

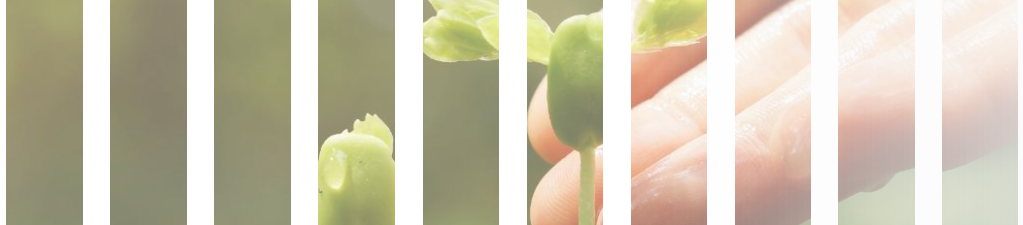


SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

HISTOIRES DE SUCCESSION D'ENTREPRISE FAMILIALE

5. LA COLLABORATION ENTRE LES GÉNÉRATIONS



INTRODUCTION AU THÈME



En grandissant dans une entreprise familiale, les membres de la famille sont socialisés à la fois dans la famille et dans l'entreprise. Dans sa thèse de doctorat, Kajsa Haag [1] considère la succession comme une pratique courante dans les entreprises familiales, un flux continu d'activités ancrées dans la vie quotidienne des entreprises familiales plutôt qu'un moment où la propriété et la responsabilité de la direction sont transmises d'une génération à l'autre. Elle suggère un changement de mentalité, passant de la "reprise" à la "participation" dans une entreprise familiale.

Les familles propriétaires d'entreprises qui s'identifient à la perspective de Kajsa Haag sur la succession, incluront et intégreront la prochaine génération dans l'entreprise familiale, et la collaboration entre les générations en est une conséquence naturelle. Il est plus facile pour les familles entreprenantes qui possèdent des entreprises opérationnelles et dont les membres de la famille remplissent des rôles opérationnels d'intégrer la prochaine génération dans l'entreprise familiale, que pour les sociétés d'investissement dont les actifs corporels et les marques sont peut-être moins liés au nom de famille.

La génération suivante peut être intégrée dès le plus jeune âge, par exemple par le biais de visites dans les bureaux de l'entreprise. Cela peut permettre de faire connaître l'entreprise familiale et ses produits et/ou services. En outre, ces visites permettent également d'établir des liens affectifs et un sentiment de fierté. Les membres de la famille peuvent également être invités sur les sites de l'entreprise ou lors de visites aux fournisseurs ou aux clients. Cela peut se faire dans le cadre d'un événement familial, ce qui renforce le sentiment d'unité. Les visites aux fournisseurs ou aux clients permettent également de sensibiliser la chaîne d'approvisionnement. Si les fournisseurs ou les clients sont également des membres de la famille, les visites deviennent encore plus pertinentes.

Grâce à ce flux continu d'activités et aux conversations à table, la prochaine génération entendra les conversations d'affaires entre les parents et les grands-parents. L'environnement de l'entreprise familiale peut contribuer à la connaissance de l'entreprise, de l'industrie, du sens des responsabilités et du sentiment d'appartenance.

Liste des histoires:

5.1 Gilles	p. 3
5.2 Beznoska	p. 5
5.3 Savio Firmino	p. 7
5.4 Monnalisa	p. 9
5.5 Miniconf	p.11
5.6 Viticultures esa	p.13
5.7 Sobrina de las Tejas	p.15
5.8 DC Thomson	p.17



5.1 Gillies

CATÉGORISATION



Nationalité	Royaume-Uni	Options de succession	Gestion mixte
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	< € 50 m
Génération	4ème à 5ème generation	Industrie	Transport et stockage, commerce de gros et de détail
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Gillies est née à Dundee au plus fort du commerce du jute en 1895, fournissant des services de rembourrage et d'ameublement à la richesse croissante de la région avant de se lancer dans d'autres domaines, notamment les déménagements, les ventes aux enchères, le nettoyage et les services funéraires. En 1920, James Gillies (junior) est revenu de son service militaire et a rejoint son père et fondateur James Gillies (senior) dans l'entreprise familiale. Quatre ans plus tard, l'entreprise est rebaptisée James Gillies & Son, et une véritable entreprise familiale est née.

Au moment où nous écrivons ces lignes, l'entreprise est en train de faire entrer la 5ème (cinquième) génération dans le giron, mais en raison du nombre de transitions dans l'histoire de l'entreprise, Gillies s'attend à ce que tout se passe bien. Il existe une compréhension claire de la différence entre propriété et direction au sein des entreprises familiales, et celles-ci suivent un processus permettant aux générations futures d'assumer des rôles de direction au sein de l'entreprise avant que la propriété à quelque échelle que ce soit ne soit envisagée. En effet, les jeunes générations qui souhaitent rejoindre l'entreprise sont chargées de travailler pour l'entreprise pendant leurs études, de voir l'entreprise depuis le bas de l'échelle en nettoyant les entrepôts et en assumant un large éventail de rôles pratiques pour comprendre tous les aspects de l'entreprise, mais aussi pour montrer au personnel en place qu'il n'est pas simplement "parachuté" à des postes de direction.

L'actionariat et la direction sont bien distincts au sein de l'entreprise ; en effet, l'actionariat actuel est réparti sur trois générations de la famille. Alors que les membres de la cinquième génération de la famille sont intégrés à des postes de direction et de gestion au sein de l'entreprise, les participations qui leur sont accordées ne sont pas importantes, ce qui divise efficacement les aspects de propriété et de gestion de l'entreprise.



À l'heure actuelle, de nombreux membres de la famille sont présents dans l'entreprise, occupant des postes de direction et de gestion, et comprenant des membres de la 4e et de la 5e génération. Bien que les transitions générationnelles se fassent en douceur, certains membres de la famille commencent à penser à leur retraite et montrent une certaine réticence à réduire leur charge de travail, uniquement en raison de leur passion pour l'entreprise. Un exemple montre qu'un membre senior de la 4e génération de la famille a décidé de réduire ses jours de travail par semaine, pour ensuite augmenter le nombre d'heures par jour afin d'effectuer la même quantité de travail - l'effet psychologique d'une réduction de l'implication dans une entreprise familiale qui a pris la majorité de sa vie professionnelle est difficile pour beaucoup.

Bien que Gillies soit une véritable entreprise familiale, ils reconnaissent qu'une famille possédant toutes les compétences, le talent et l'expertise nécessaires pour gérer une entreprise avec succès est rare. C'est pourquoi elle compte des personnes extérieures à la famille aux niveaux de la gestion et de la direction du projet, qui remplissent des rôles spécialisés que les membres de la famille ne peuvent pas assumer, comme celui de directeur financier. En outre, et pour s'assurer que les réunions du conseil d'administration ont une vision externe intégrée dans le processus décisionnel, ils ont également un président externe sans lien avec la famille. L'un de leurs rôles clés est de rassembler les multiples facettes d'une discussion entre les différents membres de la famille, afin d'éliminer toute friction lors des principales réunions de direction et des réunions du conseil d'administration.



5.2 Beznoska

CATÉGORISATION



Nationalité	République tchèque	Options de succession	Succession familiale/Gestion mixte
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	< € 50 m
Génération	2ème à 3ème generation	Industrie	Santé humaine et travail social, activités professionnelles, scientifiques et techniques
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Beznoska est une société à responsabilité limitée qui se concentre sur la production de prothèses articulaires et d'implants. La société est l'un des acteurs dans un domaine d'innovations scientifiques en matière de prothèses et possède plusieurs brevets, entre autres ils ont développé une endoprothèse de croissance unique qui sauve les pieds des patients pédiatriques.

La société a été fondée en 1992 par M. Stanislav Beznoska. Dès le début, ses deux filles ont été impliquées dans la société. Sa fille Stanislava a travaillé comme assistante, tandis que sa fille Alena et son mari Petr ont occupé des postes de direction. L'entreprise est maintenant dirigée par la troisième génération, avec une propriété mixte entre les trois générations. Le petit-fils de Stanislav, Petr jr., a commencé à travailler pour la société en 2006, suivi de son frère cadet Pavel qui l'a rejoint quelques années plus tard.

La coopération entre les membres de la famille n'a pas toujours été particulièrement harmonieuse. Stanislav et son beau-fils Petr étaient tous deux des individus colériques, ce qui a entraîné plusieurs départs et le licenciement de Petr, qui a même fini par créer une entreprise concurrente. De même, le temps passé par Petr jr. dans l'entreprise n'a pas toujours été stable, après des désaccords, il est parti et a travaillé pour une entreprise concurrente pendant 4 ans.



Une direction aussi instable entraîne des conséquences sur les performances de l'entreprise. En 201X, le fondateur, Stanislav, a réalisé qu'il devait réagir. Il a convaincu Petr et Petr jr. de revenir et de travailler ensemble.

La succession de la 1ère génération à la 2ème n'a jamais été planifiée et a eu lieu après le décès de Stanislav. Après son décès, sa femme et ses filles ont hérité des parts de propriété, même si sa femme n'avait jamais travaillé dans l'entreprise. Petr, son beau-fils, n'a jamais possédé d'actions de la société, bien qu'il ait travaillé comme directeur général pendant plusieurs années.

En 2016, Petr a décidé qu'il voulait prendre sa retraite et, sans planification minutieuse, il a confié son rôle de directeur à ses fils Petr jr. et Pavel. Aucune dispute entre les frères n'a eu lieu et ils ont divisé les postes en fonction de leurs différentes natures, le premier devenant le nouveau directeur général et le second le directeur du marketing. La succession de la direction a pris un temps incroyablement court et a été réalisée en 5 mois.

En dehors de la famille, deux personnes extérieures à la famille occupent des postes de direction. Petr continue d'aider l'entreprise en tant que conseiller et a des réunions informelles hebdomadaires avec ses fils.

Même si personne de la deuxième génération ne travaille actuellement pour l'entreprise au quotidien, il n'y a pas eu d'intentions ou d'efforts visibles de leur part pour transmettre la propriété à la troisième génération. Avec tout le stress lié à la gestion de l'entreprise, Petr jr. se sentait sous-estimé et frustré de ne pas être un propriétaire officiel. Il a fini par lancer un ultimatum à la famille : soit transférer une partie des actions de l'entreprise à la troisième génération, soit partir. Heureusement pour lui et pour l'entreprise, les choses ont commencé à bouger et, après trois mois de négociations, sa tante lui a vendu une partie de ses parts, qui ont également été transmises à sa fille. De plus, Alena, la mère de Petr Jr., a également transmis certaines de ses actions à ses fils. Grâce à cette succession, six membres de la famille issus des trois générations et deux parties de la famille détiennent désormais les actions de l'entreprise.

Petr jr. lui-même a réussi à détenir 9 % des actions et sa vision de l'avenir est d'en obtenir la majorité. Toutefois, cela n'est pas prévu à l'heure actuelle dans un calendrier précis.

Les négociations n'ont pas toujours été sans heurts, mais tous les membres de la famille ont fini par comprendre que la succession de la direction et de la propriété est nécessaire pour assurer la réussite de l'entreprise à l'avenir. Lors des assemblées générales, où toute la famille se réunit deux fois par an, ils discutent maintenant de la nécessité d'établir une constitution familiale, car les deux familles sont de plus en plus nombreuses.



QUESTIONS DE RÉFLEXION



- Le successeur potentiel doit se demander s'il vaut la peine de reprendre l'entreprise. Pour ce faire, il doit tenir compte de tous les avantages et inconvénients. Petr jr. pensait au départ qu'être directeur commercial ne serait pas si différent de celui de directeur général, mais il s'est vite rendu compte à quel point il se trompait. Être directeur général s'est avéré être un poste parfois assez solitaire et très stressant, car il implique la responsabilité non seulement de l'entreprise mais aussi de la famille.

5.3 Savio Firmino

CATÉGORISATION



Nationalité	Italie	Options de succession	Non mentionné
Taille de l'entreprise – effectif	< 50	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	> € 50 m
Génération	2ème à 3ème génération	Industrie	Fabrication
Interviewé	Successeur, Cosimo Savio	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



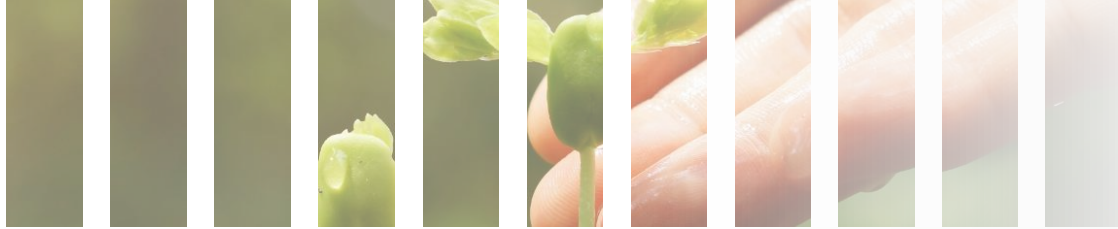
Savio Firmino est une entreprise familiale de la troisième génération, spécialisée dans la production de meubles et d'accessoires d'ameublement. Fondée par Savio Firmino en 1941 à Scandicci, l'entreprise a atteint des dimensions importantes au fil du temps tout en conservant le savoir-faire du passé et la valeur ajoutée de l'artisanat. Aujourd'hui, Savio Firmino exporte des meubles dans le monde entier en maintenant la valeur du Made in Italie à un niveau élevé. Nous avons interviewé Cosimo, le neveu de Firmino, qui travaille comme directeur marketing de l'entreprise, ainsi que son père Guido, son oncle Amedeo, son frère Gregorio et sa cousine Michela qui dirige Savio Firmino.

La famille Cosimo était originaire de la province d'Udine, dans le nord de l'Italie, mais s'est depuis installée définitivement à Florence. C'est ici, au milieu de la Seconde Guerre mondiale, que Firmino, le grand-père de Cosimo, a décidé de fonder la société du même nom. Guido, le deuxième fils, n'était pas encore diplômé (il a obtenu son diplôme de l'Institut d'État des arts de Florence à Porta Romana en 1959) mais a fini par rejoindre l'entreprise de son père en 1955 ; Amedeo, lui, commencera à travailler dans l'entreprise familiale en 1967, après la mort de Firmino en 1963. Le premier changement au sein de l'entreprise a donc été "forcé", Guido étant déjà présent dans l'entreprise et Amedeo l'ayant rejoint plus tard pour prendre les rênes de la société.



Guido s'est consacré aux aspects créatifs de l'entreprise tandis que son frère Amedeo s'est concentré sur les aspects administratifs. Savio Firmino s'est développé au fil du temps en travaillant principalement sur les marchés américain, britannique et sud-africain. Année après année, ils se sont spécialisés dans différents marchés (de la Russie à la Chine) pour devenir une entreprise importante dans le paysage de la production florentine tout en conservant les caractéristiques de la tradition artisanale.

La transition de la troisième génération est toujours en cours. Elle a commencé très lentement dans les années 80 avec l'entrée dans l'entreprise de Michela, la cousine de Cosimo, aujourd'hui responsable de la production. Dans les années 90, Cosimo lui-même est entré dans l'entreprise avec sa sœur Costanza, suivi de son frère Gregorio qui est maintenant responsable de la zone commerciale. Il y a quelques mois, Federico, le fils de Michela, diplômé en économie et commerce de l'université de Florence, a également commencé à travailler pour l'entreprise.



L'entreprise est entièrement détenue et gérée par la famille. Cosimo, Gregorio et Michela sont maintenant à la tête de l'entreprise familiale, avec Amedeo comme président et Guido comme directeur général. Tous les membres de la famille Savio ont commencé à travailler dans l'entreprise familiale dès leur plus jeune âge, encouragés par leurs familles respectives qui ont toujours voulu donner à leurs enfants une connaissance pratique de l'entreprise familiale. C'est un aspect extrêmement pertinent pour une entreprise familiale, car il permet à la génération en place d'observer les successeurs dans le développement de leurs talents et de leur passion pour l'entreprise.



QUESTIONS DE RÉFLEXION



- **La prochaine génération est-elle convaincue de devenir entrepreneur ?**

Les membres de prochaine génération devrait se demander s'ils souhaitent vraiment mener une vie d'entrepreneur. Être propriétaire d'une entreprise comporte des aspects positifs et négatifs. Il faut être prêt à consacrer beaucoup de temps à l'entreprise, ainsi qu'à assumer une grande responsabilité décisionnelle.

- **Lorsque plusieurs familles sont impliquées dans l'entreprise, qui pourrait aider à maintenir l'harmonie ?**

Il est essentiel de se demander si la famille dispose des bons outils et du bon nombre de personnes pour pouvoir diriger l'entreprise ensemble et vivre en harmonie. Il est crucial de séparer la sphère familiale de celle des activités commerciales

5.4 Monnalisa

CATÉGORISATION



Nationalité	Italie	Options de succession	Gestion externe
Taille de l'entreprise – effectif	> 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	> € 50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie	Fabrication
Interviewé	1ère Génération Piero Iacomoni	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Fondée à Arezzo en 1968 par Piero Iacomoni - l'actuel président du conseil d'administration - Monnalisa conçoit, fabrique et distribue des vêtements haut de gamme pour enfants de 0 à 16 ans, sous sa propre marque, par le biais de multiples canaux de distribution. La philosophie de l'entreprise a toujours combiné l'activité entrepreneuriale, l'innovation, la recherche de nouveaux marchés, un style original et une attention particulière au développement des ressources et de l'expertise de l'entreprise.

L'histoire liée à la succession de Monnalisa couvre une période assez longue. Grâce au succès de l'entreprise, Piero est souvent sollicité par les universités italiennes pour raconter l'histoire de Monnalisa. Déjà à ces occasions, Piero a pu constater combien la planification de la succession est un aspect crucial pour le destin d'une entreprise et, par conséquent, il a commencé à réfléchir aux options possibles de succession de son entreprise. La première hypothèse était celle d'une gouvernance familiale ou de confier Monnalisa à ses deux enfants : Dimitri et Diletta. Cette perspective n'a cependant pas eu l'occasion de se concrétiser car Dimitri n'était pas intéressé par l'idée de rejoindre l'entreprise tandis que Diletta, comme sa mère, préférait se consacrer à la partie créative de l'entreprise.

Entre-temps, une société de recherche a estimé que la marque Monnalisa représentait 29 millions. C'était une nouvelle confirmation pour Piero de la nécessité de planifier l'avenir de son entreprise. Cette reconnaissance l'a poussé à évaluer et à identifier un moyen de maintenir l'entreprise en dehors de la famille, par exemple par la mise en place d'un conseil d'administration qui réalise ses idées mais qui, en même temps, les remet aussi en question.

Ayant écarté l'hypothèse familiale, Piero a raconté comment il a réussi à trouver la bonne personne pour diriger la société. L'occasion s'est présentée lorsque l'université de Florence (faculté d'économie) l'a invité à assister à une leçon pour raconter son histoire d'entrepreneur. Le cours a été suivi par plus de deux cents étudiants et a été donné par un jeune assistant de trente ans, Christian Simoni. Piero a été impressionné par l'attention que ce dernier a réussi à capter chez ses étudiants et a décidé de lui proposer un contrat de collaboration, limité à une consultation hebdomadaire, afin de comprendre si Christian pouvait être la bonne personne pour prendre les rênes de l'entreprise. La confirmation d'avoir trouvé la bonne personne est vite survenue, grâce à la compétence dont Christian a fait preuve dans la gestion et la résolution de certains problèmes au sein de l'entreprise et d'un en particulier.

"À l'époque, l'entreprise comptait deux personnes qui travaillaient dans la partie commerciale : une personne dédiée à l'Europe et une autre au reste du monde. Mon idée était qu'ils travailleraient mieux dans des rôles inversés et pendant longtemps, j'ai essayé de diverses manières de les inciter à changer, mais sans succès. J'ai donc décidé de confier la tâche à Simoni et bien que je ne sache toujours pas comment il s'y est pris, en huit mois seulement, Christian a réussi", déclare Piero Iacomoni. Cet épisode a définitivement convaincu Piero qu'il avait trouvé la bonne personne pour diriger son entreprise."

– Piero Iacomoni

Le 11/11/2011 à 11h00, devant 101 employés, Piero Iacomoni a annoncé la nomination de Christian Simoni comme PDG de l'entreprise et son nouveau rôle pour soutenir cette figure.

À ce jour, Monnalisa est une entreprise où la famille joue un rôle important (Piero est le président du conseil d'administration et l'épouse et la fille, s'occupent de la partie créative de l'entreprise qui, dans le secteur de la mode, est une activité cruciale), mais Piero a également pu constater le manque de ces compétences managériales qui auraient été nécessaires pour guider l'entreprise pour le futur et les rechercher à l'extérieur. Dirigée par Christian Simoni - le PDG, l'entreprise est aujourd'hui détenue par un holding qui remonte à la famille fondatrice. Au niveau consolidé, Monnalisa emploie plus de 300 personnes et réalise en 2018 un chiffre d'affaires de 51,1 millions d'euros, réparti entre le territoire national (57 %) et le territoire étranger (43 %), avec une valeur à l'exportation égale à 67 % de la production totale. Le marché intérieur comprend 17 pays européens, tandis que le marché extérieur comprend l'Europe de l'Est, la Russie, l'Asie, le Moyen-Orient et les Amériques.

Depuis 2016, la société a établi des filiales en Russie, en Chine, au Brésil, aux États-Unis, en Corée du Sud, à Taiwan et en Turquie, en plus de la filiale de Hong Kong, qui est déjà opérationnelle. À cela s'ajoutent trois filiales, en Espagne, en France et au Royaume-Uni. Cependant, si l'innovation est le levier concurrentiel par excellence, à préserver et à valoriser comme l'un des éléments clés du patrimoine immatériel de l'entreprise, la créativité est au cœur du processus de production. L'équipe de 30 personnes est dirigée par la directrice de création Barbara Bertocci et sa fille Diletta Iacomoni, coordinatrice de la mode.



QUESTIONS DE RÉFLEXION



- **Vos enfants souhaitent-ils vraiment devenir entrepreneurs ?**

Le propriétaire d'une entreprise familiale doit se demander si ses enfants sont réellement intéressés par la reprise de l'entreprise et, si ce n'est pas le cas, identifier à l'avance une personnalité extérieure qui pourra la diriger.

- **La génération en charge est-elle prête à prendre du recul ?**

Le propriétaire doit également être prêt à prendre du recul par rapport aux décisions qui seront prises par ses successeurs.

5.5 MiniConf

CATÉGORISATION



Nationalité	Italie	Options de succession	Gestion mixte
Taille de l'entreprise – effectif	> 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	> € 50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie	Fabrication
Interviewé	1ère génération Giovanni Basagni	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Miniconf s.r.l. est une entreprise de vêtements pour enfants fondée en 1973 à Ortignano, dans la partie orientale de la Toscane, un endroit caractérisé par des montagnes et des collines. Depuis sa fondation, MiniConf s'est distinguée par une croissance constante passant d'environ 1 million d'euros à 35 millions dans les années 80, 45 millions dans les années 90, jusqu'à 75 millions dans les années 2010. Au début, MiniConf était connue pour ses chemises vendues à d'autres entreprises (c'était un acteur B2B avec un long canal de distribution) au niveau national, mais aujourd'hui, l'entreprise est présente avec ses propres marques (Sarabanda, Minibanda, Dodipetto et iDO), vendant ses produits dans le monde entier via principalement des détaillants, des magasins multimarques et en ligne via son site web et sur le marché, ayant progressivement abandonné les grossistes.

Le fondateur de la société est Giovanni Basagni (aujourd'hui président) ; son frère Giuseppe et leur cousine Loretta Mazzetti ont rejoint la société après quelques années. Giovanni s'est principalement occupé de la direction générale, du marketing et des ventes, son frère de la logistique et de la production, et leur cousine du design. Chacun d'eux a un enfant. Aujourd'hui, la société est structurée autour d'une direction générale et de 3 grands domaines fonctionnels représentés par (1) le directeur financier (qui s'occupe des finances, de l'administration, de la gestion des ressources humaines), (2) un directeur général, qui est également responsable du marketing et des ventes (ventes nationales, ventes internationales, design, vente au détail et services de marketing), et (3) un directeur d'exploitation, responsable de la livraison et de la logistique.

La MiniConf est un cas intéressant car elle a modifié son modèle d'entreprise, passant d'un modèle axé sur la production à un modèle axé sur le marché. Ce revirement, exigé par l'évolution du marché et la concurrence accrue, a eu un impact sur l'ensemble de l'entreprise familiale qui a révisé sa structure organisationnelle de manière prudente et non brutale.

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve à la fois à la fin d'une transition commerciale et d'une transition générationnelle, mais ces transitions ont nécessité de nombreuses années de planification. Consciente que les cadres supérieurs de MiniConf ainsi que de nombreux employés clés auraient pris leur retraite, mettant ainsi en danger de nombreuses compétences et rôles clés, la famille Basagni a commencé, il y a environ dix ans, à planifier le processus de succession et à identifier les compétences supplémentaires qui pourraient être importantes pour la croissance de l'entreprise. C'est pourquoi de multiples actions ont été adoptées.

Tout d'abord, en 2011, l'équipe dirigeante a pris conscience de la nécessité de codifier certaines règles pour l'entrée de la deuxième génération dans l'entreprise. Tout le monde pouvait entrer dans l'entreprise, mais seuls ceux qui le méritaient vraiment pouvaient accéder à un poste de direction. En outre, les fondateurs ont décidé que seuls leurs enfants, et non les membres de leur famille, pouvaient accéder aux postes de direction. Par conséquent, aujourd'hui, seul le fils de Giovanni, Leonardo, fait partie de l'équipe de direction. Il a étudié aux États-Unis et a travaillé pendant trois ans dans l'une des filiales de MiniConf en Espagne. Après 6 ans d'expérience (il a été responsable de l'exportation et du commerce électronique), il est aujourd'hui directeur financier. La fille de Giuseppe et la fille de leur cousin ont décidé de ne pas intégrer l'entreprise et d'être employés par celle-ci.

En 2014, MiniConf a organisé un groupe de travail dans le but de définir un modèle d'organisation qui passerait d'une structure familiale à une nouvelle structure professionnalisée, avec également de nouveaux dirigeants externes. Il y avait la nécessité de la contamination : "la transition pourrait être considérée comme une opportunité de changement, et non comme une menace", explique Giovanni, qui a été délégué par l'équipe de direction pour diriger cette transition.

Au cours des deux années suivantes (même si l'on doit dire que MiniConf a également participé au projet ELITE de la Borsa Italiana depuis 2012), l'entreprise familiale a beaucoup investi dans la formation. Deux groupes d'employés ont été sélectionnés et un programme de formation spécifique sur l'orientation des objectifs, la gestion d'équipe, le marketing stratégique, les finances et d'autres sujets essentiels a été mis en place.

Ensuite, MiniConf a commencé à rechercher de nouveaux profils d'experts. En 2018, la nouvelle directrice des marchés mondiaux et de la marque, Simona Luraghi (anciennement directrice générale chez Clinique-Estee Lauder), a rejoint la société. En 2019, c'est le tour du nouveau directeur des opérations et de la logistique.

MiniConf a continué d'investir dans ses employés par le biais de l'Académie MiniConf, qui implique également les détaillants" et qui implique 2 groupes d'employés qui sont formés. MiniConf a adhéré au projet Elite. Aujourd'hui, MiniConf a achevé son changement organisationnel et est prête à relever les nouveaux défis du marché.



Giovanni Basagni

QUESTIONS DE RÉFLEXION



- Lorsque l'entreprise familiale est fondée par plusieurs frères et sœurs ou membres de la famille, est-ce qu'ils codifient des règles pour prendre en compte l'implication des générations suivantes ?
- Le font-ils eux-mêmes ou doivent-ils faire appel à des professionnels externes ?

5.6 Viticultures Mesa

CATÉGORISATION



Nationalité	Espagne	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	< 25	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	< 2
Génération	4+	Industrie –	Agriculture, sylviculture et pêche
Interviewé	Successesseur (prochaine génération)	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Il est difficile de dire combien de générations de viticulteurs il y a eu dans la famille Mesa. Mais il est certain que la famille travaille et possède des vignes depuis au moins 4 générations. La génération actuelle gère principalement plusieurs petites parcelles de moins d'un hectare plutôt qu'un seul vignoble contigu. Cela s'explique en partie par la répartition des propriétés entre les héritiers lorsque la terre a été cédée. Actuellement, le principal raisin produit est le Palomino, qui est entièrement vendu à la cave coopérative locale.

Comme beaucoup de ses pairs, Angel, à la mi-trentaine, de la plus jeune génération travaillant actuellement dans les vignobles, n'a pas fait d'études sur des sujets liés à la viticulture. Néanmoins, la connaissance historique de la viticulture et ses expériences dans ce domaine l'ont aidé à développer son propre style de gestion du vignoble. Angel a travaillé aux côtés de son père depuis son enfance et possède maintenant son propre vignoble. Ils gèrent tous les parcelles ensemble, ainsi que les exploitations actuelles de son père et de sa sœur qui étudie actuellement la médecine et n'a pas de temps à consacrer à la production de raisins.

Dans une région dominée par de petites entreprises agricoles familiales, les agriculteurs locaux comme les Mesas doivent souvent lutter et relever des défis pour maintenir leur emprise sur une industrie désormais dominée par de grands acteurs nationaux et internationaux. À l'heure actuelle, malgré leurs avoirs, il peut être difficile de soutenir l'entreprise et la famille année après année en raison des fluctuations du rendement et de la demande de produits locaux. Alors que le père d'Angel a pu se maintenir en travaillant uniquement dans la viticulture et l'agriculture, Angel a dû compléter ses revenus au cours des dix dernières années en travaillant dans la construction. Malgré cela, il est clair que la famille est très fière de son travail et du vin qui en résulte et qu'elle a l'intention de poursuivre son activité malgré les difficultés.

“Nous sommes une communauté, nous nous aidons les uns les autres et nous apprenons les uns des autres.”

– Angel

5.7 Sobrina de las Trejas

CATÉGORISATION



Nationalité	Espagne	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	< 20	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	<2
Génération	5ème à 6ème génération	Industrie –	Activités d'hébergement et de restauration
Interviewé	Propriétaire et successeur	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Les terres qui englobent Medina Sidonia, dans la province de Cadix, au sud de l'Andalousie, étaient autrefois la résidence des Maures. Elle a laissé une empreinte sur la culture espagnole, qui se manifeste dans ses traditions et sa cuisine locales. Pour trois sœurs espagnoles, il y a plus de 150 ans, elle est devenue le lieu idéal pour leurs confiseries et leurs pâtisseries.

La "Sobrina de las Trejas" est l'une des pâtisseries les plus célèbres de la province de Cadix et a remporté de nombreux prix pour la qualité de ses produits. Elle est la référence dans l'élaboration des sucreries typiques de la tradition mauresque à Medina : Alfajores, Polvorones, et Turrone, mais ils ont aussi leurs propres spécialités très renommées comme leurs chocolats (truffes) et leur pain.

Dès le début, il s'agissait d'une entreprise familiale. L'arbre généalogique de Sobrina de las Trejas a commencé avec les sœurs Trejo Micaela, María de la Concepción y Josefa Jiménez-Trejo y Sidón en 1852, lors de la fondation de l'entreprise.

Plus tard, l'entreprise a été transmise à Teresa, la fille de l'une des sœurs, puis à son fils José, respectivement grand-mère et père de l'actuel propriétaire de la pâtisserie.

La gestion est aujourd'hui entre les mains de la cinquième génération de la famille, par l'intermédiaire de Fermín Mesa et de son neveu. Avec le décès de José Mesa, l'entreprise a été héritée par Fermín et sa sœur Pepa à parts égales. Pepa, qui est décédée des suites d'une maladie soudaine, a laissé un fils qui est devenu propriétaire de la pâtisserie familiale aux côtés de Fermín. Le neveu étant encore étudiant à l'université, Fermín est l'actuel directeur de l'entreprise familiale. Deux de ses filles travaillent également à la boulangerie, dont l'une - Julia - a fait des études de pâtisserie, ce qui a permis à cette dernière d'acquérir les connaissances et les pratiques spécialisées de la famille en matière de pâtisserie.

Il y a des années, les trois sœurs n'avaient aucun plan de succession, et la succession a été assurée de manière naturelle à la génération suivante - à leurs enfants à parts égales, dit Fermín. En tant que propriétaire actuel, M. Fermín partage l'avis que cette "succession naturelle" a été la façon dont l'entreprise a été transmise au cours des décennies précédentes et qu'il n'y a aucune intention de changer le cours des choses.

Interrogé sur les défis liés à la transition vers la prochaine génération, M. Fermín a souligné que le secret d'une succession réussie et harmonieuse réside dans le maintien des traditions familiales.

“Nous avons appris - de parents à enfants.” he says proudly.

Il est convaincu que les enfants doivent pouvoir faire leur propre choix et chercher les bonnes opportunités pour eux. En d'autres termes, ils ne peuvent pas hériter d'un rôle automatique dans l'entreprise. Mais il est très important de rester amoureux de l'entreprise familiale lorsque les enfants sont jeunes, de les laisser s'engager dans le travail quotidien et d'apprendre la valeur du travail en commun au sein de la famille. Il a donné son propre exemple, en commençant très jeune à y travailler - son premier travail était de "sonner à la porte" - assis dans une petite chaise près de la porte, le travail du petit garçon était d'accueillir et d'annoncer les nouveaux clients.

Pour l'instant, l'avenir de la pâtisserie Sobrina de las Trejas est assuré. La sixième génération est proactive et s'intéresse à la boulangerie, les deux filles étant directement impliquées dans le processus de production et de commercialisation, domaines dans lesquels elles ont déjà des compétences et des intérêts. Au cours des prochaines années, le neveu et les filles de Fermín finiront par devenir propriétaires de l'entreprise familiale.



“Nous aimerions que notre boulangerie soit multigénérationnelle, mais si leur cœur n'y est pas, nous ne pouvons pas les forcer.”

QUESTIONS DE RÉFLEXION



- L'ingrédient le plus important pour une succession réussie est d'assurer l'amour de la prochaine génération pour l'entreprise : Il a clairement fait comprendre à ses deux enfants qu'ils ne devraient prendre la direction des boulangeries que s'ils ont une passion pour les affaires et la pâtisserie.

5.8 DC Thomson

CATÉGORISATION



Nationalité	GB	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	>250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaires	>€50m
Génération	3ème à 4ème génération	Industrie	Arts, spectacles et loisirs
Interviewé	3ème et 4ème génération	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



DC Thomson est une importante société de médias au Royaume-Uni, avec sa base à Dundee, en Écosse, mais aussi avec des bureaux dans la célèbre Fleet Street de Londres. L'histoire de la société commence avec William Thomson qui devient le propriétaire de l'entreprise qui publie le Dundee Courier et le Daily Argus. David Couper Thomson a créé DC Thomson en 1905 après avoir repris l'activité d'édition en 1884 et la société s'est développée à partir de ce moment. En effet, DC Thomson est devenu le troisième J dans le célèbre article de synthèse de Dundee : "Jute, Jam and Journalism".

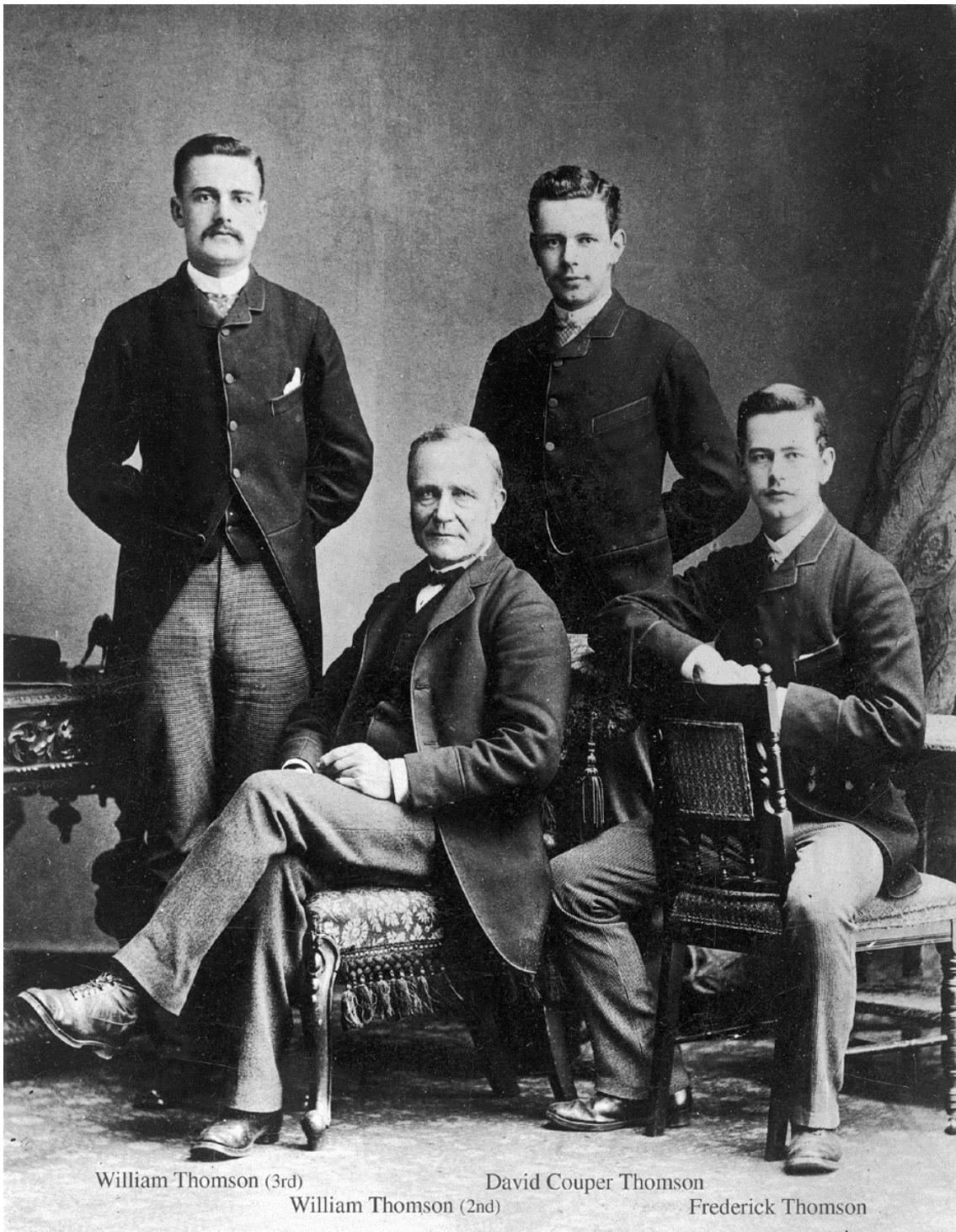
Aujourd'hui, avec la 4e génération de membres de la famille à la tête de l'entreprise et la 5e génération travaillant au sein de l'entreprise, DC Thomson est une grande entreprise de médias qui s'intéresse toujours aux médias traditionnels, mais qui s'intéresse de plus en plus aux perspectives et aux médias numériques ainsi qu'aux fiducies caritatives et à la philanthropie.

Depuis plus de 100 ans, cette grande entreprise familiale est restée fermement gérée et dirigée par la famille (100 % de la direction et de la gouvernance de base, 90 % de la propriété). Le conseil d'administration assure la direction et l'orientation de l'entreprise tout en veillant à ce que la culture de l'entreprise et le mélange de la culture existante et des nouvelles idées soient efficacement équilibrés. Sa responsabilité consiste également à assurer la cohérence et la continuité dans l'ensemble de l'entreprise.

La succession est basée sur les compétences et les capacités et c'est au président qu'il incombe d'identifier les successeurs de l'entreprise familiale. Il est intéressant de noter que l'entreprise estime désormais que le président doit identifier le successeur de ses successeurs plutôt que leur successeur immédiat, ce qui laisse beaucoup plus de temps pour que le processus de succession se déroule sans heurts et pour s'assurer que la succession est planifiée de nombreuses années à l'avance.

La direction de l'entreprise est également en train de changer d'orientation. Les générations précédentes de dirigeants étaient peut-être plus proches de l'école du "commandement et du contrôle", mais les générations plus récentes se sont éloignées de cette structure plus réglementée et de contrôle direct, les directeurs actuels considérant que leur rôle consiste davantage à assurer une gouvernance forte qu'à diriger l'entreprise. De même, les directeurs sont maintenant considérés comme des "coachs" au sein de l'entreprise, fournissant des conseils et des orientations dans tous les secteurs où l'entreprise se trouve.

En ce qui concerne l'actionnariat, comme nous l'avons déjà mentionné, environ 90 % des actions sont détenues par les différentes parties de la famille. En cas de décès d'un actionnaire, on s'efforce de maintenir l'équilibre des actions au sein des "groupes" familiaux concernés. Bien qu'il n'y ait pas d'exigences légales spécifiques pour que les actions restent la propriété de la famille, celle-ci essaie de racheter des actions qui peuvent, par exemple, être données par testament à des bonnes causes locales ou à des organisations caritatives - la plupart d'entre elles préférant probablement le capital à la participation. La famille dispose également d'un marché intérieur pour le transfert et la circulation des actions, et est désireuse de trouver des solutions aux problèmes qui se posent lorsque plus de 200 membres d'une famille possèdent une participation dans une grande organisation.





POINT D'APPRENTISSAGE



Inclure la prochaine génération

Les membres de la prochaine génération devraient s'intégrer lentement dans l'entreprise en exerçant de nombreuses fonctions tout en étudiant. Cela permet aux futurs dirigeants et propriétaires de comprendre le travail et les rôles réels au sein de l'entreprise et montre aux employés que leurs futurs directeurs sont heureux de balayer les planchers et d'apprendre de leurs pairs.

Un titulaire recommande que le processus de succession comporte deux phases : une première phase que nous pouvons appeler "**la phase d'implication**" (qui devrait commencer tôt, lorsque le successeur potentiel a 18-19 ans, et qui vise à comprendre si le successeur potentiel pourrait être intéressé pour rejoindre l'entreprise), et une seconde phase que nous pouvons appeler "**la phase de formation et d'évaluation**" (qui est destinée à renforcer les compétences du successeur potentiel et ensuite l'évaluer sur le terrain).

Dans l'une des histoires, le titulaire souligne l'importance d'impliquer les enfants qui ne montrent aucun intérêt pour l'entreprise familiale - il existe plusieurs rôles de propriétaire alternatifs à développer. Les successeurs qui n'ont pas l'ambition de jouer un rôle opérationnel peuvent tout de même être considérés comme des propriétaires potentiels.

Intégrer le processus de succession dans les procédures opérationnelles standard

L'intégration du processus de succession dans les procédures opérationnelles standard et la recherche d'un successeur en deuxième ligne (le successeur du successeur), apporte plus de cohérence et de continuité à l'entreprise. Le processus de succession doit être planifié avec beaucoup d'anticipation : il ne s'agit pas seulement de l'entrée dans l'entreprise, mais aussi des personnes clés qui pourraient prendre leur retraite (filet de protection).

Gouvernance

Disposer de règles claires pour la gestion de la prochaine génération. Le pacte de famille est important en tant que ligne directrice pour les prochaines générations qui pourraient entrer dans l'entreprise mais qui ne peuvent assumer des responsabilités de gestion que dans des conditions méritocratiques. L'évaluation doit être faite par la famille et, en cas de conflit entre les membres de la famille, par une "commission externe".

N'ayez pas peur d'employer des cadres ou des membres du conseil d'administration externes

Il est important de comprendre qu'une famille a peu de chances de réunir toutes les compétences requises pour gérer une entreprise avec succès. Dans cette optique, il est recommandé de faire appel à des gestionnaires externes qui sont spécialisés dans des domaines tels que la finance pour compenser les lacunes de compétences au sein de la famille.

Le fait d'avoir un président du conseil d'administration externe et non familial permet de traiter efficacement les différences d'opinion et les conflits entre les membres de la famille.

En ce qui concerne les ressources externes, Cosimo de l'histoire 5.3 a constaté que les meilleures ressources connaissaient à la fois l'entreprise et la famille. Il a souligné l'importance d'identifier les personnes qui ont un profond attachement à l'entreprise.

Selon l'histoire 5.8, lorsque les directeurs s'impliquent davantage dans la gouvernance plutôt que dans la gestion directe de l'entreprise, des opportunités de points de vue plus stratégiques et de haut niveau sur l'entreprise et ses opportunités futures sont offertes.

Rester objectif et maintenir un front uni

Il peut être difficile pour les membres de la famille de se mettre d'accord sur des sujets qui vont créer des changements comme une succession ou la rédaction d'une constitution familiale. Dans ces situations, il est important de rester objectif. Un titulaire de poste le décrit comme "se mordre la langue" lorsqu'on ne s'entend pas sur une décision et avoir la possibilité de prendre du recul.

Il est également important de se rappeler que tous les membres de la famille ont très probablement le même objectif en tête : que l'entreprise soit couronnée de succès. Cosimo, dans l'histoire 5.3, suggère de se concentrer exclusivement sur l'intérêt de l'entreprise et la poursuite de ses activités, en mettant de côté les besoins personnels.

Volonté de continuer de manière extrêmement déterminé

Lorsqu'il y a un changement de génération, il est nécessaire que la famille ait quelqu'un qui soit prêt à faire face à tout ce qu'implique une succession, y compris les charges et les inconvénients. La propriété et la direction familiales s'accompagnent de privilèges et de responsabilités, d'opportunités et de défis, de richesses et d'attentes.

Créer un marché interne pour acheter et vendre des actions au sein de la famille

La création d'un marché interne pour les actions familiales offre aux actionnaires la possibilité de libérer des capitaux lorsque cela est nécessaire et permet de maintenir ces actions au sein de la structure de propriété familiale. Cela nécessitera l'adoption de certaines règles et réglementations pour la mise en place du marché interne, telles que les dates d'annonce de la vente, les règles concernant les personnes autorisées à acheter, la fixation des prix, etc.

Innovation et nouvelles capacités

Certaines entreprises familiales mentionnées dans les témoignages ont constaté que la nouvelle gestion externe a apporté à l'entreprise de nouvelles capacités, innovations et stratégies. Il est important de trouver un équilibre entre ce qui existe (en termes de ressources humaines, mais aussi d'histoire de l'entreprise familiale) et ce qui est nouveau : "pour la famille, il est fondamental de maintenir et de défendre le cœur et l'âme de l'entreprise, tout en introduisant de nouveaux dirigeants issus d'entreprises multinationales". Le pouvoir de la collaboration multigénérationnelle qui peut offrir une meilleure voie pour l'entreprise et la société s'est amélioré tant en termes de taille que financièrement.





ACTIONS À ENVISAGER



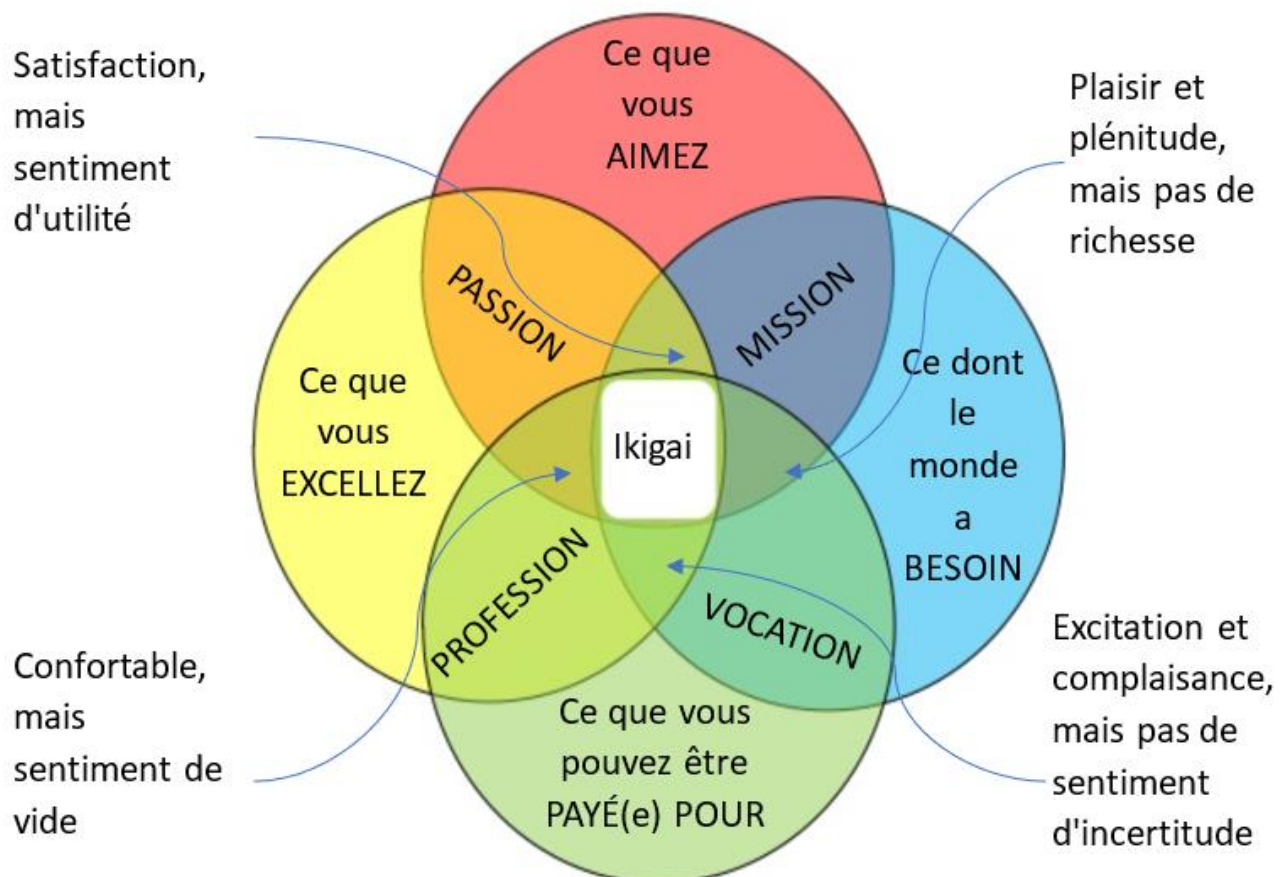
Assurez-vous que travailler dans l'entreprise est le choix qui vous convient

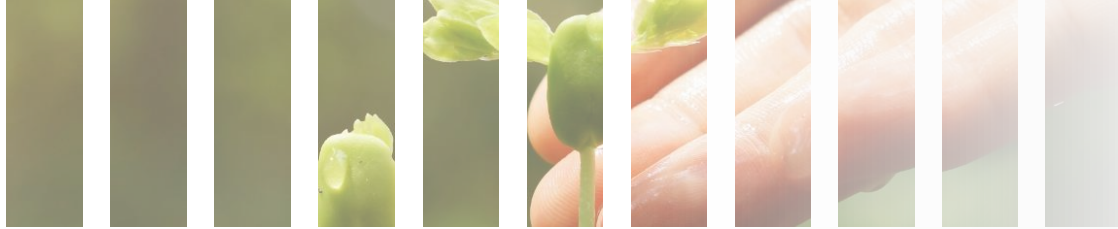
Lorsque nous avons demandé aux propriétaires actuels et aux successeurs de poser une question de réflexion à une personne confrontée à un processus de succession, une réponse récurrente a été "voulez-vous vraiment prendre le contrôle de l'entreprise avec tout ce que cela implique ?

En tant que jeune personne, il peut être difficile de savoir ce que vous voulez faire plus tard, et répondre à une question aussi importante peut être un défi.

Le modèle Ikigai est un exercice qui peut vous aider à identifier la direction que vous voulez prendre dans votre carrière. L'idée d'ikigai vient du Japon et peut se traduire par "raison d'être".

Le modèle illustre que différents aspects doivent être mis en place pour s'épanouir. Ainsi, la motivation financière ou le sens du devoir ne doit pas être le seul facteur de motivation pour reprendre l'entreprise familiale. Il suffit de répondre aux questions du modèle pour savoir si rejoindre l'entreprise familiale est la bonne décision pour vous.





Coaching

Envisagez d'engager un coach ou un mentor pour vous soutenir dans le processus de succession. Avec une promesse de succession de propriété non tenue depuis longtemps, Petr jr. de l'histoire 5.2 a eu peur d'aborder le sujet pendant plusieurs années afin de ne pas déclencher de conflits. Afin d'accroître sa confiance sur ces questions, il a engagé un coach personnel. Au début, il était méfiant à l'égard de l'idée d'un coach personnel, mais il a fini par considérer cette démarche comme très utile.

Développer un programme de formation pour la prochaine Génération

Un programme de formation dans le cadre duquel les successeurs accompagnent le propriétaire/directeur en place peut être une occasion d'apprentissage précieuse et un excellent moyen de se rendre compte de ce qu'il faut pour diriger l'entreprise. Les stages ou les postes de stagiaire peuvent également être un excellent moyen pour le successeur de connaître les différents secteurs d'activité de l'entreprise, ainsi que pour l'entreprise de faire connaissance avec le successeur.

Expliquez clairement vos nouveaux rôles aux employés

Petr de 5.2 a souligné l'importance de communiquer le changement de direction générale aux employés afin qu'ils sachent à qui s'adresser pour les questions commerciales. Afin d'éviter tout malentendu, Petr a annoncé, lors d'une des réunions régulières, qu'à partir de ce moment, tous les sujets relatifs à l'entreprise devaient être discutés avec Petr jr. et qu'il ne s'occupait plus du flux de l'entreprise.

Parler de la succession de manière anticipée

Parlez de la succession dès le début pour qu'elle ne soit pas une surprise, laissant les gens dans des situations auxquelles ils ne sont pas préparés ou dont ils ne veulent pas.

Modèle d'entreprise et gestion du changement

Être ouvert à la possibilité de reconsidérer l'ensemble du modèle d'entreprise sur une base régulière (tous les 6-7 ans) et de recadrer la structure organisationnelle : il est important d'avoir un plan à moyen-long terme. La capacité à changer et à transformer l'entreprise peut être une capacité vitale pour survivre en tant qu'entreprise familiale au fil du temps. Être une famille dans l'entreprise, mais pas nécessairement la même entreprise que le fondateur.

Embaucher de jeunes employés

Cosimo de l'histoire 5.3 constate que les jeunes ont une grande énergie et un esprit d'innovation, même s'ils n'ont aucune expérience. Il estime qu'il est crucial pour la survie de l'entreprise de toujours avoir des employés jeunes qui apporteront des idées nouvelles et fraîches.



RÉFÉRENCES



[1] Haag, Kajsa, Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice, 2012, JIBS Dissertation Series, ISSN 1403-0470 ; 82

[2] Myers, Chris. "How To Find Your Ikigai And Transform Your Outlook On Life And Business." Forbes Magazine, 23 Feb. 2018, www.forbes.com/sites/chrismyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=79228eac2ed4



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT
INPRO



DUNDEE AND ANGUS
COLLEGE



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



Family
Business
Norway



CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana

www.sufabu.eu

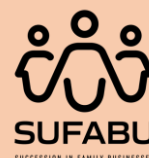


Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

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.