



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

HISTOIRES DE SUCCESSION D'ENTREPRISE FAMILIALE 2. PROPRIÉTAIRE UNIQUE

INTRODUCTION AU THÈME



Lorsqu'une entreprise familiale est transmise à un propriétaire unique, il y a à la fois des avantages et des inconvénients. En n'ayant qu'un seul propriétaire, l'entreprise devient simple et efficace, comme une start-up. Comme il n'y a qu'un seul décideur, les décisions peuvent être prises rapidement et il est plus facile de s'orienter vers de nouvelles opportunités. L'entreprise a également la vision et la passion d'une seule personne, de sorte que l'avenir de l'entreprise peut être direct et spécifique.

Le fait de n'avoir qu'un seul propriétaire présente également des inconvénients. Si la génération suivante n'est pas d'accord sur le choix du propriétaire unique, les frères et sœurs qui ne sont pas choisis peuvent être mécontents, ce qui provoque des frictions au sein de la famille. Les critères de choix du propriétaire unique doivent également être très rigoureux, car si le mauvais propriétaire unique est choisi, l'entreprise tout entière pourrait disparaître.

Dans de nombreux pays, la tradition veut que l'exploitation agricole ne soit transmise qu'à un seul membre de la famille à la génération suivante. Outre la tradition, il est important de tenir compte de considérations telles que la préservation de la terre ou le fait que l'exploitation ne peut assurer la subsistance que d'une seule famille. Des traditions et des considérations similaires peuvent jouer un rôle dans la propriété d'une entreprise familiale.

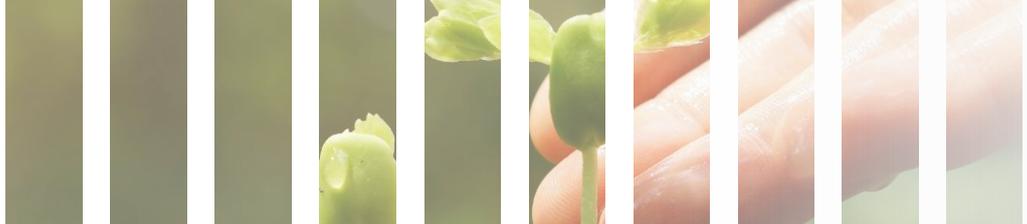
L'acceptation de la succession d'un propriétaire unique issu de la famille élargie est plus probable si toutes les parties concernées connaissent le plan de succession, comprennent les critères à choisir et acquièrent une expérience professionnelle au sein de l'entreprise pour savoir si elles s'y adapteraient ou non. Si possible, les non-propriétaires de la génération suivante devraient recevoir une autre compensation, afin de ne pas se sentir sous-estimés de ne pas avoir été choisis.

La propriété unique peut être considérée comme injuste, la richesse et les privilèges étant concentrés chez un seul propriétaire. D'autre part, le propriétaire unique est également seul à devoir poursuivre la tradition et l'héritage de l'entreprise familiale, tandis que les autres membres de la famille peuvent jouir de la liberté de poursuivre une carrière qui les intéresse. Être propriétaire unique peut représenter une charge de travail importante pour une personne, en fonction de la taille de l'entreprise, de sa complexité, du marché, du nombre d'employés, etc.

Liste des histoires:

2.1 Succession de la 3e à la 4e génération chez l'entreprise Banti Ruffo	p. 3
2.2 Succession de la 1ère à la 2ème génération chez l'entreprise El Veedor	p. 5
2.3 Succession du grand-père au petit-fils chez GONDAN	p. 7
2.4 Succession de la 1ère à la 2ème génération chez H20	p. 9
2.5 Succession de la 2ème à la 3ème génération chez Millars	p. 11
2.6 Succession de la 1ère à la 2ème génération chez Alex Spink and Sons	p.13
2.7 Succession de la 2e à la 3e génération	p17





2.1 Succession de la 3ème à la 4ème génération chez l'entreprise Banti Ruffo

CATÉGORISATION



Nationalité	Italie	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	< 10	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaire	< €2m
Génération	3ème à 4ème Génération	Industrie	Construction
Interviewé	4ème Génération	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



La société Banti Ruffo est une entreprise familiale de quatrième génération spécialisée dans la restauration des surfaces et l'entretien des bâtiments. Fondée à Pise en 1918 par Ruffo Banti, maître peintre et décorateur, la société Banti a participé à de nombreux projets de restauration monumentale, tout en étant un leader dans les finitions intérieures et extérieures de style Liberty des maisons patriciennes. L'entreprise a continué avec l'entrée dans la société de son fils Aurelio Guido qui a d'abord maintenu les caractéristiques opérationnelles de la gestion de son père, puis les a diversifiées avec l'introduction de son fils Ruffo. Pour s'adapter aux besoins de reconstruction des années 1950, Ruffo a introduit de nouvelles techniques d'application avancées adaptées à l'entretien et à l'amélioration esthétique des surfaces concernées par l'intervention. Les relations tissées au fil du temps avec les grandes industries et avec les grands noms de la construction navale contribuent, année après année, à accroître l'expérience de la société Banti Ruffo dans les cycles de peinture industrielle. Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par Fabio, le fils de Ruffo, que nous avons interviewé pour qu'il nous raconte l'histoire du centenaire de son entreprise familiale.

Les successions familiales qui ont précédé celle de Fabio ont été principalement dictées par des situations de besoin. L'enfance de Ruffos, le père de Fabio, a été marquée par la Seconde Guerre mondiale et par des périodes de faim et de misère qui l'ont amené, à l'âge de dix ans, à travailler dans l'entreprise familiale après l'école. Pendant les années de reconstruction, la société Banti a connu une croissance importante grâce à de nombreuses commissions de travail. Une croissance qui a également impliqué des efforts et des sacrifices considérables, à commencer par le fait de devoir travailler sept jours par semaine pour répondre aux attentes en matière de livraison. Contrairement à son père, la succession de Fabio a été nettement différente : né à une époque meilleure, dans une famille qui ne manquait de rien, Fabio a eu l'occasion d'étudier et, en 1990, il a obtenu un master en économie et commerce à l'université de Pise. Tout en étudiant, Fabio a continué à travailler pour l'entreprise familiale, dans laquelle il a débuté à l'âge de quinze ans. Après avoir obtenu son diplôme, Fabio a commencé à travailler dans l'entreprise en tant que travailleur familial. L'entrée dans l'entreprise s'est faite naturellement : malgré les nombreuses offres d'emploi qui lui sont parvenues immédiatement après l'obtention de son diplôme, Fabio n'avait aucun doute sur son choix de travailler dans l'entreprise familiale. Deux raisons ont motivé ce choix : d'une part, la sentimentalité de la poursuite de l'entreprise familiale ; d'autre part, les opportunités et la liberté d'être un entrepreneur.

Son père Ruffo n'a jamais imposé à Fabio un avenir dans l'entreprise familiale et qui, une fois qu'il a rejoint la société, l'a laissé libre de prendre des risques et d'apporter des changements à l'entreprise.

En 2012, sous sa direction, l'entreprise Banti est devenue une société à responsabilité limitée, Fabio assumant le rôle de directeur unique. En plus de l'entreprise familiale, Fabio a d'autres expériences professionnelles qui lui sont utiles pour son développement personnel et professionnel. Plus précisément, Fabio est le président de Confartigianato Imprese Toscana et Confartigianato Imprese Pisa, l'association professionnelle de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises, et de Artigiancassa, une banque du groupe BNP Paribas dédiée au monde de l'artisanat et des PME.

Aujourd'hui, Fabio a deux enfants âgés de 19 et 23 ans, tous deux sont actuellement à l'université. À l'instar de son père, Fabio n'exerce aucune pression sur ses enfants en ce qui concerne la gestion future de l'entreprise familiale. S'ils décidaient de ne pas rejoindre l'entreprise familiale, Fabio respecterait leur décision, malgré le fait que l'activité entrepreneuriale ait atteint son centenaire. Dans la vision de Fabio, en effet, il est nécessaire d'être totalement engagé pour devenir entrepreneur. Une entreprise, surtout s'il s'agit d'une entreprise familiale, dépend de la personne qui la dirige et il doit y avoir une forte passion pour l'entreprise si vous n'avez pas encore acquis toutes les compétences nécessaires pour réussir.

“La liberté dont je disposais de la part de mon père n'était pas dictée par un acte de générosité mais de confiance et réside dans le fait d'entrevoir les avantages que j'aurais pu apporter à l'entreprise. Si l'un de mes enfants décide de rejoindre la société, il doit être conscient du prix qu'il devra payer, comme mes prédécesseurs et moi-même l'avons payé. Les aspects familiaux doivent être mis de côté alors que, d'un autre côté, il est nécessaire d'apporter de la valeur à l'entreprise. Si je n'avais pas été convenable aux yeux de mon père, je n'aurais pas pu faire ce que j'ai fait jusqu'à présent, je n'aurais pas bénéficié d'une telle autonomie.”

– Fabio Banti propriétaire de la 4e génération



The Banti family

QUESTIONS DE REFLEXION

- Êtes-vous conscient de vos choix en tant que successeur potentiel ?
- Avez-vous envisagé le risque d'échec ?
- Quelles opportunités pouvez-vous identifier dans votre entourage ?
- Êtes-vous prêt à faire les sacrifices qui peuvent être nécessaires si vous reprenez l'entreprise familiale ?





2.2 Succession de la 1ère à la 2ème génération chez El Veedor

CATÉGORISATION



Nationalité	Espagne	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	<50	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaire	< €2m
Génération	1ère à 2ème Génération	Industrie	Activités d'hébergement et de restauration
Interviewé	Successeur (prochaine gén)	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



L'entreprise familiale El Veedor (restaurant) et El Ultramarino (épicerie locale) a été créée en 1975 par le père de Juan. L'histoire commence en 1975 lorsque le père de Juan, alors qu'il vivait dans un petit village et qu'il était destiné à être un bouc émissaire, a réalisé qu'il voulait faire quelque chose de différent dans la vie. Il a quitté son village et s'est installé à Cadix - une petite ville côtière pittoresque sur la côte atlantique de l'Andalousie. Il a acheté un vieux bâtiment, presque en ruines, et a ouvert un venta (un petit magasin et restaurant local en Andalousie). L'idée suivante était d'apporter innovation et diversité dans la nourriture mise à la disposition de la population locale. Pour cela, il a commencé à introduire des produits de charcuterie, une nouveauté absolue à l'époque, ainsi que du fromage et des vins. Avec le temps, cette entreprise s'est révélée être non seulement une réussite mais aussi une icône à Cadix, attirant des citoyens de tous les horizons.

Le bâtiment où se trouve El Veedor a plus de 200 ans et, bien qu'il semble moderne de l'extérieur, vous serez toujours enchantés en entrant dans ce site historique. Outre le bâtiment, il convient de souligner certains détails de l'histoire du restaurant. À l'époque, les femmes faisaient leurs courses à l'épicerie et les hommes prenaient un verre, ou plusieurs, dans le bar qui n'étaient alors séparés que par une porte vitrée. Un couple n'était pas autorisé à faire ses courses et à fréquenter le bar ensemble, car à l'époque, il n'était pas considéré comme approprié qu'une femme entre dans un bar pour prendre un verre.



Il y avait deux portes séparées pour El Veedor qui n'étaient pas visibles pour ceux qui entraient. Les hommes ne pouvaient pas voir leurs femmes dans le magasin et les femmes ne pouvaient pas voir leurs maris boire. C'était plutôt machiste.

Le père de Juan a été le seul propriétaire de l'entreprise jusqu'en 2002, date à laquelle son fils unique, Juan, a terminé ses études et a exprimé son intérêt de se joindre à l'entreprise familiale. Auparavant, les ambitions de Juan n'étaient pas vraiment orientées vers l'entreprise familiale. Son rêve professionnel était de devenir médecin légiste et de travailler dans le domaine des enquêtes policières. Cependant, il a finalement pris la décision de choisir la voie de son père, car il avait la ferme volonté de ne pas perdre l'entreprise familiale après tout le dur labeur accompli par son père.

Pour l'instant, Juan est le seul propriétaire et directeur de l'entreprise. Sa sœur n'a jamais montré d'intérêt pour l'entreprise familiale et s'est consacrée au monde de la télévision. La succession a eu lieu lorsque le père de Juan a pris la décision de prendre sa retraite et de transmettre l'entreprise au fils.

Des difficultés ? De nombreuses difficultés ont été rencontrées lors de la transition. Principalement en termes de choc intergénérationnel qui se produit souvent lorsque des personnes de différentes époques travaillent ensemble. Le père a connu la guerre, la faim, les difficultés, et le fait que Juan n'ait pas été élevé par lui - a eu un impact sur le processus de succession. Le premier revers s'est produit lorsque tous deux ont réalisé qu'ils voyaient l'avenir de l'entreprise de différentes manières : le père était plus enclin à garder les choses telles qu'elles étaient alors que Juan était plus intéressé par le changement et l'innovation des processus et des conditions de travail des travailleurs de l'entreprise. L'histoire de la succession a commencé lorsque Juan a ouvert son propre restaurant juste devant celui de son père. Cela s'est fait d'un commun accord et il a été convenu de garder ces deux entreprises distinctes l'une de l'autre. Ils ont tous deux compris clairement que les deux établissements auraient leurs propres clients et politiques de travail distincts. L'ouverture de son propre restaurant à proximité de celui de son père a été l'approche de Juan pour entrer dans l'entreprise familiale.

Lorsque son père a finalement pris sa retraite, afin d'avoir suffisamment de temps à consacrer aux deux entreprises, Juan a dû trouver un gérant externe pour son propre restaurant. À cette époque, il a pu faire appel à un chef étoilé au Michelin, Mauro Barreiro. Il a ainsi pu se concentrer sur l'activité de son père.

La transition entre le père et le fils a duré environ 4 à 5 ans et s'est faite lentement et progressivement. Il n'y avait pas de plan de succession établi - c'était un processus naturel, sans aide externe, mais avec de simples mouvements financiers et des changements de notaire et de banque nécessaires. L'intention n'était pas de précipiter les choses et elle a été réalisée du jour au lendemain afin que les travailleurs d'El Veedor aient confiance dans le successeur. Bien qu'il soit le seul directeur d'El Veedor pour le moment, Juan dit que *"his father would always remain the owner of the family business with the right to change or unchange things and he would always follow him in doing so"*. Juan 2nd Génération owner

En ce qui concerne la situation avec la prochaine génération, elle est compliquée. Ni Juan ni sa sœur n'ont de descendants. Pourtant, Juan mentionne que s'il avait des enfants, il laisserait la succession se faire de la même manière qu'avec son père. Il est convaincu que pour gérer une entreprise familiale, les enfants devraient étudier la gestion hôtelière et l'administration des affaires, et avoir du "cariño" (forte affection en espagnol) pour l'entreprise familiale.

L'avenir de l'entreprise familiale El Veedor est incertain. Juan a fait remarquer que son père et lui-même préféreraient ne pas laisser l'entreprise entre les mains d'une personne extérieure à la famille.

Que va-t-il se passer à l'avenir ? S'il reste des choses à faire, Juan continuera à développer l'entreprise jusqu'à ce qu'il trouve une personne appropriée à qui vendre le restaurant, mais seul l'avenir nous le dira.

Réflexions de Juan sur la manière de traverser un processus de succession: *"D'abord, soyez humble. L'humilité, l'éducation, le respect de soi, la confiance en soi sont fondamentaux. Vous devez avoir de nombreuses valeurs parce que vous vous basez sur ce qu'a fait une personne qui a fait quelque chose d'important et vous devez réaliser que, que vous le vouliez ou non, ce ne sera pas pareil. Vous devez apprendre à faire les choses différemment, à ne pas copier, à avoir votre propre identité et à ne pas être un copieur"*.



QUESTIONS DE REFLEXION

- Comment pouvez-vous poursuivre le développement de ce que vos ancêtres ont établi ?



2.3 Succession du grand-père au petit-fils chez GONDAN

CATÉGORISATION



Nationalité	Espagne	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	>250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaire	> €50
Génération	2ème à 4ème Génération	Industrie	Fabrication
Interviewé	4ème génération	Anonyme NO	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Depuis quatre générations, la famille de l'actuel président, Álvaro Platero Díaz, se consacre à la construction navale. À la fin du XIXe siècle, Francisco Díaz Fernández construisait déjà de petits bateaux pour la pêche côtière lorsque son fils, Francisco Díaz Martínez, a commencé à construire des bateaux en bois sur la plage où se trouvent aujourd'hui les chantiers navals actuels.

En 1925, Astilleros Gondán a été fondé. La construction navale d'Astilleros Gondán comprend la construction de nombreux types de navires différents, des bateaux de pêche, des navires de ravitaillement de plateformes et des navires d'intervention et de sauvetage d'urgence pour les plateformes pétrolières, ainsi que des navires de soutien pour l'industrie éolienne offshore. Álvaro représente la 4e génération de constructeurs navals et la 3e génération de l'entreprise familiale de construction navale. Son cas présente un curieux aspect de succession dans les entreprises familiales. Le décès de Francisco en 1995, à l'âge de 93 ans, a entraîné de grands changements dans l'entreprise, ouvrant une nouvelle phase dans l'histoire de Gancedo.

Contrairement à l'approche traditionnelle qui consiste à transmettre l'entreprise "de père en fils", Alvaro a acquis l'entreprise directement de son grand-père, sans passer par la génération intermédiaire de ses parents. Cette décision a été prise par son grand-père qui, d'après lui, avait des problèmes avec certains de ses enfants qui travaillaient alors sur le chantier naval. Au fil des ans, Alvaro a racheté les parts de ses cousins et de deux oncles - essentiellement de tout le monde, sauf de sa mère. Lorsque sa mère est décédée, elle a laissé une partie de ses parts à la seule sœur d'Alvaro. Actuellement, Alvaro est le seul et unique dirigeant de l'entreprise familiale avec 93% des parts du chantier naval et les 7% restants appartiennent à sa sœur.



“Dans mon cas, la succession n'était pas normale, mais c'était une chose extraordinaire". L'objectif fondamental de mon grand-père était de maintenir et de préserver l'œuvre de sa vie, qui était le chantier naval, de préserver l'intégrité et l'unité de l'entreprise, et il m'a choisi comme solution pour continuer l'entreprise familiale.”

– Álvaro Platero Díaz, propriétaire de la 4e génération

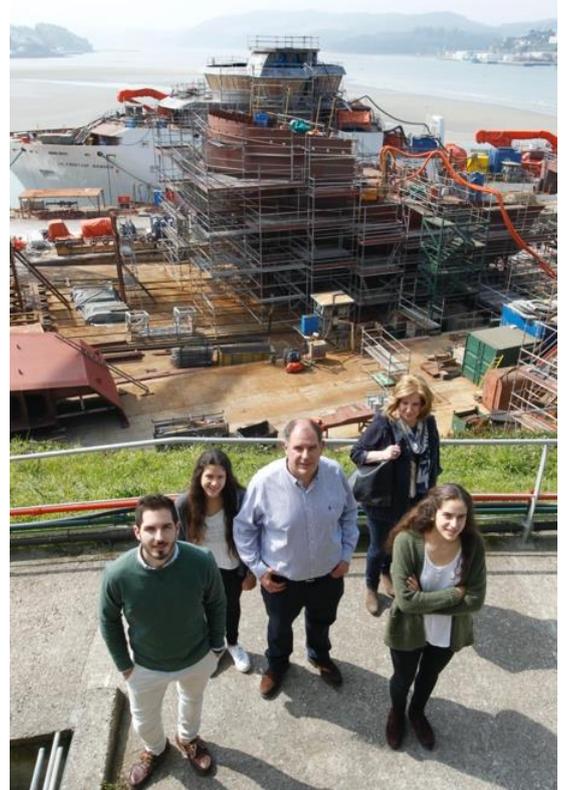
Au cours de la période du grand-père, Alvaro a précisé qu'il ne connaissait pas l'existence des protocoles familiaux et qu'il n'y en avait pas. La seule aide extérieure dont ils disposaient était uniquement de nature notariale et celle d'un conseiller fiscal. Au cours des trois dernières années de la vie de Francisco, un plan d'organisation de la succession a été établi entre lui et Álvaro. Leur idée n'a pas été accueillie avec enthousiasme par le reste de la famille. Une partie de la famille n'a pas compris la décision de Francisco de maintenir l'entreprise ensemble au lieu de la diviser en plusieurs parties entre les fils, mais de choisir une personne pour la diriger et cette personne étant son petit-fils.

Cela a conduit à de gros problèmes avec la famille, il y a eu de l'éloignement, de la colère et il a fallu quelques années pour que tout le monde se remette à parler. Álvaro a déclaré : "Lorsqu'ils ont vu qu'ils n'avaient pas d'avenir avec moi car j'étais déjà directeur, ils ont décidé de me vendre leurs actions ou de les échanger contre d'autres types de biens". À ce jour, toutes les responsabilités exécutives et décisionnelles incombent toujours à Álvaro en tant que directeur général et les actionnaires se limitent à lui-même et à sa sœur. La communication entre eux est plutôt bonne. Il y a aussi un conseil d'administration dont le rôle est plutôt celui d'un consultant et d'un conseiller sans pouvoir exécutif.

En ce qui concerne le plan de succession pour la prochaine génération, Álvaro mentionne qu'il n'existe pas de protocole familial de ce type, bien qu'il y ait réfléchi à plusieurs reprises et qu'il ait fait quelques recherches. Son approche actuelle consiste à lui laisser un peu de temps pour voir lesquels de ses enfants s'intéressent à l'entreprise..

Pour l'instant, il est clair que son fils travaillera sur le chantier naval, car il a déjà été intégré dans l'entreprise en y travaillant pendant l'été et en assistant à d'importantes réunions d'affaires. Une chose est très claire pour lui : tous ses enfants seront actionnaires de l'entreprise, mais leur capacité professionnelle déterminera s'ils deviendront ou non cadres.

Réflexions d'Álvaro sur la manière de gérer une succession: *"Vous devez prendre des décisions difficiles lorsqu'il s'agit de choisir dans quelles mains vous allez laisser l'entreprise familiale. Il est important que celui que vous choisirez ait suffisamment de pouvoir pour faire les choses, en tant que dirigeant de l'entreprise. S'il est clairement entendu que vos enfants n'ont pas cette capacité de direction, il vaut mieux en faire des actionnaires et créer plutôt une équipe de direction indépendante contrôlée par les actionnaires"*



2.4 Succession de la 1ère à la 2ème génération chez H2O

CATÉGORISATION



Nationalité	GB	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	<10	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaire	<€2m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie	Fourniture d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



H2O a été fondée en 1986 par Adam Cargill à Arbroath, en Écosse. L'entreprise fournissait des services de plomberie à la région et s'est rapidement constituée une clientèle fidèle, ainsi que des contrats pour les conseils locaux et les organismes de logement. Le fondateur a développé l'entreprise au fil des ans, tandis que ses enfants allaient à l'école.

La famille comptait deux enfants, un garçon et une fille. En grandissant, il est devenu évident que les enfants choisissaient de ne pas faire carrière dans l'entreprise familiale. Le fils a cherché à rejoindre la police tandis que la fille a commencé une carrière de chanteuse professionnelle très réussie. Mais la vie continue, et le fils Mark décide de suivre une formation d'électricien.

Après avoir travaillé comme électricien pour quelques entreprises, il a trouvé des emplois similaires tous les jours et a commencé à chercher un nouveau défi. C'est à ce moment que son père lui a demandé de rejoindre l'entreprise familiale, tout en lui offrant une formation plus poussée en plomberie. Ce n'était pas une option prévue plus tôt dans l'histoire de l'entreprise, mais cela a permis à l'entreprise d'étendre ses services aux clients privés et aux clients commerciaux.

Lorsque Mark s'est investi dans l'entreprise, on a commencé à s'attendre à ce qu'il reprenne finalement les rênes de l'entreprise, lorsque son père a décidé de prendre sa retraite. Il possédait les compétences et l'expertise commerciales nécessaires pour couvrir tous les secteurs d'activité dans lesquels l'entreprise était impliquée, mais un incident s'est produit qui a révélé un manque de compétences important, et jusqu'alors non pris en compte, dans la structure de l'entreprise.



Malheureusement, Adam, le fondateur, a eu des problèmes de santé et Mark a été mis au pied du mur pour s'occuper à la fois de la gestion et des affaires pendant que son père se rétablissait. Ce fut une occasion d'apprentissage essentielle qui l'a préparé pour l'avenir, mais à l'époque, il y avait certainement un sentiment d'échec et, rétrospectivement, un soutien pendant cette période pour les besoins quotidiens de l'entreprise, tels que la fixation des prix, l'établissement de devis et la facturation, aurait été apprécié.

Au fur et à mesure que Mark prenait de plus en plus de responsabilités au sein de l'entreprise, il est devenu évident pour la famille qu'il prendrait la relève de son père à un moment donné. Ce processus s'est lentement accéléré en raison de la mauvaise santé du fondateur jusqu'au moment où nous écrivons ces lignes (septembre 2020), où Mark a assumé la quasi-totalité de la direction de l'entreprise, alors que son père réduit de plus en plus son rôle. Adam est toujours associé dans l'entreprise à ce stade, bien que les deux parties s'attendent à ce qu'il se retire complètement de l'entreprise au cours des prochains mois.

Bien que Mark soit maintenant à l'aise avec l'aspect administratif de l'entreprise, des ressources supplémentaires ont été apportées, la femme de Mark lui apportant désormais un soutien et des conseils administratifs.

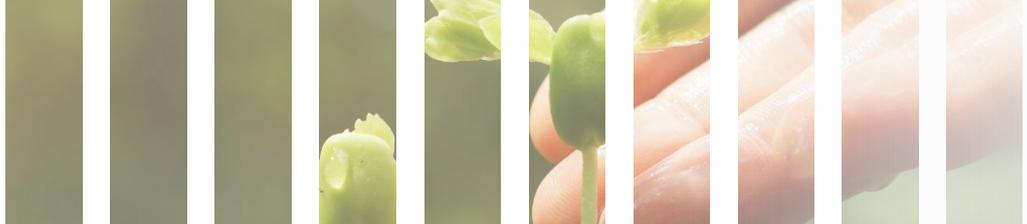
Les H2O ont réussi à lancer et presque achever un processus de succession avec une planification limitée et peu de problèmes. Cela s'explique principalement par la nature simple de l'entreprise familiale : un fondateur et un enfant qui veulent suivre les traces du père. Cela montre également que pour les petites entreprises familiales, le processus peut être relativement exempt de stress et ne pas nécessiter l'intervention de professionnels spécialisés pendant de nombreux mois et années au préalable.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Que pouvez-vous, en tant que successeur, apporter à l'entreprise pour la faire prospérer ou la "considérer comme la vôtre" ?



2.5 Succession de la 2e à la 3e génération chez Millars

CATÉGORISATION



Nationalité	GB	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	<10	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaire	<€2m
Génération	2ème à 3ème génération	Industrie	Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles et de motocycles
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Millars a été fondée en 1903 à Arbroath en tant que fournisseur de blazers et autres articles par AK Adamson. Le grand-père du propriétaire actuel a commencé dans l'entreprise comme livreur, transportant des colis de marchandises en papier brun aux clients en utilisant leur bicyclette et, dans une histoire stéréotypée d'auto-assistance, il est finalement devenu copropriétaire de l'entreprise avec une participation de 50 %. Après le départ du fondateur, le grand-père a repris l'entreprise et a commencé à la développer, en s'orientant davantage vers la confection de vêtements pour hommes.

Le père des propriétaires actuels a été encouragé à apprendre un métier en dehors de l'entreprise familiale et a donc travaillé chez Cairds, un grand magasin de la ville de Dundee, où il a suivi une formation de tailleur et a finalement apporté ces compétences dans l'entreprise familiale. À l'époque, le propriétaire (grand-père) avait deux enfants, dont l'un n'avait aucun intérêt à reprendre l'entreprise familiale et le transfert d'une génération à l'autre était donc assez simpliste et s'est déroulé sans problème.

La deuxième génération de propriétaires a développé l'entreprise et a commencé à apporter des influences européennes aux produits et services fournis. Millars est devenu un véritable pourvoyeur de gentlemen et, grâce à divers achats, a étendu son activité à Broughty Ferry, une banlieue de luxe de la ville de Dundee, et l'endroit où les "Jute Baron's" ont installé leurs vastes maisons.

Deux enfants étaient à nouveau disponibles pour la succession générationnelle, mais avant que les plans ne soient mis en place, le propriétaire a souffert de problèmes de santé qui ont propulsé les fils au premier plan. L'un des fils n'était guère intéressé par la reprise de l'entreprise familiale, mais l'autre fils - le propriétaire actuel - a pris les rênes et a poursuivi l'entreprise en la transmettant à la troisième génération.

Comme la succession était plutôt précipitée en raison de la mauvaise santé de l'ancien propriétaire, le nouveau propriétaire n'a pas eu beaucoup de chance de s'intégrer dans l'entreprise, c'est pourquoi il a fréquenté le collège local afin d'obtenir un diplôme de commerce.

Ils ont également trouvé beaucoup de soutien auprès d'autres personnes du secteur - en effet, le propriétaire actuel a laissé entendre que l'aide et le soutien qu'ils ont trouvés auprès d'autres personnes du secteur étaient très importants en termes de réussite de la succession, le secteur est assez restreint et les entreprises ont tendance à se soutenir mutuellement en période de crise ou de détresse.

Là encore, comme l'un des frères et sœurs n'avait pas le même niveau d'intérêt pour l'entreprise familiale, le processus de succession a été simple et n'a impliqué aucun conflit. En effet, le propriétaire actuel a de nombreuses autres entreprises avec son frère - mais pas l'entreprise familiale !

Actuellement, l'entreprise connaît des problèmes liés à la pandémie de Covid-19 comme de nombreux autres détaillants indépendants, mais le propriétaire actuel a fait appel à son épouse comme actionnaire (qui a également ouvert un magasin de détail distinct destiné à un marché différent), et il y a quelques espoirs que le fils du propriétaire actuel, qui est encore très jeune, puisse bien perpétuer l'entreprise familiale et la transmettre à la quatrième génération.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Comment susciter l'intérêt de votre prochaine génération pour l'entreprise familiale ?

2.6 Succession de la 1ère à la 2ème génération chez Alex Spink and Sons

CATÉGORISATION



Nationalité	GB	Options de succession	Succession familiale
Taille de l'entreprise – effectif	< 10	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaire	< €2m
Génération	1ère à 2ème génération	Industrie	Agriculture, sylviculture et pêche
Interviewé	Successeur (prochaine génération)	Anonyme	Non

HISTOIRES DE SUCCESSION



Alex Spink & Sons est une entreprise familiale fondée en 1977 par Alex et Mary Spink ainsi que par leurs fils Alex, Norman et Andrew. Basée à Arbroath, la plus grande ville d'Angus, en Écosse, la poissonnerie indépendante locale est actuellement dirigée par la deuxième génération d'Alex Spink. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de cigarettes Arbroath de manière traditionnelle sur un feu de bois de chêne.

Le smokie d'Arbroath est une sorte d'aiglefin fumé et une friandise locale, originaire d'Auchmithie, un petit village de pêcheurs situé à quelques kilomètres au nord d'Arbroath depuis la fin des années 1800. Traditionnellement, les petits lots de poissons étaient fumés à l'aide de tonneaux coupés en deux et recouverts de sacs de jute, le feu chauffant sous le poisson à l'intérieur du tonneau. Au début du XXe siècle, les pêcheurs d'Auchmithie se sont installés à Arbroath, et le procédé a rapidement été connu sous le nom d'Arbroath Smokie. En 2004, la Commission européenne a reconnu et enregistré l'appellation "Arbroath smokies" en tant qu'indication géographique protégée dans le cadre du système de dénomination alimentaire protégée de l'UE.

Alex Spink, le propriétaire actuel, a repris l'intégralité de l'entreprise il y a plus d'un an de son père Alex Snr et de ses oncles. Avant cela, Alex aidait au fonctionnement quotidien de l'entreprise depuis l'âge de 13 ans. Bien qu'il ait pris sa retraite, Alex Snr continue de fournir un soutien à l'entreprise, notamment en gérant les demandes de renseignements des clients.

Alex Spink & Sons récolte le poisson frais entier et le filetage de ses experts et prépare le poisson prêt à être fumé. L'entreprise se concentre également sur la fourniture de poisson frais au marché de gros, comme les restaurants et les hôtels, sur la livraison de poisson à domicile, ainsi qu'à deux de leurs magasins franchisés à Blairgowrie et Dundee.



Avant la succession, le père d'Alex l'a encouragé à reprendre l'entreprise. En tant que propriétaire d'entreprise, il peut parfois être exigeant. Cependant, Alex a reçu un soutien constant de son père. Alex Snr donne à Alex le pouvoir de prendre des décisions commerciales et le guide lorsque cela est nécessaire. Cette ouverture d'esprit a permis à Alex de disposer d'une bonne base pour reprendre l'entreprise en douceur. Avec plus de 40 ans d'expérience dans ce secteur, les connaissances et l'expérience d'Alex Snr sont inestimables pour Alex et l'entreprise.

Les décisions d'affaires sont prises entre Alex et un partenaire commercial, qui n'est pas un membre de la famille. La rotation du personnel a été stable au cours des 15 dernières années. Alex n'a pas apporté de changements majeurs à l'entreprise, mais il espère néanmoins la développer et l'agrandir pour faire face au changement d'époque, notamment en développant le site web de l'entreprise et les ventes en ligne.

Les transitions au sein de l'entreprise familiale sont souvent difficiles, Alex a déclaré qu'une famille qui le soutient lui a permis de prendre ses propres décisions tout en recevant des directives lorsque cela était nécessaire. Cela a été un élément important pour la succession de son entreprise. Grâce à cette expérience positive, Alex encouragerait sa future génération à reprendre l'entreprise et à travailler dans le secteur.



QUESTIONS DE REFLEXION



- Comment pouvez-vous soutenir les membres de votre famille dans les décisions de succession ?

2.7 Succession from 2nd to 3rd Génération

CATÉGORISATION



Nationalité	Norvège	Options de succession	Gestion externe
Taille de l'entreprise – effectif	< 250	Taille de l'entreprise – chiffre d'affaire	< €50 m
Génération	2ème à 3ème génération	Industrie (UE, codes NACE)	Fabrication
Interviewé	3ème Génération	Anonyme	Oui

HISTOIRES DE SUCCESSION



Pour cela, nous avons interrogé un propriétaire de la troisième génération, qui est le seul propriétaire de son entreprise familiale depuis près de 20 ans. La famille a une tradition de propriété unique depuis trois générations, le frère ou la sœur le plus actif rachetant d'autres membres de la famille pour devenir propriétaire unique de l'entreprise opérationnelle.

La société a été fondée en 1946, par un entrepreneur actif. Avec le temps, il a décidé que chacun de ses trois enfants hériterait à parts égales, $\frac{1}{3}$ de l'entreprise chacun. Après plusieurs années, son fils, le deuxième plus âgé, qui était le plus actif dans l'entreprise, a racheté les parts de chacun de ses frères et sœurs, et est devenu l'unique propriétaire. Bien que cela ait provoqué quelques frictions et difficultés au sein de la dynamique familiale, certains frères et sœurs exprimant des regrets quant à la vente, l'entreprise a prospéré et s'est développée. Le propriétaire de la deuxième génération estimait qu'il était important que l'entreprise soit transmise à un propriétaire actif, une personne qui s'impliquerait et s'intéresserait activement à l'entreprise. Il en parlait ouvertement à la maison et impliquait ses deux enfants dans l'entreprise par des emplois d'été et des visites au bureau. Au fur et à mesure que ses enfants grandissaient, il est devenu évident que son plus jeune enfant s'intéressait davantage à l'entreprise. À la fin de ses études, le fils s'est impliqué et s'est tenu informé sur l'entreprise familiale, en lisant des mémos hebdomadaires et des aperçus actualisés de l'entreprise. Il est devenu évident que le fils deviendrait l'héritier de la société d'exploitation et que la fille serait indemnisée pour les autres investissements. La famille était dans une position privilégiée car l'entreprise avait été rentable pendant toutes ces années, ce qui lui a permis de réaliser des investissements en dehors de l'entreprise. Ainsi, lorsque le fils a hérité de 100 % de la société industrielle, il a pu payer sa sœur grâce à un excès de liquidités.

Le fils est rentré en Norvège à l'âge de 25 ans, après avoir étudié à l'étranger. Son père lui a alors lancé le défi de diriger un secteur d'activité au résultat négatif. Le père a proposé que si le fils prouvait qu'il pouvait redresser le secteur d'activité en obtenant un résultat positif en cinq ans, il avait prouvé qu'il était qualifié pour devenir le PDG de l'entreprise. Le père changerait alors de rôle pour devenir président du conseil d'administration pendant les cinq années suivantes avant de prendre sa retraite. Cependant, après trois ans dans cette fonction, où il se débrouillait bien, il y a eu un changement soudain. Son père est tombé malade et, en l'espace de deux semaines, le fils est devenu le propriétaire actif de la troisième génération. Il a également pris immédiatement la direction de l'entreprise, et son père l'a quittée. Bien qu'il se soit vu confier une énorme responsabilité, comme il était jeune et que le changement était soudain, il a repris une entreprise solide avec le soutien total de l'équipe de direction et la succession s'est donc déroulée en douceur.

Aujourd'hui, le propriétaire de la troisième génération a quitté son poste de PDG et assume actuellement le rôle de président du conseil d'administration, en se concentrant sur des projets d'innovation et de production à long terme. Il a passé beaucoup de temps à recruter un PDG pour le remplacer. Il a également créé un conseil consultatif en plus du conseil d'administration de la société, pour le soutenir en tant que propriétaire. Bien que son père lui ait passé le relais à un âge relativement jeune, il est tenu au courant et est toujours disponible pour des discussions d'affaires à la demande de son fils. Grâce à une forte communication au sein de la famille, ils ont tous continué à avoir des relations solides, bien que les frères et sœurs ne soient pas des propriétaires égaux. La priorité de la sœur a été de maintenir l'unité de la famille, plutôt que d'hériter d'une propriété égale à celle de la société d'exploitation. Séparée de l'entreprise opérationnelle, la famille possède ensemble une société d'investissement, où les deux membres de la troisième génération siègent avec leur père.

Le propriétaire de la troisième génération veut réfuter les préjugés qui proviennent de proverbes comme "de manches de chemise à manches de chemise en trois générations". Pour contrer ce paradigme, il est crucial de rester innovant à chaque génération et de s'adapter aux changements du marché.

Selon le propriétaire de la troisième génération que nous avons interrogé, le fait d'être propriétaire unique permet à l'entreprise de rester saine et de progresser rapidement. Même s'il s'agit d'une entreprise industrielle traditionnelle, la culture d'entreprise rappelle celle d'une start-up, où les décisions sur les nouvelles idées peuvent être prises rapidement sans trop de formalités. Cela est particulièrement important dans l'industrie technique, où le marché évolue rapidement. Il estime que le fait d'avoir trop de participations, ce qui est souvent le cas de la troisième génération, ralentirait le processus de décision et rendrait la gestion de l'entreprise difficile. Le propriétaire actuel n'a qu'un fils, de sorte qu'il n'a pas à prendre la difficile décision de savoir qui est le mieux à même de faire avancer l'entreprise familiale. Même s'il laisse son fils choisir sa propre voie, il voit l'importance de lui faire prendre conscience de ce qu'il possède et de le tenir informé de ce que l'entreprise familiale implique.



“Être propriétaire unique permet à l'entreprise d'agir comme une start-up.”

– Propriétaire de la troisième génération

QUESTIONS DE REFLEXION



- Qu'est-ce qu'une indemnisation équitable pour les frères et sœurs qui n'héritent pas d'actions de la société ?



L'éducation, tant formelle qu'informelle, est importante

Une éducation solide est nécessaire aujourd'hui. En présentant le successeur de l'entreprise lentement et sur une longue période, on contribuera à créer une succession en douceur. Pour les petites entreprises, le fait de veiller à ce que la prochaine génération soit pleinement consciente de tous les aspects de l'entreprise pourrait être très bénéfique si quelque chose d'inattendu arrivait au propriétaire ou au dirigeant actuel. La communication entre le titulaire et le successeur apportera des connaissances et des possibilités d'apprentissage inestimables. Dans l'histoire 2.5 sur Millars, la deuxième génération avait trouvé qu'il était bénéfique d'apprendre en dehors de l'entreprise familiale. L'apprentissage de leur commerce dans un grand magasin a permis à l'entreprise d'effectuer une transition et de se développer dans de nouveaux services d'aménagement et de couture.

Trouvez votre propre style de gestion et soyez conscient des résistances au changement et à l'innovation au sein de l'organisation

Dans l'histoire 2.1 Fabio a rencontré un obstacle relatif à son entrée dans l'entreprise, à savoir la modulation d'une relation avec les employés de l'entreprise qui était "autoritaire, mais pas dictatoriale". C'est un aspect très important, surtout quand on est issu d'une formation universitaire. Une relation également influencée par les changements et les innovations que Fabio a introduits dans l'entreprise et qu'il souhaitait vivement transmettre à ses employés.

Si possible, constituer un capital pour pouvoir indemniser les non propriétaires de la prochaine génération

Si les membres de la famille qui ne sont pas choisis pour être le seul successeur sont mécontents, l'indemnisation atténuera le coup et contribuera à maintenir les relations familiales.

La famille passe avant tout,

ne laissez pas l'argent ou les affaires affecter les relations familiales. Bien que le statut de propriétaire unique puisse exercer une pression sur les relations familiales, il est important de maintenir des relations solides. Un exemple est d'inclure les membres de la famille qui ne sont plus propriétaires dans les événements commerciaux comme l'ouverture d'un nouveau site, le lancement d'un nouveau produit ou les anniversaires.

La planification de la succession peut aider à identifier le meilleur propriétaire unique et à faciliter la succession.

La continuité dans le cadre d'une succession

Mark le successeur dans l'histoire 2.4. Royaume-Uni avait travaillé avec les entreprises clientes avant de prendre la direction de l'entreprise, les clients n'avaient pas de nouvelle personne à qui s'adresser pendant les négociations. La continuité a été assurée par l'implication du successeur bien avant toute transition. Cela permet également de maintenir la "bonne volonté" que certaines entreprises apprécient dans leur bilan !

Avoir de multiples discussions avec le successeur

Il est important que les enfants membres de la famille qui veulent rejoindre l'entreprise se demandent s'ils sont prêts à "se salir les mains" ; comment assurer la continuité de l'entreprise non seulement en termes de gestion mais aussi en termes opérationnels ; comment concrétiser leurs idées, même si elles sont en désaccord avec celles de leurs prédécesseurs.

Réseau

Pour certains petits secteurs, il peut y avoir beaucoup de soutien de la part de concurrents réels ou d'associations industrielles pour faciliter une transaction. Les réseaux d'entreprises et de familles peuvent être bénéfiques pour les discussions et les réflexions tant pour l'entreprise en place que pour son successeur. Les effets de la bonne volonté sur une succession ne doivent pas être sous-estimés.

ACTIONS À ENVISAGER



Disposer d'un plan d'urgence complet

L'élaboration d'un plan d'urgence pour couvrir les événements inattendus avant qu'ils ne se produisent sera bénéfique pour une entreprise. Cela contribuerait également à réduire toute interruption d'activité en cas de survenance d'un événement non prévu par le plan.

Excès de liquidités

Si possible, utilisez l'excédent de liquidités pour effectuer des investissements en dehors de l'entreprise familiale, afin de disposer de fonds pour racheter les parts d'autres membres de la famille si nécessaire. Une autre solution consiste à conclure un accord de mise de fonds avec les membres de la famille qui ont renoncé à leur propriété pendant un nombre d'années déterminé. Il pourrait être utile de poser comme condition que si l'entreprise a besoin de liquidités, le membre de la famille dont les parts ont été rachetées soit obligé d'apporter son aide en réinvestissant une partie des liquidités. Cette condition pourrait être fixée pour un nombre d'années déterminé.

Plan de développement des compétences

La génération montante doit oser donner des responsabilités aux successeurs, le jeune âge ne doit pas être un facteur limitant. Un successeur qui souhaite obtenir la propriété ou un poste clé dans l'entreprise familiale doit faire preuve d'intérêt et se tenir informé. Il pourrait être utile d'acquérir une expérience professionnelle dans différents départements de l'entreprise pendant les vacances et de se tenir au courant des nouveaux produits et services et de l'évolution du marché. Cela permettra d'accroître les compétences du successeur et lui donnera la confiance nécessaire pour assumer un poste clé ou une fonction de propriétaire. La propriété exclusive peut favoriser l'esprit d'entreprise et la motivation à travailler dur.





**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

