



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

HISTOIRES DE SUCCESSION D'ENTREPRISE FAMILIALE

6. SYNDROME DU BÂTON COLLANT



De nombreux propriétaires d'entreprises familiales se considèrent comme faisant partie d'une longue lignée de propriétaires où le bâton est transmis entre les générations. C'est un peu comme une course de relais où le témoin est transmis d'un coureur à l'autre. Contrairement aux courses de relais, il n'y a pas de ligne d'arrivée prédécidée lorsqu'il s'agit d'une entreprise familiale. Le propriétaire qui tient le "bâton" doit faire de son mieux pour prendre soin et améliorer l'entreprise avant de passer le relais à la génération suivante.

Dans certains cas de succession, la génération qui contrôle l'entreprise trouve difficile de céder la propriété et la direction à la génération suivante. *"Quel est le moment idéal pour passer le relais ? Le travail est si agréable, pourquoi prendre sa retraite ? Comment trouver un moment approprié à la fois pour la génération au pouvoir et pour la génération suivante ?"* C'est particulièrement difficile dans les entreprises familiales où la gouvernance est faible. L'absence de changement peut conduire la prochaine génération à se décourager et à perdre sa passion pour l'entreprise familiale. La génération au pouvoir peut également être tellement concentrée sur le maintien du pouvoir qu'elle finit par nuire à l'entreprise ou aux relations familiales.

Il peut être difficile pour la génération suivante d'engager un dialogue avec la génération qui contrôle l'entreprise, car elle ne veut pas saper les relations avec ses aînés, souvent directement liés à elle. Les propriétaires aux commandes peuvent également limiter la possibilité pour la génération suivante d'acquérir de l'expérience à divers postes de direction ainsi que l'expérience et les compétences nécessaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Lorsqu'une succession a finalement lieu, la génération suivante peut ne pas avoir les compétences nécessaires pour être un successeur approprié.

Selon une enquête de PWC [2], 40 % des chefs d'entreprise aux États-Unis hésitent à céder le contrôle à la génération suivante. Dans ce projet, nous avons une histoire pour illustrer le défi que représente le syndrome du bâton collant.

Liste d'histoires:

6.1 Les seniors ne veulent pas prendre du recul

p 3



6.1 Les seniors ne veulent pas prendre du recul

CATÉGORISATION



Nationalité	Norvège	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise	>50	Chiffre d'affaires	>50
Génération	2ème à 3ème génération	Industrie	Immobilier, Transport
Interviewé	3ème génération	Anonyme	Oui

HISTOIRES DE SUCCESSION



Ce cas est basé sur un entretien avec le fils d'un propriétaire d'entreprise qui a eu du mal à prendre du recul et à laisser la prochaine génération prendre la direction de l'entreprise. L'entreprise a été fondée dans les années 1930 et a été transmise à la deuxième génération à la suite d'un décès soudain. Cela signifie que le propriétaire de la deuxième génération n'avait aucune expérience en matière de planification d'une succession, et qu'il n'a pas été conscient ou informé de la manière de la transmettre et de lâcher prise. Il a repris l'entreprise à l'âge de 24 ans et a occupé le poste de dirigeant pendant plus de cinquante ans. De ce fait, son identité est profondément liée à celle de l'entreprise familiale. La deuxième génération a également fait preuve d'esprit d'entreprise ; elle a développé l'entreprise en un groupe de sociétés dans les domaines de l'immobilier, de la pêche et du transport de marchandises.

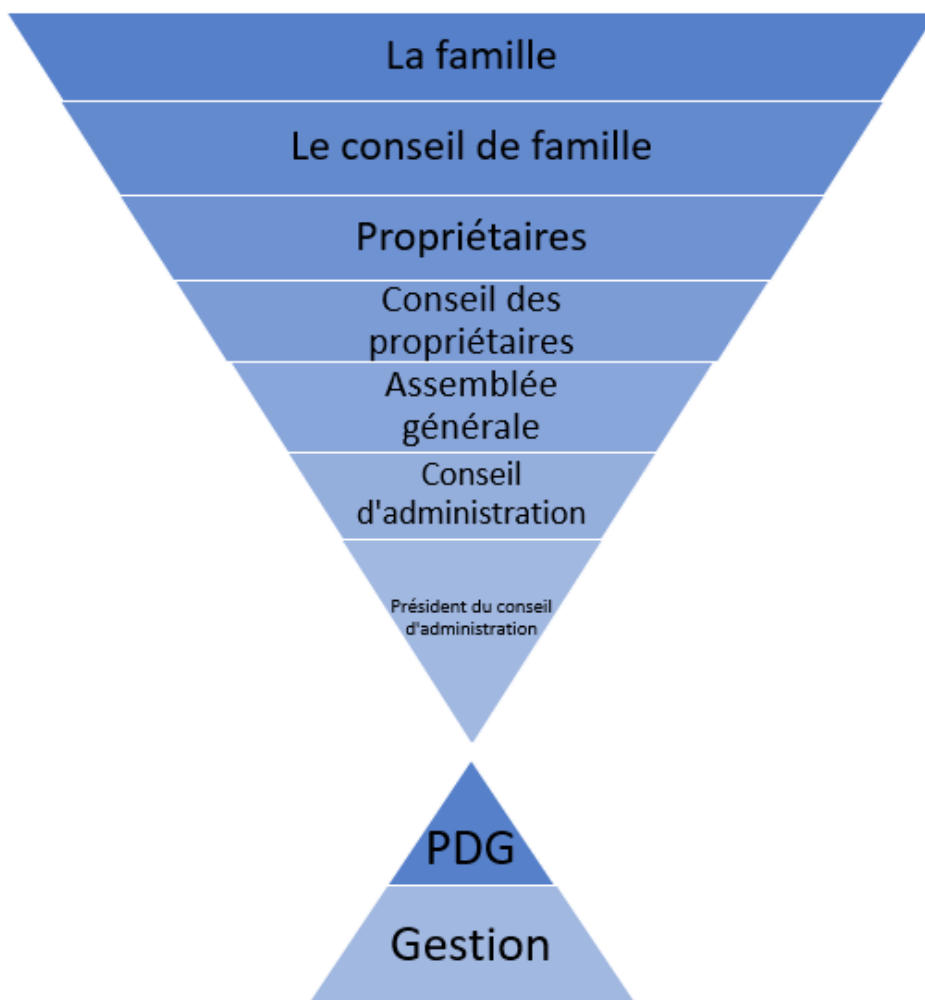
Au début des années 2000, la troisième génération a reçu une part minoritaire des actions, sur la base des recommandations des conseillers fiscaux. Les trois frères et sœurs ont été invités à siéger au conseil d'administration avec leur père et un avocat externe. À l'époque, il n'existait aucun plan clair sur les conditions de succession, si ce n'est la conviction que l'entreprise devait être transmise à la génération suivante à un moment donné. Pour leur père, il n'a jamais été question de savoir si ses enfants allaient hériter de l'entreprise familiale ou non. Il semble que l'idée ait germé que cela se ferait "tout seul", comme cela avait été le cas lorsqu'il a pris la relève de son oncle. Cependant, la succession ne s'est pas avérée être le processus simple que l'on pouvait prévoir. Les frères et sœurs ont été initiés au fil du temps à la gouvernance lors des réunions du conseil d'administration, mais sont restés de fiers propriétaires pendant des années, poursuivant d'autres parcours professionnels. Là encore, à la suite d'une réglementation fiscale temporaire en Norvège au début de l'année 2000, le conseil d'administration avait pris l'initiative de réorganiser l'entreprise sous la forme d'une société holding. Cela a conduit à une division plus claire des rôles et à un changement de président du conseil d'administration entre la deuxième et la troisième génération.

Ce n'est qu'en 2016, à la fin de ses 70 ans, que le père a commencé à parler de retraite et a voulu transférer la majorité des actions à la génération suivante. Après avoir été tenu à l'écart des activités opérationnelles, le frère aîné a commencé à assumer la responsabilité de la partie immobilière de l'entreprise familiale. Il a été le premier de la troisième génération à occuper un poste de direction au niveau opérationnel dans leur entreprise.

Pendant une courte période, cette entrée a coïncidé avec un changement générationnel dans la partie opérationnelle de l'entreprise de transport. Pendant quelques années, il a pris des initiatives et, avec l'aide de plusieurs collaborateurs externes, a négocié et pris la direction de l'entreprise de transport. Le fils, qui avait obtenu un Master en administration des affaires, a consciemment intégré la théorie du leadership qu'il avait apprise au cours de ses études pour se rapprocher des employés, notamment en créant une équipe de direction. Dans l'interview, il a déclaré qu'il était heureux d'avoir une expérience antérieure de la direction et d'avoir déjà dirigé sa propre entreprise, ce qui lui a permis d'assumer cette responsabilité.

L'introduction d'un modèle développé par la fondatrice de FBN Suède, Annelie Karlsson, est devenue une percée pour le début d'un véritable changement générationnel. Le père et le fils ont accepté de passer du poste de PDG à celui de président du conseil d'administration. Cela a permis de maintenir la deuxième génération à la tête de l'entreprise, tout en engageant et en transférant la responsabilité et l'autorité à la troisième génération. Cela a aidé le père à réaliser qu'il pouvait encore avoir une grande influence sur l'entreprise sans être un dirigeant opérationnel.

Le triangle supérieur représente le niveau de gouvernance, qui participe à la définition de la vision globale de l'entreprise, à l'élaboration des stratégies et à la prise de décisions de grande importance. Il montre également les différents niveaux d'engagement que les propriétaires peuvent avoir sans être opérationnels. Le triangle du bas représente la direction générale, impliquée dans la prise de décision opérationnelle quotidienne, à un niveau plus détaillé. Le père a accepté de passer du niveau opérationnel impliqué dans les affaires quotidiennes au niveau de direction, en devenant président du conseil d'administration, et le fils est devenu PDG de la société opérationnelle.



Depuis que la troisième génération a pris la direction opérationnelle, un certain nombre de changements sont intervenus. Ils ont engagé un président externe du conseil d'administration, et ont utilisé leur réseau pour se connecter à plusieurs ressources qui pourraient les aider dans la transition. En outre, les deux sœurs ont successivement commencé à travailler dans l'entreprise familiale à un niveau opérationnel, principalement à la gestion et au développement de l'immobilier. Elles ont également soutenu les initiatives de changement grâce aux postes qu'elles ont occupés au sein du conseil d'administration de la société mère et des sociétés filles. Tout cela a été impératif pour le succès de l'entreprise dans le cadre du processus de succession.

L'étape suivante du processus de succession a consisté à conclure un accord de retraite avec le PDG de l'entreprise de transport maritime, qui travaillait dans l'entreprise depuis plus de 30 ans. Ce processus s'est avéré difficile, mais après beaucoup de travail, ils ont conclu un accord avec un nouveau PDG, et le PDG actuel s'est retiré et prendra sa retraite dans quelques années.

Alors qu'il était en consultation avec un chasseur de têtes pour trouver un nouveau candidat au poste de PDG, le fils a dû se demander pourquoi il ne voulait pas occuper lui-même ce poste. Même si d'autres lui avaient présenté l'idée, il ne s'était pas vraiment considéré comme un candidat valable jusqu'à ce moment. Ce serait le tournant de l'implication de la famille dans la partie opérationnelle de leur entreprise.

Selon la famille, il est crucial de ne pas se focaliser sur le suivi d'un plan de succession détaillé. Il y aura toujours un certain nombre de coïncidences qu'il faudra reconnaître et saisir lorsqu'elles se produiront. Le succès suivra si l'on est ouvert et prêt à répondre à ces opportunités lorsqu'elles se présentent. Pour s'y préparer, il est essentiel que la prochaine génération soit introduite dans l'entreprise familiale au niveau de la propriété lorsqu'elle est jeune adulte. De cette façon, ils ont le temps de mûrir dans les rôles de propriétaires tels que décrits dans le modèle. Le fait d'avoir un ou plusieurs frères et sœurs qui s'intéressent aux affaires et à la gestion et qui les comprennent permettra à la prochaine génération d'assumer plus facilement le rôle d'agent de changement et de diriger le processus de changement générationnel. Il est clair qu'à travers ses études sur les successions dans les entreprises familiales pendant ses études de MBA et ses expériences de leadership en général, le fils s'est doté de la capacité d'identifier et de répondre aux opportunités de manière productive, permettant ainsi d'agir en temps voulu.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Si vous êtes la prochaine génération qui attend que la génération senior engage la conversation sur la succession. Pouvez-vous prendre l'initiative ?
- Pouvez-vous être l'agent de changement dans votre famille ?



POINT D'APPRENTISSAGE

Garder des employés de confiance

Gardez des employés de confiance qui travaillent pour l'entreprise depuis de nombreuses années et qui connaissent vraiment les valeurs et les aspirations de l'entreprise, comme par exemple l'avocat et l'auditeur qui travaillent depuis longtemps dans cette entreprise.

La succession n'est pas un processus linéaire

Il est important de faire preuve de patience et d'être conscient qu'une succession n'est pas un processus linéaire. En moyenne, le processus de succession prend entre 10 et 15 ans à partir du moment où l'ancienne génération commence à parler de départ. Pendant ce temps, il faut suivre ses propres intérêts et aspirations professionnelles, tout en restant disponible au cas où un événement provoquerait le départ de la génération précédente.

N'ayez pas peur de changer la dynamique familiale

Il est important de ne pas rester prisonnier de son rôle d'enfant dans ses interactions avec ses parents plus âgés. C'est une réponse naturelle, mais il est crucial de sortir de ce rôle et de prendre en charge sa propre réussite. Si la génération plus âgée refuse de collaborer et réagit négativement aux efforts des jeunes générations, un membre de la jeune génération doit prendre l'initiative et le changement se fera de manière organique.

Rédigez votre CV pour être un successeur approprié.

Faites des études et acquérez une expérience professionnelle pertinente pour devenir le meilleur propriétaire possible. Le fait de naître dans une entreprise familiale offre l'avantage d'acquérir inconsciemment une connaissance du secteur et une compréhension des affaires dès le plus jeune âge. Exploitez ces connaissances tacites avec des connaissances externes provenant des universités. L'acquisition d'une expérience professionnelle dans d'autres entreprises est pertinente pour apprendre et améliorer votre crédibilité en tant qu'atout pour l'entreprise familiale, tant pour vous-même que pour les autres.

Restez instruit

Il faut être en permanence à la recherche de connaissances et d'activités éducatives pour devenir les meilleurs propriétaires possibles.

Tenir la génération des seniors informée

La meilleure façon de faciliter le processus pour l'ancienne génération est de la tenir informée et de la faire participer tout au long du processus de succession et au-delà.



ACTIONS À ENVISAGER



Éducation

L'éducation peut être une source d'inspiration et peut aider à développer un sentiment de confiance à l'égard des questions liées à une entreprise familiale. L'âge ne devrait pas être un facteur limitant la recherche d'une formation complémentaire. Il peut s'agir d'un programme de leadership de courte durée comme celui proposé par l'Institute for Management Development en Suisse ou d'un Executive MBA.

Il est également utile de suivre une formation au sein ou en dehors de l'entreprise familiale, que ce soit dans le cadre d'une expérience professionnelle ou en tant que propriétaire. Apprendre activement des différentes parties de la pyramide de propriété et/ou dans l'entreprise permettra d'avoir un aperçu inestimable de la responsabilité d'être propriétaire et de la place que pourrait occuper la prochaine génération.

Réunions de famille

Organisez régulièrement des réunions de famille pour instaurer la confiance entre les générations et discuter de la succession. Utilisez la participation au conseil d'administration en tant que propriétaires ou observateurs comme un moyen d'y parvenir. En outre, organisez des discussions sur la propriété en dehors des cadres officiels, en présence de la famille uniquement si possible. Cela pourrait également inclure des activités de formation dans le cadre desquelles la génération des seniors renseigne la jeune génération sur l'entreprise, ou dans le cadre desquelles des experts externes sont invités à éduquer l'ensemble de la famille sur des sujets tels que la compréhension financière ou la durabilité.



RÉFÉRENCES



- [1] <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey-2016/sticky-baton-syndrome.html>
- [2] <https://viod.vn/annualforum2019/wp-content/uploads/2019/12/3.2.-Challenges-for-NextGen-in-driving-the-Family-Business-directions.pdf>
- [3] "EPISODE 57 – GAINING EXTERNAL EXPERIENCE" [1] (Keyt, Andrew, 2019). <https://fambizpodcast.com/episode57/>
- [4] "How to succeed with succession of ownership in a Norwegian family business", (Høyskel, Herman, 2019). MBA. University of Reading.
- [5] "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do" (Karlsson, Anneli, 2013)



**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.