

# Risque pendant la planification de la succession de l'entreprise et profils de risque générationnels

Matériel didactique pour les entreprises familiales  
Module no. 08



Erasmus+

# Dans ce module, vous apprendrez

Qu'est-ce que le risque?

Comment cela s'applique-t-il à un processus de succession

Comment identifier et gérer les risques

Comment prendre en compte les profils de risque entre les générations

Ce qui pourrait mal tourner, ce qu'il faut faire et la probabilité que cela se produise.

# Introduction

Le risque est une question que vous devrez à la fois comprendre et traiter au cours de tout processus de succession d'une entreprise familiale.

Mais qu'est-ce qu'un risque ? L'Association of Project Managers en donne une définition :

***"Risque - événement ou condition incertain qui, s'il se produit, a un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet."***

En résumé, un risque est quelque chose qui pourrait se produire et qui, s'il se produit, pourrait avoir un effet sur quelque chose.

Le processus de succession est peut-être le plus risqué que votre entreprise ait connu récemment.

Vous devez être conscient que les risques liés à ce processus sont importants et élevés, et qu'ils pourraient nuire gravement à l'entreprise si les choses tournent mal.

C'est pourquoi nous développons des analyses de risques et essayons à la fois d'identifier les risques potentiels et de développer des plans au cas où ces risques se produiraient.

# Considérer les risques



Prenez quelques minutes pour réfléchir aux risques potentiels qui pourraient survenir au cours du processus de succession de votre propre entreprise familiale ?

Selon vous, qu'est-ce qui pourrait mal tourner, et comment répareriez-vous les choses si elles tournaient mal ?

# Risques de la succession

Nous pensons qu'il y a deux domaines distincts de risque que vous devez prendre en compte lorsque vous envisagez un processus de succession d'entreprise familiale.

Tout d'abord, il y a les risques liés au processus lui-même - les choses peuvent mal tourner et le fait de s'assurer que vous êtes préparé à de tels risques peut augmenter considérablement vos chances d'une succession positive et réussie.

Deuxièmement, vous devez tenir compte des profils de risque de vous-même, en tant que titulaire actuel, et de votre successeur. Chaque personne perçoit le risque différemment, et toute différence doit être prise en compte dans le processus de succession et le choix de la succession.

▶ *La création d'un document d'analyse des risques pour le processus de succession, ainsi que des mesures d'atténuation, peut augmenter les chances de réussite de la succession.*

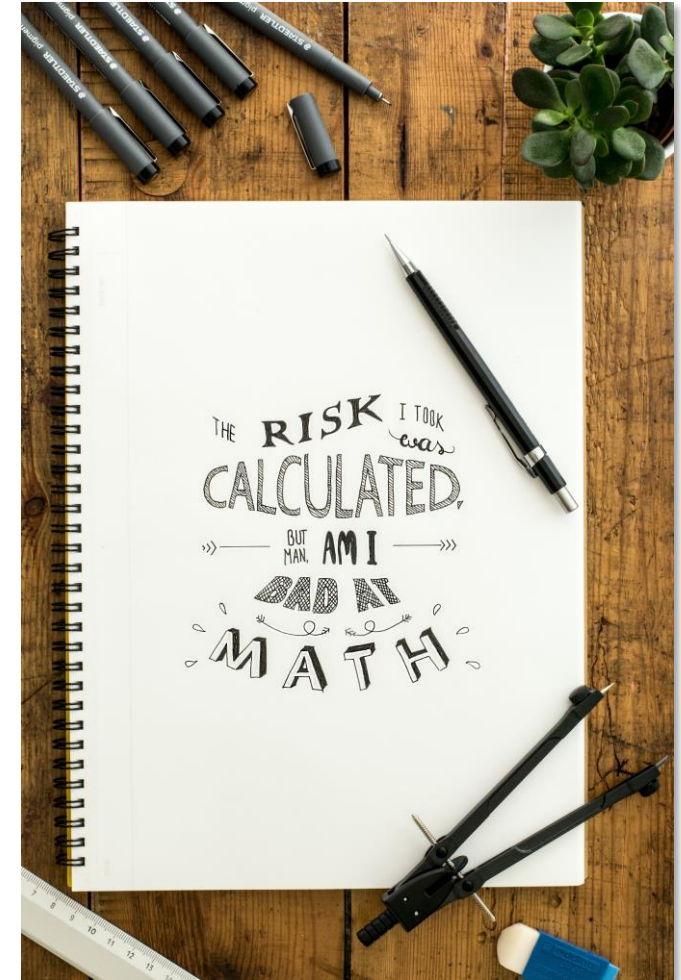
▶ *La prise en compte des différents profils de risque individuels du titulaire et du futur successeur peut mettre en évidence tout problème potentiel après la succession.*

# Analyse des risques

La clé du contrôle des risques est d'identifier les risques dès le départ. En faisant appel à toute la famille ainsi qu'à l'équipe de gestion de l'entreprise pour aider à identifier les risques, il sera possible d'envisager des mesures d'atténuation pour annuler et/ou réduire les risques encourus.

Dressez une liste des risques potentiels ainsi que de la manière dont vous pouvez y remédier ou les éviter. Ensuite, pour chaque risque, essayez d'identifier la probabilité que ce risque se produise, ainsi que l'impact sur l'entreprise et le processus si le risque se produit. Nous vous recommandons de noter ces éléments sur 5, une probabilité de 4 correspondant à une probabilité de 80 % et un impact de 4 à un impact extrêmement important.

Utilisez la probabilité et l'impact pour identifier la manière dont vous devez aborder le risque à l'aide du tableau de la page suivante.



“

*L'analyse des risques est un outil qui permet aux organisations d'identifier, d'évaluer et de hiérarchiser les risques dans le but de réduire l'impact des risques sur le projet global et les résultats de l'organisation.*

”

# Analyse des risques

Impact

		1	2	3	4	5
Probabilité	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

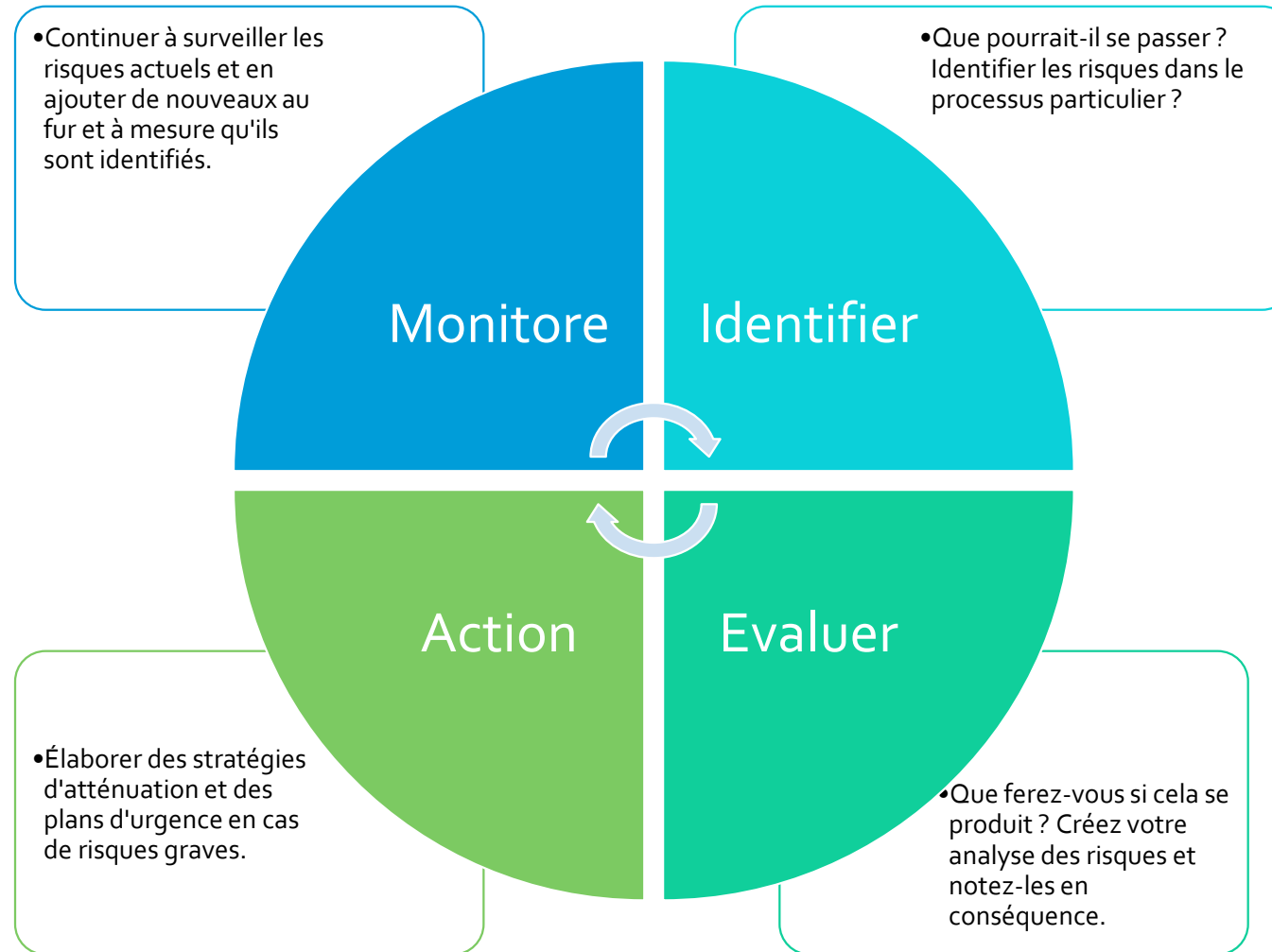
<4	Ajouter à l'analyse des risques et à la liste des risques pour en assurer le suivi et ajouter des mesures d'atténuation. Non préoccupant.
5-8	Suivre et ajouter des mesures d'atténuation.
9-14	Suivre et ajouter des mesures d'atténuation fortes. Affectez des ressources aux mesures d'atténuation en cas de déclenchement.
15-19	Suivre de près et ajouter des mesures d'atténuation solides, dotées de ressources. Veiller à ce que les parties prenantes soient conscientes des risques possibles.
20>	Risque majeur. Suivre de près et ajouter les mesures d'atténuation les plus fortes en utilisant autant de ressources que nécessaire. Envisager d'autres options pour éliminer le risque. S'assurer que les parties prenantes sont pleinement conscientes. Nécessitera du temps, des ressources et un budget pour être atténué efficacement.

# Analyse des risques

Vous devriez envisager de mener régulièrement une analyse des risques avec vos parties prenantes, et de mettre à jour toute documentation, le cas échéant.

Risk	Prob	Impact	Profile	Mitigation	Responsible
Quels sont les risques ?	/5	/5	P*I	Comment s'adresser à	Who
Les clients existants peuvent ne pas vouloir traiter avec le successeur parce qu'ils ne le connaissent pas.	3	3	9	Avant la succession complète, s'assurer que le successeur est présenté à tous les principaux clients pour qu'ils se familiarisent avec lui.	AB
Les membres de la famille et les actionnaires peuvent tenter d'opposer leur veto au choix de mon successeur.	3	5	15	S'assurer que toutes les parties prenantes sont impliquées dans le processus d'identification du successeur.	CD
Le personnel en place depuis longtemps peut ne pas accepter un nouveau propriétaire/gestionnaire, surtout s'il est plus jeune que lui.	3	4	12	Planifier le travail du successeur dans tous les domaines de l'entreprise au cours des 18 mois précédant la succession.	EF
Les changements peuvent nécessiter une modification des normes de gouvernance et de la documentation	2	3	6	Travailler avec un expert juridique pour modifier les documents si nécessaire et s'assurer que le conseil d'administration est conscient des risques potentiels.	GH
Le changement de propriétaire peut affecter le "goodwill" de l'entreprise et entraîner une baisse des revenus.	2	3	6	S'assurer que tous les clients clés sont présentés au successeur avant la succession (1 an + avant) et établir une relation.	AB
Le processus de succession et/ou le successeur potentiel peuvent tomber sous le coup des nouvelles exigences légales pour les administrateurs et les propriétaires.	3	5	15	Effectuer un contrôle préalable complet avec le successeur, en collaboration avec un expert en droit des sociétés, afin de garantir la conformité.	AB
Le titulaire actuel peut décider de créer une entreprise pour concurrencer l'entreprise familiale.	2	5	10	S'assurer que le titulaire actuel signe un accord de non-concurrence dans le cadre du processus de succession.	IJ

# Processus de risque



“

*Vous suivez les risques dans vos processus commerciaux quotidiens habituels ; vous devriez suivre les risques de vos processus de succession d'entreprise pour augmenter vos chances de réussite.*

”

# Analyse des risques - Exercice

Créez une analyse des risques pour votre processus de succession. N'hésitez pas à la commencer vous-même avant de demander l'avis de votre famille et d'autres membres importants de l'entreprise. Combien de risques supplémentaires ont-ils pris en compte en plus des vôtres ? Sont-ils d'accord avec vos évaluations de probabilité et d'impact ?

À présent, lors de la prochaine réunion de votre entreprise familiale, organisez un atelier avec toutes les parties prenantes pour tenter de définir une analyse des risques complète et exhaustive, assortie de stratégies d'atténuation pour le processus de succession que vous êtes sur le point de mettre en œuvre.



# Analyse des risques - Carte thermique

Impact

	1	2	3	4	5
1					
2			2		1
3			1	1	2
4					
5					

Probabilité

NOTE: Cette carte thermique est basée sur l'analyse des risques de la page précédente..

Un autre exercice utile pourrait être de créer une carte thermique de vos risques de succession. Lorsque vous avez terminé votre analyse des risques, indiquez sur le tableau le nombre de risques dans chaque segment particulier (par exemple, sur le tableau, nous avons 2 risques avec un impact de 5 et une probabilité de 3).

Cette carte thermique donne une vue d'ensemble du "risque" général de votre processus sur la base de votre analyse et des hypothèses formulées pendant cette analyse.

Maintenez-la à jour pour obtenir une carte thermique des risques constante tout au long du processus.

# Profils des risques

Êtes-vous un preneur de risques ou un averse au risque ?

Qu'en est-il de vos successeurs ? Sont-ils les mêmes que vous ?

Si vous avez des attitudes différentes à l'égard du risque, vous devrez peut-être examiner comment cela pourrait affecter l'entreprise après la succession.

L'aversion pour le risque peut

Penser à des préoccupations à court terme

Avoir peur de l'échec

Travailler avec des budgets réduits

Avoir une culture de la routine et du contrôle

Avoir de l'appréhension

Soyez complaisant

Les personnes moins enclines à prendre des risques peuvent

Pensez aux préoccupations à long terme

Voir les opportunités que d'autres ne peuvent pas voir

Avoir une culture de la créativité et de l'innovation

Être confiant

Chercher continuellement à apprendre et à

la croissance

# Profils des risques

Le tableau ci-dessous présente un profil de risque typique pour un investisseur. Il peut servir de base à l'examen des profils de risque du propriétaire/gestionnaire actuel et futur.  
des profils de risque de l'actuel et du futur propriétaire/gestionnaire potentiel. N'oubliez pas que l'investissement en actions est le plus risqué dans le tableau ci-dessous.  
dans le tableau ci-dessous, et le financement par la dette le plus sûr (en théorie !)

Profils des risques	Notes	Préférence en actions	Préférence pour les dettes
Very Low	Vous recherchez la sécurité du capital investi, de petits risques et des rendements faibles.	<10%	>90%
Low	Prêt à prendre de petits risques pour obtenir des rendements décents à moyen et à long terme.	<30%	>70%
Average	Ils visent des rendements plus élevés à moyen et long terme et acceptent des niveaux de risque raisonnablement modestes.	50%	50%
High	Vous cherchez à maximiser les rendements à moyen et long terme et êtes prêt à accepter un risque élevé et important.	>70%	<30%
Very High	Prend des risques très importants afin d'assurer et de maximiser les rendements à long terme.	>90%	<10%

# Profils de risques - Exercice

Réfléchissez à votre aversion au risque et comparez-la à celle de vos successeurs potentiels. S'il y a une différence, réfléchissez à l'impact de ces différences sur l'entreprise.

Par exemple, si votre successeur prend plus de risques que vous, cela pourrait-il mettre en danger la viabilité à long terme de l'entreprise, ou pourrait-il permettre à l'entreprise d'augmenter sa croissance très rapidement ?

Discutez de toute différence de profil de risque lors de vos réunions de famille.



# Récapitulatif de l'apprentissage

- ▶ *Lorsque vous commencez à planifier le processus de succession, assurez-vous de développer une analyse de risque complète et approfondie avec la famille et les dirigeants de l'entreprise, afin d'essayer d'envisager tous les événements possibles qui pourraient causer des problèmes.*
- ▶ *Veillez à ce que votre analyse des risques soit actualisée et précise tout au long du processus, en vous assurant que vos plans d'atténuation et d'urgence sont également toujours valables.*
- ▶ *Lorsque vous envisagez un successeur potentiel, déterminez comment la famille souhaite que l'entreprise évolue, car vous devrez l'aligner sur le profil de risque du successeur potentiel.*
- ▶ *N'oubliez pas que votre profil de risque peut être très différent de celui de votre successeur, surtout s'il s'agit d'une succession de génération 1 à génération 2.*

# Qu'est-ce que je dois faire ?

## Risk Analysis

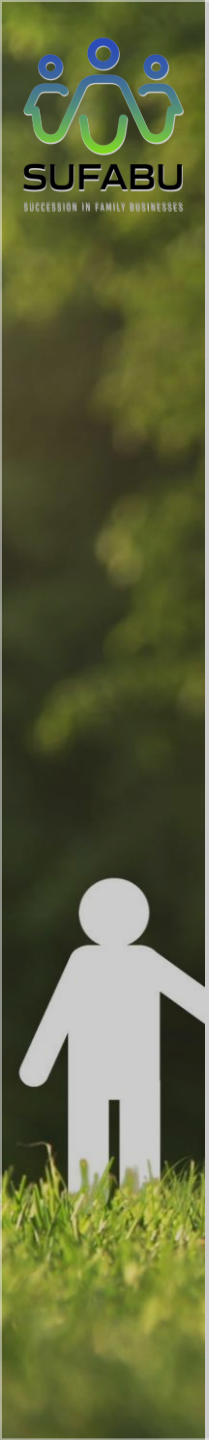
- Prenez le temps de dresser une liste de tous les risques possibles qui pourraient survenir au cours du processus de succession.
- Dressez cette liste avec les employés de l'entreprise, qu'ils soient ou non membres de la famille.
- Créez votre analyse des risques sur la base de ces risques, en précisant la probabilité, l'impact, les mesures d'atténuation et les mesures d'urgence.

## Risk Profiling

- Travaillez avec votre conseil d'administration, votre famille et vos employés non familiaux pour identifier votre profil de risque général.
- Déterminez si votre successeur doit avoir un profil de risque similaire ou s'il doit être plus risqué ou moins risqué (risque commercial).
- Identifiez les profils de risque des successeurs potentiels et utilisez-les, ainsi que le risque commercial futur, pour choisir un successeur.

## Consideration

- N'oubliez pas que votre processus de succession pourrait être le projet le plus risqué dans lequel votre entreprise s'est engagée depuis un certain temps - accordez-lui, ainsi qu'à votre évaluation des risques, le temps et l'attention aux détails qu'il mérite et exige.
- Toute différence de profil de risque entre le chef d'entreprise ou le propriétaire actuel et le futur chef d'entreprise ou propriétaire potentiel peut avoir des effets dramatiques (bons et mauvais) sur la nature à long terme de l'entreprise.



## 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](mailto:strnadova@amsp.cz)

Follow us for more information:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

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

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model  
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

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.

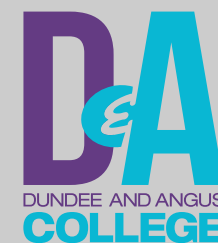
## PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family  
Business  
Norway



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

