



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

HISTOIRES DE SUCCESSION D'ENTREPRISE FAMILIALE

7. RETRAIT



Il existe plusieurs options de retrait externe en plus du prototype de succession intrafamiliale. Comme on peut le voir en bas à droite de la figure 1, ces options comprennent la vente, qui peut se faire à une nouvelle direction, à un investisseur financier ou à un acheteur stratégique. Il peut également y avoir un transfert de contrôle aux employés de l'entreprise, appelé rachat par la direction (Management Buyout - MOB) dans la figure. Un retrait partiel est également une option qui consiste soit à vendre une partie de l'entreprise à un copropriétaire, soit à introduire l'entreprise en bourse.

Dans la figure, Thomas Zellweger distingue la succession de la propriété et la succession de la direction. Sur les deux axes, les alternatives sont la famille, la combinaison et les externes. Pour l'option de retrait, l'alternative externe est le résultat à la fois de la succession de propriété et de la succession de direction. Dans le cadre de l'option de retrait, il peut y avoir un retrait partiel par le biais d'un partenariat, d'une fusion ou d'une introduction en bourse (IPO), ou un retrait complet avec vente et liquidation. Dans le cas d'un retrait partiel, il est important de mettre à jour les accords d'actionnaires et les autres documents constitutifs pour refléter la nouvelle situation de propriété et s'assurer que les intentions de la famille sont garanties dans les futures propriétés. Il existe des exemples de retraits partiels qui, après quelques années, finissent par être un retrait total de famille.

		Leadership		
		Famille	Combinaison	Externe
Propriété	Famille	Succession familiale	Gestion mixte	Gestion externe
	Combinaison	Partenaire, capital-investissement, cotation en bourse, fusion	Gestion et propriété mixtes	Investissement financier
	Externe	Participation continue de la famille après la succession de la propriété		Sortie (vente, MOB, liquidation, vente d'actions cotées,)

Source: Zellweger, 2017

Diverses circonstances peuvent influencer la décision de quitter l'entreprise familiale. Certains propriétaires d'entreprises familiales peuvent se demander s'ils sont les meilleurs patrons pour l'entreprise. D'autres peuvent avoir l'impression que l'entreprise est devenue trop grande pour eux et qu'un changement est nécessaire pour poursuivre le développement et la croissance de l'entreprise. La génération précédente peut penser que transmettre l'entreprise à la génération suivante est trop compliqué et préférer vendre l'entreprise et transférer les bénéfices. Dans d'autres cas, la génération suivante peut ne pas vouloir ou ne pas être capable de reprendre la propriété d'une entreprise opérationnelle.

Défis et opportunités liés à l'option de succession pour se retirer de la propriété et de la direction de l'entreprise.

Options de retrait	Opportunités	Défis
Transfert aux salariés (MBO)	<ul style="list-style-type: none"> Maintien de l'entreprise avec une direction qui partage les valeurs et la vision du propriétaire actuel Stabilité pour les parties prenantes (clients, employés, communauté locale) Direction bien informée, pas d'asymétrie d'information sur l'état de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Pour financer le transfert, souvent uniquement possible grâce à un financement du vendeur sous forme de prêt Possibilités limitées de maximiser le prix de vente (réductions pour fidélité aux dirigeants, financée à partir de la trésorerie de l'entreprise) Role conflict; during the negotiation the managers are involved on both seller and buyer side, after the transfer risk of old owner will not let go
Ventes à un acheteur financier ou stratégique	<ul style="list-style-type: none"> De nombreux acheteurs potentiels Prix de vente plus élevé en raison de la possibilité de maximiser le prix Possibilités d'investir dans de nouvelles entreprises avec le capital issu de la vente 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de l'héritage entrepreneurial Confidentialité et respect de la vie privée dans le processus de vente Publicité et menaces éventuelles à la réputation de la famille Peut avoir des effets négatifs pour les parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, communauté locale)
Vente à un copropriétaire	<ul style="list-style-type: none"> Peut permettre de simplifier la structure de la propriété "en élaguant l'arbre généalogique". Synergies avec d'autres actifs détenus, réseau, compétences apportées par le copropriétaire Poursuite de l'héritage familial 	<ul style="list-style-type: none"> Financement, le copropriétaire a-t-il les fonds nécessaires pour payer Valorisation de l'entreprise Trouvez le bon partenaire - le manque de valeurs communes et de perspective temporelle peut rendre difficile l'alignement des futures orientations stratégiques
Introduction en bourse (IPO)	<ul style="list-style-type: none"> Accès au capital pour la croissance Possibilités de retrait pour la famille "pruning the family tree" Négociabilité des actions également pour les autres actionnaires de la famille 	<ul style="list-style-type: none"> Frais administratifs de la cotation en bourse ainsi que des exigences supplémentaires en matière de déclaration Exposition publique de l'entreprise et de la famille La pression des analystes sur les performances à court terme Perte de la culture familiale La famille peut perdre son pouvoir de contrôle si les accords d'actionnaires ne sont pas conclus en nombre suffisant Dilution of family control of the family cannot participate in future capital expansions
Liquidation	<ul style="list-style-type: none"> Fermeture ordonnée de l'entreprise, surtout si elle n'est pas performante 	<ul style="list-style-type: none"> Perte de l'entreprise Perte d'identité et de fierté pour le(s) propriétaire(s) Conséquences négatives pour les parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, communauté locale)

Se retirer de l'entreprise familiale peut être une décision très difficile. Il est important que la famille communique bien tout au long du processus, afin de garantir un accord et un alignement entre les propriétaires, les futurs propriétaires potentiels et la famille élargie. Un facteur de complication peut être la question de savoir qui doit être impliqué dans le processus de prise de décision. Un retrait est-il une décision pour la génération senior, la génération suivante ou s'agit-il d'une décision commune ? Dans certains scénarios, la génération senior a commencé à vendre des actifs en supposant que la génération suivante n'était pas intéressée à prendre la relève, alors qu'elle l'était en réalité.

La succession d'une entreprise familiale est un processus complexe, et il est important d'être conscient des opportunités et des défis lorsque l'on envisage les options de retrait.



Liste des histoires:

7.1 Liquidation	p. 5
7.2 Vente de l'entreprise par la génération suivante	p. 7
7.3 Création d'une société d'investissement familiale pour la famille Scott après son retrait	p. 9
7.4 Retrait partiel dans M&M Production	p.11
7.5 Retrait partiel dans Anchovy Inc	p.13

7.1 Liquidation

CATÉGORISATION



Nationalité	Norvège	Options de succession	Retrait
Taille de l'entreprise – effectif	< 10	Taille de l'entreprise - chiffre d'affaire	< € 2 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, codes NACE)	Construction
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Oui

HISTOIRES DE SUCCESSION



Ce cas est basé sur un entretien avec le fils aîné de l'entrepreneur d'une entreprise de construction fondée en 1974. L'entrepreneur avait deux fils ; le fils cadet a choisi de suivre les traces de son père, tandis que le fils aîné a choisi un parcours professionnel en dehors de l'entreprise familiale. La famille a convenu que le fils cadet avait fait du bon travail et qu'il devait donc continuer à diriger l'entreprise. En théorie, cela semble être une bonne condition préalable à une succession réussie de la propriété à la génération suivante.

Cependant, la famille a eu des difficultés de communication et le père n'a pas suffisamment assuré la succession de l'entreprise. Le fils cadet, qui avait commencé à travailler dans l'entreprise en 1995, avait le sentiment de ne jamais pouvoir faire assez bien. Leur père était d'une génération où les éloges étaient peu communiqués et où il émettait des critiques de manière très improductive. Après douze ans dans l'entreprise, le fils cadet a été épuisé. En tant que spectateur, le fils aîné a pu partager des réflexions perspicaces, tout en gardant une certaine objectivité. Il a essayé d'aider leur père dans ce processus et l'a encouragé à renoncer à une partie du contrôle, et à laisser le fils cadet prendre la direction. Même si le père a accepté, il a eu du mal à mettre ses paroles en pratique.

Le fils cadet a finalement démissionné de l'entreprise de son père en 2006 et a fondé sa propre entreprise dans le même secteur. Comme il était très compétent et apprécié, de nombreux clients ont choisi de travailler avec lui plutôt qu'avec son père. À partir de ce moment, l'entreprise du fils a prospéré, tandis que celle du père était en déclin. Après quelques années, leur père s'est rendu compte qu'il n'avait pas d'autre choix que de liquider son entreprise. Ce fut une défaite à la fois émotionnelle et économique, qui a affecté toute la dynamique familiale. Dans les années qui ont suivi la liquidation, la communication entre le père et le fils cadet a été limitée et, malheureusement, leur relation n'a jamais été rétablie. Dans notre interview, le fils aîné partage que ce sentiment d'orgueil semble avoir été la source de la réticence du père à céder le contrôle de l'entreprise.



Il nous a gracieusement fait part d'une réflexion qu'il a faite sur l'orgueil :

“L'orgueil, comme nous l'apprenons dans Macbeth de Shakespeare, est un défaut tragique. L'orgueil peut prendre la forme de la cupidité, de la jalousie, de la vengeance, du mensonge, et plus encore. Elle peut aussi prendre la forme d'une ignorance délibérée et d'opinions biaisées. Les gens font de très mauvaises choses pour de nombreuses raisons, qui sont toutes liées à l'orgueil.”

– 2ème génération

Sans aucun doute, le père et le fils auraient mieux fait de se mettre d'accord, comme ça, le père aurait été prêt à se retirer et à laisser son fils prendre le contrôle.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Est-ce que vous permettez à votre orgueil vous empêcher de bien communiquer ?
- Si vous travaillez avec des membres de votre famille, reconnaissez-vous leur contribution à l'entreprise ?
- Souvent, nous avons tendance à ne mettre en évidence que les éléments négatifs ou les domaines à améliorer et à oublier de donner un feedback sur les performances positives. Personne n'aime être considéré comme acquis, pas même les membres de la famille.

7.2 Vente de l'entreprise par la génération suivante

CATÉGORISATION



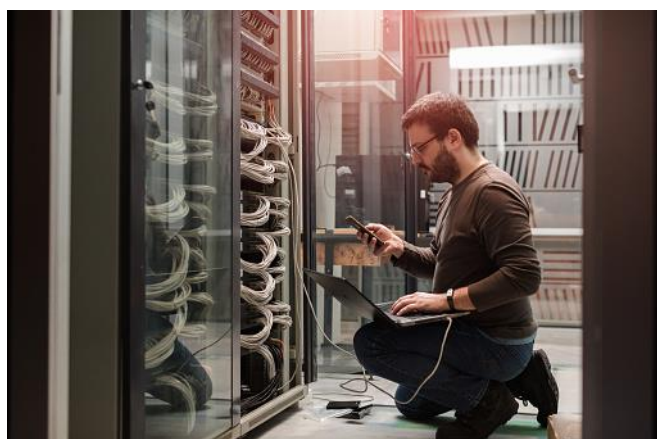
Nationalité	Danemark	Options de succession	Retrait
Taille de l'entreprise - effectif	< 250	Taille de l'entreprise - chiffre d'affaire	< €10 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, codes NACE)	Fabrication
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Oui

HISTOIRES DE SUCCESSION



Le PDG d'une société d'ingénierie danoise a racheté la société en 1990 après y avoir travaillé depuis 1965 (rachat par les cadres). Ses quatre enfants ont eu des emplois d'été pendant les vacances scolaires dans l'entreprise, ce qui a créé une relation émotionnelle avec l'entreprise bien qu'ils n'aient pas grandi en tant que propriétaires de la prochaine génération. Le nouveau propriétaire a invité les quatre enfants à jouer un rôle actif dans l'entreprise. En 2003, le père a transféré des actions de l'entreprise à ses quatre enfants, qui ont reçu chacun 15 %. Le transfert des actions devait être inclus dans l'accord pré-nuptial de chaque enfant, ce qui a créé des frictions avec la belle-famille. Le fils aîné a été identifié comme le successeur potentiel du père et a pris la direction de l'entreprise en 2007, lorsque le père est devenu président du conseil d'administration.

Le frère aîné a repris une entreprise solide avec un chiffre d'affaires convenable. Il a identifié des opportunités de croissance en Europe centrale et orientale et a pris des décisions commerciales risquées pour se développer à l'international. Il a également identifié des améliorations potentielles au sein de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour remplacer divers composants. L'une des sœurs était alors responsable des ventes pour l'un des bureaux à l'étranger et a commencé à voir des problèmes dans la qualité de leurs produits. En raison de problèmes de qualité et de conflits entre les frères et sœurs, le père a licencié son fils, le PDG, en 2011. Le reste de la famille et l'équipe de direction ont réalisé que l'entreprise était dans un état pire que ce que le fils évincé avait signalé et que l'entreprise était proche de la faillite. L'entreprise avait été gérée de manière irresponsable et la communication entre les frères et sœurs était mauvaise.



Les mauvaises relations au sein de la famille ont créé une énorme tension et lorsque la banque a pris un engagement sur leurs actions, l'idée de vendre la société est devenue attrayante. La famille a entamé un redressement pour que l'entreprise soit en meilleure forme pour la vente. Bien que difficile, ils ont réussi à faire passer les résultats de négatifs à positifs, tout en étant capables de rembourser les prêts interentreprises de la société opérationnelle à leur société immobilière.



“Si nous avons réussi à utiliser nos forces combinées entre les quatre frères et sœurs, nous aurions été une équipe de propriétaires solide. Avec les conflits familiaux et les risques financiers élevés, le fardeau de la propriété est devenu trop lourd pour la famille. La meilleure solution pour l'avenir de l'entreprise était de trouver de nouveaux propriétaires.”

– Propriétaire de la 2ème génération

En 2018, sept ans après que le fils aîné ait été licencié en tant que PDG et qu'un redressement exigeant ait été amorcé, l'entreprise a été vendue à l'un de ses concurrents. Les nouveaux propriétaires ont conservé le nom, l'équipe de direction et les employés. L'ancien propriétaire estimait avoir trouvé un nouveau propriétaire pour son entreprise et était satisfait du prix.

Rétrospectivement, qu'est-ce que la famille aurait fait différemment ?

Tout d'abord, une famille doit avoir des descriptions de rôles distinctes lorsqu'elle travaille pour et dans une entreprise familiale. La direction se compose principalement de membres de la famille et n'a pas de directives claires ni de descriptions de rôle dans leurs contrats de travail. Cela a créé des problèmes plus tard avec la reddition de comptes et la responsabilité ciblée. Au départ, il n'y avait pas non plus d'instructions claires à l'intention du président du conseil d'administration.

Deuxièmement, il est important de maintenir une distinction claire entre la vie professionnelle et la vie privée. Les désaccords au travail étaient souvent évoqués lors des dîners de famille et il était difficile d'avoir une relation professionnelle sans se laisser emporter par l'émotion.

Troisièmement, pour maintenir une forte adhésion, il est important d'accepter les différences des uns et des autres, de connaître les forces et les faiblesses de chacun et de profiter des bonnes qualités de chaque membre de la famille pour construire une équipe solide. Cela aurait pu permettre une utilisation plus efficace des ressources et une meilleure collaboration.

Par ailleurs, les valeurs du propriétaire sont souvent un atout important pour une entreprise familiale. Dans ce cas, les valeurs et le style de gestion du père ont été abandonnés par le fils. Il est devenu évident que la valeur du père était fondamentale pour la culture de l'entreprise, et les autres frères et sœurs étaient plus en phase avec les valeurs du père que le fils aîné.

Enfin, pour mener à bien la transition et la succession d'une entreprise familiale, il est important de créer une stratégie claire pour identifier les étapes nécessaires bien à l'avance et être explicite sur la manière dont elle doit être mise en œuvre.

QUESTIONS DE REFLEXION



- Est-ce que vous abordez le sujet des affaires dans les dîners de famille ? Si oui, pouvez-vous être celui qui organise les réunions de famille ?

7.3 Création d'une société d'investissement familiale pour la famille Scott après son retrait

CATÉGORISATION



Nationalité	GB	Options de succession	Retrait
Taille de l'entreprise - effectif	<250	Taille de l'entreprise - chiffre d'affaire	<€50m
Génération	4th to 5th generation	Industrie (UE, codes NACE)	Activités financières et d'assurance
Interviewé	4^{ème} generation Alex Scott	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Applerigg a été créé en tant que holding pour les différentes entreprises familiales de la famille Scott. Construit sur les bases d'un groupe de services financiers fondé en 1903, le groupe d'organisations qui composent l'Applerigg comprend des services de conseil en investissement, des services d'administration de fonds, la gestion de patrimoine ainsi qu'une entreprise sociale développant un leadership responsable pour la prochaine génération de propriétaires et d'entrepreneurs dans les entreprises familiales.

La famille a un passé intéressant, puisque Sir James Scott a fondé la Provincial Insurance Company en 1903. La compagnie s'est développée et dans les années 1920, elle a engagé l'économiste John Maynard Keynes au sein de son conseil d'administration. L'expansion mondiale s'est poursuivie avec des succursales dans le monde entier et un effectif de plus de 2000 employés, tout en conservant l'entreprise au sein de la famille.



La famille a vendu la Provincial Insurance Company au milieu des années 90 et d'autres entreprises sous le holding Applerigg ont été créées pour poursuivre l'entreprise familiale dans leurs domaines de compétence et pour assurer la gestion du patrimoine de la famille en général. Avec Applerigg, la famille Scott dispose d'une société d'investissement familiale commune pour gérer un portefeuille d'entreprises où l'acquisition de nouvelles entreprises et le retrait d'entreprises existantes font partie de la gestion du portefeuille.

“Comme les personnes, les entreprises ont une durée de vie limitée. La possession d'une entreprise familiale permet une plus grande endurance car le transfert de génération apporte un nouveau souffle ou un changement de direction. Dans certains cas, l'héritage de la famille continue à avoir un impact positif qui s'étend au-delà de la durée de vie de l'entreprise d'origine.”

– Alex Scott



Lorsque le propriétaire de la quatrième génération, Alex Scott, a fondé Applerigg après avoir vendu l'activité principale, la propriété de la société a été répartie entre 80 actionnaires différents, et comme son père (la troisième génération à la tête de Provincial Insurance) l'avait informé plus tôt dans sa vie qu'il "n'avait pas d'autre choix" que de rejoindre l'entreprise familiale, Alex a décidé très tôt de créer un environnement au sein de l'entreprise familiale où la prochaine génération souhaiterait réellement rejoindre l'entreprise, et ne pas y être forcée ou contrainte.

Il s'agirait de la cinquième génération de succession familiale, et plus de 30 membres de la famille de cette génération pourraient éventuellement la rejoindre. Alex s'est entretenu avec les membres de la famille dès le début et a déclaré très clairement que quelqu'un devait prendre la relève de la génération suivante. Il a ensuite laissé le sujet de la succession des dirigeants pendant quelques années pour donner aux membres de la génération suivante la possibilité de se présenter et, en fait, de "prendre la relève".

Un cousin de la génération suivante s'est présenté et a pris la relève, et a reçu la recommandation et le soutien du conseil d'administration, ainsi que l'appui des membres de la famille. À ce stade, il est intéressant de noter que tout au long de la vie de l'entreprise familiale, jusqu'à Provincial Insurance, la gouvernance des sociétés était telle qu'il y avait une majorité de directeurs non familiaux et non exécutifs au conseil d'administration, et c'est un conseil composé de ces derniers qui approuvait le successeur de la génération suivante.

Les successeurs eux-mêmes avaient un passé intéressant. Avec une profession existante et avec deux start-ups et des départs réussis derrière eux, ils possédaient tous les attributs que le conseil d'administration et les membres de la famille recherchaient. Le successeur a été nommé en juin 2020, garantissant ainsi la survie de l'entreprise familiale jusqu'à la cinquième génération, ce qui est très inhabituel.

La génération précédente, Alex, fait maintenant une rupture nette et ne souhaite pas faire partie du conseil d'administration, car il croit fermement que la nouvelle génération peut apporter ses propres idées pour aider à l'expansion et à l'amélioration de l'entreprise, sans que le sceptre de son prédécesseur ne soit observé depuis les coulisses en position d'autorité.

“Notre objectif est de développer des entreprises durables et de valeur, en nous appuyant sur notre héritage et nos valeurs, tout en étant conscient de la responsabilité de réinventer et d'innover pour être en phase avec l'avenir.”

– Propriétaires de la 4e et 5e génération, la famille Scott

QUESTIONS DE REFLEXION



- Que pouvez-vous accomplir si vous décidez d'investir ensemble en famille après un départ ?

7.4 Retrait partiel dans M&M Production

CATÉGORISATION



Nationalité	Romania	Options de succession	Gestion et propriété mixtes
Taille de l'entreprise - effectif	< 250	Taille de l'entreprise - chiffre d'affaire	< € 10 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, codes NACE)	Fabrication
Interviewé	1ère génération Mme Melinda Muresan	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Mme Muresan a fondé M&M Romania il y a 36 ans. Lors de la création de la société, Mme Muresan a donné 10 % des actions de la société à son collègue, un partenaire commercial avec lequel elle avait déjà des coentreprises avant de créer M&M. Son partenaire commercial reste actionnaire et a travaillé dans la société jusqu'en 2012, date à laquelle son mari lui a succédé et est devenu PDG de la société.

Ces accords étant tous informels, le processus visant à les rendre formels et juridiquement contraignants a débuté récemment, officialisant les rôles et les participations au sein de l'entreprise.

La succession au sein de l'entreprise n'a pas encore eu lieu et il n'y a pas de calendrier fixé pour le transfert de l'entreprise, mais celui-ci est actuellement en cours de planification.

Mme Muresan planifie actuellement le processus de sorte que lorsqu'elle décidera qu'il est temps pour elle de quitter l'entreprise, un processus et une structure formels seront mis en place afin d'assurer la survie et la continuation de l'entreprise et de ses valeurs importantes. Mme Muresan souhaite préparer ces plans de manière à ce qu'à l'avenir, elle puisse commencer à s'éloigner de la gestion de l'entreprise et à trouver plus de temps pour elle afin de pouvoir se retirer progressivement de l'entreprise.

Sa fille n'est pas intéressée par l'entreprise familiale car elle est en grande partie créative et ne se sent pas à sa place dans une société de production et il n'y a donc pas encore de structures internes mises en place pour qu'elle puisse reprendre l'entreprise. Mme Muresan est toujours disposée à laisser la porte ouverte à sa fille pour qu'elle fasse partie de l'entreprise ou, à l'avenir, à ses petits-enfants qui pourraient être intéressés par un tel rôle.



Actuellement, Mme Muresan est le seul membre de la famille à travailler dans l'entreprise, mais elle espère qu'un jour sa fille, ou son futur partenaire, rejoindra l'entreprise. Pour l'instant, sa fille n'est pas intéressée par un poste de membre du conseil d'administration ou par une participation à l'entreprise, mais elle est jeune et cela pourrait changer avec le temps.

Suite à la planification récente de sa succession, Mme Muresan et le PDG envisagent de créer un conseil d'administration des actionnaires au sein de l'entreprise qui développera ensuite un bon niveau de gestion au cours des deux prochaines années. L'espoir est que les membres du conseil d'administration et les dirigeants puissent assumer plus de responsabilités qu'ils n'en ont actuellement. Il est à espérer que l'un des directeurs prouvera son potentiel et deviendra le nouveau PDG, mais Mme Muresan n'a pas peur de faire appel à nouveau à un PDG externe. Une fois que ce processus aura été finalisé au cours des deux prochaines années, Mme Muresan et son partenaire commercial espèrent pouvoir décider de la suite des opérations, mais ils laissent toutes les options ouvertes à cet effet, y compris la succession familiale.



7.5 Retrait partiel dans Anchovy Inc

CATÉGORISATION



Nationalité	Malte	Options de succession	Retrait partiel
Taille de l'entreprise – effectif	< 50	Taille de l'entreprise - chiffre d'affaire	< € 2 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, codes NACE)	Autres services et activités
Interviewé	1ère generation Zachary Borg	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



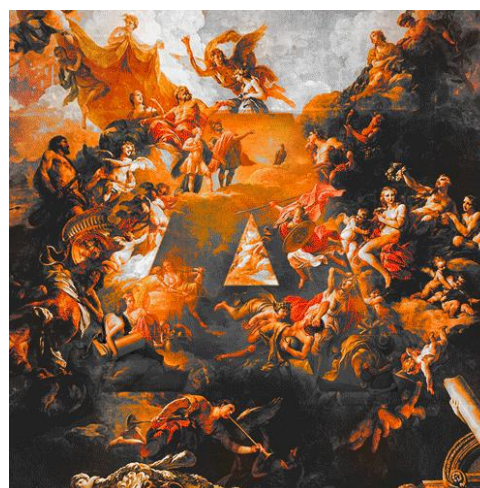
Anchovy Inc a été fondée par les frères Zak et Benji Borg à Malte en 2013. Anchovy Inc a été fondée après que les frères aient remarqué l'absence sur le marché maltais d'une agence de marketing numérique basée sur les données, à une époque où Malte ne disposait pas d'une véritable entreprise de marketing.

Suite à une expansion rapide, Anchovy a décidé d'étendre ses activités de Malte à l'étranger, et en 2017, la société a été cotée à la Bourse de Malte. Peu de temps après, une obligation a été émise pour un million d'euros. Ces fonds ont été utilisés dans le but d'internationaliser l'agence en acquérant des experts externes, en investissant dans de nouvelles start-ups et en permettant à la société de créer une filiale.

Ce processus était une progression naturelle pour les frères en raison de l'expansion rapide de l'entreprise, et il s'est déroulé sans heurts. La société a développé six nouveaux actifs, dont ses sites phares Alpha Sports Betting et Bite My Coin, ce qui lui a permis de générer des revenus réguliers et de renforcer la confiance et la valeur de la marque ANCHOVY. Elle a également élargi sa gamme d'entreprises pour inclure

Fetch It, en restant fidèle à l'esprit de la start-up et en innovant dans des secteurs qui en sont encore à leurs débuts.

Leur croissance rapide est le fruit d'une combinaison de travail acharné, de sens des affaires et de décisions financières intelligentes qui ont permis à la société de se développer de différentes manières. L'entreprise est toujours en pleine expansion, avec un peu moins de 50 employés et ce n'est pas fini. L'expansion comprend également un élargissement des services offerts par Anchovy, l'entreprise partageant désormais son travail et celui d'autres personnes sur l'île de Malte grâce à une série de podcasts.



Anchovy possède maintenant des bureaux dans le monde entier, à Malte, Amsterdam, Riyad et Dubaï, avec 4 nouveaux partenaires dans ces différents bureaux. La société s'est engagée à une gouvernance d'entreprise transparente et responsable, visant à maximiser la valeur de l'entreprise.

Afin d'assurer le respect de ces valeurs clés, la société dispose de son propre conseil d'administration qui participe à la gouvernance de l'entreprise. Ce conseil comprend les 2 frères fondateurs puis 3 administrateurs non exécutifs externes qui se réunissent régulièrement pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Le conseil d'administration joue un rôle essentiel chez Anchovy, en insufflant la confiance des actionnaires actuels et futurs, des créanciers, des employés, des partenaires commerciaux et du public sur les marchés nationaux et internationaux.

Les réunions du conseil d'administration sont accompagnées de réunions des actionnaires tout au long de l'année, puis de réunions internes relatives au fonctionnement de chacune des succursales avec l'équipe de direction et le partenaire concerné.

Après l'introduction en bourse de la société et le retrait partiel des fondateurs en 2017, les frères Borg travaillent toujours à plein temps pour la société depuis leur bureau à Malte.

Le processus a été extrêmement fructueux pour le frère et l'entreprise car il leur a permis d'étendre leur expertise et leurs services internes en attirant de nouveaux talents du monde entier. Cette nouvelle expertise a permis à l'entreprise de croître et de se développer dans de nouveaux domaines et de fournir de nouvelles connaissances et opportunités aux fondateurs et à leurs clients.



Benji & Zag Borg

QUESTIONS DE REFLEXION



- Un retrait partiel par le biais de la cotation de l'entreprise peut-il vous permettre de réaliser vos ambitions vis-à-vis de l'entreprise ?

POINT D'APPRENTISSAGE



Appropriation et direction volontaires

Création d'un environnement dans lequel la prochaine génération VEUT réellement rejoindre l'entreprise familiale. Cela évite que le successeur ait l'impression de n'avoir d'autre choix que de rejoindre l'entreprise familiale.

Implication précoce de la prochaine génération

Pour les familles nombreuses ayant de nombreux successeurs potentiels au sein de la génération suivante, il peut être bénéfique de leur donner rapidement le temps de réfléchir à leur volonté de "passer à la vitesse supérieure". Il est impératif que la planification de toute succession soit effectuée à un stade précoce, peut-être même 5 à 10 ans à l'avance. Il faut suffisamment de temps pour identifier les successeurs potentiels et les intégrer (si nécessaire) dans l'entreprise avant la succession, tout en remédiant aux éventuelles pénuries de compétences.

Aide externe

Le risque de liquidation dans l'histoire 7.1 aurait pu être réduit si la famille avait employé un conseiller externe sous la forme d'un auditeur ou d'un avocat. Il peut être plus facile pour une personne externe d'engager des conversations gênantes et de maintenir un dialogue professionnel.

Facilitez le processus de succession

Dans certains cas, parler de la succession à la génération suivante et la réaliser peut sembler une tâche colossale. Il peut être utile de présenter des documents prérédigés pour le transfert des actions, la génération suivante n'ayant plus qu'à signer les documents.

Limites bien définies

Il est important de faire la distinction entre son rôle dans l'entreprise et son rôle dans la famille. Si possible, essayez de ne pas laisser un désaccord sur le lieu de travail nuire aux relations familiales. Une façon de lutter contre cela pourrait être de créer un environnement où la communication ouverte est encouragée, où il y a de la place pour des conversations sur les intentions et les attentes.

Respectez les différences générationnelles

Les différences générationnelles peuvent être à l'origine de désaccords au sein d'une entreprise familiale. Il est important d'essayer de comprendre les besoins de chacun et d'être empathique. La génération senior peut avoir besoin d'une transition progressive des responsabilités, car il peut être très difficile de renoncer au contrôle si votre identité est fortement liée à celle de l'entreprise. La jeune génération peut avoir besoin d'être appréciée et reconnue en acquérant des responsabilités autonomes.

Soyez préparé

L'un des principaux enseignements tirés de l'histoire 7.4 est qu'on n'est jamais trop préparé au processus de succession. C'est d'autant plus vrai que l'on ne peut jamais prévoir quand le processus de succession sera nécessaire, il vaut donc mieux être préparé plutôt que d'être surpris. Pour Mme Muresan, ce n'est pas seulement sur le plan financier, mais aussi en termes de valeurs dans l'entreprise qui en ont fait ce qu'elle est aujourd'hui.

N'ayez pas peur de prendre des risques

Pour l'entreprise de l'histoire 7.5, le risque d'expansion et le fait de prendre un pari dans des domaines qui n'en étaient qu'à leurs débuts étaient la clé de leur succès. Les possibilités qu'elle peut offrir sont infinies.

ACTIONS À ENVISAGER



Exercice pour harmoniser les attentes

Organisez une réunion de famille dans le but d'harmoniser les attentes. Voici un exemple de la manière de procéder pour effectuer un tel exercice. Distribuez trois questions simples avant la réunion en demandant à tous les participants de réfléchir à ces questions.

1. Que dois-je attendre de moi-même en ce qui concerne mon rôle dans l'entreprise familiale ?
2. Quelles sont mes attentes vis-à-vis des autres membres de la famille ?
3. Quelles attentes ont-ils de moi ?

Il est important de clarifier les attentes afin d'éviter les malentendus, de ne pas gaspiller son énergie et sa frustration à répondre aux attentes que les autres ont à votre égard ou à celles que vous n'avez pas l'intention de satisfaire.

Conseillers externes

Désigner un conseiller juridique ou un commissaire aux comptes pour mettre en place une structure de transfert de la société. Mme Muresan de l'histoire 7.4 a ajouté que le fait de faire appel à un conseiller externe pour la guider dans le processus a été extrêmement utile et l'a vraiment fait réfléchir à ce qu'il fallait faire pour que la transition se déroule aussi facilement et sans heurts que possible. Cela a donné une perspective externe au processus et lui a permis de se libérer de ses émotions et de ses opinions personnelles.

Transition depuis le sommet

Les dirigeants ou les propriétaires qui souhaitent qu'une succession ait lieu à l'avenir doivent tenir compte de leurs autres intérêts pour s'assurer que lorsqu'ils se retirent de l'entreprise, ils ont quelque chose à faire avec tout leur temps libre ! Pour éviter la situation décrite dans l'histoire 7.1, qui conduit à la liquidation de l'entreprise. Une action à envisager est de développer un plan de continuité personnel afin de créer un cheminement personnel dans lequel leur passion et leur capacité à utiliser leurs bénéfices, pour eux-mêmes, l'entreprise familiale et éventuellement la communauté par de nouvelles entreprises, peuvent faciliter le processus de retrait du rôle actuel.

Parler à d'autres familles dans des situations similaires

Mme Muresan, de l'histoire 7.4, recommande de s'adresser aux familles qui se trouvent dans une situation similaire et qui ont connu un processus de succession, afin qu'elles puissent tirer parti de leur expertise. Cherchez dans votre réseau, votre association professionnelle ou votre réseau d'entreprises familiales des histoires pertinentes dont vous pourriez tirer des enseignements.



RÉFÉRENCES



[1] Zellweger, Thomas, Managing the family business, 2017

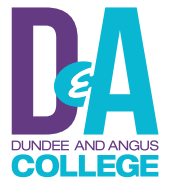
[2]<https://www.thefbcg.com/resource/transitioning-from-the-top-personal-continuity-planning-for-the-retiring-family-business-leader/>



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



**INSTITUT
INPRO**



**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.