



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

HISTOIRES DE SUCCESSION D'ENTREPRISE FAMILIALE

3. LA SUCCESSION DES FRÈRES ET SŒURS



Des relations familiales solides sont essentielles pour que les frères et sœurs travaillent ensemble avec succès, et pour que leur succession soit même une possibilité. L'histoire et la complexité des relations entre frères et sœurs sont telles que des désaccords constants causeront inévitablement des frictions qui nuiront à l'entreprise et menaceront sa longévité. Ce n'est pas seulement le cas pour les propriétaires, mais pour toutes les parties prenantes de la famille, y compris les conjoints.

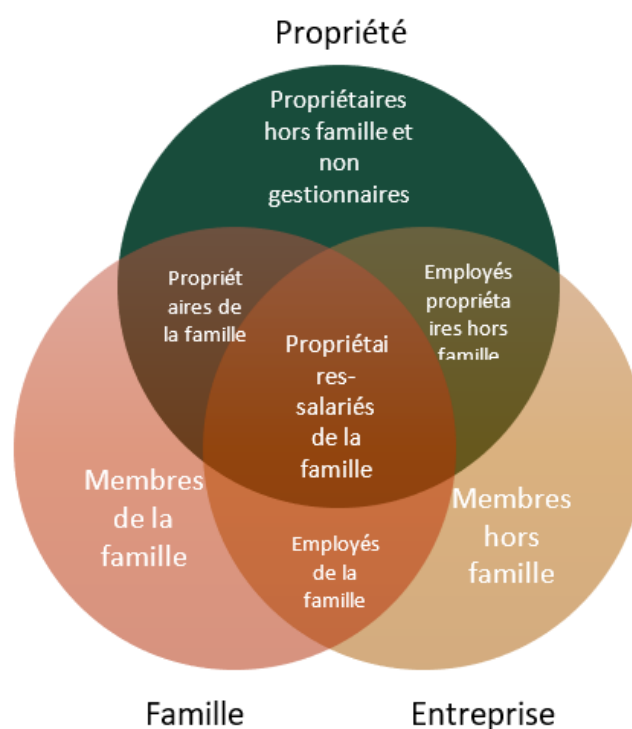
Il est important que le sentiment de propriété dépasse les actifs purement financiers. L'instauration d'un sentiment de propriété émotionnelle chez la génération suivante peut leur donner un sentiment d'unité alors qu'ils travaillent à la réalisation de l'objectif commun, à savoir la réussite de l'entreprise familiale. La propriété émotionnelle se traduira également par une gestion active qui aidera l'entreprise à prospérer.

Il peut être difficile de faire la différence entre le rôle que l'on joue dans la famille et celui que l'on joue dans l'entreprise. Des problèmes peuvent surgir lorsque ces rôles se confondent ou ne sont pas respectés.

Il est important de créer des limites organisationnelles claires, et les questions liées à l'entreprise doivent passer par des canaux appropriés, comme le conseil d'administration. Pour formaliser les rôles, il pourrait être utile de rédiger un contrat de travail. En 1978, les professeurs Renato Tagiuri et John Davis de la Harvard Business School ont mis au point un diagramme de Venn pour aider les familles à comprendre les différents rôles qu'elles peuvent jouer dans l'entreprise familiale.

Dans son livre *"Your business, your family, your legacy"*, George A. Isaac affirme que la feuille de route pour le succès peut être composée des 5 C suivants

MODÈLE À TROIS CERCLES DU SYSTÈME D'ENTREPRISE FAMILIALE



Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978) [1]

Considération

Il est essentiel que les propriétaires comprennent et respectent les besoins de toutes les parties prenantes de la famille. La structure globale doit être développée de manière à répondre à la fois aux besoins des membres de la famille et à ceux de l'entreprise. Cela crée une dynamique familiale positive, qui sera à son tour bénéfique pour l'entreprise.

Communication

Une communication réfléchie est importante pour garantir que les besoins émotionnels et financiers de tous les membres de la famille sont respectés. Il s'agit d'un processus continu influencé par des facteurs tels que l'âge, la situation familiale et le mode de vie.

Connectivité

Ce point concerne la propriété émotionnelle et l'idée de créer un sentiment d'identité familiale lié à l'entreprise. Ce sentiment peut être développé par le biais d'une éducation partagée, de réunions familiales ou d'activités philanthropiques.

Compensation

Les finances peuvent être à l'origine de désaccords dans une entreprise familiale, car chacun a sa propre idée de ce qui est juste. Il est essentiel d'apporter sensibilité et objectivité aux discussions relatives aux salaires des employés familiaux et à la rémunération des actionnaires et d'essayer de trouver un compromis que chacun juge quelque peu "équitable". Il pourrait être utile d'avoir un accord entre actionnaires.

Résolution des conflits

Il est important de s'attaquer aux désaccords avant qu'ils ne se transforment en conflits majeurs susceptibles de diviser la famille. Dans son livre, George A. Isaac identifie une approche en trois phases pour la résolution des conflits.

1. PRÉVENTION

Conseil de famille et constitution, conseil d'administration externe, convention d'actionnaires, communication régulière

2. DÉTECTION

Communication individuelle et familiale formelle et informelle, retraites familiales, accès des parties prenantes au PDG

3. RÉOLUTION

Discussions informelles en tête à tête, médiation interne, médiation professionnelle externe, arbitrage / contentieux

Isaac, G. A., *"Your business, your family, your legacy"*, page 66. [2]

Liste des histoires :

3.1 Succession de frères et soeurs chez DELFY	p. 4
3.2 Succession de frères et soeurs chez D'Eclair	p. 6
3.3 Succession de frères et soeurs chez EMCO	p. 8
3.4 Succession de frères et soeurs chez Ideal Baltic	p.10
3.5 Succession de frères et soeurs chez Pleva	p.12
3.6 Succession de la 1ère à la 2ème génération dans une famille belge	p.14
3.7.FR Succession de frères et soeurs chez Darégal	p.16



3.1 Succession de frères et soeurs chez DELFY

CATÉGORISATION



Nationalité	République Tchèque	Options de succession	Succession familial
Taille de l'entreprise – effectif	< 50	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	< € 50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Construction
Interviewé	1ère Génération Ing. Petr Chýle	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



L'entreprise familiale DELFY s.r.o a été créée en 1994 en tant que société à responsabilité limitée par M. Petr Chýle et ses partenaires commerciaux. L'objectif principal de DELFY était l'exportation de matériaux de construction de la République tchèque vers l'Allemagne. Toutefois, au cours des premières années, M. Petr est devenu le seul propriétaire et a fondé une nouvelle division de la société, axée sur les services de comptabilité et de conseil fiscal.

Actuellement, l'entreprise est détenue et gérée par les fils du fondateur, Petr, Pavel et Michal. Le fondateur travaille toujours pour la société, mais son rôle s'est transformé en celui de mentor pour ses fils et de superviseur financier et économique. La succession de l'entreprise n'a pas été planifiée à l'avance, elle s'est plutôt faite spontanément au fur et à mesure que les choses avançaient et que chacun des successeurs prouvait qu'il était intéressé par l'entreprise familiale et digne de ses actions.

Les trois fils ont rejoint l'entreprise à des moments différents. L'aîné, Petr, est entré dans l'entreprise dès 1996. Sans expérience préalable, il a appris le métier au fur et à mesure, mais a rapidement prouvé ses compétences et est devenu chef de la division construction. Le fondateur, impressionné par les performances de son fils, a commencé à concentrer son énergie et son travail sur la division des conseils fiscaux et a cédé un tiers de la propriété de la société à Petr.

Quelques années plus tard, le fils cadet, Pavel, a commencé à travailler pour DELFY en tant qu'entrepreneur. Il s'est lentement hissé à ce poste et a travaillé comme vendeur, puis est devenu directeur des ventes. Finalement, Pavel a eu l'idée de lancer son propre projet d'entreprise et a présenté sa vision lors d'un conseil de famille. Le père, satisfait de l'initiative entrepreneuriale de son fils, mais pas très heureux de le voir partir, a expliqué les avantages des liens familiaux et a prouvé qu'en s'unissant, ils pouvaient réaliser plus que chacun d'entre eux individuellement. Pour motiver son fils à réaliser le projet au sein de DELFY, il lui a offert 1/3 des parts de la propriété, comme il l'a fait avec son premier fils.



La vision de Pavel s'est avérée extrêmement fructueuse et les bénéfices annuels de l'entreprise ont grimpé en flèche à près de cinq reprises au cours des deux années suivantes. Bien qu'en 2006, une énorme crise ait frappé l'industrie de la construction en République tchèque, DELFY, dirigée par deux frères, a pu se développer encore davantage. À cette époque, le troisième frère Michal a rejoint l'entreprise familiale. Sa position de départ était la même : magasinier. Peu à peu, il est devenu le chef d'une des succursales locales et a préconisé l'expansion dans une autre ville. En 2018, Michal a ressenti le besoin de se développer à nouveau et, grâce à sa nouvelle idée d'expansion, il a réussi à doubler les bénéfices de sa succursale. Cela a conduit le père à lui transmettre le dernier tiers des actions de la société.

Malgré la croissance constante, les trois frères ont concentré leur travail uniquement sur les ventes. L'entreprise elle-même était gérée intuitivement et, en fait, tous les processus décisionnels étaient purement aléatoires. Les problèmes qui se posaient étaient résolus avec davantage d'engagement que par des discussions professionnelles et des actions stratégiques. Les postes de direction des trois frères ont lentement commencé à se transformer en ce dont l'entreprise avait besoin - jusqu'aux postes actuels de directeur technique - Petr, de directeur des ventes - Pavel et de responsable d'entrepôt - Michal.

Pendant ces années, le père a laissé ses fils prendre des initiatives et donner le feu vert à leurs propres plans, en ne leur offrant que des consultations sur les questions économiques. Le transfert des actions a été progressif et résolu en fonction de leurs mérites. Le père n'était pas le seul à décider de la succession des actions, il fallait aussi que le fils aîné soit d'accord avec le transfert à ses jeunes frères et qu'il reconnaisse le succès et le potentiel de ses frères. Même si la succession peut sembler idéale, la communication n'a pas toujours été fluide. M. Petr se souvient de l'époque où les membres de la famille ne se rencontraient que pour des questions d'affaires et non dans leur vie personnelle. Les épouses de ses fils avaient des idées différentes sur les progrès de l'entreprise et ressentaient le besoin de s'immiscer dans les affaires de l'entreprise. Il a fallu un certain temps pour que tout le monde se calme. Actuellement, les trois frères se rencontrent régulièrement. Il n'y a pas de constitution familiale en pratique, mais avec un nombre croissant d'enfants de la 3ème génération, ils commencent à l'envisager.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Il convient de se demander si la succession est la meilleure solution pour l'entreprise, ce qui signifie que tout le monde n'est pas destiné ou équipé pour diriger une entreprise. Il est donc crucial de savoir si vos successeurs sont désireux et capables de diriger l'entreprise. Les possibilités sont nombreuses (succession, vente, embauche d'un manager externe et ne transmettre que la propriété à vos enfants, etc.) et c'est à chacun de les envisager, d'en discuter entre les membres de la famille et de trouver celle qui convient à la famille comme à l'entreprise.

3.2 Succession des frères et soeurs chez D'Eclair

CATÉGORISATION



Nationalité	République Tchèque	Options de succession	Succession familial
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	< € 2 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Activités des services administratifs et de soutien
Interviewé	Titulaire et successeur Milena Radová and Jiří Rada	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



En 1998, Milena Radová a fondé la société D'Eclair. À l'origine, la société opérait comme une agence de modélisation et de production. En 2005, l'orientation principale de l'entreprise a commencé à changer et Milena s'est spécialisée de plus en plus dans la fourniture de services d'accueil complets avec un personnel formé. Depuis lors, l'entreprise s'est développée, de nouvelles filiales ont été créées et le portefeuille de services s'est étendu à d'autres services B2B, allant de la restauration à l'externalisation de lignes d'ascenseurs de secours non-stop, sans oublier une organisation à but non lucratif aidant les chômeurs.

Milena a deux enfants, un fils Jiří et une fille Milli. Les deux enfants ont grandi dans une atmosphère entrepreneuriale et il était donc naturel pour eux de travailler à temps partiel pendant leur adolescence, en aidant leur mère à ramasser la vaisselle sale lors des événements de restauration.

La succession n'a pas été planifiée longtemps à l'avance, mais elle a plutôt résulté progressivement de l'intérêt à long terme des deux enfants et de leur implication naturelle dans le processus de travail. Néanmoins, leur implication dans la direction générale n'a pas été assurée dès le début. Il y a eu des moments où Milena a envisagé d'autres alternatives de succession. Au cas où ses enfants ne seraient pas intéressés par la reprise de l'entreprise ou si elle ne pouvait pas avoir confiance en leurs performances, son plan de secours consistait à nommer un de ses employés (en dehors de la famille) à la direction générale de l'entreprise.

Heureusement pour elle, les deux enfants ont prouvé leur intérêt pour la gestion de l'entreprise et ont montré leurs compétences à différents postes de l'entreprise, des relations publiques à la direction. Afin d'aider les clients et les partenaires commerciaux à s'adapter au changement à venir à la tête de l'entreprise, Milena a commencé à présenter ses enfants et à les faire participer à des réunions d'affaires pendant six ans. Ce faisant, elle s'est assurée que ses clients ne seraient pas choqués par l'échange générationnel et resteraient fidèles à l'entreprise.

Entre-temps, sa belle-fille a rejoint l'entreprise et a travaillé comme chef de projet et son gendre, bien qu'il ne soit pas directement employé par l'entreprise, a travaillé comme conseiller et a contribué aux discussions familiales. Le mari de Milena travaille dans l'entreprise en tant que comptable spécialisé. Bien que d'autres membres de la famille soient impliqués dans l'entreprise, le conseil d'administration n'est formé que par Milena et ses deux enfants.

Une constitution familiale n'a jamais été créée et ne figure pas actuellement sur la liste des priorités. Lors de la succession, Milena a décidé de recourir à une aide extérieure et a discuté de l'aspect juridique de la succession avec un avocat ainsi qu'un notaire. Jiří et Milena considèrent la succession comme une forme de récompense pour leur travail acharné pour l'entreprise au fil des ans. Les enfants s'attendaient à prendre la direction de l'entreprise, mais ils ne s'attendaient pas à ce que la mère leur transmette également la propriété à parts égales - chaque frère et sœur détenant 50 % des actions de l'entreprise. Tous les biens de la famille sont également la propriété de l'entreprise, de sorte qu'en reprenant les actions de l'entreprise, les enfants se sont vu remettre les biens de la famille également. Même après la succession, les bénéfices de l'entreprise sont répartis à parts égales entre les trois membres de la famille (mère, fils et fille) et la majorité des bénéfices est réinvestie dans l'entreprise.

L'agréable surprise de pouvoir reprendre la propriété a toutefois suscité une envie inattendue de la part de leurs connaissances, y compris des membres de la famille élargie, et il a fallu un certain temps pour que les relations reviennent à la normale. Heureusement, la relation entre les deux frères et sœurs est forte et saine. Non seulement ils travaillent bien ensemble en équipe au travail, mais ils passent aussi du temps ensemble en dehors de l'entreprise. Leurs enfants ont le même âge et leurs conjoints s'entendent bien, ce qui contribue à maintenir une relation solide. En cas de problème ou de désaccord, Jiří et Milli comptent sur leur mère pour jouer le rôle de médiatrice et elle aide à résoudre la situation.

À la mi-2017, la succession a été menée à bien et Milena estime qu'en montrant à ses enfants qu'elle leur fait confiance pour diriger "son" entreprise, ses enfants sont maintenant encore plus motivés et enthousiastes à l'égard de l'entreprise. L'entreprise prospère et se développe sous la direction des nouveaux dirigeants. Milena fait toujours partie de l'entreprise, elle travaille comme cadre et conseillère et assiste aux réunions avec les nouveaux clients. Jiří admet qu'à son jeune âge, il n'est pas facile d'obtenir de nouveaux clients qui sont souvent issus de générations plus âgées, c'est pourquoi il est reconnaissant de l'aide et de l'expertise de Milena.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Vos enfants sont-ils vraiment intéressés par la reprise de l'entreprise ?
- La prochaine génération a-t-elle les compétences et la capacité nécessaires pour reprendre l'entreprise ?



3.3 Succession de frères et soeurs chez EMCO

CATÉGORISATION



Nationalité	République Tchèque	Options de succession	Succession familial
Taille de l'entreprise – effectif	> 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	> € 50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Activités d'hébergement et de restauration
Interviewé	1ère Génération Zdeněk Jahoda	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



En 1990, la société EMCO a été créée en République tchèque. À l'origine, la société se concentrait sur l'importation de denrées alimentaires de haute qualité, notamment de céréales, en provenance d'Allemagne. En 1994, le fondateur Zdeněk Jahoda a commencé à vendre des céréales sous le nom de sa société et en 1998, il a décidé de produire ses propres céréales. Depuis, l'entreprise n'a cessé de se développer et exporte désormais des céréales, du porridge, des biscuits, etc. vers 40 pays différents. EMCO compte actuellement deux divisions, l'une pour la production, l'autre pour la distribution.

Dès le début, Zdeněk a travaillé dans l'entreprise aux côtés de son épouse. Au bout de 8 ans, lorsqu'elle est tombée enceinte, elle a cessé de travailler pour l'entreprise. Ensemble, ils ont 3 enfants, la fille aînée Lucie, le fils cadet Martin et la fille cadette Tereza. Aucun des enfants n'a été poussé intentionnellement à rejoindre l'entreprise. Heureusement pour les parents, Lucie et Martin ont décidé d'étudier à l'université d'économie et se sont intéressés à l'entreprise familiale.

Lucie et Martin, n'ont pas commencé à travailler pour EMCO immédiatement après avoir terminé leurs études universitaires. La famille a convenu qu'il était crucial d'acquérir de l'expérience et des connaissances ailleurs avant de s'impliquer sérieusement dans l'entreprise familiale. Les deux enfants ont donc travaillé pour des entreprises concurrentes pendant plusieurs années. Lucie a d'abord rejoint EMCO, mais s'est ensuite mariée à l'étranger et ne participe plus à la gestion quotidienne de l'entreprise. Les perspectives d'avenir sont toutefois qu'elle soit éventuellement responsable des départements étrangers.

Lorsque Lucie est partie, Martin a été invité à rejoindre l'entreprise familiale. Il a hésité pendant un an car il était impliqué dans ses propres activités d'entrepreneur. Finalement, les circonstances se sont calmées et il a rejoint EMCO dans un poste spécial créé juste pour lui afin de relier les départements d'exportation et de marketing et d'apprendre comment ils fonctionnent tous les deux. Rétrospectivement, Martin considère cette époque comme le "procès du feu". Dans le cadre de la formation pour la reprise de l'entreprise un jour, il a continué à travailler comme directeur du département marketing pendant deux ans et comme directeur du département exportation pendant un an.

Zdeněk considère la succession de la direction et la succession de la propriété comme "les deux faces d'une même pièce" - on ne peut pas penser à la succession de la direction sans considérer également la succession de la propriété. Dans le cadre des préparatifs, Zdeněk s'est entretenu avec d'autres entrepreneurs familiaux et⁸ a discuté avec eux de leurs expériences. Il a également lu un livre sur la succession familiale.

À l'origine, Zdeněk envisageait de transmettre à chaque enfant un tiers des actions de l'entreprise afin de garantir que deux frères et sœurs puissent toujours l'emporter sur le troisième en cas de conflit d'opinions. Plus tard, il a réalisé que cette solution n'était pas adaptée à son entreprise et il a décidé de nommer un successeur qui aura la majorité des parts mais qui sera également responsable de l'ensemble de l'entreprise. Considérant ses deux enfants plus âgés comme des candidats potentiels, Lucie a résolu le dilemme en se mariant et en s'installant à l'étranger. La vente de l'entreprise n'a jamais été une option.

Au début de l'année 2020, le processus de succession était terminé. Le calendrier a été volontairement fixé à cette année, car EMCO fête ses 30 ans d'existence, Zdeněk a fêté son 65e anniversaire et Martin a fêté son 40e anniversaire. La succession joue également un rôle symbolique dans la vie de la famille et de l'entreprise. Dans le même temps, Zdeněk a cédé à son fils non seulement la direction mais aussi 52 % des actions de l'entreprise. Il explique : "Il est important pour la confiance en soi du successeur et pour le courage de ses décisions de savoir que l'entreprise est la sienne et que personne d'autre ne peut mettre fin à l'entreprise ou en faire quelque chose d'inattendu". Lucie a reçu 24% des actions et les 24% restants, qui appartiennent maintenant à Zdeněk, sont destinés à la plus jeune fille qui est encore étudiante. Son implication dans la société dépendra uniquement de sa volonté.

De plus, il y a quelques années, Zdeněk a rédigé son testament dans lequel il précisait les actions que ses enfants étaient censés obtenir en cas de sa mort soudaine. Heureusement, le testament n'a pas été nécessaire et la succession s'est faite naturellement.

Une fois tous les trois mois, le conseil d'administration se réunit, impliquant à la fois les enfants âgés et les autres actionnaires et gestionnaires. Le sujet de discussion est maintenant l'implication future des prochaines générations. Zdeněk a déjà six petits-enfants et la future succession devrait être plus complexe. L'une des possibilités discutées est la création d'une fondation d'entreprise.

Zdeněk travaille actuellement comme cadre et comme consultant auprès de son fils pour les questions financières et d'autres questions "brûlantes". Martin, en tant que directeur général et exécutif, oriente désormais le portefeuille de l'entreprise dans une direction plus saine, sans sucres ajoutés, et poursuit l'expansion des exportations.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Votre successeur est-il prêt à diriger l'entreprise ?
- A-t-il acquis suffisamment d'expérience ailleurs ?

3.4 Succession de frères et soeurs chez Ideal Baltic

CATÉGORISATION



Nationalité	Estonia	Options de succession	Succession familial
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	< € 50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles et de motocycles
Interviewé	1ère Génération Urmas Isok	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Ideal Baltic a été fondée en 1990 par Urmas Isok, suite à l'indépendance de l'Estonie de l'Union soviétique. L'entreprise fait du commerce, loue et répare des voitures et autres véhicules à moteur, et s'est développée à partir de l'Estonie, dans tous les États baltes. À l'origine, l'entreprise n'était pas une entreprise familiale jusqu'à ce que M. Isok rachète son partenaire suédois en 2007. En 2007, le fils de M. Isok est devenu PDG du groupe d'entreprises grâce à un processus de succession informel sans plan de succession et, après cela, M. Isok a commencé à développer l'entreprise en tant qu'entreprise familiale. M. Isok a créé une constitution familiale, signée par tous les membres de sa famille, qui définit les rôles, les règles et les responsabilités.

Son fils a commencé à travailler pour l'entreprise pendant les vacances d'été dès l'âge de 16 ans. À l'origine, après avoir obtenu son diplôme, M. Isok voulait que son fils travaille ailleurs, mais en vain. Son fils était extrêmement intéressé et motivé par le travail dans l'entreprise familiale. Il y travaille maintenant depuis 25 ans.

Selon M. Isok, l'entreprise est très compliquée. M. Isok est le seul propriétaire dont la propriété n'a pas changé dans son secteur d'activité dans les pays baltes au cours des 30 dernières années, toute la concurrence étant passée d'un propriétaire à l'autre. De ce point de vue, cela a été un défi car il n'y a pas eu de véritable routine, mais cela a été bon pour le développement.

Lorsque son fils a pris la relève en 2007, M. Isok avait des directeurs externes qui géraient les opérations en Lettonie et en Lituanie. C'est toujours le cas, les opérations quotidiennes étant effectuées localement, mais son fils est membre du conseil d'administration de ces entreprises. M. Isok ne pense pas que le PDG doit toujours être un membre de la famille. Il pense qu'il est bon pour sa famille d'acquérir une expérience professionnelle alternative, tout en ayant recours à des recrutements externes dans l'entreprise pour avoir une perspective nouvelle. Il a appris à ses enfants comment diriger une entreprise familiale, et non comment la gérer.



L'entreprise est composée de quatre entités :

- L'assemblée générale de la famille : elle est composée de tous les membres de la famille, tous les conjoints ou partenaires de plus de 3 ans y sont invités.
- Conseil de la famille : composé de tous les actionnaires de l'entreprise familiale.
- Conseil d'entreprise : représenté par les actionnaires familiaux et les professionnels. Ce nombre est assez limité mais actuellement un avocat externe est à la tête du conseil d'entreprise.
- Conseil d'administration - il ne compte actuellement qu'un seul membre, le fils de M. Isok.

M. Isok est actuellement un membre non exécutif de l'entreprise familiale.

Pour M. Isok, il s'agit d'un processus de transformation. Lorsqu'il a lancé l'Association des entrepreneurs familiaux, M. Isok a également créé sa constitution familiale de 50 pages. Ce document n'a pas seulement été créé pour une génération, il a généralement été bien accepté par les membres de la famille qui l'ont volontiers signé.

M. Isok aurait pu vendre son entreprise, mais il voulait conserver l'entreprise familiale pour offrir des opportunités à ses futurs successeurs. Il offre aux successeurs une bonne occasion de prendre la responsabilité de quelque chose, et les enfants de M. Isok ont pris cette responsabilité très au sérieux. En ce qui concerne cette responsabilité, la constitution de la famille est unique car la propriété ne sera transférée que lorsque les successeurs auront 40 ans pour éviter qu'ils ne se retrouvent dans la "zone de confort". Ils doivent gagner le droit d'être des propriétaires actifs de l'entreprise dans la trentaine, qui, selon lui, sont les années les plus productives du travail d'une personne. S'ils ne sont pas intéressés par l'acquisition du droit de propriété active, il estime qu'il vaut mieux laisser les membres de la famille aller travailler ailleurs et être un propriétaire passif de l'entreprise familiale.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Comment pouvez-vous, en tant que propriétaire, démontrer à votre prochaine génération les opportunités que représente l'entreprise familiale ?

3.5 Succession de frères et soeurs chez Pleva

CATÉGORISATION



Nationalité	République Tchèque	Options de succession	Succession familial
Taille de l'entreprise – effectif	< 50	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	< € 2 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Activités d'hébergement et de restauration
Interviewé	1ère Génération Lukáš Pleva	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



La société Pleva a été fondée juste après la révolution en 1989 par Hana et Milan Pleva. Elle est née d'un hobby, l'apiculture, et s'est transformée en production de produits apicoles. La société s'occupe aujourd'hui de 60 ruches et produit divers produits naturels à base de miel comme des pommades à la propolis, de la teinture de propolis et des bougies. En 2018, l'entreprise a reçu le prix de "l'entreprise familiale de l'année" en République tchèque.

Hana et Milan Pleva ont trois enfants qui ont été intégrés dans l'entreprise dès leur plus jeune âge. Enfants, ils ont aidé à la fabrication de bougeoirs, à l'installation de bougies, à la confection de boîtes, à l'assemblage de pots de pommade et à la vente sur différents marchés. L'entreprise est devenue leur quatrième sœur.

Au fur et à mesure que l'entreprise s'est développée, les parents ont été de plus en plus occupés, ce qui a fait que l'entreprise a pris beaucoup de temps consacré à la famille. Cela était particulièrement notable pendant les vacances, car c'était la période de l'année la plus chargée et celle où les ventes étaient les plus importantes.

En 2007, après avoir terminé le lycée, le fils cadet Martin a officiellement rejoint l'entreprise. En 2014, le fils cadet Lukáš a rejoint l'entreprise après avoir terminé ses études universitaires. Tous deux ont commencé comme employés réguliers et ont décidé de travailler eux-mêmes pour l'entreprise. La fille aînée, Petra, aidait dans l'entreprise, mais après son mariage, son parcours a changé. L'une des belles-filles apporte également son aide à l'entreprise, en préparant des catalogues de produits et en élevant ses propres abeilles.

Aujourd'hui, Martin et Lukáš sont tous deux cadres de l'entreprise. Martin est responsable de la production, des matières premières et des fournisseurs, tout en faisant fonctionner toutes les machines et en soutenant les employés dans la fabrication. Lukáš a pris en charge l'ensemble du marketing et du développement du site web et s'occupe des représentants commerciaux, des offres commerciales et de l'exportation. Les deux parents travaillent comme conseillers et sont heureux que leurs enfants les consultent encore et s'entretiennent avec eux sur l'avenir de l'entreprise.

La succession de l'entreprise n'a pas été planifiée, tout s'est fait intuitivement. Il était important pour Hana et Milan de voir si leurs enfants allaient réellement s'intéresser à l'entreprise avec leur cœur, et non pas seulement la considérer comme une machine génératrice d'argent. Les tâches de gestion ont été confiées aux enfants progressivement. Comme ils avaient été impliqués dans l'entreprise dès leur plus jeune âge, ils connaissaient bien les rôles et les responsabilités liés à la gestion de l'entreprise. Néanmoins, les deux fils ont pris l'initiative de demander plus de pouvoirs de décision, car leurs parents n'ont pas toujours compris qu'il était temps pour eux de prendre du recul.

Les parents ne sont plus impliqués dans la gestion, laissant les deux fils diriger l'entreprise ensemble avec une responsabilité égale. En raison de la taille réduite de l'entreprise, ils n'ont jamais nommé un conseil d'administration ou un PDG. La famille se réunit régulièrement et toutes les décisions sont prises ensemble. Les parents participent toujours aux réunions de famille et sont toujours les propriétaires de l'entreprise. Les fils ont reçu des parts minoritaires dans l'entreprise ; cependant, la succession de la propriété complète sera discutée une fois que la constitution de la famille sera préparée, convenue et signée.

La constitution de la famille est actuellement en cours de création et les trois enfants sont encouragés à en commenter le contenu. L'objectif est de concevoir une constitution qui soit pertinente non seulement pour la situation actuelle, mais aussi pour les générations futures. Il est prévu de créer un conseil de surveillance, un poste de directeur général et des postes de directeurs de secteurs d'entreprises individuels. La constitution inclura également le processus de succession, car la famille a déjà neuf petits-enfants.

Bien que Hana et Milan n'aient pas sollicité l'aide de conseillers externes pour le processus de succession, ils ont régulièrement participé à des tables rondes organisées par l'Association des petites et moyennes entreprises et de l'artisanat de la République tchèque. Lors de ces tables rondes, les entrepreneurs familiaux se sont réunis et ont discuté de leur histoire et des difficultés rencontrées dans le processus de succession. Cela a permis aux propriétaires d'éviter de commettre des erreurs fondamentales et les a motivés à commencer à préparer une constitution familiale.

La jeune génération apporte constamment de nouvelles idées à l'entreprise, qu'il s'agisse de transformer un jardin familial en prairie pour offrir un riche pâturage aux abeilles ou de trouver des solutions écologiques dans le domaine de l'emballage. Après la succession, l'entreprise a également élargi son portefeuille de produits et a gagné de nouveaux contacts commerciaux ainsi que des clients.



QUESTIONS DE REFLEXION



De Milan Pleva (le successeur):

- Est-ce que je veux vraiment reprendre, diriger et continuer la tradition familiale ?
- Suis-je capable de diriger une entreprise et suis-je prêt pour cela ?
- Est-ce que je veux consacrer mon temps à l'entreprise ?
- Suis-je prêt à communiquer avec mes parents qui pourraient encore avoir tendance à me conseiller et à me dire comment je devrais travailler et comment ils s'y prendraient ?
- Suis-je capable de communiquer avec tous les employés, même avec ceux qui sont plus âgés que moi ?
- Jusqu'où suis-je prêt à aller dans l'effort de mon conjoint pour influencer la direction de l'entreprise ? Sera-t-il approprié d'associer les membres de ma propre famille aux activités de l'entreprise et, dans l'affirmative, à quels postes de direction ou de propriété ?
- Comment vais-je inciter mes propres enfants à "aimer" l'entreprise ?

3.6 Succession de la 1ère à la 2ème génération dans une famille belge

CATÉGORISATION



Nationalité	Belgique	Options de succession	Succession familial
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	> € 50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Activités financières, d'assurance et immobilières
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Oui

HISTOIRES DE SUCCESSION



Le processus de succession étant considéré comme un processus à long terme, l'entreprise a décidé de procéder à sa succession en mettant en place deux plans de succession :

La première partie du plan était un processus à plus long terme explorant le volet des ressources humaines. Ce processus analysait les capacités de certains membres de la famille à occuper certains postes et consistait à les placer correctement avant la transition. Pour l'entreprise, il était essentiel de s'assurer que les personnes de la famille possédant les bonnes compétences soient placées aux bons endroits. Ce processus est en cours dans l'entreprise depuis plus de dix ans. Il a été en grande partie planifié de manière informelle, mais comme les membres de la famille ne cessent de rejoindre et de quitter l'entreprise depuis plusieurs années, il est très vite devenu clair qui prendrait la direction de l'entreprise à l'issue du processus, qui ne travaillerait pas pour l'entreprise et serait un membre non participant, et qui jouerait un rôle moins important au sein de l'entreprise.

La deuxième partie du plan de succession de l'entreprise a été l'aspect formel et juridique. Ce processus se déroule depuis environ deux ans, au cours desquels ils ont étudié et planifié la transmission des capitaux propres et des droits légaux de l'entreprise. Pour cette partie du processus, ils ont reçu l'aide d'experts juridiques et financiers afin de s'assurer qu'ils respectent bien la loi et que le processus se déroule le plus harmonieusement possible.

La situation au sein de l'entreprise a changé en raison du changement de génération. Ce changement s'est principalement opéré au niveau du travail avec des personnes plus jeunes et plus récentes qui ont de nouvelles méthodes de travail. Il s'agit notamment d'actualiser l'utilisation de l'informatique et des logiciels par les entreprises ainsi que leurs relations avec le personnel. Selon la personne interrogée, "on a l'impression d'avoir 30 ans d'avance".

L'entreprise est entièrement détenue et gérée par la famille. Il n'y a pas d'actionnaires externes, mais deux conseillers indépendants siègent au conseil d'administration afin que l'entreprise tienne compte des perspectives extérieures. La formation actuelle du conseil d'administration est répartie entre cinq membres de la famille et deux membres indépendants du conseil d'administration. Au sein de l'entreprise, il y a des membres qui ne sont pas issus de la famille, mais qui n'occupent pas de postes à haute responsabilité.

Comme il s'agit du premier processus de succession de l'entreprise, ils ont tiré de nombreux enseignements, mais ces enseignements se sont surtout focalisés sur l'aspect juridique de l'entreprise et sur le processus de succession.

La personne interrogée a exprimé plusieurs points positifs du processus de succession. L'entreprise a pu créer un statut formel et définir correctement tous les rôles dans l'entreprise. Ces formalités permettront d'éviter de futurs désaccords et pourraient menacer l'entreprise à l'avenir.

Dans l'ensemble, la personne interrogée estime que le processus s'est déroulé sans heurts et qu'en tant qu'entreprise, elle n'aurait rien fait différemment. Les principales recommandations de la personne interrogée concernant son processus de succession seraient de discuter et de ne rien laisser en suspens ou sans réponse, car cela pourrait nuire à l'entreprise par la suite.

La principale réflexion de la personne interrogée a été qu'il est important d'avoir une personne tierce qui peut venir et orchestrer le processus. Cela a rendu le processus beaucoup plus simple, car il leur a été plus facile de parler à une tierce partie qui peut synthétiser les différentes opinions de chacun et servir de médiateur. Sans cela, ils ont fait valoir qu'il y a un risque que les propriétaires de la génération précédente, et dans ce cas l'entrepreneur d'origine, puissent avoir un esprit fort et ne pas accepter de compromis ; il est donc difficile de discuter de certaines questions avec eux.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Quel profil doit avoir un conseiller tiers afin de soutenir le processus de succession dans votre famille ?



3.7 Succession de frères et soeurs chez Darégal

CATÉGORISATION



Nationalité	France	Options de succession	Succession familial
Taille de l'entreprise – effectif	> 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	> € 50 m
Génération	4ème à 5ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Agriculture, sylviculture et pêche
Interviewé	4th Génération Mr Luc Darbonne	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Darégal est une entreprise familiale française basée à Milly-la-Forêt, en France. La société a été fondée en 1887 et est dirigée depuis plus de 4 générations par la famille Darbonne. L'entreprise est spécialisée dans les plantes et les herbes et est actuellement le leader mondial des plantes et herbes aromatiques surgelées. Ses "herbes culinaires" représentent environ 70 % du marché mondial.

La dernière succession au sein de l'entreprise a été le passage de la 4e à la 5e génération. La famille ayant déjà connu plusieurs transmissions d'entreprises, un solide plan de succession était déjà en place. La principale priorité pour Darégal lorsqu'il s'agissait d'examiner un plan de succession était de s'assurer que l'entreprise serait toujours bien gérée à l'issue du processus.

Avant le dernier processus de succession, l'entreprise a été scindée en deux entre les anciens propriétaires (frères). Cela a permis à une partie de l'entreprise de se concentrer explicitement sur les plantes de pépinière, y compris les plants de fraises, pour lesquels l'entreprise est le numéro 2 mondial, et les herbes culinaires, pour lesquelles, comme mentionné précédemment, ils détiennent 70 % du marché. Selon la personne interrogée, M. Luc Darbonne, propriétaire du côté des herbes culinaires, l'entreprise a été facile à scinder, ce qui a été fait il y a dix ans. Les ventes et les bénéfices ont été satisfaisants dans les deux entreprises après la scission et le processus a été considéré comme un véritable succès.

En ce qui concerne le processus de succession, il s'est déroulé en deux étapes principales. Premièrement, M. Darbonne a racheté les actions de l'entreprise détenues par des banques françaises, ce qui représente environ 24 % de l'entreprise, en remettant gratuitement 10 % des actions au personnel de la société. Chacun des trois enfants de M. Darbonne a ensuite reçu le reste des 90 % des actions, répartis à parts égales en blocs de 30 %. Malgré cela, M. Darbonne détient toujours 90% des revenus des actions, les 10% restants étant progressivement remis à son fils, Charles, qui est maintenant président de la société.

Ensuite, pour la deuxième étape, M. Darbonne a remis la présidence de la société à Charles, puis a laissé son rôle de directeur, là encore à Charles. Dans leur accord sur le plan de succession entre les générations, la famille avait pour règle générale qu'un membre de la famille doit renoncer à la présidence de la société lorsqu'il atteint l'âge de 65 ans, puis au rôle de directeur lorsqu'il atteint 70 ans.

Pour M. Darbonne, cela lui a permis de voir Charles travailler pour l'entreprise et de gagner son propre renom et sa propre réputation, en travaillant pour l'entreprise d'abord aux États-Unis puis en France. Cela lui a également donné l'occasion d'aider son fils tout au long du processus et de lui fournir tous les conseils nécessaires. À son retour en France, son Charles a travaillé pendant 9 mois directement sous les ordres de M. Darbonne, mais cela s'est avéré délicat et a presque conduit son fils à quitter l'entreprise. M. Darbonne a alors décidé qu'il était préférable pour la société qu'il quitte l'entreprise et qu'il donne les actions à Charles, le conseil d'administration ayant décidé qu'il était prêt à prendre la relève. Les deux hommes étaient inquiets de ne pas suivre le programme de succession prévu par M. Darbonne, et ce programme a donc été respecté et le processus a été entrepris lentement.

Pour entamer ce processus, un conseil de transition a été créé, M. Darbonne et son successeur choisissant chacun un membre non familial pour superviser le processus sur le plan juridique et veiller à ce que les émotions familiales soient mises de côté. Depuis son rachat, Charles Darbonne a doublé le bénéfice de la société. Après 6 mois de ce conseil de transition, tout s'est déroulé de manière positive et, un an plus tard, tout le monde est très heureux. Depuis, son fils a doublé les bénéfices de l'entreprise.

L'entreprise a toujours une grande part de gouvernance familiale. M. Darbonne a laissé ses enfants décider de ce qu'ils voulaient faire et n'a jamais exercé de pression sur eux pour qu'ils fassent partie de l'entreprise familiale. Charles est le seul qui travaille encore directement au sein de l'entreprise, sa fille étant basée aux États-Unis et son autre fils agissant comme "associé passif". Malgré leur manque d'implication, ils sont toujours présents aux réunions de famille qui ont lieu deux fois par an.

Ces réunions de famille sont actuellement organisées par le conseil d'administration et le président de l'entreprise. Le président est également l'hôte de la réunion ; toutefois, M. Darbonne tient à ce que celle-ci se déroule en présence de sa fille afin d'assurer une autre implication de la famille.

En termes de gouvernance, l'entreprise dispose également d'un conseil d'administration. Sous la direction de M. Darbonne, le conseil d'administration comprenait lui-même, son fils et trois autres membres externes. Le conseil d'administration de Charles compte désormais cinq membres, dont un des anciens directeurs, ainsi que trois nouveaux membres externes. Bien que M. Darbonne ne siège pas au conseil d'administration, son fils lui demande de rencontrer chaque directeur de manière informelle une fois par mois.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Qu'est-ce qui est considéré comme équitable dans un processus de succession ?
- Tous les membres de la famille ont-ils la même perception de ce qu'est un processus équitable ?



POINTS D'APPRENTISSAGE

Expérience professionnelle

Il est important que la prochaine génération apprenne et acquière de l'expérience dans différents domaines de l'entreprise. Laissez-les découvrir ce qu'ils aiment et ce à quoi ils sont compétents et prendre des décisions relatives à la succession en fonction de leurs performances.

Petr, de DELFY, a vu l'intérêt de donner à ses enfants le temps et l'espace nécessaires pour prouver leurs compétences. Ainsi, il a pu voir si ses successeurs étaient suffisamment déterminés et courageux pour diriger eux-mêmes l'entreprise.

Expérience professionnelle au sein d'entreprises concurrentes

D'après Zdeněk de Histoire 3.3 CZ, il y a des avantages à acquérir une expérience professionnelle dans des entreprises concurrentes. Ainsi, le successeur peut apporter de nouvelles idées et approches à l'entreprise familiale. Il pense que le fait de commencer à travailler immédiatement dans l'entreprise familiale peut restreindre les points de vue et les opinions de chacun. M. Isok, d'Ideal Baltic, est également de cet avis, car il encourage les membres de la famille à travailler un à deux ans dans une entreprise similaire pour acquérir de l'expérience. Nos entretiens nous ont appris qu'il existe des idées divergentes sur ce point, car une autre personne que nous avons interviewée estime que les successeurs devraient commencer immédiatement à travailler dans l'entreprise familiale. Cela dépend probablement des circonstances dans la famille ainsi que du secteur d'activité.

Laisser une marge d'erreur

Les successeurs devraient avoir la possibilité de faire des erreurs dont ils peuvent tirer des enseignements. Les successeurs ne répondront peut-être jamais aux normes des propriétaires actuels, mais il est important de les laisser apprendre et se développer pendant que le propriétaire actuel est encore là pour les aider et les guider. L'autre solution consiste à laisser le propriétaire actuel diriger l'entreprise jusqu'à sa mort et à ne transmettre aucune responsabilité ni aucun contrôle à la génération suivante.

Confiance Milena Radová de D'Eclair souligne la réussite de la succession grâce à la confiance qu'elle a accordée à ses enfants.

Communication

Créez un environnement sain et de bonnes relations interpersonnelles entre les générations, y compris avec les partenaires des membres de la famille, sans querelles ni ressentiments. Même si la communication reste parfois bloquée, il est important de ne pas abandonner. La clé est d'être ouvert, de partager vos visions de l'avenir, de ne pas exclure les membres de la famille et de les interroger sur leurs opinions, leurs visions et leurs besoins. Il est également important d'être à l'écoute de la prochaine génération.

Il est important de communiquer les changements à l'avance, car des changements soudains peuvent provoquer des frictions. Il est également important de maintenir de bonnes et saines relations entre frères et sœurs en dehors de l'entreprise.

Ne vous contentez pas de votre expérience et de vos opinions personnelles

Les méthodes de l'actuel propriétaire ne sont pas nécessairement les meilleures ni les plus efficaces. Ne forcez pas la génération suivante à tout faire comme vous.

Il est essentiel de commencer à penser à la succession de l'entreprise à temps

Diriger l'entreprise jusqu'à l'âge de 90 ans et vouloir ensuite la transmettre à des enfants qui ont déjà la soixantaine n'a aucun sens. N'oubliez pas que les gens sont plus productifs lorsqu'ils ont la trentaine.

Processus équitable

M. Darbonne, dans l'Histoire 3.7, a appris la nécessité d'un processus équitable. Au cours du processus, il a réalisé la nécessité de tout partager avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, ce qu'il a fait et organisé très tôt dans le processus. Aujourd'hui, il voit tous ses enfants et ils sont très heureux de faire une réunion annuelle et de suivre l'entreprise tout en gardant le capital dans l'entreprise.

Implication

Dans l'Histoire 3.7, une expérience négative des premières réunions de succession a été partagée. Au début, M. Darbonne a décidé de partager ces réunions avec tout le monde, y compris les partenaires et les conjoints. Cela s'est avéré difficile car cela a permis de faire entendre davantage de voix, dont certaines n'étaient pas entièrement associées à l'idée de l'entreprise familiale. Cela signifiait que le processus risquait de compromettre le fait qu'un membre de la famille représente une voix. En corrigeant cela rapidement, M. Darbonne a vite compris qu'il était préférable de n'avoir que les futurs actionnaires aux réunions.

Inclure davantage de parties prenantes autres que les futurs propriétaires dans le processus de succession

La recommandation clé pour les autres familles qui ont une succession à venir de M. Darbonne dans Histoire 3.7 était de ne pas être seul dans le processus. Pour la succession de la direction, le conseil d'administration a choisi son fils, Charles, et pas seulement M. Darbonne, ce qui a donné confiance à l'entreprise et aux travailleurs, car ils savaient qu'il était soutenu par les membres du conseil d'administration et l'entreprise, et pas seulement par son père. Pour M. Darbonne, il est essentiel de se rappeler que l'entreprise est l'entreprise et que la famille est la famille.

ACTIONS TO CONSIDER



Présenter les successeurs aux clients et aux partenaires commerciaux

Afin de ne pas perdre de clients, il est judicieux de présenter les successeurs aux partenaires commerciaux et aux clients et de les faire participer régulièrement à des réunions d'affaires. Vous évitez ainsi que vos clients et partenaires ne perdent confiance dans votre entreprise.

Créer une constitution de famille

La constitution de la famille doit détailler tous les scénarios, problèmes, conflits et crises possibles que les successeurs peuvent rencontrer. La constitution doit être conçue pour les prochaines générations, et pas seulement pour la conjoncture actuelle. La famille Pleva d'Histoire 3.5 encourage tous les enfants à participer. Leurs points de vue sont discutés et, s'ils sont acceptés par la majorité, ils sont inclus dans la constitution.

Rédiger un testament bien à l'avance

Il vaut mieux être prudent que désolé - le propriétaire doit rédiger un testament bien à l'avance en indiquant les étapes de succession décidées et la manière dont les parts doivent être réparties entre les membres de la famille.

Demander l'aide d'un professionnel

Faites appel à des tiers experts spécialisés, comme des avocats et des notaires, pour faciliter le processus afin d'éviter des erreurs financières et juridiques lors de la succession.

Utilisez votre réseau

Afin d'obtenir différents points de vue sur la succession, Zdeněk de l'histoire 3.3 recommande de parler aux membres d'autres entreprises familiales de leur propre expérience en matière de succession et de lire les documents disponibles sur le sujet. La participation à des tables rondes ou à des séminaires spécialisés est également très utile pour avoir un aperçu d'une situation dans laquelle on ne s'est jamais trouvé auparavant.

Identifier les passions et les points forts afin de trouver la bonne position pour chaque frère ou sœur

L'exercice ci-dessous peut être utile pour identifier le rôle le plus approprié pour chaque frère ou sœur. Dans la première colonne, vous pouvez énumérer vos passions et vos intérêts, et dans la troisième colonne, vous pouvez énumérer vos points forts. Nous espérons que cela vous aidera à comprendre comment vous pouvez utiliser vos passions et vos points forts pour contribuer à l'entreprise, afin que chaque frère ou sœur occupe le rôle qui lui convient le mieux.





Passion

Qu'est-ce que vous aimez faire ?
Qu'est-ce qui vous passionne ?



Points forts

Quels sont vos points forts ?
Quels sont vos talents ?



Passion	Pourquoi ?	Points forts



Mission

Comment pouvez-vous combiner vos passions et vos points forts pour donner à l'entreprise ce dont elle a besoin ?
Quel problème dans l'entreprise pouvez-vous aider à résoudre ?
De quoi l'entreprise a-t-elle besoin ?

Roue de la Vie [5]

La roue de la vie peut être un excellent outil pour entamer des conversations qu'il n'est peut-être pas naturel d'avoir au quotidien, et elle peut favoriser les conversations sur des sujets sensibles.

Cet exercice peut être réalisé avant ou pendant une réunion de famille, puis discuté en groupe. Le cercle est divisé en 8 fractions qui représentent les différents aspects qui, ensemble, constituent votre vie dans sa globalité. Dans chaque fraction, il y a dix lignes qui sont censées indiquer votre degré de satisfaction dans le domaine spécifique, 1 étant profondément insatisfait et 10 étant complètement satisfait. Lors de l'exercice, vous êtes censé tracer une ligne à travers le nombre qui représente ce que vous ressentez par rapport à l'aspect donné de votre vie.

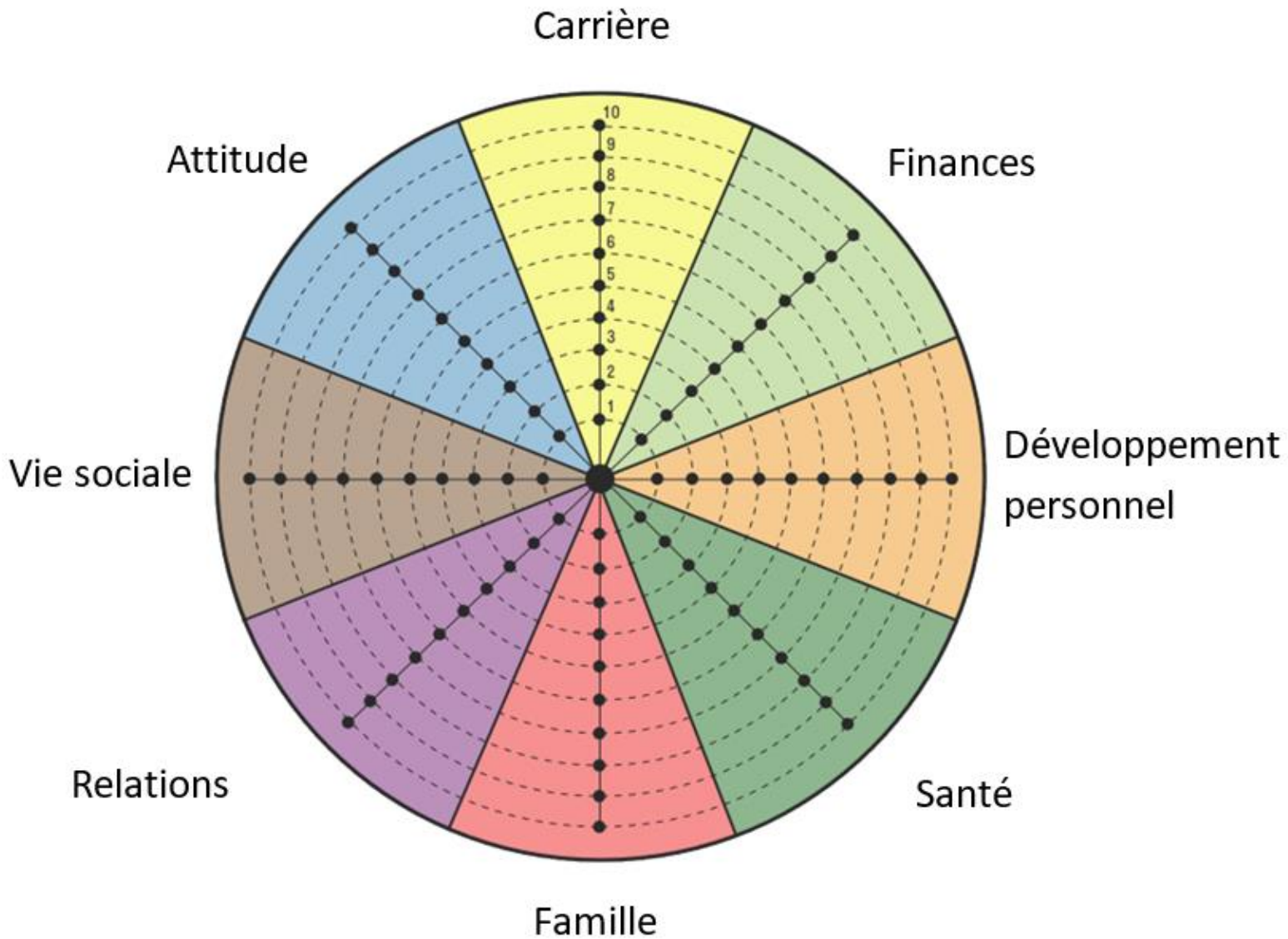
Cela peut vous aider, vous et vos frères et sœurs, à prendre conscience des besoins financiers de chacun, de votre satisfaction par rapport à votre carrière et de la possibilité que quelque chose dans votre vie émotionnelle ou familiale puisse avoir une incidence sur votre contribution à l'entreprise. Cet exercice peut être réalisé en trois étapes :

1. Évaluez votre niveau de satisfaction dans chacun des 8 domaines sur une échelle de un à dix
2. Quels sont vos objectifs pour chaque domaine l'année prochaine ?
3. Quelles sont vos actions pour atteindre votre objectif ?

Certains sujets peuvent être moins pertinents, et vous n'êtes pas obligé de les aborder tous lors d'une réunion de famille. Pour la préparation définie dans les trois étapes ci-dessus individuellement et partager les domaines qui sont pertinents pour vos frères et sœurs en tant que partenaires commerciaux.



Wheel of life:



RÉFÉRENCES



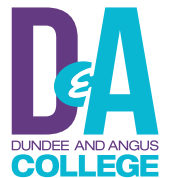
- [1] Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978)
<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- [2] Isaac, G. A. "Your business, your family, your legacy" (2019)
- [3] Rhodes, K. "Emotional Ownership". (2014) Retrieved November 06, 2020, from
<https://www.thefbcg.com/resource/emotional-ownership/>
- [4] "Purpose Statement Model" inspired by a presentation from Key2Advance,
<https://www.key2advance.com/>
- [5] "The Wheel of Life: – Finding Balance in Your Life." *MindTools.com*,
www.mindtools.com/pages/article/newHTE_93.htm.



**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

