EN AFRIQUE

Il convient pour tout entrepreneur qui souhaite avoir une entreprise viable qui lui survive, de mettre en place au sein de son organisation une politique de bonne gouvernance et de traiter la question de sa succession sans complaisance. L'entrepreneur doit constamment partager sa vision et faire en sorte que ses collaborateurs et partenaires se l'approprient.

Si les outils juridiques permettent de créer une entreprise avec une durée de vie de 99 ans renouvelables, très peu atteignent leur dixième anniversaire. Pour une petite partie d'entre elles, elles voient le jour, grandissent et disparaissent.

Qui va prendre la place du patron ? A-t-il pensé à sa succession ? Qui pourrait lui en parler ? Autant de questions qui restent un tabou en Afrique. L'idée d'un successeur éveille un sentiment de drame et certains n'hésitent pas à mettre en garde quiconque oserait effleurer la question. Il convient alors de trouver les moyens pour que l'idée vienne de l'entrepreneur lui-même sans qu'il ne se sente bousculé.

Si l'une des qualités d'un entrepreneur est sa capacité à gérer les difficultés rencontrées tout au long de la vie de l'entreprise, prévenir et savoir anticiper sur les questions nouvelles qui pourraient être un obstacle aux activités de l'entreprise ou sa pérennité en est la première. Cette notion est d'autant plus importante en matière de succession qu'il est certain que le fondateur est inexorablement contraint de quitter l'entreprise un jour.

Dans certaines entreprises africaines, après le décès du « père fondateur » et patron, il n'est pas rare de voir les ayants droits devant les tribunaux dans des procès interminables sur des questions successorales. Chacun estime mériter la plus grande part et accorde peu d'importance à la continuité de l'affaire, dont la dissolution ne saurait tarder. Un programme de succession déroulé

par étape permet d'estomper ce phénomène.

SAVOIR PASSER LE RELAIS

Certains entrepreneurs, quant à eux, arrivent à prévoir leur succession. Non pas sur des critères objectifs mais plutôt en se basant sur le lien familial. Ils ne s'assurent pas de la capacité du successeur à gérer les questions complexes qu'impose l'entrepreneuriat.

Il existe aussi le cas où les ayants droits manoeuvrent pour révoquer le successeur institutionnel et « placer » leur représentant, qui manque le plus souvent de savoir-faire et de vision, conduisant ainsi à la dissolution de l'entreprise. Il n'est pas interdit, ni même immoral, de se faire remplacer par un membre de sa famille dans une entreprise privée. Cependant, cela doit se faire sous réserve que le choix de cette succession soit strictement basé sur des critères objectifs : essentiellement la compétence.

Dès lors, que faire pour éviter la disparition d'une entreprise économiquement viable mais qui risque de subir les affres d'une succession chaotique ? Il n'y a pas de formule magique. Chaque entrepreneur est différent, chaque entreprise est un cas d'école. Mais il est possible d'émettre certaines hypothèses qui semblent avoir relativement bien fonctionné sous d'autres cieux.

Tout d'abord, une succession réussie se prépare bien à l'avance et peut prendre plusieurs années en fonction de la taille de l'entreprise. Le sujet ne doit nullement être un tabou et doit au contraire être traité comme un sujet stratégique. Cela afin de ne pas lancer, prématurément, une guerre de succession qui aura, à son tour, des effets très néfastes sur les activités de l'entreprise (attentisme, équipes inquiètes, créanciers et fournisseurs inquiets, etc.). Si le fondateur mène le processus, il sera judicieux pour lui d'identifier la personne et de la mettre en situation assez tôt, afin de tester ses capacités managériales et, surtout, son leadership. Il est aussi recommandé, autant que faire se peut, de ne faire savoir ni à la personne en vue ni aux équipes de l'entreprise, que ladite personne est pressentie pour reprendre le flambeau. Aussi, dans les entreprises de moyenne et grande taille, la tâche qui consiste à tester et désigner un successeur pourrait être confiée à un comité stratégique restreint, composé de personnes indépendantes et expérimentées, qui ne rendra compte qu'au fondateur.

Une succession familiale est parfaitement envisageable à condition que la personne choisie dans la famille ait scrupuleusement suivi un processus impartial de sélection et de mise à l'épreuve. Egalement, pour qu'une entreprise survive à son successeur il est absolument nécessaire que la possession du patrimoine (actionnaire majoritaire) soit dissociée de la gestion du patrimoine. En d'autres termes, il est possible de posséder l'entreprise sans la gérer ; et lorsque l'on gère celle-ci, c'est que l'on a été choisi sur la base de critères strictement professionnels et de compétences.

Enfin, pour qu'une succession se déroule correctement, le fondateur doit, pendant qu'il est en activité, s'ouvrir et ouvrir son entreprise à des compétences externes (administrateurs indépendants, comités du CA indépendants, audits et conseils externes, etc.). S'ouvrir permet de corriger les défauts d'une gestion paternaliste et permet de préparer les managers à prendre davantage de responsabilités et à s'assumer. Une équipe de managers bien formée, bien encadrée par un conseil d'administration indépendant et compétent facilite grandement la transmission d'une entreprise.

Peut-être plus que dans n'importe quelle autre géographie, la transmission d'une entreprise en Afrique peut être un véritable casse-tête. Sans dispositions préalables prises par le chef d'entreprise, il n'est pas rare de voir des sociétés se déchirer sur une « simple » histoire de succession. Or, comme nous avons pu le démontrer, la mise en place d'une politique de bonne gouvernance au sein de l'entreprise est indéniablement un moyen d'aborder cette question de manière sereine, sans tabou et avec une grande efficacité.

