



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

HISTOIRES DE SUCCESSION D'ENTREPRISE FAMILIALE

1. SUCCESSION NON PLANIFIÉE



INTRODUCTION AU THÈME

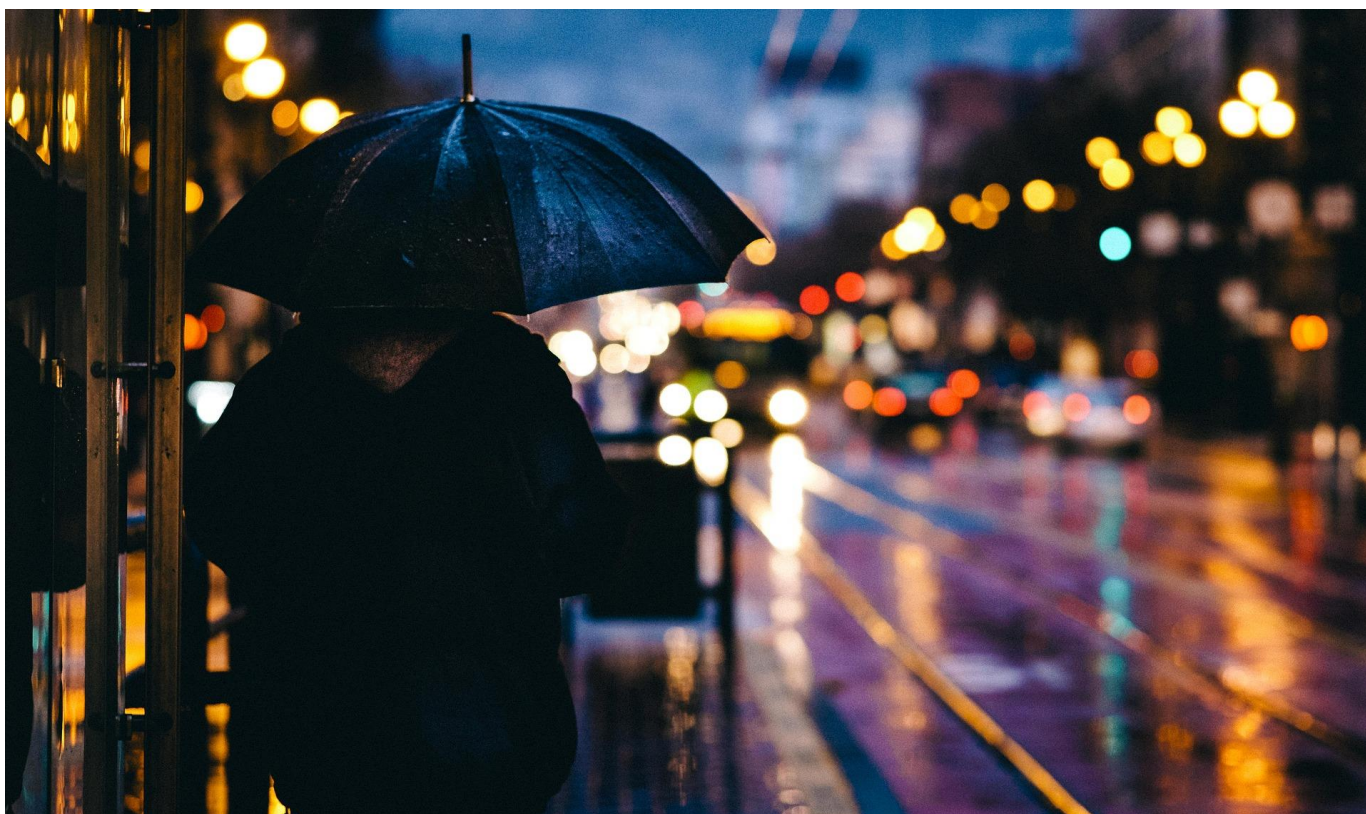


Nous voudrions peut-être nous considérer comme immortels, avec suffisamment de temps pour remettre à plus tard la difficile conversation sur la manière et le moment de céder une entreprise. Un livre sur la gouvernance des entreprises familiales s'intitule "Je dirigerai l'entreprise jusqu'à ma mort, puis je déciderai de ce que je ferai" [1], citant un propriétaire d'entreprise suédois. Ce type d'attitude rend difficile la planification de la succession, tant au niveau de la propriété que de la direction.

Travailler et posséder ensemble en tant que famille peut être un défi. Quelles sont les attentes de la génération précédente à l'égard de la génération suivante ? Des questions comme "peuvent-ils supporter le fardeau", "sont-ils assez bons" ou "l'entreprise est-elle assez intéressante" peuvent conduire à remettre à plus tard la conversation intergénérationnelle jusqu'à ce qu'il soit trop tard. En remettant à plus tard la conversation sur la propriété future et le travail en commun entre les générations, vous pouvez perdre des possibilités de transférer les connaissances et l'expérience à la génération suivante.

Les membres de la génération suivante recherchent souvent l'indépendance ou l'autonomie par rapport à la famille et à l'entreprise familiale. Cela peut être dû à une envie de prouver leurs mérites en dehors de l'entreprise familiale, ou à une insécurité quant à leurs propres capacités, en se posant des questions comme "suis-je assez bon ?

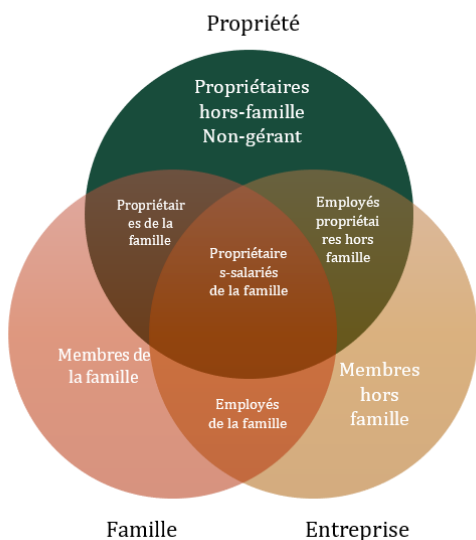
En période de crise causée par une maladie ou un décès soudain, de nombreuses familles constatent qu'elles parviennent à trouver la force et le soutien d'acteurs dont elles ignoraient l'existence. Cependant, une fois la crise passée, il est trop tard pour penser aux conversations que vous n'avez pas eues avec la génération des seniors, aux questions que vous n'avez jamais posées, aux projets que vous n'avez pas faits ou au testament que vous n'avez pas rédigé.



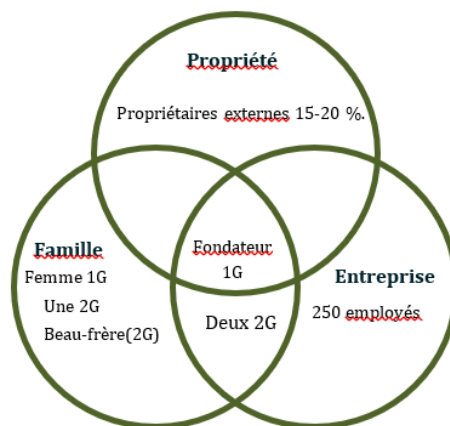
Les universitaires de la Harvard Business School, Renato Tagiuri et John Davis, ont développé la première version du modèle à trois cercles du système d'entreprise familiale en 1978 [2]. Plus de 40 ans plus tard, ce modèle est toujours mentionné dans la littérature sur les entreprises familiales. Le modèle est également parfait pour une utilisation pratique dans les entreprises familiales.

Dans les trois cercles et là où ils se chevauchent, on trouve sept rôles différents. Dessinez votre version du modèle pour voir à quoi il ressemble pour votre famille. Les cercles sont dynamiques car ils évoluent en même temps que la famille et l'entreprise. De nouveaux membres de la famille naissent, certains meurent, de jeunes adultes peuvent devenir propriétaires de l'entreprise, etc. En plus de dessiner la version de votre modèle actuel, vous pouvez prédire à quoi il ressemblera dans dix ans, ou vous pouvez regarder en arrière pour voir à quoi il ressemblait il y a dix ans. Vous trouverez ci-dessous le modèle original ainsi que les versions 1990 et 2020 du modèle de la famille du dernier cas "1.7 Mort subite du fondateur et PDG de Simon Møkster Shipping".

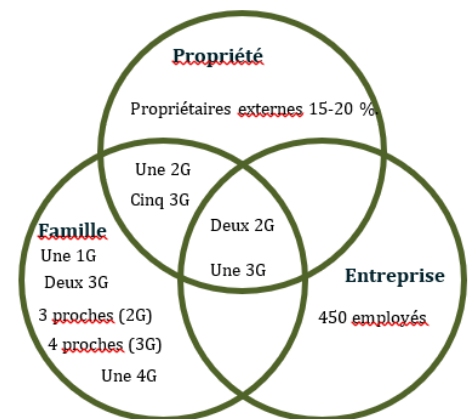
MODÈLE À TROIS CERCLES DU SYSTÈME D'ENTREPRISE FAMILIALE



Simon Møkster Shipping 1990



Simon Møkster Shipping 2020



Liste des histoires:

- | | |
|--|------|
| 1.1 Mort subite du fondateur de La Colzi Fabrizio Orditura Campioni | p. 3 |
| 1.2 Mort subite du fondateur d'Idrotherm 2000 | p. 5 |
| 1.3 Mort subite du propriétaire de la 2e génération de Gancedo | p. 8 |
| 1.4 Mort subite du propriétaire de la 3e génération de Vento Pinto | p.11 |
| 1.5 Mort subite du propriétaire et PDG de la deuxième génération - la veuve joue un rôle actif | p.13 |
| 1.6 Mort subite du propriétaire et PDG de la troisième génération - conseillers externes | p.15 |
| 1.7 Mort subite du fondateur et PDG de Simon Møkster Shipping | p.17 |

1.1 Mort subite du fondateur de La Colzi Fabrizio Orditura Campioni

CATÉGORISATION



Nationalité	Italie	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	<10	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	< €2 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Fabrication
Interviewé	2 ^{ème} Génération Elisa Colzi	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



La Colzi Fabrizio Orditura Campioni S.A.S. est une société à responsabilité limitée fondée en 1985 à Montemurlo (PO) par Fabrizio Colzi. Elle est spécialisée dans l'ourdissage d'échantillons, une phase spécifique du processus de production des tissus. Après le décès soudain de Fabrizio en 2011, ses enfants Elisa et Alberto ont repris l'entreprise familiale.

L'histoire professionnelle de Fabrizio a commencé dans une entreprise textile de Prato, où il a travaillé comme ourdisseur d'échantillons. Peu de temps après, le propriétaire a proposé à Fabrizio d'acheter les ourdissoirs pour exercer cette activité pour le compte de tiers dans la même usine. En octobre 1985, un grand défi s'est présenté lorsque Fabrizio a déplacé l'entreprise vers un nouveau site. Il a réalisé d'importants investissements en machines et en ressources et a commencé à attirer de nouveaux clients. Au fil des ans, son entreprise a connu une croissance constante, s'est spécialisée et est devenue l'une des principales entreprises de la région.

Tout a changé en février 2011, lorsque Fabrizio est tombé malade et est décédé après seulement 3 mois. L'événement tragique s'est déroulé très rapidement, ce qui a été extrêmement difficile d'un point de vue émotionnel. Il ne leur a pas non plus laissé le temps de planifier et de prévoir les nombreux changements que ce décès a entraînés. En 2011, Elisa avait 31 ans, Alberto 15 ans et la femme de Fabrizio avait un autre emploi. Cependant, bien que la mère d'Elisa n'ait jamais participé à l'entreprise familiale, Elisa a toujours combiné ses études universitaires en ressources humaines avec un travail dans l'entreprise fondée par son père. Un aspect qui a facilité la succession, bien qu'elle n'ait pas été planifiée, est que Fabrizio était proche de l'âge de la retraite et que, depuis quelque temps, il avait commencé à déléguer des tâches, tant à Elisa qu'à ses employés.

Par conséquent, grâce aux compétences acquises au fil des ans et grâce au soutien indispensable des employés, Elisa a pris la situation en main et a repris les rênes de l'entreprise en suivant les traces de Fabrizio. Aujourd'hui, elle s'occupe du travail de bureau administratif et a commencé à s'occuper de la gestion des clients. La gestion des activités de production a d'abord été laissée aux employés non familiaux, jusqu'à ce qu'Alberto rejoigne l'entreprise en 2017. L'entreprise est entièrement détenue et gérée par la famille. Elisa et son frère Alberto sont les seuls propriétaires de l'entreprise.

Lorsqu'Elisa a décidé de jouer un rôle actif dans l'entreprise, sa première pensée a été de maintenir le même niveau de crédibilité que son père avait acquis auprès de ses clients ; car, travaillant dans un environnement purement masculin, Elisa savait bien que pour gagner en crédibilité et en confiance, il lui faudrait faire davantage d'efforts. De plus, à ce moment-là, Elisa était mère d'un enfant de deux ans et demi et il n'était pas facile de concilier les aspects professionnels et familiaux. La deuxième pensée était à l'égard de ses collaborateurs. Dans une réalité de petite entreprise, des relations très étroites sont souvent créées, c'est comme avoir une deuxième famille. Auparavant, Elisa s'était sentie protégée par son père, alors qu'après sa mort, elle a ressenti une pression et une responsabilité accrues tant pour l'entreprise que pour ses employés.

Reprendre l'entreprise et la diriger dans les moments de crise, plus récemment avec l'urgence sanitaire générée par Covid-19, a été une grande source de croissance et de satisfaction personnelle pour Elisa. Tout en restant une petite entreprise, les enfants de Fabrizio ont apporté des changements dans l'entreprise, nécessaires pour répondre aux exigences actuelles du marché. Les investissements réalisés ne visaient pas seulement l'achat de nouvelles machines, mais aussi des certifications liées à la question de la durabilité, une question très importante aujourd'hui. C'est précisément ces choix, qui ont nécessité des investissements importants, qui ont permis à l'entreprise Colzi d'élargir son réseau de clients, en interceptant ceux que d'autres entreprises ont rejetés parce qu'ils avaient des besoins plus spécifiques et difficiles à satisfaire.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Évaluez les parties prenantes et votre réseau - qui pourrait soutenir le processus de succession dans votre entreprise familiale ?
- D'après son expérience personnelle, Elisa estime qu'il est nécessaire de se demander qui peuvent être les personnes de confiance pour assurer une succession, surtout lorsque celle-ci n'a pas été planifiée.

1.2 Mort subite du fondateur d'Idrotherm 2000

CATÉGORISATION



Nationalité	Italie	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	> €50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Fabrication
Interviewé	2ème Génération	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Idrotherm 2000, fondée en 1985, est spécialisée dans la production de tuyaux en polyéthylène pour le passage de l'eau potable, du gaz, des fibres optiques et de nombreux autres types d'applications. C'est une entreprise qui a connu un grand développement au fil des ans, et son chiffre d'affaires est actuellement d'environ 85 millions d'euros. L'entreprise possède 3 sites de production : un à Castelnuovo di Garfagnana, un à Castelvecchio (tous deux dans la province de Lucques) et un autre à Mozzanica dans la province de Bergame.

Environ 130 employés travaillent actuellement au sein de l'entreprise. Au fil des années, il y a eu un fort changement au sein d'Idrotherm 2000 et une forte croissance qui a eu lieu à la fin des années 90 grâce à la volonté de rendre l'entreprise dynamique grâce aux importants investissements technologiques réalisés. Aujourd'hui, Idrotherm 2000 est considérée comme un leader dans le secteur, non seulement au niveau national mais aussi international, précisément en raison de sa capacité à créer et à distribuer des produits diversifiés au sein d'un système complexe.

En effet, les tuyaux en polyéthylène sont un "mauvais" produit pour lequel il n'est pas facile d'innover. Cependant, Idrotherm 2000 a réussi à se distinguer dans le contexte international précisément par sa capacité à créer des tuyaux spéciaux et à trouver de nouveaux champs d'application dans le secteur. En outre, en 2014, la société a acquis Eurotubi, une entreprise historique de Bergame fondée en 1986 qui se caractérisait par un marché essentiellement étranger. L'acquisition d'Eurotubi a permis à l'entreprise d'étendre son marché même dans un contexte plus international. La croissance d'Idrotherm 2000 au fil des ans a été progressive, solide mais aussi historique car les volumes de l'entreprise ont augmenté chaque année, tout comme les produits fabriqués et le nombre de clients, surtout importants, qui semblaient autrefois inaccessibles. Aujourd'hui, Idrotherm 2000 exporte environ 40 % de son chiffre d'affaires, ce qui lui a permis de rester solidement maître de ce marché.

Nous avons interviewé Giulia et Raffaella, les filles du fondateur de l'entreprise qui, avec leur mère et deux autres frères et sœurs, Lorenza et Fausto, dirigent aujourd'hui l'entreprise familiale. L'entreprise a été fondée en 1985 par le père de Giulia et Raffaella. Un an plus tard, le fondateur est décédé. L'épouse du fondateur a repris l'entreprise bien qu'elle n'ait joué aucun rôle au sein de l'entreprise. À l'époque, le fondateur avait un associé qui a été licencié peu de temps après. Au début, la femme était seule à gérer l'entreprise car les enfants étaient trop jeunes et elle était aidée par des consultants externes très fiables. Au fil du temps, les enfants sont progressivement devenus partie intégrante de l'organisation de l'entreprise.

“Après la mort de notre père, nous, les enfants, n’étions pas encore assez mûrs et conscients des rôles que nous assumerions plus tard et l’entreprise a vécu des moments difficiles. Par exemple, lorsque certains personnages que nous considérons à l’époque comme des cadres supérieurs au sein de l’entreprise sont partis. Notre première réaction a été de ne pas pouvoir remplir ou gérer de tels rôles. En revanche, l’expérience et les succès obtenus au fil du temps nous ont appris que nous devons avant tout croire en nous-mêmes et en nos capacités. Celles qui, à notre avis, se sont avérées être des difficultés, se sont révélées être d’énormes opportunités.”

– Raffaella Sartini

En ce qui concerne la gouvernance d’entreprise, un plan de succession est actuellement en cours de préparation par Giulia en accord avec la famille, de sorte que l’entreprise passera d’un administrateur unique à un conseil d’administration. Plus précisément, il faudra distinguer le rôle du président (chef de famille) et celui du PDG (héritier choisi). En outre, les différents membres du conseil d’administration se verront confier des tâches différentes afin d’éviter un chevauchement des compétences qui caractérisent normalement les entreprises familiales. Tous les directeurs se verront confier des objectifs différents, précisément pour essayer d’encourager le développement continu de l’entreprise dans leurs domaines fonctionnels. Enfin, la possibilité d’inclure dans le conseil d’administration un tiers ayant pour fonction de préserver les équilibres internes est en cours d’évaluation. Même si un conseil d’administration de fond n’a pas encore été mis en place au niveau formel, tous les membres de la famille opèrent avec leurs rôles respectifs dans la réalisation de leurs objectifs, mais sans chevauchement des compétences. Même la mère, PDG de l’entreprise, a déjà commencé à faire de la place pour le futur héritier. D’ici un an, la transition générationnelle sera achevée.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Êtes-vous capable de distinguer la dynamique familiale de la dynamique d’entreprise ?
- Comment devez-vous concevoir votre conseil d’administration ?

1.3 Mort subite du propriétaire de la 2ème génération de Gancedo

CATÉGORISATION



Nationalité	Spain	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	> 10
Génération	2ème à 3ème Génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Fabrication
Interviewé	3ème Génération Manuel Gancedo Puig	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



“Pour une succession réussie, vous devez savoir ce que vous voulez faire. Définissez l'idée et l'attitude, il est fondamental de savoir où vous voulez que votre entreprise familiale se situe.”

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa, la troisième génération de propriétaires de l'entreprise Gancedo.

L'entreprise familiale Gancedo a été créée il y a plus de 50 ans par son grand-père - le fondateur et le moteur original de l'entreprise. À l'époque, il y avait trois frères - trois associés et la femme du grand-père de Manuel qui a ouvert un petit magasin de textile à Barcelone.

Au tout début, il y avait une compréhension claire du positionnement de l'entreprise. Malgré sa petite taille, il a été décidé que le magasin serait situé dans le quartier le plus riche de Barcelone. Il s'agissait d'une décision stratégique qui a permis à l'entreprise de se développer rapidement dans les années qui ont suivi.

L'entreprise est spécialisée dans l'industrie textile et la décoration d'intérieur et, depuis sa création, elle s'est développée et a maintenu sa position de leader sur un marché national et international de plus en plus compétitif. Aujourd'hui, Gancedo a son siège à Madrid et possède des succursales à Barcelone, à Valence et, à l'échelle internationale, au Mexique.

La succession s'est faite de manière classique, lorsque le père de Manuel, enfant unique, a hérité de l'entreprise à l'âge de 19 ans après le décès de son père. Bien que la succession soit un événement critique pour de nombreuses familles, dans le cas de Gancedo, la succession s'est déroulée sans heurts, principalement parce qu'il n'y avait pas d'autres successeurs possibles.

La deuxième succession a eu lieu en 1993, lorsque le père de Manuel est décédé des suites de complications d'un cancer du poumon alors qu'il travaillait dans son bureau. À l'époque, aucun protocole de succession n'avait été établi et l'entreprise a continué à fonctionner avec l'aide d'un consultant externe et d'un conseil d'administration. Les dirigeants avaient le pouvoir de décision, mais leur gestion était caractérisée par des failles et la recherche d'avantages personnels plutôt que pour ceux qui étaient en charge de l'entreprise et de ses employés et clients. C'était une période difficile pour la famille et la décision a été prise de continuer sans le conseil d'administration.

Manuel et ses frères et sœurs étaient très jeunes à l'époque. À 18 ans, Manuel n'avait pas les compétences nécessaires pour assumer la responsabilité de la direction de l'entreprise. C'est pourquoi la famille a décidé d'engager des professionnels d'une célèbre université de commerce de Barcelone. C'est alors que la famille a décidé qu'il était nécessaire de mettre en place une procédure de succession.

Le rôle des femmes dans l'entreprise Gancedo est également très digne d'être mentionné. La mère de Manuel a joué un rôle énorme pour joindre les deux bouts et maintenir l'entreprise en vie pendant les périodes difficiles. Après le décès de son mari, elle s'est retrouvée avec 6 enfants à charge et une entreprise familiale qui avait besoin d'une main de fer.

Elle n'avait aucune expérience dans l'industrie textile ni aucun poste de direction dans l'entreprise, mais son talent et sa vision à long terme ont contribué de la manière la plus naturelle à maintenir la cohésion de la famille et de l'entreprise. Elle est actuellement présidente du groupe d'entreprises Gancedo.

Pendant les 13 années qui ont suivi le décès du père de Manuel, l'entreprise a continué à fonctionner sans aucun protocole de succession. Le premier protocole de succession familiale a été signé en 2006 et est resté pratiquement inchangé jusqu'à présent. Après une récente révision, le protocole a été considéré comme dépassé, et Manuel a exprimé sa préoccupation : "14 ans plus tard, tout a changé, les affaires ont changé, la famille et les réalités ont changé". Aujourd'hui, la famille partage le même avis sur le fait qu'aucun protocole n'est vraiment nécessaire pour une succession familiale réussie, mais plutôt une vision claire pour tous les membres de la famille, afin d'être sur la même longueur d'onde sur ce qu'ils espèrent de l'entreprise, ce qu'ils attendent de l'entreprise, s'ils veulent que leurs enfants soient impliqués et comment ils voient l'entreprise familiale à long terme.

En suivant cette vision, la famille a pris la décision stratégique de s'orienter vers le recrutement de consultants externes, de jeunes professionnels ayant une expérience en matière de conseil aux entreprises, et cette décision est actuellement mise en œuvre. L'idée qui sous-tend le recours à des experts externes est de soutenir l'entreprise familiale au cas où aucun membre de la famille ne souhaiterait jouer un rôle actif dans la gestion de l'entreprise.





Actuellement, 5 des 6 enfants travaillent à Gancedo. Il y a eu un accord mutuel sur la manière de gérer l'entreprise et la famille a décidé de répartir les rôles selon ses préférences. Ainsi, l'un d'eux travaille dans la conception, tandis que les autres travaillent dans la gestion des opérations, les ventes, le marketing et la communication. Depuis 2014, Manuel est le directeur général de Gancedo. La communication au sein de la famille est assez bonne, basée sur le respect mutuel, la confiance et l'amour partagé pour l'entreprise. Tous les membres de la famille impliqués dans l'entreprise relèvent du directeur général, mais ils ont le pouvoir de prendre leurs propres décisions. Ils ont établi un protocole de communication commun avec des réunions hebdomadaires et des mises à jour sur les progrès de l'entreprise.

Gancedo est un exemple remarquable de la coexistence des troisième et quatrième générations. Récemment, l'un des neveux de Manuel s'est intéressé lui aussi à l'entreprise - il dirige actuellement la division mexicaine à Cancun.

Autre fait notable, la famille est depuis longtemps membre de plusieurs associations d'entreprises familiales et de programmes d'éducation liés aux affaires. Manuel a suivi plusieurs cours sur les entreprises publiques et deux des sœurs de Manuel suivent actuellement un cours sur la gouvernance des entreprises familiales. D'autres membres de la famille occupant des postes de direction ont également reçu une formation spécialisée dans le domaine de la production et des affaires textiles. Selon Manuel,

“Être membre d'une association d'entreprises est un grand avantage, cela aide à entrer en contact avec les propriétaires de différentes entreprises familiales et à réaliser que, quelle que soit la taille de l'entreprise, toutes les entreprises familiales ont des problèmes très similaires.”

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa, la troisième génération de propriétaires de l'entreprise Gancedo

La famille est unie dans la compréhension de la nécessité de préparer la prochaine phase de transmission pendant que les enfants sont encore jeunes, afin de garantir l'attractivité de l'entreprise pour la prochaine génération et de maintenir Gancedo entre les mains de la famille.

L'entreprise a élaboré un ensemble clair d'objectifs et de cibles pour 2030 - et s'efforce de transformer sa vision en réalité.

QUESTIONS DE REFLEXION



- Quelle est la vision à long terme de notre propriété familiale ?
- Que pouvez-vous faire pour renforcer la résilience de vos entreprises familiales ?

1.4 Mort subite du propriétaire de la 3ème génération de Vento Pinto

CATÉGORISATION



Nationalité	Spain	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	<50	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	>2
Génération	3ème à 4ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Activités d'hébergement et de restauration
Interviewé	4ème Génération Christina Pintu	Anonyme No	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Dans tous les sens du terme, depuis quatre générations, Venta Pinto est un établissement qui a réussi à maintenir l'entreprise dans la famille. L'entreprise a connu des débuts plutôt modestes lorsqu'elle a commencé comme petit kiosque routier et station-service sur une route reliant plusieurs villes côtières de la province de Cadix. Le fondateur initial a transmis l'entreprise à son fils Antonio qui l'a transformée en une petite "venta" (restaurant et magasin de campagne en Andalousie) où les voyageurs pouvaient s'arrêter pour acheter de la nourriture. L'endroit est rapidement devenu célèbre grâce à ses manières originales d'offrir le traditionnel lomo y manteca - un plat ancien dont les origines remontent au sud de l'Espagne.

À la fin des années 70, le fils d'Antonio, le père de l'actuelle propriétaire Cristina, a racheté l'entreprise et la première chose qu'il a faite a été de faire revivre la recette originale et célèbre du lomo en manteca. Cela a attiré de nombreuses personnes à Venta Pinto et a donné un grand élan à l'entreprise familiale. Aujourd'hui encore, Venta Pinto conserve son intérieur et ses recettes d'origine. Venta Pinto est une véritable entreprise familiale. Cristina Pintu représente la 4e génération de l'entreprise familiale. Cristina partage la propriété en travaillant en tandem avec ses tantes, mais elle est la seule membre à avoir un poste de direction et un pouvoir exécutif.

Il n'y avait pas de protocole établi lorsque l'arrière-grand-père de Cristina a transmis l'entreprise à son fils, et l'a ensuite transmise au père de Cristina. Avant que Cristina ne prenne la direction de l'entreprise, celle-ci avait été transmise de père en fils. Cristina est la première femme dans l'histoire de Venta Pinto à assumer un rôle de direction. Deux des trois tantes de Cristina travaillent dans la restauration, mais elles ne s'intéressent pas aux postes de direction. Cristina a pris la relève lorsque son père est mort subitement à l'âge de 73 ans d'une crise cardiaque. La famille a été dévastée car il était le principal lien de la famille à l'époque. La période de transition a été difficile pour de nombreuses raisons personnelles, mais d'un point de vue administratif, elle ne l'a pas été. La famille était unie dans l'idée que Cristina devait prendre ses responsabilités car elle était déjà dans l'entreprise depuis des années et était la plus compétente pour s'en occuper. Sur le plan de la communication, il n'y a pas eu de problèmes au sein de la famille. La famille a pensé que c'était la décision la plus naturelle de transmettre l'entreprise familiale à Cristina. "Je dois tout mon succès à mon père - il m'a tout appris", a déclaré Cristina.

Avant 2005, cette entreprise a été fondée sous le nom du père de Cristina et, en 2005, elle est devenue une société à responsabilité limitée. Actuellement, Venta Pinto est détenue par trois partenaires (Cristina et ses tantes), Christina ayant le rôle exécutif. La seule aide extérieure dont ils ont bénéficié pendant la période de transition a été l'embauche d'un comptable pour traiter la question des droits de succession.

Les quatre fois où l'entreprise est passée par le processus de succession ont été naturelles et il n'y a pas eu besoin de protocole de succession. Pourtant, Cristina ajoute qu'elle pense que lorsqu'il s'agira de la cinquième génération, la famille devra trouver le moyen de mettre en place des procédures de succession car elle prévoit déjà que ce sera un processus plus compliqué, principalement parce qu'il y a plus de descendants qui pourraient vouloir diriger l'entreprise. Cristina ajoute qu'il leur a été difficile de prendre la décision d'établir un protocole de succession car on ne sait pas clairement si la prochaine génération voudra travailler dans l'entreprise familiale et ce qui se passera dans 20 ans.

Cela est particulièrement vrai au lendemain de la crise sanitaire de cette année qui a eu un impact important sur les entreprises. La simple réalité est qu'avec cette crise sanitaire, il est impossible de planifier quoi que ce soit dans un avenir immédiat, et le bon sens nous dicte de nous concentrer sur le quotidien. Le sentiment est qu'aujourd'hui, vous pouvez travailler, mais que demain vous ne savez pas ce qui se passera et que si l'un des travailleurs tombe malade, vous devrez fermer l'entreprise.

Il y a une vision selon laquelle ils veulent garder l'entreprise entre les mains de la famille, et pour ce faire, il est important de comprendre quelles valeurs - quelles croyances fondamentales - animent l'entreprise familiale. Ils reconnaissent la nécessité de développer un modèle de succession pour la famille. La 5e génération est encore jeune, la plus âgée n'ayant que 8 ans, elle a le temps de réfléchir à un protocole de succession.

Venta Pinto est un exemple remarquable de réussite en matière de succession. Des travailleurs extérieurs à la famille y travaillent depuis 30 ans et sont maintenant considérés comme faisant partie de la famille. Leurs enfants travaillent aux côtés de leurs parents et il y a une troisième génération de travailleurs. *"Nous sommes tous une grande famille!"* - conclut Cristina.

“Tout dépend des circonstances, de la façon dont la vie se déroule à un moment donné, et il y a des moments dans la vie où l'on ne peut pas prendre de décisions à long terme.”

“L'incertitude de ne pas savoir est difficile pour nous, et d'autant plus que nous avons des familles qui dépendent de nous et que c'est une énorme responsabilité.”



– Cristina Pinto

QUESTIONS DE REFLEXION



- Comment pouvez-vous contribuer à de bonnes relations avec votre famille ?
- Comment établir une communication honnête et ouverte ?

1.5 Mort subite d'un propriétaire et PDG de la deuxième génération - La veuve joue un rôle actif

CATÉGORISATION



Nationalité	Norvège	Options de succession	Gestion externe
Taille de l'entreprise – effectif	> 250	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	> €50 m
Génération	2ème à 3ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Transport et stockage
Interviewé	2ème à 3ème génération	Anonyme	Oui

HISTOIRES DE SUCCESSION



Quelques années après la succession prévue de la première à la deuxième génération, l'actionnaire majoritaire et PDG de la deuxième génération est décédé subitement au milieu de la quarantaine. Ce décès est survenu quelques années seulement après la perte du propriétaire de la première Génération, patriarcal et dominant, et a été un choc pour la famille. La famille a donc connu deux successions de propriétaires et de dirigeants en moins de 5 ans. Lors de la succession de la première à la deuxième génération, le fondateur a décidé que le fils cadet, qui prenait la responsabilité de la direction, devait être majoritaire (55 %) pour assurer le pouvoir de décision. Les deux frères avaient travaillé aux côtés de leur père dans les différents secteurs d'activité de l'entreprise pendant la majeure partie de leur carrière. Le propriétaire majoritaire et PDG de la deuxième génération avait, peu avant son décès, mis à jour le contrat de mariage en précisant que sa femme devait reprendre la propriété jusqu'à ce que les enfants aient grandi si quelque chose lui arrivait.

Après le décès du propriétaire et PDG de la deuxième génération, un employé de confiance a pris la relève en tant que PDG pendant que l'entreprise cherchait un nouveau candidat externe. Un avocat de famille reconnu qui avait travaillé avec l'entreprise pendant des années a fermé son cabinet et s'est installé dans un autre endroit pour devenir un employé à plein temps de la famille. Le frère aîné est resté en poste en tant que membre du conseil d'administration. Comme les enfants de la troisième génération étaient trop jeunes pour assumer une quelconque responsabilité en matière de propriété, leur mère veuve s'est retrouvée avec un rôle de propriétaire actif, conformément au souhait de son mari dans le règlement du mariage. L'un des membres de la troisième génération souligne que ses parents ont toujours eu un dialogue approfondi. Sa mère veuve était bien informée sur l'entreprise grâce au fait que ses parents avaient l'habitude de discuter le soir des expériences et des défis quotidiens. Elle avait un bon sens des affaires et une bonne connaissance de l'entreprise. Pour permettre à ses enfants de grandir, de terminer leurs études et d'acquérir une expérience professionnelle, elle a décidé de jouer un rôle actif de propriétaire en l'absence de son mari. Elle est devenue membre du conseil d'administration et a amélioré de manière proactive ses compétences et son réseau. Elle s'est inscrite à un programme de gestion exécutive et a participé activement à des conférences et des événements de l'industrie. Lorsque nous lui avons demandé dans l'interview pourquoi elle a fait cela et où elle a trouvé la motivation, il est clair que c'était un choix évident. Pendant près de 20 ans, elle a servi de médiateur entre la deuxième et la troisième génération, avant de transférer progressivement la propriété à la troisième génération.

Selon la loi norvégienne, le conjoint survivant a le droit de gérer l'héritage laissé par le conjoint décédé. Il peut s'agir d'un choix non conventionnel lorsque l'héritage comprend une entreprise familiale, mais dans notre cas, la famille a été très ouverte à ses conjoints. La troisième génération a choisi de suivre l'approche de ses parents, afin de protéger ses enfants de la responsabilité de devenir prématurément propriétaires d'une entreprise. Ils ont accepté que leurs conjoints respectifs gèrent leur héritage s'ils décèdent avant que leurs enfants n'atteignent un certain âge. Cet arrangement est fixé pour une période limitée et sera supprimé en cas de divorce. Pour préparer leurs conjoints à cette responsabilité, ils ont été inclus dans les réunions de famille, où ils ont été informés sur l'entreprise.

Avant le décès soudain de la deuxième génération, il avait entamé le processus de transformation de l'entreprise en société anonyme. Après son décès, la famille a décidé de poursuivre l'offre publique. La bourse exige une transparence totale et des mises à jour régulières, que la famille a également reçues. Ces mises à jour et informations ont permis à la famille de se familiariser avec l'entreprise et de la rendre plus responsable, ce qui a permis à la famille de devenir plus facilement propriétaire active après le décès de la deuxième génération.

L'unité et la confiance de la famille ont toujours été importantes pour cette famille. Elles ont créé un environnement où la communication ouverte est encouragée et où il y a place pour les erreurs. La mère a continuellement posé à ses enfants des questions telles que : s'ils veulent devenir propriétaires, s'ils veulent être propriétaires ensemble et quel rôle ils aimeraient assumer. Le choix d'être un propriétaire passif est aussi respecté que celui des frères et sœurs qui ont choisi d'être des propriétaires actifs ayant des responsabilités opérationnelles dans l'entreprise ou occupant des postes au sein du conseil d'administration. La troisième génération est humble quant à son rôle de propriétaire, sachant que la cohésion familiale et une bonne communication ne sont pas des choses qui vont de soi. La famille cherche à acquérir des connaissances et des compétences en suivant des programmes de formation conçus pour les entreprises familiales dans des universités internationales et en utilisant le réseau national et international des entreprises familiales. Plusieurs membres de la famille participent souvent ensemble à des programmes et des événements d'apprentissage afin de créer une expérience d'apprentissage partagée.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Si les propriétaires de la prochaine génération sont mineurs, qui devrait être leur tuteur en matière de propriété ?
- Comment pouvez-vous contribuer à une communication ouverte et de qualité au sein de votre famille ?

1.6 Maladie soudaine d'un propriétaire de troisième génération - Conseil externe des propriétaires

CATÉGORISATION



Nationalité	Norvège	Options de succession	Gestion externe
Taille de l'entreprise – effectif	> 250	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	> €50 m
Génération	3ème à 4ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Construction
Interviewé	4ème génération	Anonyme	Oui

HISTOIRES DE SUCCESSION



Le propriétaire et directeur général de troisième génération d'un important promoteur immobilier a été diagnostiqué d'un cancer à l'âge de 50 ans et est décédé quelques mois plus tard. Lors des deux précédentes successions, un frère et une sœur avaient été choisis comme propriétaire et directeur général. Les rôles de propriétaire et de dirigeant avaient été liés. Les parts des autres frères et sœurs avaient été rachetées à un prix réduit, mais néanmoins à des niveaux qui avaient épuisé considérablement les ressources de l'entreprise au moment de la succession. Sous la direction de la troisième génération, l'entreprise a connu une croissance et un développement fantastiques. Les trois frères et sœurs de la quatrième génération étaient bien trop jeunes pour assumer la responsabilité en tant que propriétaires lorsque le père a été diagnostiqué. L'épouse du propriétaire de la troisième génération avait sa propre carrière dans le secteur de la santé et ne souhaitait pas prendre en charge l'entreprise familiale.

Pendant leur éducation, leur père s'est efforcé de ne pas faire pression sur ses enfants pour qu'ils rejoignent l'entreprise familiale. Il ne voulait pas que cela soit un obstacle à l'exploration de leurs intérêts personnels et à la poursuite d'autres carrières. Il avait prévu de commencer à les impliquer vers l'âge de 25 ans, mais malheureusement, il n'a jamais eu cette opportunité. Dans les quelques mois qui lui restaient après avoir reçu un diagnostic de cancer, le propriétaire de la troisième génération a rédigé un testament. Trois conseillers ont été nommés pour remplir le rôle de propriétaire au nom de la famille pendant une période de dix ans, jusqu'à ce que le plus jeune enfant ait 25 ans. En plus de leurs responsabilités au sein des conseils d'administration et de l'assemblée générale, les conseillers ont également été chargés de préparer la prochaine génération à son futur rôle de propriétaire.

Les compétences et les qualifications des trois conseillers comprenaient de longues et confiantes amitiés avec le propriétaire de la troisième génération, la connaissance de la famille, la compétence juridique, la compétence commerciale, l'expérience dans le domaine des entreprises familiales acquise auprès d'une autre famille entreprenante et la loyauté. Les conseillers ont fait connaître aux frères et sœurs un réseau international de familles propriétaires d'entreprises et de conseillers d'entreprises familiales. Les deux frères et sœurs les plus âgés ont acquis une expérience professionnelle dans l'entreprise grâce à un programme de stage pour les propriétaires après avoir terminé leurs études. Le programme de stage du propriétaire s'est étalé sur deux ans et six mois dans quatre départements différents. Le frère aîné a terminé le programme, tandis que le second a accepté un poste à temps plein dans le premier département où il a travaillé. Ils ont également reçu d'autres formations internes et externes et ont occupé divers postes au sein du conseil d'administration des entreprises.

Quelques années après le début de la période de dix ans avec les conseillers, les deux frères et sœurs aînés ont apprécié que le plan de leur père leur ait permis d'évoluer vers le rôle de propriétaire et ses responsabilités. En même temps, ils ont eu l'impression qu'il y avait une porte imaginaire entre eux et l'entreprise familiale. Leurs conseillers, qui étaient l'âge de leur père ou plus âgés, ne cessaient de les appeler "les enfants". Jeunes adultes entre 25 et 30 ans, ils luttèrent pour être entendus et impliqués. La situation s'est améliorée au fur et à mesure qu'ils acquéraient une expérience opérationnelle et une connaissance de l'entreprise grâce au programme de formation du propriétaire, et plus tard grâce à un emploi permanent dans l'entreprise. Cela leur a donné une toute nouvelle confiance dans les réunions avec leurs conseillers. Ils ont également fait l'expérience des défis que représente la prise de responsabilités opérationnelles au sein de l'organisation tout en faisant partie de la famille propriétaire. Par exemple, leur poste au conseil d'administration leur a donné accès à des informations que leurs collègues n'avaient pas, ce qui pouvait conduire à certaines situations inconfortables. Pour le plus jeune des frères et sœurs, la période de dix ans, au cours de laquelle des conseillers externes ont joué le rôle de propriétaire en leur nom, lui a permis de passer d'un propriétaire de la prochaine génération non intéressé à un adulte qui travaille dans le domaine de la musique et vit à Londres tout en siégeant au conseil d'administration de l'entreprise familiale. Le temps qui lui a été accordé lui a permis d'explorer ses propres intérêts tout en trouvant un rôle approprié dans l'entreprise familiale sans aucune précipitation.

Aujourd'hui, la période de dix ans est terminée et les trois frères et sœurs sont devenus propriétaires de l'entreprise familiale conformément à la volonté de leur père. Pour les deux frères et sœurs les plus âgés, qui ont attendu avec impatience de pouvoir enfin assumer pleinement leurs responsabilités de propriétaires, l'horizon temporel choisi par leur défunt père était nécessaire pour que le plus jeune des frères et sœurs puisse mûrir dans son rôle de propriétaire. Actuellement, ils occupent tous des postes au sein du conseil d'administration de l'entreprise, tandis qu'aucun des frères et sœurs n'a de responsabilités opérationnelles. La tradition de la succession précédente avec un seul propriétaire majoritaire ne sera pas poursuivie. Compte tenu de la taille et de la complexité de l'entreprise, ils préfèrent partager les responsabilités dans un partenariat fraternel.

Les membres de la quatrième génération apprécient qu'on leur ait donné le temps de développer les compétences et les connaissances nécessaires pour être de bons propriétaires. Pourtant, lors de notre entretien, ils ont exprimé qu'il aurait été utile d'avoir une plus grande diversité dans l'équipe de conseillers, en termes d'âge, de sexe et de qualifications. Alors que les conseillers choisis par leur père prennent du recul, les frères et sœurs ont poursuivi son idée, et ont créé leur propre équipe de conseillers. Lors de la nomination des conseillers, ils soulignent l'importance des conseillers ayant une expérience personnelle dans le domaine des entreprises familiales et le fait qu'ils sont choisis par eux-mêmes.

“Après avoir rejoint cette entreprise, j'ai été très surpris à la lecture de notre code de conduite. Notre père était très attaché aux valeurs, et notre éducation était totalement conforme au code de conduite de notre entreprise.”

– Propriétaire de la 4e génération

QUESTIONS DE REFLEXION



- Comment surmonter / gérer la différence d'âge entre frères et sœurs ?
- Comment être généreux avec les frères et sœurs plus jeunes / plus âgés pour leur permettre de mûrir et d'assumer leurs responsabilités de propriétaires ?
- Envisagez-vous de nommer des conseillers externes pour superviser la propriété de votre entreprise familiale ? Si oui, quel profil devraient-ils avoir ?

1.7 Mort subite du fondateur et PDG de Simon Møkster Shipping

CATÉGORISATION



Nationalité	Norvège	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	> 250	Taille de l'entreprise – Chiffre d'affaires	> €50 m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie (UE, Codes NACE)	Transport et stockage
Interviewé	2ème génération	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Au cours de sa 24e année d'activité, le fondateur et directeur général de l'entreprise, Simon Møkster, est mort subitement d'une crise cardiaque. L'entreprise était détenue à 100 % par Simon Møkster, avec des associés externes sur certains actifs. Comme il n'y avait pas de testament, la famille a suivi la loi norvégienne sur l'héritage qui donne aux veuves le droit de reporter le règlement de l'héritage de leurs enfants. Lorsque Simon Møkster est décédé à l'âge de 55 ans, il a laissé derrière lui une veuve de 47 ans et trois enfants : Anne Jorunn 27 ans, Alf 25 ans et Astrid Simone 17 ans. Anne Jorunn et Alf occupaient déjà des postes subalternes dans l'entreprise, ayant travaillé aux côtés de leur père pendant quelques années. La veuve n'avait pas d'expérience dans le monde des affaires et n'était donc pas à l'aise avec la responsabilité de propriétaire actif.

Avant son décès, Simon avait discuté du sujet de la succession avec son épouse. Après une première rencontre avec un auditeur, au cours de laquelle la succession de la propriété et la structure organisationnelle étaient à l'ordre du jour, il a prévu de modifier la structure juridique de l'entreprise. Deux nouvelles sociétés à responsabilité limitée seraient créées, l'une dans le domaine de l'immobilier et l'autre dans celui de la gestion des navires et des bateaux. Selon ce plan, certaines actions seraient transférées à la génération suivante dès qu'Astrid Simone aurait 18 ans l'année suivante. Bien que ce plan n'ait pas été officialisé dans un testament ou tout autre document, l'épouse a décidé de le suivre. Les actifs ont été divisés et organisés en deux nouvelles sociétés. La propriété de la société d'exploitation, qui possédait des navires et employait une administration à terre et des marins, a été divisée à parts égales entre les trois frères et sœurs. Un employé de confiance de la société, qui avait travaillé aux côtés du fondateur pendant près de 20 ans, en est devenu le PDG. La deuxième société, qui possédait des biens immobiliers, n'avait pas de salariés. La veuve est restée propriétaire de l'entreprise pendant environ 15 ans, après quoi la propriété a été partagée à parts égales entre ses petits-enfants.

La famille Møkster n'était absolument pas préparée au décès inattendu du fondateur. Heureusement, les conditions commerciales étaient avantageuses puisque le résultat financier du deuxième trimestre avait été le meilleur de l'histoire de la société. Toutes les parties prenantes, y compris les employés, les fournisseurs, les clients et les banques, se sont concentrées sur le soutien à apporter à la famille. Les opérations en cours se sont poursuivies sans interruption. L'accès au compte bancaire de l'entreprise et d'autres problèmes pratiques ont été résolus au cours des deux premiers jours, sans entraîner de retard dans le paiement des salaires ou des fournisseurs.

Dans des conditions commerciales moins favorables, la deuxième génération n'aurait peut-être pas eu la possibilité d'accéder progressivement à des postes au sein du conseil d'administration et à des rôles de direction grâce à la participation active des propriétaires. Après 12 ans de collaboration avec un PDG externe, la fille aînée, Anne Jorunn a pris la relève en tant que PDG. Alf avait déjà occupé le poste de directeur financier pendant plusieurs années.

La deuxième génération a créé une structure plus solide en développant un groupe d'entités commerciales, détenues et contrôlées par une société holding. La gouvernance d'entreprise a été formalisée par la nomination d'un conseil d'administration, composé de deux membres de la famille et de trois membres externes. Aujourd'hui, l'entreprise compte neuf propriétaires de la deuxième et de la troisième génération, dont trois ont un rôle opérationnel et deux un rôle de direction. Les propriétaires se réunissent régulièrement pour s'assurer que tous les propriétaires sont bien informés et que les décisions importantes sont prises en concertation avec tous les propriétaires.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Que se passera-t-il dans votre famille si les membres de la famille les plus impliqués dans l'entreprise familiale décèdent soudainement ?

POINT D'APPRENTISSAGE



Rédiger un testament final

Si vous avez une opinion sur ce qu'il adviendra de la propriété après votre décès, rédigez un testament définitif. Ce document doit être rédigé de manière à correspondre à la situation actuelle. Si vous avez des enfants mineurs, un tuteur doit être désigné et informé.

Conversation intergénérationnelle

Parlez avec les autres propriétaires et les membres de la famille. Un propriétaire a invité sa femme et ses enfants à une conversation en présence d'un avocat et d'un conseiller de l'entreprise familiale pour discuter de "ce qui arrivera à l'entreprise si/quand je mourrai". Malgré la nature désagréable du sujet, son ouverture d'esprit a été appréciée. La discussion a débouché sur une participation accrue de la prochaine génération de propriétaires, la mise en place d'un programme de formation et l'inclusion de la prochaine génération au sein du conseil d'administration. Faites de la place pour la prochaine génération - bien que ces personnes puissent toujours être les "enfants" de l'entreprise, elles ne doivent pas être traitées comme telles. Posez des questions à la génération suivante : Souhaitez-vous faire partie de l'entreprise ? De quelle manière ? La communication est la clé - travaillez ensemble à travers les générations pour résoudre les problèmes et déterminer les rôles appropriés.

Utiliser les réseaux / les parties prenantes

Des conseillers de confiance et des employés de longue date peuvent s'avérer être des ressources précieuses pour la famille en temps de crise. Ils peuvent jouer un rôle de leader à court ou à long terme. L'avantage d'utiliser les ressources humaines du réseau d'entreprises existant est leur connaissance de la culture et des valeurs de l'entreprise, ainsi que leur loyauté envers celle-ci.

Une structure solide avec des employés responsabilisés

Veillez à disposer d'une structure organisationnelle solide. Le modèle à trois cercles [2] peut être un outil utile pour analyser la structure de votre entreprise familiale. Par exemple, une structure dans laquelle une seule personne représente la propriété et la direction peut s'avérer fragile si quelque chose arrive à cette personne. Il est important de garantir la solidité de l'entreprise, tant en ce qui concerne la dépendance vis-à-vis du personnel clé (famille ou membres externes) que d'autres parties prenantes comme les fournisseurs, les clients ou les banques. Il est important de déléguer et de responsabiliser les employés, en garantissant à chacun une indépendance telle que, si une personne devait quitter l'entreprise, le groupe soit capable de faire face à la situation.



Chaque succession d'entreprise est unique

Il ne faut pas avoir peur de sortir des sentiers battus lorsqu'on prend des décisions concernant la succession d'une entreprise familiale. Il est important de tenir compte des circonstances particulières et de ce qui fonctionne le mieux pour la famille. Les solutions issues des successions précédentes dans la famille ne doivent pas nécessairement être la règle pour les successions à venir. La deuxième génération, dans le cas 1.5.NO, a estimé que la succession devait inclure son épouse. Aucun plan n'est parfait - il y aura toujours un certain désaccord et un certain malheur dans chaque plan de succession. Essayez de faire preuve de flexibilité pour adapter un plan.

Trouvez de bons conseillers

Il est utile de demander conseil à des personnes expérimentées, issues d'un large éventail de milieux et de domaines de connaissance. Si les héritiers sont jeunes et dépendent d'une aide externe, il est important que les conseillers prennent le temps d'inclure et d'éduquer les propriétaires au sujet de l'entreprise. Des conseillers ayant une expérience personnelle dans le domaine des familles propriétaires d'entreprises font une grande différence. Les conseillers n'ayant aucune expérience personnelle d'une entreprise familiale peuvent ne pas comprendre toute la complexité de la propriété familiale

Implication précoce de la prochaine génération

Laissez vos enfants participer à la vie de l'entreprise, même lorsqu'ils sont petits, quels que soient leurs choix futurs.

Compétences et renforcement des capacités

Recherchez activement de nouvelles connaissances. Si vous n'avez pas les compétences nécessaires pour remplir un nouveau rôle, trouvez un cours universitaire, un programme pour cadres ou des conseillers appropriés.

Gérer ses émotions

La gestion des émotions et une bonne communication au sein de la famille sont la clé d'une entreprise familiale durable. La famille dans l'histoire # 1.3.ES Gancedo, pratique des sessions collectives réfléchies l'après-midi, où tout le monde partage ses pensées et ses préoccupations. Les disputes sont inévitables mais quand cela arrive, nous nous rappelons que nous sommes une famille et nous nous écoutons les uns les autres. Avoir des réunions programmées sans ordre du jour fixe pour partager des pensées ou ce qui préoccupe les membres de la famille, peut être très efficace pour maintenir des conditions de travail saines parmi les membres de la famille.





ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT
INPRO



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



Family
Business
Norway



www.sufabu.eu



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

Ms Kristýna STRNADOVÁ
Sokolovská 100/94
186 00 Prague 8
Czech Republic
strnadova@amsp.cz



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



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.