



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

HISTOIRES DE SUCCESSION D'ENTREPRISE FAMILIALE

4. LES CONJOINTS INCLUS DANS LE PLAN DE SUCCESSION



INTRODUCTION AU THÈME



L'une des relations les plus importantes que nous avons au cours de notre vie est celle avec notre conjoint. Il existe de nombreuses façons d'inclure un conjoint dans une entreprise familiale, en particulier lors d'une succession. Les options vont de faire en sorte que le conjoint soit informé sur l'entreprise familiale à la possibilité pour le conjoint d'être un partenaire équitable.

Il existe de nombreuses entreprises fondées par des couples. Soit les deux parties sont activement en charge de l'entreprise, soit les conjoints peuvent avoir des rôles différents, l'un étant le visage de l'entreprise et l'autre un rôle de soutien. Historiquement, plusieurs fondateurs de sexe masculin étaient soutenus par une femme au foyer, qui accomplissait les tâches administratives depuis la maison tout en s'occupant des enfants et des tâches ménagères. Dans certains secteurs, tels que les exploitations agricoles, les restaurants et les hôtels, il est courant que les propriétaires soient un couple travaillant en équipe. Un propriétaire en place a déclaré que "posséder et diriger cette entreprise est une partie tellement dominante de la vie qu'il est préférable de le faire ensemble, en couple". Dans les zones rurales, l'entreprise familiale peut offrir la seule solution pour l'emploi des conjoints si la génération suivante vit sur le site de l'entreprise.

L'inclusion d'un conjoint dans l'entreprise familiale présente plusieurs avantages. Pouvoir partager une telle partie intégrante de la vie avec votre conjoint peut être une expérience qui crée des liens, et il est précieux d'avoir un partenaire qui comprend ce qu'il faut pour diriger une entreprise. Le conjoint peut apporter de nouvelles compétences, de précieuses contributions et des idées dont l'entreprise familiale peut bénéficier. Il peut également contribuer au processus de succession, et si quelque chose devait arriver au propriétaire actuel, le conjoint pourrait aider à représenter le capital ou la position du propriétaire dans l'entreprise.

L'intégration de votre conjoint dans l'entreprise familiale peut également présenter des difficultés. Le fait d'avoir un ensemble d'opinions et d'intérêts supplémentaires peut ajouter à la confusion et ralentir le processus de prise de décision. Cela peut vous pousser à choisir un conjoint que toute la famille serait heureuse d'inclure dans l'entreprise familiale. Cela peut également mettre la relation à rude épreuve, car il peut être difficile de séparer le travail et la vie privée. Si vous finissez par vous séparer de votre conjoint, il peut être plus compliqué de mettre fin à la relation tout en pensant à l'entreprise familiale et à la question de savoir si les conjoints seront toujours inclus.

La décision d'inclure ou non les conjoints dans l'entreprise familiale peut être difficile et frustrante à prendre. La question de savoir si c'est la bonne décision pour votre famille dépend de votre situation personnelle. Alors que certains couples peuvent apprécier de partager une vie professionnelle, d'autres peuvent avoir un plus grand besoin d'autonomie et préférer une plus grande séparation entre le travail et la vie privée. Quelle que soit la décision qui convient à votre famille, il est essentiel de bien communiquer et de veiller à ce que les besoins de chacun soient satisfaits.



Liste des histoires :

- 4.1 Studio Seven: Couples puissants en deux générations
- 4.2 LIKO-S: D'entrepreneur à entreprise familiale

p. 3
p. 5

4.1 Studio Seven: Couples puissants en deux générations

CATÉGORISATION



Nationalité	Malte	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – Effectif	< 50	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	< €10 m
Génération	1^{ère} à la 2^{ème} génération	Industrie (UE, codes NACE)	Information et communication. Arts, spectacles et loisirs
Interviewé	2^{ème} génération Sue Pisani	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Studio Seven est un centre de production audiovisuelle à Malte, spécialisé dans les solutions audiovisuelles pour les conférences et les événements, la production vidéo, les stands d'exposition et l'intégration de systèmes.

En tant que famille, les Pisani ont fait appel à un conseiller externe pour guider leurs parents sur les questions auxquelles il fallait répondre afin de planifier l'avenir de l'entreprise. Les deux seuls frères et sœurs étaient tous deux impliqués dans l'entreprise avec leurs conjoints, il était donc naturel de préparer un plan pour la succession.

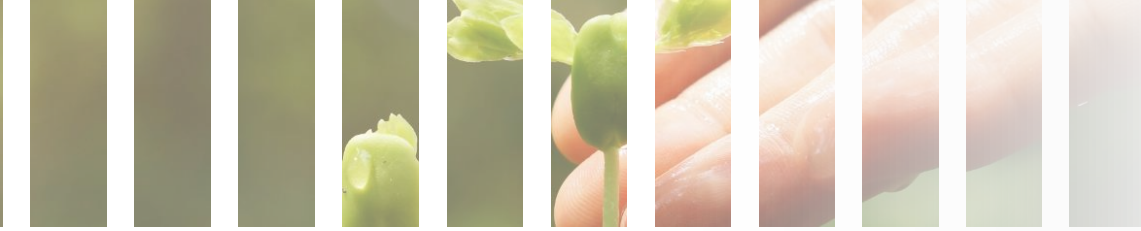
Les parents décidaient de la manière dont la propriété de l'entreprise serait transmise et les décisions importantes étaient donc respectées. La décision a consisté en un don d'actions à 50/50, ce qui a permis de maintenir l'entreprise au sein de la famille et des conjoints. Le délai décidé était de cinq ans à compter de l'établissement du plan.

La communication avec le conseiller autour de la table était claire et ils ont pu facilement discuter des objectifs du processus, ainsi que des valeurs et de l'héritage que les parents souhaitaient que les enfants suivent en reprenant l'entreprise. Toutes les situations au cours du processus se sont déroulées sans heurts et ont permis à la succession de se dérouler avec le moins de conflits possible.

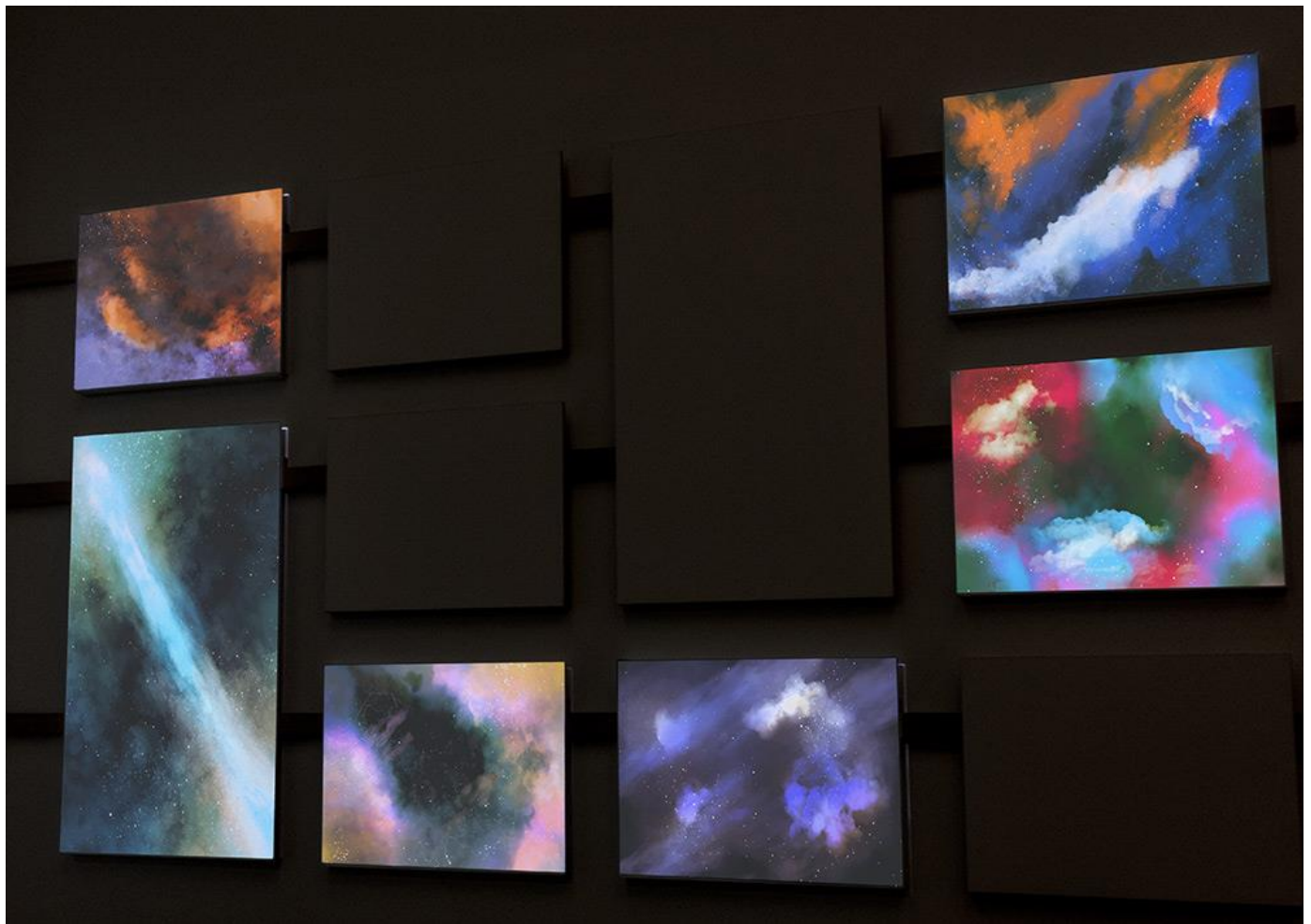
Les objectifs globaux de performance de l'entreprise ont changé à la suite du processus de succession. L'entreprise est devenue plus soucieuse de sa rentabilité financière, afin de s'assurer que les bonnes décisions sont prises et qu'elles sont financièrement justifiées. Parallèlement, les services ont également augmenté au cours des années qui ont suivi le processus de succession.

Avant le processus de succession, les deux filles et leurs maris travaillaient dans l'entreprise, et après le processus, ils y sont tous encore.

En termes de gouvernance, Studio Seven a un conseil d'administration dont 2 membres sur 3 sont des membres de la famille, un membre représentant chaque frère et sœur afin de garantir une gestion familiale réussie de l'entreprise ainsi qu'un certain degré d'objectivité par le biais d'un membre externe.



Parallèlement au conseil d'administration, un accord de cession d'actions est en place, complété par une constitution familiale complète. Ceux-ci garantissent que les rôles et responsabilités des membres de la famille sont clairement définis et respectés afin d'assurer une gouvernance efficace de Studio Seven.



QUESTIONS DE REFLEXION



- L'une des principales conclusions de ce processus est qu'il n'est pas facile de travailler avec sa famille si tous les rôles ne sont pas clairement définis. Si ce n'est pas le cas, il est probable que de nombreuses confrontations se produisent au cours du processus. Mme Pisani a ajouté que si elle le pouvait, elle ne pense pas qu'elle répéterait cela.
- Les rôles sont-ils définis pour les membres de la famille actifs dans votre entreprise ?

4.2 LIKO-S: D'entrepreneur à entreprise familiale

CATÉGORISATION



Nationalité	République tchèque	Options de succession	Conjoint inclus
Taille de l'entreprise – Effectif	< 250	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	< €50 m
Génération	1^{ère} à la 2^{ème} Génération	Industrie (UE, codes NACE)	Fabrication, Autres services et activités
Interviewé	1^{ère} Génération	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



L'entreprise familiale LIKO-S a été créée en 1992 en tant qu'entreprise de fabrication et de construction. Depuis lors, l'entreprise a évolué, s'est développée et a été divisée en 4 divisions. Aujourd'hui, LIKO-S se concentre sur une gamme d'activités allant de l'installation de cloisons, de murs coulissants et de mécanismes acoustiques pour l'intérieur des bureaux à l'assemblage de "bâtiments vivants" et de façades et murs végétalisés.

Le fondateur, Ing. Libor Musil, et son épouse Jana étaient les seuls propriétaires de la société et tous deux travaillaient dans la direction de l'entreprise. L'engagement de la prochaine génération de LIKO-S dans une entreprise familiale n'était pas prévu à l'origine. Leurs enfants, la fille Hana et le fils Jan, ont été encouragés à se concentrer et à étudier dans leur domaine d'intérêt. Hana a décidé de partir aux États-Unis et d'étudier la gestion hôtelière tandis que Jan a choisi de faire ses études dans un lycée au Royaume-Uni. Après le retour de Jan en 2011, il a commencé à travailler dans l'entreprise, se familiarisant avec l'organisation et les processus. En 2014, Hana est revenue des États-Unis et, avec son nouveau mari Orraine, a également rejoint l'entreprise.

Aucun plan n'a été préparé pour la succession de la direction ou de la propriété de l'entreprise.

“Il y a dix ans, la succession familiale n'était pas un concept commun ou connu, cela peut sembler bizarre aujourd'hui mais personne dans les entreprises familiales en République tchèque n'a jamais parlé de succession. Après la chute du communisme, les entrepreneurs ont créé leurs entreprises et, jusqu'à ces dernières années, ils ont continué à penser qu'ils feraient des affaires pour toujours. Pendant longtemps, il n'y a eu ni soutien ni éducation qui vous auraient incité à penser à la succession.”

– Libor Musil, propriétaire de 1^{ère} génération

Libor a commencé à envisager la succession environ en 2010, lorsqu'il a réalisé que ses enfants étaient déjà en âge adulte. Il a eu la chance de constater que ses deux enfants voulaient travailler eux-mêmes pour l'entreprise et étaient intéressés par la possibilité de la reprendre à l'avenir.

Étant lui-même entrepreneur, il sait que le fait de posséder une entreprise vous motive à travailler et à prendre soin de l'entreprise. Par conséquent, il n'était pas envisageable de succéder la direction de l'entreprise sans en transmettre la propriété à ses enfants. La première solution consistait à transmettre la direction à ses enfants et à leur apprendre à coopérer ensemble pour éviter toute division de l'entreprise qui pourrait être fatale. Actuellement, les enfants sont en train de reprendre les postes de direction. Jana, la mère, a progressivement délégué toutes ses responsabilités au sein du département des ressources humaines à sa fille Hana. Jan a commencé à se spécialiser au sein de la division de la construction et en est aujourd'hui le directeur.

Jana n'est plus impliquée dans la gestion quotidienne de l'entreprise mais travaille toujours en tant que membre du conseil d'administration. Libor travaille en tant que directeur et président du conseil d'administration. Sa fille Hana est directrice des ressources humaines, membre du conseil d'administration et membre du conseil de surveillance, son fils Jan travaille comme directeur de la division INTERIOR et vice-président du conseil d'administration. Enfin, le beau-fils Orraine est directeur du développement et du marketing et membre du conseil d'administration. Les autres postes de direction sont occupés par des employés externes à la famille.

Après avoir achevé le processus de succession complète de la direction, qui devrait se faire au plus tard en 2023, le processus de transfert de propriété devrait commencer. Le transfert de propriété est prévu d'ici 2028. Même en sachant que le transfert de l'ensemble de l'entreprise aura lieu dans un avenir proche, Libor n'a pas encore préparé de plan ou de calendrier détaillé.

“Nous en parlons maintenant lors des réunions régulières du conseil de famille. Nous avons engagé un conseiller familial qui nous aide à gérer les relations au sein de la famille, et bien sûr nous avons un avocat de famille qui nous aidera à préparer la succession de la propriété. Le moment venu, j'envisagerai d'engager un autre consultant externe.”

— Libor Musil, propriétaire de 1ère génération



De sa propre initiative, il a également participé à des séminaires spécialisés organisés par l'AMSP ČR et fait de la lecture pour mieux se préparer.

La communication familiale est plutôt fluide. Les conflits, lorsqu'ils apparaissent, sont considérés comme faisant partie de la vie quotidienne. Les plus grands conflits qui surviennent dans la famille de Libor sont généralement liés aux différentes vues générationnelles sur les styles de gestion. Néanmoins, il admet que l'entreprise est considérée comme un membre de la famille elle-même et que, par conséquent, l'objectif de chacun est de trouver un moyen sur lequel tout le monde s'accordera. Pour assurer la fluidité du processus, les réunions du conseil d'administration et du conseil de surveillance ont lieu une fois par mois, le conseil de famille se réunit généralement toutes les trois semaines et, en outre, la famille se réunit de manière opérationnelle lorsque cela est nécessaire.

Il n'existe actuellement ni constitution ni politique familiale. Cependant, en acquérant de nouvelles expériences sur l'ensemble du processus de succession, M. Libor a réalisé à quel point ce processus est complexe et combien il faut peu d'erreurs pour avoir un impact négatif sur l'entreprise. Ainsi, la constitution de la famille LIKO-S est actuellement en cours de création.

Même si les enfants seraient prêts à reprendre la direction de l'entreprise dès maintenant, le processus de retrait total de Libor et de Jana ne peut se faire du jour au lendemain. Libor admet qu'il doit aussi penser à son propre destin puisqu'il n'est pas encore à l'âge de la retraite. Une fois la succession terminée, il espère que ses enfants viendront lui demander conseil de temps en temps.



QUESTIONS DE REFLEXION



- La prochaine génération devrait répondre d'elle-même si elle veut vraiment vivre une vie d'entrepreneur. Être propriétaire d'une entreprise implique beaucoup de responsabilités, demande du temps et peut parfois être stressant. Il y a bien sûr des avantages et des inconvénients, on est financièrement assuré, on acquiert un certain prestige mais on a aussi la responsabilité du succès de l'entreprise ainsi qu'envers la famille. Si vous n'êtes pas du genre à faire des affaires et que vous décidez de suivre un chemin différent, alors oui, mais acceptez que vos frères et sœurs prennent peut-être la relève et ne soyez pas jaloux ou curieux.



POINT D'APPRENTISSAGE

Le processus de succession prend du temps

Studio Seven dans l'histoire 4.1 a constaté que le processus a pris beaucoup de temps pour arriver là où en sont aujourd'hui l'entreprise et sa gouvernance. Bien que les détails les plus fins doivent encore être peaufinés, les principales étapes de renforcement de la confiance entre les membres de la famille ont été franchies, et toutes les parties sont satisfaites de la manière dont le processus de succession s'est déroulé. Mme Pisani a déclaré que le meilleur outil pour comprendre la voie à suivre était la clarté et a aidé l'entreprise à atteindre son objectif final, à savoir un processus de succession sans heurts. Un point négatif concernant le processus de succession au sein de leur famille est qu'il a pris trop de temps pour aboutir à sa fin.

Préparer un plan de succession

La plus grande recommandation est de faire un plan de succession avec un calendrier et des échéanciers. Si vous n'en avez pas, les enfants (qui ont déjà entre 30 et 40 ans) vivent dans l'incertitude, ce qui affecte leurs performances et leur motivation. Convenez de délais réalistes et respectez-les.

Flexibilité

Le fait de posséder et de diriger une entreprise en couple offre une certaine souplesse dans la vie familiale. Les tâches professionnelles et les responsabilités familiales peuvent être partagées grâce à un transfert efficace. Pour les parties prenantes comme les employés et les clients, le couple peut être perçu comme une unité forte avec une grande capacité de travail combinée.

Donner à la prochaine génération la responsabilité du passage de mon entreprise à une entreprise familiale

Dans l'histoire 4.2, le fondateur de la société, Libor, a dirigé seul la société pendant 25 ans. Il est essentiel de réaliser que lorsque les enfants grandissent et commencent à travailler pour l'entreprise, le fondateur doit commencer à partager ce qui n'était auparavant que le sien - responsabilités, décisions de gestion, stratégies, etc. C'est incroyablement difficile pour un fondateur, mais l'entreprise ne peut pas avancer sans cela. S'il savait plus tôt qu'il succéderait éventuellement son entreprise à ses enfants, il les motiverait à étudier l'entrepreneuriat ou le commerce. On peut considérer la succession comme un projet entrepreneurial en soi. En tant que chef d'entreprise, il faut s'assurer que les enfants possèdent les capacités nécessaires, leur donner des responsabilités, voir comment ils se débrouillent et être en mesure de franchir les dernières étapes de la succession.

Communication et implication

Mme Pisani, dans l'histoire 4.1., a souligné l'importance de la communication. Évitez de laisser des choses non dites, soyez plutôt honnêtes les uns envers les autres, même si ce n'est pas la chose la plus facile à faire. Libor, dans l'histoire 4.2, insiste également sur l'importance de parler à ses enfants de l'entreprise et de les impliquer. Cependant, la communication doit avoir certaines limites. Les conversations sur les affaires sont différentes de celles que vous avez avec vos enfants sur les lieux de vacances.





ACTIONS À ENVISAGER



Transfert d'expérience

N'essayez pas d'être un autodidacte. Dans le monde des affaires, vous pouvez payer le prix fort pour avoir commis une erreur qui aurait pu être évitée en apprenant de l'expérience des autres. Recherchez activement l'expérience de familles propriétaires de transferts d'entreprises auprès d'associations professionnelles, de réseaux d'entreprises familiales ou de conseillers d'entreprise.

Documentez vos progrès

Mme Pisani, dans l'histoire 4.1, recommande de documenter toutes les décisions prises au cours du processus de succession. L'enregistrement des réunions ou la tenue de procès-verbaux des réunions est utile.

Exercice de profilage de la personnalité

Le fait de dresser un profil de personnalité peut aider les conjoints et les frères et sœurs à comprendre les forces et les faiblesses de l'autre et à apprendre quel type de communication et de rôles complèteraient le couple. En comprenant mieux leur propre personnalité et celle de l'autre, cela peut aider à atténuer les conflits et les frustrations à venir, ainsi qu'à constituer une solide équipe d'appartenance.

Définir les rôles et les responsabilités

Si les membres de la famille travaillant dans l'entreprise n'ont pas de description de travail ou de rôle, il est utile de mettre en place une telle description. La prise de conscience et la transparence sur la responsabilité, l'obligation de rendre compte et les prestations attendues augmentent la satisfaction au travail et réduisent les frictions. Une approche peut consister à s'entendre d'abord sur un modèle. Ensuite, chaque membre de la famille rédige individuellement une suggestion de son rôle. Le projet doit être présenté et discuté avec les autres membres de la famille avant d'être finalisé. Un exemple de titre dans un modèle peut être :

- Nom du poste / rôle
- Objectif [pourquoi avons-nous ce poste]
- Responsabilité [quelle est la responsabilité de ce rôle ?]
- Livraisons [liste des livraisons attendues]
- Rapports à [ligne hiérarchique]
- Mesuré par [comment mesurer le succès dans ce rôle ? Liste des indicateurs clés de performance]
- Qualification [Énumérer toutes les qualifications formelles ou informelles nécessaires pour remplir ce rôle]

Une fois que les descriptions de rôles sont en place, elles doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle des performances.

RÉFÉRENCES



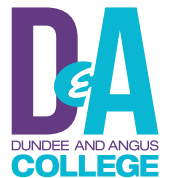
- [1] <https://hbr.org/2020/02/should-your-family-business-have-a-no-in-laws-policy>
- [2] <https://www.hg.org/legal-articles/do-i-have-a-right-to-a-family-business-in-divorce-37439>
- [3] <https://shiftyourfamilybusiness.com/2017/08/13/dealing-spouses-business-family/>
- [4] <https://www.lauramichaud.com/free-articles/Married%20to%20the%20Business.pdf>
- [5] <https://www.thefbcg.com/resource/should-spouses-work-in-the-family-business/#:~:text=Spouses%20will%20feel%20most%20included,can%20participate%20in%20family%20meetings>



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT
INPRO



DUNDEE AND ANGUS
COLLEGE



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



Family
Business
Norway



www.sufabu.eu



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



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



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | 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.