



Intergenerational Succession in SMEs Transition
INSIST

Module 1

Strategie dans les entreprises familiales

Brian Jones

Leeds Beckett University
Faculty of Business and Law (FBL)
School – Strategy, Marketing and Communication

Leeds, 2016

Pascal Echardour

Adinvest Development – AZUR Valorisation

Avignon, 2016



Pourquoi ce Module

Introduction de l'auteur

Ce module vise à développer la connaissance et la compréhension des principes et théories qui gouvernent les stratégies des entreprises familiales. Ce programme consiste en un mélange de cours formels et d'activités fondées sur des séminaires.

Les conférences ont été conçues pour donner une solide introduction aux principaux concepts de stratégie mais aussi identifier les compétences que vous devez développer. Les sessions du séminaire / atelier vous aideront ensuite à développer vos compétences, connaissances, compréhension et application. Le matériel d'étude de cas, de travail en groupe et d'autres techniques serviront pour que vous développiez une bonne compréhension de la stratégie et les compétences requises pour les appliquer à une entreprise familiale. Le cas échéant, on fera usage de matériel audio et vidéo.

En dehors des cours formels des étudiants sont censés lire et prendre des notes sur :

1. les études de cas recommandées.
2. un chapitre pertinent d'un des livres de texte recommandé
3. Au moins une des revues ou des livres suggérés de la brochure du séminaire.
4. au moins un site Web sur la section de la brochure du séminaire.

S'engager dans les activités ci-dessus aideront l'enseignement, l'apprentissage et devraient faciliter l'évaluation de la fin des travaux. Séminaires, conférences et autres documents seront disponibles par l'intermédiaire de MyBeckett que nous vous conseillons de vérifier régulièrement.

Contacts:

Dr Brian Jones – Senior Lecturer

Dr Brian Jones, Senior Lecturer, Leeds Business School, Leeds Beckett University, The Rose Bowl, Portland Gate, Leeds, LS1 3HB

E-mail: b.t.jones@leedsbeckett.ac.uk

Tel: +44 113 8124632

Objectifs du Module

Ce module permet de développer une perspective stratégique de PME familiales et sert de base pour l'avancement et l'application des compétences de niveau stratégiques, compétences et capacité de prise de décision. Il se concentrera sur les praticiens de la PME familiale et comment ils gèrent la stratégie, les pratiques qu'ils adoptent et les activités, ils aideront donc à la création de stratégies efficaces.



Objectifs de l'apprentissage

Après la fin de ce module, les étudiants seront capables de:

1. Critiquer, évaluer et appliquer les concepts, outils et techniques de gestion stratégique à un environnement PME familiale ; Critique, évaluer et appliquer les concepts, outils et techniques de gestion stratégique à un environnement PME familiale
2. Critiquer, analyser et évaluer la relation entre les objectifs/intention stratégique et opérationnelle/de planification des ressources en termes de mise en œuvre stratégique réussie dans un contexte de PME familiales ;
3. Évaluer l'impact de la culture de PME familiale, la politique, influence des parties prenantes, la responsabilité sociale et questions éthiques des entreprises et sur la formulation du processus décisionnel.

Activités dans ce module

La stratégie d'enseignement et d'apprentissage reflétera celle du Programme Postgraduate LBS. Il sera soutenu par une variété de méthodes telles que :

Cours et séminaires en présentiel

Séminaires et discussions fondées sur les propres recherches des étudiants.



Agenda

Semaine	cours A	cours B	Seminaire C	Seminaire D	biblio etc	Travaux dirigés et ressources additionnelles
1	Introduction à la Strategie des entreprises familiales		Qu'appelle t on Strategie?		O'Gorman, C. (2012) "Strategy and the small firm" in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) Enterprise and Small Business, 3 rd edition, Pearson, pages 386-403	Institute for Family Business (IFB) (2014) "The UK Family Business Sector" An IFB Research Foundation Report, December 2014 http://www.ifb.org.uk/media/1334/ifb-sector-report-2014-final-web-version.pdf
2	Environment Strategique		Environment Strategique		Burns, P. (2011) Entrepreneurship and small business, 3 rd edition Palgrave Macmillan, pp. 291-293, 308-312	Institute for Family Business (IFB) (2008) "Family Business Management Perspectives: Succession" An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1593/ifb-succession-guide.pdf

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership
2014-1-HU01-KA200-002307
Intergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST

3	Recherche de strategie et Analyse de l'Information		Recherche de strategie et Analyse de l'Information		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp.53-57; 96-118	Institute for Family Business (IFB) (2012) "Sustainable Value Creation" An IFB Research Foundation Report, October 2012 http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_october_2012.pdf
4	Strategie en action		Recherche de strategie et Analyse de l'Information		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 164-188; 276-302; 314-381	Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2008) "Emotional Ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm", An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf
5	Equipes strategiques, outils et pratiques		Equipes strategiques, outils et pratiques		Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2005) "Family Business Leadership Inquiry" An IFB Research Foundation Report, September 2005 http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli_final.pdf	Leach, P. (2012) "Family Councils: A Practical Guide" An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb_family_council_guide_web_290615.pdf



6	Stratégie et performance compétitive – petites entreprises et l'analyse externe		Stratégie et performance compétitive – petites entreprises et l'analyse externe		Family Business Network (FBN) (2007) “Family Businesses: Perspectives on Responsible Ownership”, A Family Business Network/ IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf	Institute of Export www.export.org.uk Institute of Purchasing and Supply www.cips.org
7	Ressources et connaissances		Ressources et connaissances		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 202-226; 397-419	Bacon, N., Hoque, K. and Siebert, S. (2013) “Family Business People Capital” An IFB Research Foundation Report, June 2013 http://www.ifb.org.uk/media/1353/people_capital_report_june_2013.pdf



8	Pratiques et processus de la stratégie		Pratiques et processus de la stratégie		Institute for Family Business (IFB) (2011) “Family Business Stewardship” An IFB Research Foundation Report, June 2011 http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardshipreport_final_version.pdf	UK Competition Commission www.mmc.gov.uk UK Office of Fair Trading www.offt.gov.uk
9	prise de décision stratégique		prise de décision stratégique		Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2007) “Ready, Willing and Able? The Next Generation in Family Business” An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1358/ready-willing-and-able.pdf	Direct Marketing Association www.the-dma.org Chartered Institute of Public Relations http://www.cipr.co.uk/ Advertising Standards Authority www.asa.org.uk



10	strategies de collaboration internationale pour pour les TPE ds le contexte de globalisation		strategies de collaboration internationale pour pour les TPE ds le contexte de globalisation		Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) Strategic Management Competitiveness and Globalization, pp. 314-345; 360-381; 545-585	Breeze, B. (2009) “Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry” An IFB Research Foundation Report, June 2009 http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists_final.pdf
11	anticipation		anticipation		Drake, A. (2009) “Understanding Family Business: A Practical Guide for the Next Generation” An IFB Research Foundation Report http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf	UK government’s technology Foresight programme www.foresight.gov.uk
12	Consultations du Tuteur		Consultations du Tuteur			
13	Revision et évaluation					
14	Revision et evaluation					



Resources en soutien à l'apprentissage

Manuels:

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3rd edition Palgrave Macmillan

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (2013) *The Strategy Process*, 5th edition, Pearson

O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) *Enterprise and Small Business*, 3rd edition, Pearson, pages 386-403

Paroutis, S., Heracleous, L., and Angwin, D. (2013) *Practising Strategy*, Sage

Volberda, H.W., Morgan, R.E., Reinmoeller, P., Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. (2011) *Strategic Management Competitiveness and Globalization*, South Western Cengage Learning

Revues

British Journal of Management, Wiley

[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-8551](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-8551)

Journal of Management Studies, Wiley

[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)1467-6486](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)1467-6486)

Bibliographie

Barach, J.A., & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2): 131-155.

Barnett, T., Long, R.G., and Marler, L.E. (2012) Vision and exchange in intr-family succession. Effects on procedural justice climate among non-family managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (6) 1207-1225

Basco, R. and Perez Rodriguez (2009) ‘Studying the family enterprise holistically: evidence for the integrated family and business systems’ in *Family Business Review* 22:1 pp.82-95

Bennedsen, M., Iversen-Gonzalez, F. and Wolfenzon, D. (2010) The governance of family firms. In K.H. Baker and R. Anderson (Eds) *Corporate governance: A synthesis of theory, research and practice* (pp371-389) Hoboken. NJ. Wiley

Berrone, P., Criz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279

BIS (2013) *Small Business Survey 2012. SME Employers: Focus of family businesses*. Department for Business Innovation and Skills. May 2013

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n’engage que son auteur et la Commission n’est pas responsable de l’usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



- Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2012) Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.
- Braun, M. R., and Latham, S. F. (2009). When the big "R" hits home: governance in family firms during economic recession. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), pp120-44.
- Braidford et al (2014) Research into Family Business https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf
- Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265
- Chrisman, J.J., Steier, L.P. and Chua, J.H. (2008) 'Towards a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 935-947
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 555–575.
- Coutts (2010) Governance in the Family Business. Sharing Family business insights. London. Coutts.
- DeTienne DR and Chirico F (2013) Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6), pp1297-1318
- Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 149–160.
- Drake, A. (2009) Understanding the Family Business. A Practical Guide for the Next Generation. London. Institute for Family Business.
- Fletcher, D. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues. United Kingdom. Report for KMU Forschung Austria.
- Gagné, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal readjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292–304.
- Gagne, M., Sharma, P. and Massis, A.D. (2014) The study of organizational behaviour in family business, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5, 643-656.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.
- Handler, W.C. (1991) Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management* 29(3): 21–32.





Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., and Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), pp1- 14.

Lansberg, I.S. (1988) 'The succession conspiracy' in *Family Business Review*, 1:2, pp.119-143.

Lansberg, I. (1999) *Succeeding generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. (1978) Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3): 1-6.

Lumpkin, G.T., Steier, L. and Wright, M. (2011) 'Strategic entrepreneurship in family business', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 285-306

Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

Miller, D. Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 513-531.

Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S. and Townsend, D.M. (2009) *Becoming the Boss: Discretion and Post-Succession Success in Family Firms*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (6): 1201-1218.

Murray, B. (2003) The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1): 17-33.

PWC (2007) *Making a difference. The Pricewaterhouse-Coopers Family Business Survey. 2007/8*

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010) A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(3-4), pp321-48

Scholes, L., Westhead, P., and Burrows, A. (2008), Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 Iss 1 pp. 8 – 30 <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810850829>

Wilson, N., Wright, M., and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), pp1369-89.

Rapports de l' Institut pour Family Business (IFB) (par ordre de date)

Astrachan, C.L., and Astrachan, J.H. (2015) "Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust" An IFB Research Foundation Report, March 2015



<http://www.ifb.org.uk/media/1352/ifbrf-branding-report-final-web-version-1.pdf>

Bacon, N., Hoque, K. and Siebert, S. (2013) “Family Business People Capital” An IFB Research Foundation Report, June 2013

http://www.ifb.org.uk/media/1353/people_capital_report_june_2013.pdf

Institute for Family Business (IFB) (2014) “The UK Family Business Sector” An IFB Research Foundation Report, December 2014

<http://www.ifb.org.uk/media/1334/ifb-sector-report-2014-final-web-version.pdf>

Institute for Family Business (IFB) (2012) “Sustainable Value Creation” An IFB Research Foundation Report, October 2012

http://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_ifb_-_october_2012.pdf

Leach, P. (2012) “Family Councils: A Practical Guide” An IFB Research Foundation Report

http://www.ifb.org.uk/media/1594/ifb_family_council_guide_web_290615.pdf

Institute for Family Business (IFB) (2011) “Family Business Stewardship” An IFB Research Foundation Report, June 2011

http://www.ifb.org.uk/media/1355/ifbstewardshipreport_final_version.pdf

Drake, A. (2009) “Understanding Family Business: A Practical Guide for the Next Generation” An IFB Research Foundation Report

http://www.ifb.org.uk/media/1351/nxg_ufb_final.pdf

Breeze, B. (2009) “Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry” An IFB Research Foundation Report, June 2009

http://www.ifb.org.uk/media/1356/natphilanthropists_final.pdf

Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2008) “Emotional Ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm”, An IFB Research Foundation Report

http://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf

Institute for Family Business (IFB) (2008) “Family Business Management Perspectives: Succession” An IFB Research Foundation Report

<http://www.ifb.org.uk/media/1593/ifb-succession-guide.pdf>

Family Business Network (FBN) (2007) “Family Businesses: Perspectives on Responsible Ownership”, A Family Business Network/ IFB Research Foundation Report

<http://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf>

Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2007) “Ready, Willing and Able? The Next Generation in Family Business” An IFB Research Foundation Report





<http://www.ifb.org.uk/media/1358/ready-willing-and-able.pdf>

Nicholson, N. and Bjornberg, A. (2005) “Family Business Leadership Inquiry” An IFB Research Foundation Report, September 2005

http://www.ifb.org.uk/media/1360/fbli_final.pdf

Sites Web

Institute for Family Business: <http://www.ifb.org.uk/>

Skills for Learning: <http://skillsforlearning.leedsmet.ac.uk/>

Tous les étudiants handicapés doivent ptouver leur handicap pour demander assistance à: *Disability and Advice Team* dès que possible:

<https://www.leedsmet.ac.uk/studenthub/disability-services.htm>.

Evaluation

résumé

Method:	poids:	date:	Methode de rendu:	date:
1. Cours- individuel	30%		Rendu Individual feuille de notation	
2. Cours - individuel	70%			
Nouvelle evaluation:	poids:	date:	Methode de rendu:	date:
1. Individuel	30%		Rendu Individual feuille de notation	
2. Individuel	70%		Rendu Individual feuille de notation	

Details de l'évaluation

Coursework

Titre du Module	Strategy for Family Businesses
evaluation	
Individuel/Groupe	Individuel
poids	30%
Derniere vue	<i>Cf info evaluation</i>
Evaluation des resultats	Resultats de l'apprentissage 1, 2 and 3

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



Titre du Module	Strategy for Family Businesses
Assessment Title	
Individuel/Groupe	Individuel
poids	70%
Derniere vue	<i>Cf info evaluation</i>
Evaluation des résultats	Résultats de l'apprentissage 1, 2 and 3

Réactions et retours d'information

(information verbale ou écrite)

Le travail peut être une assignation, présentation [écrite ou en classe], projet, contribution à un débat [en classe ou ailleurs], proposition, étude de cas, affiche etc.. Il peut être évalué d'un travail [c'est à dire « sommative »] la marque pour laquelle contribue à votre qualité de module ou de la marque. Ou il peut être « formative », c'est à dire conçu pour vous aider dans le processus d'apprentissage, en vous permettant de démontrer votre niveau de compréhension ou de pratiquer et d'acquérir de l'expérience. Dans ce dernier cas les commentaires [et si il y a un] le grade ou la marque est pour vous sur le niveau atteint.

La rétroaction vise à vous aider à comprendre la norme que vous avez atteint et les zones où vous montrez force et où vous pouvez améliorer.

La façon dont la réaction est donnée par personnel enseignant varie. Il peut être formel, par exemple les commentaires écrits sur un morceau de travail – qui peuvent être en fait être sur les travaux ou sur une feuille séparée ; Commentaires verbaux lors d'une discussion avec vous individuellement ou en groupe, « audio » ou « vidéo » – enregistrement en quelque sorte afin que vous puissiez l'écouter plus tard. Il peut être verbal – face à face, par téléphone, ou en classe.

Il peut être détaillé – tels que les commentaires à différents moments sur une communication écrite, - ou comme un résumé d'inclure une vue d'ensemble. Il peut être un commentaire verbal de passage pendant un tutoriel. Il est rare que vous obtiendrez un titre « C'est vos commentaires »-vous avez besoin d'écouter et de chercher les renseignements qui viennent à vous d'universitaires associés à tout ce que vous avez fait. Il peut juste être une marque ou une catégorie. Il peut être « générique » – habituellement pour des évaluations formelles de module. Ceci couvre généralement les aspects qui se rapportent à la plupart des présentations, et vous devriez le lire et sélectionner ces

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



commentaires qui peuvent s'appliquer à vous. Vous pouvez demander à votre tuteur/tutrice pour plus d'informations, mais si vous faites cela vous assurez que vous avez obtenus et lire tout ce qu'ils ont fourni à l'origine.

Les tuteurs fourniront généralement cela, mais il peut y avoir des raisons qu'ils ne peuvent pas le faire. N'oubliez pas que vos commentaires n'est pas pour les tuteurs « la justification » de la note attribuée.

Vous pouvez également obtenir des commentaires de vos pairs – dans une discussion en classe, en travail de groupe, en obtenant une personne de lire quelque chose que vous avez écrit et en leur demandant de commenter. Souvenez-vous que vous n'êtes pas [généralement] en concurrence avec d'autres étudiants, mais étant jugés par rapport à des normes objectives [plus]. Donc apprendre à travailler avec d'autres étudiants et aider les uns les autres est logique. [Il vous suffit de faire en sorte que vous ne pas plagier – c'est-à-dire passer du travail de quelqu'un d'autre que votre propre]. Donc si vous et un ami lire l'autre essai, discuter ou commenter ensemble – pour que vous apprendrez les uns des autres, et puis réécrire, c'est bien – Assurez-vous juste que vous réécrire séparément de sorte que vous n'utilisez pas les mêmes expressions, phrases, etc.. Vous pouvez, par exemple, atteindre le même ensemble de conclusions, mais les écrire vous-même dans vos propres mots peut éviter tout soupçon de plagiat.

Dans tous les cas la rétroaction vise à vous aider à réfléchir sur ce que vous avez fait, où vous avez bien fait et identifier où vous pourriez faire mieux. En utilisant toutes les formes de rétroaction avec sagesse, nous pouvons tous améliorer notre compréhension et notre performance – et, espérons-le, atteindre de meilleurs résultats. Félicitons-nous de rétroaction [même s'il semble négatif] de chaque source. Pensez à ce qui est valide ou non [soyez réalistes pour apprécier cela, pas toute la rétroaction est valide ou de la même qualité] et cherchez ce que vous pouvez apprendre à améliorer la prochaine fois. Traiter vos commentaires dans l'ensemble, pas dans l'isolement – si vous recevez un commentaire sur, disons, style d'écriture ou de référencement pour un module, concerne-t-elle la leçon aux autres !

Un examen de module milieu va être programmé dans votre module. Il s'agit d'une occasion d'aplanir les questions modulaires rapidement dès le début dans le module. En outre, vous aurez la possibilité de rétroaction officiellement à la fin de votre module. Ces commentaires seront examinés par votre chef de cours et l'équipe pédagogique et certains peuvent être considérés lors de votre réunion annuelle de mise en valeur des cours. Votre représentant étudiant assistera à cela et prendre votre point de vue de cette rencontre pour discussion.

Comprendre vos responsabilités d'évaluation

Veillez vous reporter au manuel de cours





Circonstances atténuantes

Si vous rencontrez des problèmes qui affectent affectant la capacité de l'étude (appelés « circonstances atténuantes »), vous trouverez tous les détails sur la façon d'appliquer des mesures d'atténuation à: <http://www.leedsbeckett.ac.uk/studenthub/mitigation.htm>.

L'Université exploite un ajustement apte à présenter l'approche de circonstances atténuantes qui signifie que les élèves qui prennent leur évaluation se déclarent eux-mêmes aptes à le faire.

Soumission en retard

Sans aucune forme de circonstances atténuantes, sanctions standards s'appliquent pour présentation tardive de travail mises en recouvrement. Ceux ci vont de 5 % à 100 % de la note totale possible, selon le nombre de jours de retard. Tous les détails (section C1.5.7) des pénalités pour retard de présentation d'enseignement sont disponibles à <http://www.leedsbeckett.ac.uk/about/academic-regulations.htm> (see C1).

Triche, plagiat et autres formes de pratiques déloyales

Une mauvaise conduite se produit lorsque vous l'avez vous-même n'avez pas fait le travail que vous proposez. On peut citer triche, plagiat, d'auto-plagiat, la collusion et autres formes de pratiques déloyales. Ce qui est et ce qui n'est pas permis est clairement expliqué dans : *The Little Book of Cheating, Plagiarism and Unfair Practice* disponible à: <http://www.leedsbeckett.ac.uk/studenthub/plagiarism.htm>.

Les conséquences de plagiat et autres types de pratique frauduleuse sont détaillés dans la section C9 de *Academic Regulations* à : <http://www.leedsbeckett.ac.uk/about/academic-regulations.htm>.



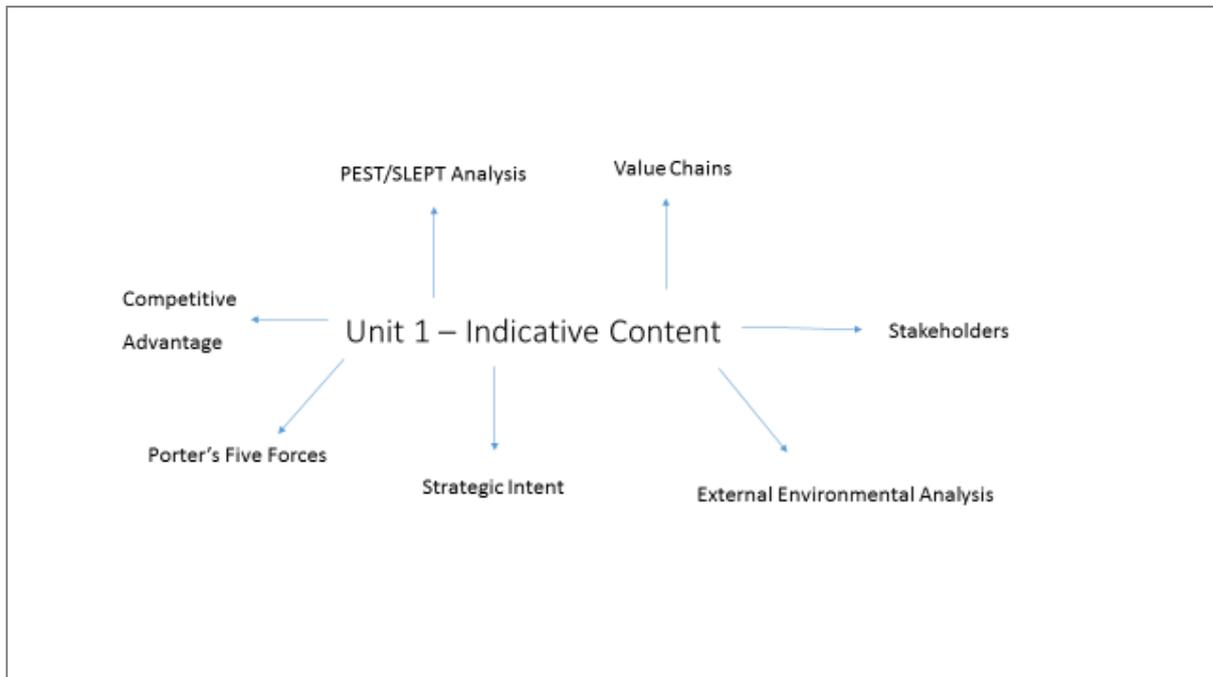
UNIT 1

Contenu du Module

- le contexte et l'émergence de la conception de la stratégie
- Environnement et stratégie des petites entreprises (macro et micro)
- Stratégie, mise en oeuvre et action

Presentation PowerPoint

La présentation Power Point mettra l'accent sur les principaux concepts de la stratégie, des outils, des modèles et des cadres qui peuvent s'appliquer aux entreprises familiales, surtout de petites entreprises familiales. Le contenu indicatif pour des concepts de stratégie, des outils, des modèles et des cadres, telle qu'appliquée aux entreprises familiales:



Litterature sur les entreprises familiales en UK

(adapté de *Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK*, David Devins and Brian Jones, April 2015, ERASMUS+ Intergenerational Succession in SME's Transition - INSIST)



Definition d'une entreprises familiale

Il n'y a pas de définition universellement acceptée et unique d'une entreprise familiale en UK. Dans une étude de *UK Family Business Sector* pour l' *Institute for Family Business (IFB, 2011)* par *Oxford Economics* ils suggèrent qu'une entreprise peut être dite familiale si elle répond aux critères suivants :

- La majorité des voix est détenue par la personne qui a créé ou acquis de l'entreprise, leur conjoint, parents, enfants ou héritiers directs de l'enfant, et
- Au moins un représentant de la famille est impliqué dans la gestion ou l'administration de l'entreprise
- Dans le cas d'une société cotée, la personne qui a acquis l'entreprise ou sa famille, possède 25 % des droits de vote par le biais de leur capital social et qu'il n'y ait au moins un membre de la famille au Conseil d'administration de la société
- Pour les micros entreprises (généralement entrepreneurs individuels), les critères subjectifs sont également nécessaires. En particulier le ministère pour l'Innovation des entreprises et des compétences (BIS) définit comme entreprise, détenue en majorité par les membres d'une même famille (BIS, 2013, p6).

Roles et importance

Il y a un éventail de sources de données qui peut être utilisé pour identifier le rôle et l'importance de l'entreprise familiale à l'économie du Royaume-Uni y compris les statistiques produites par le BIS et la recherche produite par une variété d'autres y compris les organisations représentatives des entreprises, agences, fournisseurs de services de secteur privé (comme les agences de consultants et comptables) et départements universitaires de lobbying. Les différentes définitions, les méthodologies de recherche et les techniques d'analyse donnent une image riche et parfois incohérente d'entreprises familiales au Royaume-Uni. Par exemple basée sur les employeurs de l'enquête auprès des PME au Royaume-Uni (un sondage stratifié de plus de 4 000 employeurs employant entre 1 et 250 salariés) estime qu'il y a environ 1,2 millions d'entreprises familiales au Royaume-Uni (BIS, 2013) alors que les estimations souvent citées par IFB basées sur la combinaison de plusieurs sources suggère qu'il y a presque 3 millions d'entreprises familiales en UK (IFB 2011).

The IFB (2011) donne une indication de l'importance relative du secteur des entreprises familiales dans l'économie britannique:

- Les entreprises familiales en UK fournissent 9,2 millions d'emplois, 40 % de l'emploi total du secteur privé. Pour placer cela dans le contexte, c'est environ 50 % de plus que l'ensemble du secteur public en UK ce qui rend les entreprises familiales la plus importante source d'emploi dans le secteur privé.





- Les entreprises familiales ont généré des revenus de £ 1,1 billions en 2010, soit 35 % du chiffre d'affaires du secteur privé. Sur ces revenus, les entreprises familiales ont apporté une contribution à la valeur ajoutée du PIB du Royaume-Uni de £ 346 milliards, ou près d'un quart du total
- On estime que les entreprises familiales ont contribué à hauteur de £ 81,7 milliards en recettes fiscales pour le Trésor britannique, soit 14 % des recettes totales des gouvernements en 2010.

Age et longévité

Les preuves suggèrent que les entreprises familiales ont tendance à être plus âgées que les entreprises non familiales et ont tendance à survivre pendant plus longtemps et donc de promouvoir un secteur affaires plus stable et la sécurité d'emploi (IFB, 2008). L'enquête de BRI (2013) continue de montrer qu'une proportion plus élevée d'entreprises familiales (47 %), comparativement à 31 % des entreprises non familiales ont plus de 20 ans. 31 % des entreprises familiales avait été sous le contrôle de la famille pendant au moins deux générations.

Environnement Institutionnel

Le survol de la contribution des entreprises familiales ci-dessus met en lumière la contribution importante qu'ils font à l'économie britannique. La prise de conscience de leur rôle et leur contribution a augmenté ces dernières années, toutefois il n'y a aucune distinction juridique entre les entreprises familiales ou non. Les entreprises familiales restent un sous-ensemble des différentes tailles d'entreprises (petites, moyennes et micro,) et les catégories juridiques (Sole trader, partenariat et public/privé, SARL). Il est difficile de discerner la reconnaissance des entreprises familiales comme une entité distincte parmi les organisations représentatives d'entreprises telles que la chambre de Commerce ou de la Fédération des petites entreprises. Au niveau du gouvernement il n'y a pas de ministre pour l'entreprise familiale. Les questions de succession de l'entreprise familiale relèvent principalement de la compétence du ministère pour l'Innovation des entreprises et des compétences (BIS) et des recettes et des douanes de sa Majesté (HMRC).

BIS est un département du gouvernement qui cherche à investir dans les compétences et l'éducation pour promouvoir le commerce, stimuler l'innovation et aider les gens à démarrer et faire croître une entreprise, protéger les clients et réduire l'impact de la réglementation. Il finance le soutien à un large éventail d'entreprises dans l'économie du Royaume-Uni dans un certain nombre de domaines liés au domaine de compétence du ministère. Il s'agit de la *National Loan Guarantee Scheme*, *Enterprise Finance Guarantee*, service promouvant la croissance et liaison des entreprises. Des travaux





récents du ministère spécifiquement liés à des entreprises familiales comprennent des rapports de recherche sur mesure basés sur son enquête semestrielle sur les PME et la recherche qualitative avec un petit nombre d'entreprises familiales à informer sur le développement de l'économie.

Au Royaume-Uni, il y a un certain nombre d'agences spécialisées, soutien pour les entreprises familiales. En Angleterre, l'Institut basé à Londres pour Family Business (IFB) a été à l'avant-garde de la sensibilisation publique et de la prise de conscience politique des problèmes de l'entreprise familiale grâce à une combinaison de l'action sociale, éducative et des activités de réseautage. Ils ont mis l'accent sur plusieurs domaines politiques, y compris l'élaboration d'un régime fiscal favorable autorisant les entreprises à se développer sous propriété familiale ; investir davantage dans la planification de la relève et la nécessité de réduire les formalités administratives. De même le (FIB), lancé en 2013, est une association qui fournit conseils et soutien pour les entreprises familiales qui ont établi une présence dans plusieurs régions anglaises.

En Ecosse le *Scottish Family Business Association (SFBA)* a soutenu l'agenda du IFB via des activités de promotion et de marketing. Le SFBA a également concentré ses efforts pour rehausser le profil, la productivité et la performance des entreprises familiales en Ecosse en mettant l'accent sur (entre autres) l'importance du soutien aux meilleures pratiques et la planification de la relève.

L'IFB et SFBA ont été soutenus dans leurs activités de recherche par des Centres de l'enseignement supérieur. Le London Family Business Research Institute a financé IFB en Angleterre et le Centre d'affaires de famille calédonienne de la SFBA en Ecosse. D'autres établissements d'enseignement supérieur au Royaume-Uni ont développé des centres d'enseignement de l'entreprise familiale, de recherche et/ou de consultation notamment Lancaster University Centre for Family Business, Forum de l'Université de Strathclyde pour l'entreprise familiale, Regents University London (Global Management - parcours dans l'entreprise familiale – MA) et la London School of Business et finances (certificat professionnel en activité entrepreneuriale et familiale).

Des sections du secteur privé fournissent également un soutien considérable pour les entreprises familiales plus nettement parmi les fournisseurs de services de Conseil et de la comptabilité des affaires. Des exemples incluent le Centre de BDO pour Family Business, Coutts and Co, PriceWaterhouseCoopers et Armstrong Watson.

Le IFB (Drake 2009), dans un rapport mettant l'accent sur la dimension corporative de l'entreprise familiale identifia les principaux conseillers professionnels et leurs rôles qui incluent:

Des avocats fournissant des conseils professionnels , par exemple :

- Rédaction du règlement, dont la société à responsabilité limitée relève (statuts de la société)





- Rédaction de pactes d'actionnaires (ce qui donnent aux actionnaires minoritaires plus de protection en vertu du droit des sociétés) et chartes familiales (plus en plus utilisé par les plus entreprises familiales particulièrement quand certains des propriétaires ne travaillent pas dans l'entreprise et où il y a des membres de la famille non impliqués dans la gestion)
- Contrats de travail des membres de la famille
- L'achat d'une autre entreprise ou la vente de tout ou partie de l'entreprise familiale

Dans le cas d'une plus grande firme familiale, il peut y avoir un cabinet d'avocats agissant pour le compte de l'entreprise et une autre entreprise agissant pour le compte de la famille.

Les comptables/auditeurs traiteront de:

- La preparation et audit (au cas où) des comptes et bilans
- Conseils fiscaux (qui peuvent être aussi fournis par les avocats d'affaires))
- Evaluation des actions, soit dans le cadre de transferts d'actions (par exemple pour les autres membres de la famille), et partager le rachat ou un programme de partage d'employés, et :
- L'achat d'une autre entreprise ou la vente de tout ou partie de l'entreprise familiale.

Les banquiers pourront agir sur:

- Les operations sur les comptes bancaires
- Des financements spécifiques pour des projets et/ou les augmentations de capital.

Les plus grandes entreprises familiales peuvent aussi avoir un certain nombre de conseillers supplémentaires tels que :

- Des consultants spécialisés qui conseillent sur des sujets comme la gouvernance familiale et la planification de succession et qui aident à régler les différends à l'intérieur de la famille
- Consultants spécialisés dans les intérêts ou actifs de la société
- Conseils en relation avec l'administration des droits sociaux des salariés
- consultants en Strategie d'entreprise (business et process) and
- Conseillers financiers (fusions et/ou acquisitions...)

Planning de la Succession

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





Le transfert intergénérationnel et la planification de la succession est un défi permanent au Royaume-Uni. C'est une question qui est souvent soulevée dans les rapports explorant divers aspects de la croissance et le développement de l'entreprise familiale. Une distinction peut s'établir entre propriétaire (c'est-à-dire la prochaine génération reçoit ou achète – équité dans le commerce) et transition du management (c'est-à-dire la prochaine génération prend le relais de la marche de l'entreprise), qui se produisent souvent ensemble, même si la recherche tend à se concentrer davantage sur la gestion plutôt que la transition de la propriété (Nordqvist et coll., 2013). Notre enquête systématiquement suggère que plusieurs entreprises familiales ont du mal à préparer la relève et la transition. Un sondage des gestionnaires de 1 454 famille de petites et moyennes entreprises opérant dans un large éventail de secteurs dans 28 pays a révélé que 48 % des entreprises familiales devaient encore identifier leur successeur (PWC, 2007). La succession est en passe de devenir un enjeu plus large car la génération des « baby boomers » atteint l'âge de la retraite dans les prochaines années.

Questions à la Classe ou au Groupe et Rapport

1. Qu'est la stratégie ?
2. Définir la stratégie.
3. Quels sont les avantages de la stratégie ?
4. Quelles stratégies sont associées avec succès dans des entreprises familiales ?
5. Quelles sont les conséquences de ne pas avoir une stratégie dans le monde des affaires dynamique d'aujourd'hui ?
6. Quels modèles de théorie et d'affaires informent et soutiennent une approche de la petite entreprise familiale de stratégie ?
7. Examinez les facteurs qui selon vous ont donné lieu à la nécessité pour les petites entreprises familiales à être stratégiquement orientée.
8. Donnez deux exemples de petites entreprises familiales qui sont stratégiquement orientés et justifier pourquoi.
9. Quel est l'environnement macro ?
10. Quels sont les éléments qui « constituent » le micro environnement ?
11. L'environnement macro est contrôlable. Vrai ou faux ?
12. Donnez des exemples de décisions économiques peuvent influencer sur les décisions stratégiques.
13. Donnez des exemples de l'innovation technologique et comment ils peuvent affecter les décisions stratégiques.
14. Donnez des exemples de questions culturelles qui peuvent influencer sur les décisions stratégiques.





15. Identifiez les moyens de surveiller l'environnement extérieur. Comment est-ce que vous pouvez surveiller le micro environnement?

À l'aide d'une entreprise familiale de votre choix, produire et justifier une analyse environnementale.

Exercice d'analyse PESTEL

Individuellement, en binômes ou en petits groupes discutez des macro (PESTEL) facteurs environnementaux qui se confrontent ou pourraient influencer sur votre propre entreprise familiale, une entreprise familiale que vous connaissez ou des entreprises familiales en général. Soyez prêt à exposer et discuter des problèmes et proposer des suggestions sur la façon dont elles pourraient être abordées.

Macro Environmental Analysis - PESTEL	objectifs?	Ce qui peut être fait? Quelle action(s) à envisager?
Politique		
Economique		
Social		
Technologique		
Environnemental		
Légal		

Macro Environment

Maintenant, dans des groupes de 4 ou 5, compilez une liste de facteurs:

- 1] Social ;
- 2] technologique ;



- 3] environnemental ;
- 4] économique ;
- 5] politique ; et
- 6] changements légaux

qui sont actuels, récents ou qui pourrait se produire à l'avenir.

Comment pourraient-ils , dans l'environnement macro et avec les modifications vous avez identifiés impacter les entreprises familiales ?

Quelles sont les menaces ?

Quelles sont les possibilités ?

Quel est l'environnement concurrentiel ?

Discutez de ces questions dans votre groupe.

Une personne de chaque groupe devrait rendre résultats de rétroaction à l'ensemble de la classe.

Etudes de cas

veuillez lire et être prêts à en discuter dans la classe, l'étude de cas de votre choix

Insérer ici les études de cas adaptées au pays/région /secteur ; nous laissons pour mémoire et pour modele les études de cas originales hongroises

INSIST case study - BI-KA Logistics Ltd. (2015)

Ágnes Kiss (Budapest Business School)

1. Introduction – Presentation du cas

Brève histoire de l'entreprise

After graduation, György Karmazin started his carrier at an agricultural trading company as a freight forwarder in 1991. The very straight and painstaking György couldn't follow, respect or learn from his gambler owner-manager, but at least he had freedom in his work. In the industry, he found that most of his business partners are his former classmates. He realized that he has both the connections and the knowledge, and he could try to start a business in logistics on his own. Established under the Christmas tree in 1991, BI-KA Logistics was found by György with the help of the parents-in-law. The small, family-owned company became one of the regional leaders in freight services and logistics in the last 23 years.

Principales activités

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



BI-KA Logistics provides domestic and international freight services and transportation, rail transportation, as well as transport of oversized, air, container, marine or dangerous goods, warehouse logistics services, full customs clearance, cargo insurance and consultancy in logistics. Most common transportation routes are between Hungary and England, Austria, Belgium, Luxembourg, the Netherlands, Bulgaria, Czech Republic, Denmark, Estonia, Belarus, France, Greece, Croatia, Poland, Latvia, Lithuania, Germany, Italy, Russia, Portugal, Romania, Spain, Sweden, Switzerland, Serbia, Slovakia, Slovenia, Turkey.

Structure de la propriété

BI-KA Logistics was founded in 1991 by Hungarian private entities, **Bíró** and **Karmazin** families (György Karmazin, and his wife's parents) in Szolnok, a small city in the rural area of Hungary. The legal form of the family business changed from unlimited to limited liability in 2008. Currently 100% of the private company is owned by Dr. György Karmazin, co-founder and previous Managing Director of the business. Although he kept ownership, the management of the company was fully transferred to a successor in 2012. The successor is neither a member of the family, nor an external manager. Gabriella Szécsi spent 10 years in different positions at BI-KA, before György asked her to take over the management of the company.

principales caractéristiques de sa position sur le marché

The business is exclusively business-to-business in nature and serves its' customers in 30 countries, mainly in the European markets. The company is continuously growing, closing the 2013's business year with a turnover of 16 million EUR, which means a 20,7% growth compared to the previous business year. In 2014, they could increase the turnover by 12%, even if their main partner remarkably cut orders. For the upcoming year, they have ambitious goals to improve profitability. BI-KA Logistics plans to double its' vehicle fleet in 2015 and concentrate more on freight services.

Nombre et structure des employés

Number of employees: 103 people

Rate based upon gender:

Female: 48 %

Male : 52%

○ physical worker: 4%

○ physical worker: 26,6%

○ white-collar worker: 69%

○ white-collar worker: 31%

Age groups:

○ 20-30 years: 34 people

○ 31-40 years: 42 people

○ 41-50 years: 17 people

○ 51+ years: 10 people

Principales caractéristiques des interviewés :

Name	born in	sex	family relations	entering the FB	education	skills / responsibilities
------	---------	-----	------------------	-----------------	-----------	---------------------------

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



<i>Dr. György Karmazin</i>	1966	male	husband	1991	<i>Economist, univ. degree + PhD in Economic Studies</i>	<i>co-founder, owner, former managing director, now strategic counsellor</i>
<i>Anita Bíró, Dr. Karmazinné</i>	1969	female	wife	1998	<i>Maths teacher univ. degree</i>	<i>group leader + deputy managing director</i>
<i>Gabriella Szécsi</i>	1979	female	no relation	2002	<i>Logistics univ.degree + MBA in Management</i>	<i>managing director</i>

Table 2. Main characteristics of the interviewees

2. Process de la Succession

Rules of Entry and Exit (*entrées et sorties*)

A milestone in the FB's life was when György realized around 2000, after 10 years of operation and hiring the 20. employee, that managing a micro-size company basically differs from managing a small- or medium sized one. It needs organizational structure, and personal communication among members is not efficient any more. He learnt about strategy and organizational structures. He started to cooperate with external OD partners, and developed a 3-years strategy with the support of a strategic advisory team. After the strategy was ready, BPR partners developed an ERP system that was based on the created strategy. These developments turned out to be great investments, and BIKA was a pioneer among competitors – small businesses at that time had no idea why does he need this.

György believes in lifelong learning and continuous self-development, which is the also one of the basic values of the company. In 2010, after 20 years of intensive work, the always energetic man found that he had become exhausted from the long working hours and started to think about other life goals he wanted to reach. At the age of 44, he wanted to live a life along values more than ever before, and both personal and organizational growth obtained higher priority for him.

The company was dynamically growing, and soon it reached medium-size. Business success was not enough anymore for György, he was motivated to give something to the community. As a sportsman, he was happy to spend more time with helping others to become successful in sports and/or in business life. He led the national karate association for 8 years, but in these years he found more delight in educating children three times a week. He also started his running coaching sessions for local entrepreneurs, to help them stay physically fit and they also discussed business issues via running every morning. There were other role models around him, how to continue. He studied successful entrepreneurs in Hungary who stepped back from business and built academies for the next generation. He also wanted to work on his PhD and to build

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



an academic carrier, or even to set up a logistic academy in his hometown, Szolnok. After starting his PhD in 2010, and he soon realized that he cannot study and lead the company at the same time. During his PhD studies, he met a professor, who examined family business successions in U.S., and based on the best practices, they found out the steps of succeeding BI-KA Logistics for the next generation. He was ready to retire, but he needed the right successor in order to retire without risking the business, that provides a living for his family and at that time for 70 employees and their family also.

First, he examined the family. His wife also worked at the company in administration and facility management, but she was never really deeply into the business. The parents of the wife had no ownership in the company any more (they owned a partner company, BI-KA Trans.) The children of the couple are too young and have no experience to take over a mid-size company. He didn't want to wait for ages to find out whether the children want or if they are capable to take over the company. He realized that either he invites an external manager to take over the company, or he find someone from his own managers, and help him/her to grow. Consulting with his wife, they agreed to choose the latter one, and they had a clear idea who is the potential successor.

Gabriella Szécsi was an ideal choice. She joined the company in 2002, where she made a carrier step-by-step, starting as a freight forwarder. She was talented and eager to learn, and she also had leadership competences. György and his wife fully trusted her. From 2005, she worked as an operational manager at the company besides György, who was the strategic leader at that time. During a 2-years' maternity leave between 2010 and 2012, she spent considerable time on self-education, doing a language exam and an executive MBA training. During the two years' leave, György talked to Gabriella about the potential succession. First György had other mid-term succession plans, such as offering the 33-year-old Gabriella a Division Manager position for some years, but there was no need for the delay. By the time she returned to the company in 2012 May, they already agreed on 8 steps of the takeover. From 2013 January, Gabriella is the Managing Director and representative of the firm, and György stepped back to the owner's position, acting as a strategic counsellor.

György has a motto, that 'If it is not growing, it is decreasing'. He defined 5 KPIs that Gabriella has to reach quarterly. In the last two years, she exceeded even these ambitious requirements. Income improved by 20%, business results improved by 56% in the 2013 business year.

Sites Web

UK Open Government home page: www.open.gov.uk

EU home page: www.europa.eu.int

Office for National Statistics: www.ons.gov.uk

Video Clips

Armstrong Watson You Tube: <https://www.youtube.com/user/ArmstrongWatson>.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



Bibliographie

Barach, J.A., & Gantisky, J.B. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8(2): 131-155.

Berrone, P., Criz, C. and Gomez-Mejia, L.R. (2012) Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279

Braidford et al (2014) Research into Family Business
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/313957/bis-14-699-research-into-family-businesses-bis-research-paper-172.pdf

Burns, P. (2011) Entrepreneurship and small business, 3rd edition Palgrave Macmillan, pp. 291-293, 308-312

Coutts (2010) Governance in the Family Business. Sharing Family business insights. London. Coutts.

Fletcher, D. (2008) Overview of Family Business Relevant Issues. United Kingdom. Report for KMU Forschung Austria.

Handler, W.C. (1991) Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. *Journal of Small Business Management* 29(3): 21–32.

Longenecker, J.G. and Schoen, J.E. (1978) Management succession in family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3): 1-6.

Mitchell, J.R., Hart, T.A., Valcea, S. and Townsend, D.M. (2009) Becoming the Boss: Discretion and Post-Succession Success in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 (6): 1201-1218.

O’Gorman, C. (2012) “Strategy and the small firm” in Carter, S. and Jones-Evans, D. (2012) *Enterprise and Small Business*, 3rd edition, Pearson, pages 386-403

Scholes, L., Westhead, P., and Burrows, A. (2008), Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 Iss 1 pp. 8 – 30 <http://dx.doi.org/10.1108/14626000810850829>



UNIT 2

Contenu du Module

1. Stratégie des équipes, des outils et pratiques
2. Stratégie et compétitivité – petites entreprises et
3. Analyse externe des ressources et connaissances

Presentation PowerPoint

La présentation Power Point mettra l'accent sur les principaux concepts de la stratégie, des outils, des modèles et des cadres qui peuvent s'appliquer aux entreprises familiales, surtout de petites entreprises familiales. Le contenu indicatif pour les concepts de la stratégie, des outils, des modèles et des cadres pourrait inclure :



D'après enquête sur Strategie de Formation et Decision

(Sourced and adapted from Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, David Devins and Brian Jones, April 2015, ERASMUS+ Intergenerational Succession in SME's Transition - INSIST)



Strategie formation et decision

Gérer les demandes concurrentes entre la famille et votre entreprise peut être problématique, ce qui est particulièrement vrai dans le contexte de la succession et planification stratégique lorsqu'une famille doit concilier les intérêts parfois divergents de la famille du propriétaire et ceux de l'entreprise elle-même. Explorer, interpréter et mieux comprendre les stratégies et les processus au niveau de l'analyse microéconomique peuvent faire la lumière dans les zones qui pourraient manquer aux plus niveaux stratégiques de macro de l'analyse. Nordqvist (2011) fait valoir que la clé pour comprendre pourquoi les entreprises familiales peuvent être « des cas particuliers de la gestion stratégique » est susceptible d'être trouvé au niveau microéconomique de l'interaction sociale. A ce niveau, l'interaction quotidienne et l'influence mutuelle de la famille et de l'entreprise est exprimée à travers la famille et des acteurs non familiaux qui impactent sur le processus de la stratégie, comme ainsi qu'où et comment ces acteurs interagissent Nordqvist continue à poser deux questions:

« RQ1 : Quels acteurs sont impliqués dans les travaux stratégiques dans les entreprises familiales

RQ2 : qui est le stratège ?

Des considérations familiales souvent submergent la réalité stratégique de l'entreprise et entravent le passage de l'entreprise aux générations ultérieures (Jaffe, 2005). Comme illustré précédemment dans la présente analyse la dimension socio-économique de l'entreprise familiale et la juxtaposition des intérêts familiaux et commerciaux présentent des contextes uniques pour la stratégie. La hétérogénéité et le dynamisme des entreprises de la famille signifient que cette généralisation des différents rôles que famille et membres de la famille peuvent prendre dans la gestion de l'entreprise qui devrait être abordée avec prudence. Toutefois, un certain nombre de thèmes et questions est mis en évidence dans la formation de stratégie et de décision et ils comprennent l'ethnicité, liens familiaux; familles matriarcales et rôle des femmes dans le processus décisionnel ; communication et gouvernance.

Un domaine qui a gagné une certaine attention dans la littérature est le rôle stratégique de la planification de la durabilité des entreprises familiales au fil des générations. Les chercheurs ont identifié un manque de planification stratégique comme un mécanisme essentiel pour contrer le sous-investissement dans les entreprises familiales qui mène à la baisse des taux de survie à toutes les générations (Eddleston al 2013). À la fois la planification stratégique (Chrisman, Chua et Sharma, 2003 ; S'et Hitt, 2003 ; Upton, Sarcelle et Felon, 2001) et la succession, planification (gestionnaire, 1989 ; Sharma, Colin et Chua, 2003 a ; Ward, 1987) sont identifiées comme des mécanismes susceptibles de contrecarrer ce sous-investissement, encourager les investissements appropriés et conduire à la viabilité et la croissance des entreprises familiales.



Lumpkin et coll. (2011) montrent que la théorie de l'identité suggère que les entreprises familiales ont la possibilité de « interférence » famille et entreprise en cherchant un avantage stratégique. Dans une comparaison des stratégies de planification, Craig et Moores (2005) remarquent que dans certaines études (p. ex., Feigener et coll., 1996), sur l'entreprise familiale, les présidents exécutifs (CEOs) ont été trouvés au taux stratégique de planification moins important dans la préparation du successeur que dans les PDG des entreprises non familiales. Harris et coll. (1994) dans la littérature de stratégie se rapportant à l'entreprise familiale est arrivé à une liste de caractéristiques qui peuvent influencer la stratégie, y compris l'orientation « centripète », une croissance plus lente et moins de participation aux marchés mondiaux, engagement à long terme, moins forte intensité de capital, importance de l'harmonie familiale, soins à l'employé et loyauté, réduction des coûts, générations de dirigeants et influence sur la mise en œuvre.

Bhalla et coll. (2007) examinent le rôle de l'ethnicité en ce qui concerne les paradigmes de gestion stratégique. Ils soulignent le rôle de la famille dans l'élaboration de la stratégie de liaison. Les rapports sur les données et principales constatations, montrent que l'origine ethnique de la famille majoritaire a une influence significative dans la détermination de la prédominance d'un paradigme de stratégie particulière. Cependant, les entreprises familiales réussies, à forte croissance, ne sont pas associées à une école particulière de stratégie. L'influence des liens familiaux sur l'établissement de stratégies a été supérieure dans les entreprises familiales ethniques. En mettant l'accent sur la formation de la stratégie au sein des entreprises familiales qui appartiennent à la même ethnie le contexte de la culture et le rôle des aspirations, cette recherche met en avant tous ces critères.

Le rôle des femmes dans la prise de décisions et les matriarches familiales sont aussi considérés par Bhalla et al., (2007). Une conclusion particulièrement remarquable est que les membres de la famille qui ne détiennent pas une position officielle dans les entreprises familiales ethniques (par exemple, familles matriarches) ont néanmoins joué un rôle important dans le processus décisionnel. Bhalla et coll. (2007) nous fait noter que dans beaucoup d'entreprises familiales, les femmes exercent une forte influence politique comme médiateurs et facilitateurs, contribuent à maintenir des canaux de communication et à veiller à ce que les conflits soient réglés à l'amiable. Le rôle des membres de la famille féminins dans la formulation de la stratégie et la planification de la relève est clair. Les femmes même lorsque elles ne travaillent pas officiellement dans l'entreprise, peuvent néanmoins aider à donner une forme, signification, influence et la stratégie de la direction de l'entreprise familiale.

Eddleston et coll. (2013) soulignent que la succession est rarement un seul événement ou une décision isolés. Succession et planification de la succession sont une question plus complexe qu'il y paraît tout d'abord, et dans l'ensemble et dans le cadre de la stratégie pour la succession, la communication est un facteur clé du succès. Eddleston et coll. (2013) veulent attirer l'attention sur le fait que les différentes générations d'entreprises familiales auront un besoin de différents plans stratégiques quant à la succession. Ils font



valoir que les entreprises dans les étapes de gestion de générations différentes auront des besoins différents en ce qui concerne tant la planification stratégique que la planification de la relève. En outre, les fondateurs qui sont plus intéressés à perpétuer leur héritage et de garder le contrôle de leur famille de l'entreprise sont plus susceptibles de développer un plan de relève. Puisqu'une entreprise est considérée comme le reflet de son fondateur (Davis et Hiba, 1998), avec la planification de la relève, considéré comme un indicateur du potentiel de croissance future de l'entreprise (Cabrera-Suarez, 2005), les entreprises de première génération avec des plans de relève devraient parvenir à une plus grande croissance de l'entreprise que ceux qui n'ont pas ces plans. L'étude de Eddleston et al (2013) explore les liens entre la croissance, la planification stratégique et la planification de la relève, d'un point de vue générationnel. Ce faisant, le livre reconnaît que différents types de planification sont nécessaires pour les entreprises familiales à des stades différents de leur état de propriété.

Les besoins stratégiques de l'entreprise et que ce veut la famille ne sont pas facilement conciliés dans le processus de succession et de planification de la relève. Jaffe (2005:50) suggère qu'une bonne planification financière pour l'avenir d'une entreprise familiale doit prendre en compte deux dimensions – désirs et intentions de la famille pour l'entreprise et processus de planification stratégique pour les activités futures. Dans la lutte entre ces deux dimensions, Jaffe (2005) met en avant l'idée d'un processus de planification basé sur un Conseil d'administration et un Conseil de famille pour concilier les différents intérêts et pour définir la stratégie. Jaffe (2005) présente un modèle de planification qui peut aider l'entreprise familiale à survivre dans les générations suivantes à l'aide d'un processus de planification à deux dimensions : le Conseil de famille et le Conseil d'administration de l'entreprise. Le modèle d'aide à la famille permet de négocier la frontière entre le monde de la famille et le monde de l'entreprise. Toutefois, les deux mondes ne sont pas toujours faciles à co-habiter car ils sont souvent imbriqués et l'idée d'un Conseil de famille et d'un Conseil d'administration ne peuvent pas convenir à toutes les entreprises familiales.

Etude de cas

Après avoir lu l'étude de cas publié dans l'unité 1

Veuillez décrire ce que sont les points clés, selon vous

Qu'avez-vous appris à la lecture de cette étude de cas ?

Vos commentaires.

Questions en Classe ou Groupe et compte rendu

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



1. Que devez-vous prendre en compte dans la conception, évaluation et stratégie de révision pour une petite entreprise familiale ?
2. Comment est-ce que vous pourriez développer une stratégie de différenciation ?
3. Comment décririez-vous le rôle de stratège dans une petite entreprise familiale ?
4. Comment une petite entreprise familiale pourrait élaborer une approche stratégique ?
5. Quel est le rôle d'un directeur de la stratégie dans une petite entreprise familiale ?
6. Quelles compétences devrait avoir un stratège d'une petite entreprise familiale ?
7. Votre entreprise familiale cherche à élaborer une stratégie qui permettra à l'entreprise d'élargir rapidement, en croissance de chiffre d'affaires quatre fois en quatre ans. Préparer une déclaration pour le Conseil d'administration qui indique les méthodes les plus appropriées afin d'identifier celles plus susceptibles de permettre à l'entreprise atteindre les objectifs de croissance décrits ci-dessus.
8. Comment les emballage, produits, personnes et la technologie pourraient être utilisés comme outils stratégiques ?
9. Les concepts de « stratégie » et « avantage concurrentiel » ont-ils toute pertinence dans les entreprises familiales ?
10. Dans des contextes différents d'une entreprise familiale quels points forts peuvent être des faiblesses et des possibilités et peuvent devenir trop facilement de menaces. Êtes-vous d'accord ?
11. Comment feriez-vous pour entreprendre une analyse SWOT sur une entreprise familiale établie ?

SWOT pour une entreprise familiale

Décrire les forces **S**, les faiblesses **W**, les opportunités **O** et les menaces **T** auxquels est confrontée votre propre entreprise familiale, une entreprise familiale qui vous connaissez ou des entreprises familiales en général.

Strengths:	Weaknesses:
-------------------	--------------------

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





<u>Opportunities:</u>	<u>Threats:</u>

En binomes ou petits groups, discutez:

- 1- Comment pouvez-vous construire sur les points forts de l'entreprise familiale ?
- 2- Que peut-on faire ?
- 3- Comment les faiblesses de l'entreprise familiale pourraient être traités ?
- 4- Les faiblesses peuvent-elles être converties en points forts ?
- 5- Quelles sont les possibilités pour l'entreprise familiale, maintenant et dans l'avenir ?
- 6- Comment et de quelle manière l'entreprise familiale pourrait agir sur les opportunités ?
- 7- Que peut faire l'entreprise familiale pour minimiser et adresse des menaces réelles et potentielles ?

En résumé - quelles sont les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui se rapportent à des entreprises familiales et les environnements dans lesquels elles opèrent ?

Etude de cas

Éléments de discussion/ modeles selon le cas hongrois

INSIST Case Study – Heimann Winery (2015)

BONNES PRATIQUES DANS LE PROCESS DE SUCCESSION

Et TRANSFER INTERGENERATIONNEL DANS UNE ENTREPRISE VITI-VINICOLE HEIMANN FAMILY WINERY (par Mónika Gubányi, Stefánia Vág and Ede Borbély (Budapest Business School))

Succession process

Règles d'entrée et sortie

The Heimann Couple has such a rearing practices which can stimulate Zoltán Jr.'s entrepreneurial behavior with personal, direct, relationship- centered approach, close interaction. The parents devoted attention to reduce conflicts among siblings and it can make succession process easy. The younger son is more autonomous while the successor son is a good mold, which means that there are creativity, conformity, willingness to accept advice, hard work in the successor. Both parents have role in selecting values to the

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





successor son. This process is called socialization. It implies the primary and secondary socialization. In the primary socialization the child internalizes the world of his/her parents and makes values his/her own in deep, interactive, emotional process (Berger&Luckmann, 1966). The values transmission leads to developing attitudes and behavior. The Heimanns have value system controlled by respect for family tradition and the idea of business was also laid by family values. They have positive perception of human relations, ethical orientation, and feeling of family. If we look at Zoltán Sr. who would like to support alongside his son and exhibits sense of achievement, internal control, long-term orientation, he is also strategist founder type (based on García-López, 2002). As the Heimann successor has strong relation with his parents, he has consistent family values and as he has attachment to his father he has accessed business socialization¹. The relevance of business sphere was conditioned by family-orientation value. It could contribute that Zoltán Jr. joined the family business (Santiago, 2000). Thus the quality of the relationship between leader and successor plays key role in succession (Ward, 1987). Beside strong emotional aspects, cognitive learning is also basic for identification with the family and getting prior knowledge of the family firm. The secondary socialization comprises the role-specific knowledge, for instance leadership, social problem solving skills which can be interpreted as the part of entry strategy. Zoltán Sr. has also initiatives to introduce the successor into the social organisational environment. In this case it is significant to detail the founder's dependence paradox, namely, Zoltán Sr. encourages the successor to set up his own international businesses (future value) while he wants the successor to see the family firm as a means for the family and to require advice from his parents. In fact the presence of the successor keeps the founder in the business. The intergenerational cooperation and opposite expectations are the source of competitive advantage and creativity (García-Álvarez et al., 2002). Applying theory of Cabrera-Suárez (2005) describing the successor's way to become a leader, the successor's commitment² to the family firm is multi-stage process. The first is the socialization process, the second is the biological reality of parents, third is mutual role adjustment process where takes place the simultaneous evolution of both generations (Handler, 1989).

Identification des strategies de sortie

With the strong Heimann name Zoltán Sr.'s father, Ferenc found the estate and considered as hobby, tradition, secondary source of income. Ferenc identified himself ambivalently as flying officer in his young years, but with ambition he worked his way up as TSZ- president. After TSZ- presidency he 'felt security', did not want to launch a business or buy fields. He suppressed the first son, Ferenc, who was apathetic. Then Zoltán Sr. did not require the paternal closeness despite maternal glee. Zoltán Sr. struggled for independence and wanted the honour for his own efforts. Zoltán Sr. wanted to step on his own way, for instance he studied English, playing piano. As a high school student he was collegian between doctors, lawyers' sons in Pécs. It was inspiring to him. He was always central person, joker. He liked math and history thus based on his ability he chose economic university. He had ambivalent feeling towards his father. He worked in TSZ in every summer and wanted to be the following TSZ president. At the same time he had fights

¹ During business socialization positive attitude is formed about the business. It is related to the possibility of satisfying successor's needs for professional achievement and personal needs (identity, responsibility) (Handler,1989)

² Commitment is the successor's willingness to hand over the business and crucial in the success succession process (Goldber and Wooldridge, 1993).





with his father, he could not identify with his father's social insensitivity. While he worked in Budapest, he continuously worked in vineyards at weekend, later he supported the family estate with money. After his work at Bábolna his career path was halted, but the family was supportive. Then he moved to Szekszárd and he had been working as region director for five years. Zoltán Sr. love the family estate, has positive worldview followed the maternal pattern. Zoltán Sr. refered to his social and public activities as space for creation and chance for reorganizing this wine region. He takes account of involving Zoltán Jr. in his social activities (for instance public speaking in TedX.). Due to the youth Zoltán Jr. have been forming his own relations which is orientated toward building international net. The family estate means to him attitude to rebuilding the past, modernity, family pattern, creation of value, commitment to high quality. Zoltán Sr. did not mention disadvantages of working in family firm, they have not existance crisis or position/power battle. The main issue is how to select Zoltán's wife.

Critères de sélection du successeur

Ágnes and Zoltán devote attention not to be too many for Zoltán Jr. Their younger son, Gábor is more independent person, he always fled in the face of his parents. According to Ágnes Zoltán Jr. was not under pressure to join and take over the family estate. Zoltán Jr. studied in Solymár and Budapest, as child he had not to make physical works in the vineyards but at weekend they visited the estate. Before career choice Ágnes expressed to Zoltán Jr. benefits of working in the family estate. After the transfer Ágnes would like to supervise the financial matters but she will find other building activities.

La famille

Role des femmes dans la succession

Zoltán Sr.'s main supporter is Ágnes. In Ágnes's opinion Zoltán Sr. is dominant and optimistic person, full of ideas, initiative, guider, motivates people. In the family estate he gently set the battle line for family members. Ágnes feels the family business not pressure. Ágnes recognised it that it is worth to do this work. Zoltán always introduces Ágnes as winemaker, let her feel success. Before the transition there were not firms thus Ágnes's mother-in-law could not make administration. The first step was to get the family estate into framework for business in which Ágnes helped, then the second step was to be winemaker, for which she obtained qualification. She also deals with tasks of wine tourism. Ágnes want Zoltán Jr. to take over administration in gradual pace. It is not easy to distribute the roles in the family in Ágnes's view. Ágnes talked about her son, Zoltán's skills. Now, the successor, Zoltán Jr. is responsible for marketing (image design), processing, and negotiation with foreign partners. He can mediate the firm's message in fresh professional terminus with elegance. Zoltán will participate in social life of Szekszárd region and will learn business leadership, economics beside the mother, Ágnes. Zoltán has already learnt management on professional trip, by conversation with his parents.

Based on Ágnes's view the most important advantage of the family business is economical issue in long term, because the backer can get out the capital and by bank credit the investment will show slow return. Beside difficulties they can trust each other. They feel less threats toward dismissal, they do not become lax,





they can use time effectively and decide, communicate rapid. Ágnes noted some disadvantages of the family estate: present world progresses towards sovereignty (Ágnes mentioned that her father- and mother-in-law thought that this estate is dissipated or sold. At the beginning this business was expensive and it gradually became profitable, stable. It was learning process to the family) and the young family members had to work together with their parents.

Perspective de retraite des membres de la famille

He plans to work beside Zoltán Jr. and he would like Zoltán Jr. to tackle for partnership. He do not want patriarchal relation and the firm is characterised by matriarchal leadership and the nature of creativity, creation and work implicates it. For Zoltán Jr. there is not exit from this family estate and he would like to do it as long as he can.

Implication de la future génération

Motivation pour leur independence

“It oddly happened with us”. At the start time the family estate was not the primary income when Zoltán Jr. was a child. „I lived it as our family yearly turned to the family business ... since 2009 we have been getting along from the family estate”. From Zoltan's part the decision of joining the family business was his own. At his career choice he decided beside winemaker profession but at this moment the Heimann family did not live from the income of family vineyards. He did not prepare for this role since childhood. He always felt the protective, supportive, loving family atmosphere.

The father shifted him to this direction with small delicacies. His aim was to show Zoltán Jr. the nature and beauty of this profession, winemaker. Zoltán Jr.'s first explicit expression as regards to choose winemaker profession happened in his blog at the age of 16. In his life at the age of 17 it was a significant experience for him when the Heimann Family had a trip in Tokaj. It was relevant in his childhood when Gál Tibor - family's friend and winemaker in Eger- regularly gave advise in connection with estate construction.

Before joining the family winery Zoltán Jr. had an idea of the alternative career possibility for example designer in California at Apple. The family winery also means motivation because he has perspectives and he could satisfy his own interest. He can be designer in the firm which leads to the development of identity, responsibility, achievement (Handler, 1989).

Le role de la future generation dans la succession: motivation, attitude, identité

Beauty of this profession according to Zoltán Jr.

“We prepare our own products with the name of Heimann on them” which is the main domain. They want to make and represent it authentically. They can identify themselves with their own products, they live in the whole and for Zoltán it is a good feeling. Secondly, it is a diverse, multicolour profession with physical part (processing, agricultural), aesthetic part (grape processing), sortiment (marketing, customer service



relation). He would like to play a greater role and develop in the grape production and winemaking. In Zoltán Jr.'s view his father's role is the most dominant- a strategist role- in founding the family estate with the first act that the father took the mother into position. Zoltán Jr. thinks that he thanks to his father to involve in the family firm. To Zoltán it is major how he is reflected for others. Opposite to his brother he would like to meet the requirements and he primarily attributes it to basic trait and talent. On the basis of Zoltán Jr.'s narration the parents consciously reared the brothers in such a way that they did not become competitor. The brothers are on different paths. There was a hard period when he did not feel sovereignty because he kept contact with his parents and they talked about professional issues. At present he have been developing his own independence. He bought a flat in Szekszárd and he have started to build up his connections abroad. He have obtained cosmopolitan worldview. Zoltán Jr.'s main aim is to work at the family estate three years later but it does not mean to exclude himself from the world. He has many friends from other countries and he got acquainted with other Hungarian winemaker abroad. Zoltán Jr. can integrate international experiences in the family estate in accordance with market requirements. He would like to form more natural wine style, organic husbanding, and deep wines. In the family estate there are reconstructions and he plays a role in the change. He worked for changing the image, improving local sales, decision-making. The decision-making usually happens at family dinners because they live in it and for it. Ágnes decides on winery issues, Zoltán Sr. decides on viticulture, strategy topics. Zoltán Jr. has a say in decisions, especially in winery and strategy themes. Zoltán Jr. can validate his standpoint and do it what he has thought. Firstly, he think through the amount of energy, money investment, the substance and the process of goal achievement. There was a specific case: he chose an excellence gift cardboard then he did deal with the designer and they carried out. During developing the new image, Zoltán Jr. put off plans and the family listened the others' opinion. The old image had more traditional characteristic and reference to the disappearing golden age. It meant the Father's fidelity to family tradition. Into the logo of the new image Zoltán Jr. could get modernity, freshness, tension however the father selected the citation for its image. They can explicitly handle the differences. Both generations could identify with new image. They complement each other. The new citation „Real cornerstone is put down by rare” (Széchenyi, 1828-1829) on the main decanter represents the aim of the firm, the thinking of Hungarian wine culture and implicates the creation of national value. The father works for getting the Hungarian winemakers into the forefront and Zoltán Jr. has ambition towards international acknowledgment. Zoltán Jr. learnt social skills, sense of community, assertiveness, communication from his Father and sacrifice, will, control, efficiency from his Mother. Considering the future plans Zoltán Jr. would like his potential children to continue the family business.

He plans to take over the leadership after ten years. He plans to buy his brother's ownership. During studies in Germany he had a lecture about generational transfer and he could discuss it with his parents. He has been living the generational change as organic process which develops dynamically matched to the strategy. As his parents gets older, Zoltán Jr. will have more active role but he do not have experiences as manager yet. Zoltán Sr. can manage the whole process, he involved Zoltán Jr. into organisational project of wine region but Zoltán Jr. would not like to dissipate because a project has indefinite accountability and less sense of achievement. Zoltán Jr. do not want to deviate from the main tasks. Later Zoltán Jr. would like to employ reliable secretary, leadership and ownership would remain in family hand and would like to discover new products and to establish attachment to the gastronomy of different nations.





Continuité de transfert de connaissances entre les generations

The succession in the family firm is considered a process of knowledge transfer and the transfer of social capital (Cabrera-Suárez et al., 2001; Steier, 2001).

The successor, Zoltán Jr. have been continuously learning from his parents and academic training abroad. He obtains up-to-date knowledge. He had MBA degree and professional relationships which will influence the leadership style and he plans in the future he will look for opportunity of HR trainings.

It is important that all family members can access to it and live it as challenge and joy of creation. Zoltán Sr. plans to contribute actively to business but he do not want to stay in the lead at all costs. Zoltán Jr. has been continuously developing. Based on Zoltán Sr.'s story, two years ago Zoltán Jr. wanted to take over the family firm, then he realised he needs his parents' advise and activity. Zoltán Jr. has to struggle to consider him as equal partner. It means time and experiences. According to Zoltán Sr. his son, Zoltán has compliance needs and excellent relation with his parents. Zoltán Sr. has strived to establish partnership and friendship with his elder son and he encouraged toward winery. His son is aware of it that Zoltán Sr., the father would be glad if the family firm would survive and if his son would join the family firm. Zoltán Sr. compared himself to old spider who weaves his web.

The current strategy of the winery can be clearly seen in the 2013 growth ratio which, according to their own admission, was 4% in volume and 18% in value. The latter was achieved by the emphasis on quality and brand building strategy with a strong focus on the promotion of Szekszárd wine region and its unique wines like Barbár. The focus on the quality dimension can be justified by several factors.

Conclusions

The case study introduced the development of a family business and preparation of potential transition from first to second generation is. We discussed organisational, family and individual behavior (leadership, communication, motivation, interpersonal and group behavior, power and policy, conflict, culture, continuity).

The leader Zoltán has key role in this succession, preparation of the successor and the self-reorganisation in the succession process. We can realize the founder Zoltán's implicit nepotism then he considers the succession process mutual cooperation and at the same time he is leader individual and the purpose of the firm reflects a special need by him. As the successor, the member of the second generation has not experienced challenges that faced his parents, he may not have the perspective required to make good decisions.

If we assumpt that the legal and practical succession operates by adequate preparation, communication called psychological contract, we have to differentiate explicit/opened/conscious and implicit/unconscioius/hidden expectations in the family relationship. The family dynamics explained by developmental perspective play a powerful role in shaping organisational and individual behaviour.

This succession process is considered successful. The successor and the predecessors expressed feeling of satisfaction, there are good family relationships and positive development in subjective assesment. It is the question of the future how the relationship between predecessor and successor develops as regards the experiences, professional and personal feelings.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+



Sites Web

Institute for Family Business - <http://www.ifb.org.uk/>

British Franchise Association - www.british-franchise.org.uk

Institute of Export - www.export.org.uk

Institute of Purchasing and Supply - www.cips.org

Video Clips

I'll Show Them Who's Boss – Arsenic and Old Lace -

<http://tv.leedsmet.ac.uk/View.aspx?ID=3900~4m~m2G0pdbk>

Bibliographie

Barnett, T., Long, R.G., and Marler, L.E. (2012) Vision and exchange in intr-family succession. Effects on procedural justice climate among non-family managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 36 (6) 1207-1225

BIS (2013) Small Business Survey 2012. SME Employers: Focus of family businesses. Department for Business Innovation and Skills. May 2013

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3rd edition Palgrave Macmillan, pp. 313-316

Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265

DeTienne DR and Chirico F (2013) Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6), pp1297-1318

Gagné, M., Wrosch, C., & Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal readjustment capacities. *Family Business Review*, 24, 292–304.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., and Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), pp1- 14.

Lumpkin, G.T., Steier, L. and Wright, M. (2011) 'Strategic entrepreneurship in family business', *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 285-306





Murray, B. (2003) The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 16 (1): 17-33.

Wilson, N., Wright, M., and Scholes, L. (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), pp1369-89.



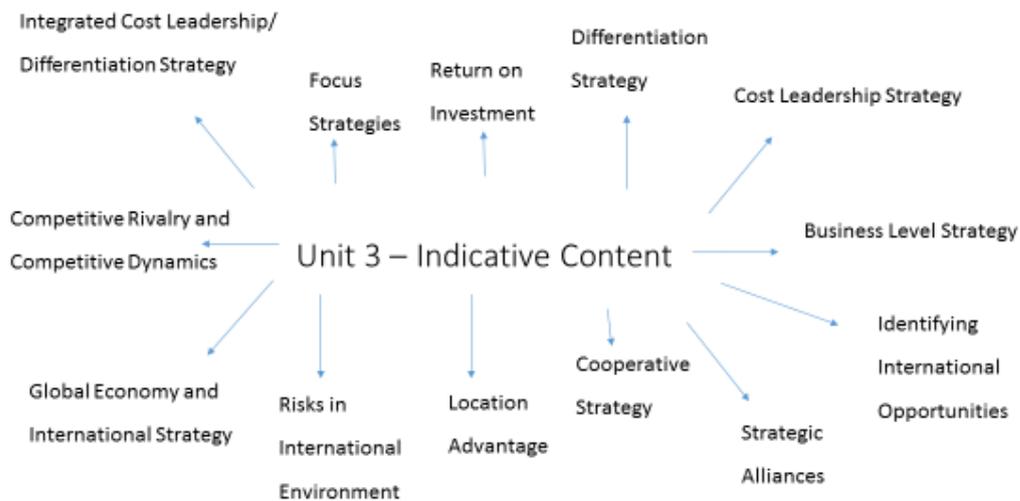
UNIT 3

Contenu du Module

1. Strategie de process pratique
2. Prise de décision strategique
3. strategies collaborative et internationalael dans le contexte de la globalisation

Presentation PowerPoint

La présentation Power Point mettra l'accent sur les principaux concepts de la stratégie, des outils, des modèles et des cadres qui peuvent s'appliquer aux entreprises familiales, surtout les petites entreprises familiales. Le contenu indicatif pour les concepts de la stratégie, des outils, des modèles et des cadres pourrait inclure :



Lectures sur la séparation de la propriété et du Management

(adapté depuis "Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK", David Devins and Brian Jones, April 2015, ERASMUS+ Intergenerational Succession in SME's Transition - INSIST)



Séparation de la propriété et du Management

En regardant la répartition des tâches entre les propriétaires et les gestionnaires (employés), un éventail de thèmes et questions émergent de la littérature et comprennent : gestion des identités dans les entreprises familiales ; micro niveau processus stratégiques ; famille et votre entreprise ; modèles de comportement et d'inculcation de partialité ; le fondateur et la préparation d'une succession dont plusieurs ont été explorés à des degrés divers dans d'autres parties de la présente analyse.

La gestion de l'identité a une influence incontestable sur la division de la répartition du travail et rôle au sein des entreprises familiales. La navigation dans la gestion de l'identité exige tact et habileté à cause des nombreux rôles qu'il faut jouer; les rôles sont nombreux et variés, tant au sein de l'entreprise et de la famille et inévitablement des tensions et des conflits émergent au-dessus des attentes. Explorer le rôle de l'identité et comment il pourrait confirmer des avantages stratégiques aux entreprises familiales Chrisman et coll. (2008), notent que lorsque les familles sont impliquées de façon personnelle ou organisationnelle et si les identités familiales entrent en jeu. En raison du caractère multiforme de confirmation d'identité parmi les membres de la famille impliqués dans l'équipe de direction, des relations efficaces peuvent libérer de puissants avantages pour une entreprise familiale. À l'inverse, si cela est géré incorrectement ou négligé, des problèmes graves peuvent survenir. Les complexités impliquées dans la confirmation de l'identité sont illustrées par application de Milton du concept pour le processus de succession, un des défis les plus forts face à des entreprises familiales (Le Breton-Miller et al, 2004). Le processus de succession nécessite des changements dans les identités des successeurs et des titulaires, un changement avec lequel les membres de la famille doivent apprendre à composer.

Les fondateurs de l'entreprise familiale devraient envisager ce que la prochaine génération (successeur) peut faire pour améliorer les performances de l'entreprise. Le rôle de modélisation et de l'apprentissage comme faisant partie d'une entreprise familiale apporte en effet un certain nombre de résultats positifs. Cependant, il peut y avoir des inconvénients dans cette entreprise établie, les habitudes peuvent simplement être cessées sans trop penser comment ils pourraient être changés et améliorés. Ce qui fonctionne pour une génération peut ne pas fonctionner dans la prochaine organisation (environnement, marché etc.). Lumpkin et coll. (2011) soulignent l'importance de la mesure dans laquelle les fondateurs de l'entreprise familiale peuvent ou sont capables de faire des choses qui permettront à leurs enfants de meilleurs résultats lorsqu'ils prendront en charge l'entreprise familiale.

Les questions clés à examiner comprennent à quelle degré les parents agissent comme des modèles, imprègnent les systèmes de valeurs des descendants dans l'entreprise familiale ? quelles sont les limites de ce processus quand il implique l'inculcation des préjugés qui nuisent au rendement futur ?





Etude de cas

Discussion

Questions en Classe ou en Groupe et compte rendu

- 1- Quels rôles un stratège dans une petite entreprise familiale doit-il envisager ?
- 2- Quels intervenants un stratège dans une petite entreprise familiale doit-il s'attacher ?
- 3- Comment la stratégie dans une petite entreprise familiale pourrait fournir un avantage concurrentiel ?
- 4- Quelles sont les étapes dans l'élaboration d'une stratégie efficace pour une petite entreprise familiale ?

Sites Web

Trading Standards Central - www.tradingstandards.gov.uk/business/award.htm

UK Competition Commission - www.mmc.gov.uk

UK Office of Fair Trading - www.offt.gov.uk

Video Clips

Alex Polizzi – The Fixer - <http://tv.leedsmet.ac.uk/View.aspx?ID=6414~4p~OgzyunJs>





Caracteristiques, connaissances et savoir-faire dans les entreprises familiales

Instructions:

Prenez 5 minutes pour écrire (pas plus de 8 mots) les caractéristiques, les connaissances et les compétences requises par à la fois les propriétaires d'entreprises familiales, les employés d'entreprises familiales ou ceux sur le point de prendre la succession d'une entreprise familiale. Le tuteur peut commencer par donner quelques définitions simples et quelques exemples de chaque terme.

Characteristiques	Connaissances	Savoir-faire

Maintenant, partagez vos idées et discutez en classe sur les caractéristiques, les connaissances et les compétences nécessaires dans des contextes différents d'une entreprise familiale (par rapport à la propriété de l'entreprise familiale c'est-à-dire, le personnel, ou la réussite d'une succession).



Pourquoi une entreprise familiale échouent ou ne peut grossir?

Une prise de conscience du pourquoi les entreprises familiales sont réussies ou échouent à bien des égards est une condition préalable au transfert réussi ainsi que la réflexion stratégique qui est essentielle pour la planification de la relève. Si les entreprises familiales sont prévenues convenablement et de manière appropriée il sera possible pour eux de se prémunir. C'est-à-dire, si les entreprises familiales sont mises au courant des problèmes potentiels, ils pourraient être en mesure d'éviter de faire les mêmes erreurs.

Examiner pourquoi les entreprises familiales échouent. En petits groupes de 3-5 établissez une liste de facteurs qui contribuent à l'échec de l'entreprise familiale en particulier en ce qui concerne la succession. Une fois terminé, essayez de prioriser ces critères. Que peut inclure une liste typique ? Présentez à la classe et soyez prêt à expliquer et justifier votre raisonnement.

Facteurs contribuant à l'échec des EF:	Raisonnement et justification:



Motivation quant à propriété

Un élément clé dans la planification de la relève d'entreprise familiale est la motivation. Quels sont les facteurs de conduite motivant la planification de la relève d'entreprise familiale ? „brainstorm” vos idées. Que peut inclure une liste typique ? Présentez à la classe et soyez prêt à expliquer et justifier votre raisonnement.

Facteurs conduisant et motivant la planification d'une succession en EF:	Raisonnement et justification:

Etude de cas

Re modèle précédent



Bibliographie

- Basco, R. and Perez Rodriguez (2009) 'Studying the family enterprise holistically: evidence for the integrated family and business systems' in *Family Business Review* 22:1 pp.82-95
- Bjornberg, A. and Nicholson, N. (2012) Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*, 25 (4), 374-390.
- Chrisman, J.J., Steier, L.P. and Chua, J.H. (2008) 'Towards a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms', *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, No. 6, pp. 935-947
- Donckels, R., & Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4, 149–160.
- Gagne, M., Sharma, P. and Massis, A.D. (2014) The study of organizational behaviour in family business, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:5, 643-656.
- Lansberg, I.S. (1988) 'The succession conspiracy' in *Family Business Review*, 1:2, pp.119-143.
- Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- PWC (2007) Making a difference. The Pricewaterhouse-Coopers Family Business Survey. 2007/8





Le **coaching** peut prendre plusieurs formes mais « business coaching » est souvent référé à comme un processus continu prévu et souvent informel permettant d'interagir avec des employés ou des propriétaires d'entreprises et/ou gestionnaires individuels ou groupes. C'est une activité qualifiée mais diffère, par exemple, « executive coaching » en raison de son emphase sur l'amélioration de la performance et les compétences, plutôt que d'objectifs de carrière. Le processus de coaching en général implique une tierce personne sous contractée de l'extérieur de l'organisation et se veut non directionnel – se concentrant plutôt sur fournissant un processus grâce auquel les clients peuvent régler leurs propres problèmes plutôt que de fournir ou de développer des solutions pour eux (p. ex., gris et al., 2011 ; Audet et Couteret, 2012 ; Fillery-Travis, 2015).

Le **mentorat** est un concept large, complexe et parfois contesté. Relation à sens unique c'est une interaction humaine complexe qui reflète une relation unique entre les individus (par ex. fondateur/propriétaire et familial/descendant successeur ; parent et enfant ; père/ mère et fils/fille). C'est un processus d'apprentissage dynamique qui implique l'acquisition de connaissances définies du mentor à son protégé. Une relation de mentorat peut être réciproque, positive ou dysfonctionnelle mais est toujours asymétrique – l'objectif primaire est la croissance et son développement (p. ex. Kram, 1985 ; Clutterbuck, 2008). L'objectif général du lieu de travail ou de l'organisme de mentorat est la croissance personnelle et professionnelle du protégé.

Il est également utile de faire la distinction entre un mentorat formel et informel. Cette distinction est mise en évidence dans de nombreuses relations de mentorat (voir par exemple Du Bois et al., 2006 ; Allen et Eby, 2007), mais dans ce cas formel de mentorat il se déroule d'une manière organisée et planifiée dans le cadre de la politique organisationnelle et inclut des éléments tels que des affectations de mentor ; le mentorat informel comprend tout ce qui n'est pas mis en place et respecté dans le cadre d'une politique d'organisation formelle (Boyd et coll., 1999).

Sur la question de la succession et le leadership, Jaffe (2005) suggère que l'avenir stratégique de l'entreprise consiste à déterminer l'équipe de direction de la génération suivante et pas seulement la personne à la tête, mais aussi plusieurs personnes compétentes qui sont assez jeunes et assez dévouées pour mener l'entreprise à un niveau supérieur de développement. Le développement du talent nécessaire pour garantir la pérennité et le succès de l'entreprise familiale sont souvent identifiés comme un facteur critique de succès. Toutefois, lorsque le talent devrait résider parmi un ou plusieurs membres de famille et comment le talent est mieux développé semble sous développé dans la littérature. Jaffe (2005) souligne que la succession a lieu sur une période de temps plus ou moins longue et qu'il ne doit pas être considéré comme un éphémère moment de transition : « la Succession de génération n'est pas un événement. Elle a souvent lieu au fil des années, avec une longue période de partenariat inter-générationnelle. Comme les durées de vie et leur carrière s'allongent, alors faire le nombre d'années sur deux générations, voire trois...





Les propriétaires d'entreprises familiales qui aspirent à maintenir un contrôle suffisant sur une entreprise à transmettre à la génération suivante doivent peser les conséquences à long terme. Craig et Moores (2005) suggèrent que pour les entreprises familiales qui se veulent pérennes doivent générer une nouvelle stratégie pour toutes les générations qui se joignent à l'entreprise. Les stratégies recommandées peuvent être de démarrer une nouvelle entreprise ou une division de l'entreprise, internationalisation de l'entreprise et aider les successeurs à acquérir des compétences qui ne possèdent pas des membres de la famille. Pour qu'une société évolue, l'apprentissage et les connaissances de stratégies de développement doivent être mises en place et ces stratégies doivent être communiqués à un groupe de plus en plus diversifié. Comme l'entreprise évolue, la stratégie et le changement de priorités sont nécessaires pour faire face à cette évolution.

Etude de cas

discussion

Questions en Classe ou en Groupe et compte rendu

- 1- Que signifie l'avenir dans les petites entreprises familiales ?
- 2- Si vous aviez à dessiner l'avenir de votre propre entreprise familiale, à quoi ressemblerait-il ?
- 3- Les études de l'avenir/prévoyance sont elles adéquates dans les petites entreprises familiales ?
- 4- Est ce aux décideurs d'exiger des entreprises familiales qu'elles préparent business plans formels avant de recevoir une aide financière ?
- 5- En quoi consiste le succès d'une entreprise familiale ?
- 6- Quelle vision avez-vous pour votre entreprise familiale ?
- 7- Comment est-ce que vous pouvez développer votre vision ?
- 8- Comment pouvez-vous intérieurement et extérieurement, mieux communiquer la vision que vous avez pour votre entreprise familiale ?
- 9- Les cadres de planification sont bons en théorie mais dans la réalité les entreprises familiales trouvent peu le temps de planifier. C'est le cas et pourquoi pensez-vous que c'est le cas ?
- 10- Qu'est ce qui contraint les entreprises familiales dans leurs tentatives de croissance ou pour l'élargissement de leur clientèle ?

Workshop

Séances d'atelier sur l'élaboration des plans d'affaires stratégiques individuels y compris les activités d'examen, de présentation et de discussion entre pairs. Utiliser les modèles suivants pour guider la réflexion sur votre plan.





Marketing Mix dans les EF– 7 Ps

Pour vous aider, veuillez remplir le tableau ci-dessous, et cela peut être fait individuellement, en binome ou en petits groupes. Décrire et discuter les éléments du Marketing-Mix qui affectent, façonnent, influencent et ont une incidence sur votre propre entreprise familiale, une entreprise familiale que vous connaissez ou les entreprises familiales en général. Décrire et discuter chacun des éléments du Marketing-Mix, car c'est en ce moment de réfléchir et formuler des suggestions quant à ce que ça pourrait ressembler l'avenir.

Marketing Mix – 7 Ps	Marketing Mix actuel	Marketing Mix Futur
Produit		
Prix		
Place		
Promotion		
People		
Process		
Preuves physiques		

Segments de Marché

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.





Pensez à des segments de marché, que votre entreprise familiale sert actuellement avec sa gamme actuelle de produits et services. Veuillez remplir le tableau ci-dessous, car il est susceptible de vous aider avec votre plan de relève d'entreprise familiale.

Question	Réponse
Quels segments de marché actuels?	
Comment pourriez-vous développer vos offres produits et services aux segments de marché existants?	
Quels segments de marché supplémentaires prévoyez-vous à l'avenir?	
Avec quels produits ou services pensez vous répondre à cette demande des nouveaux segments de marché?	

L'entreprise familiale comme façon de vivre

Discussion en classe:

En quoi pensez-vous que des entreprises familiales sont différentes des entreprises non familiales ? Pourquoi pensez-vous cela ? Expliquer et justifier votre réponse.

Qu'est ce qui fait le succès de la succession dans les EF?

Discussion en classe:

Un ami vient de demander vos conseils sur la planification de la succession dans une entreprise familiale. Quelles questions générales pourriez-vous lui demander afin d'avoir une idée claire de ses plans de succession ? Discutez en groupe les questions de la liste, puis donnez votre raisonnement quant à pourquoi vous avez posé ces questions particulières.

Le cout de la Succession dans les EF

Instructions aux étudiants





Quels sont les coûts associés à la succession de l'entreprise familiale ? Faites une liste des types de besoins financiers, que votre succession entreprise familiale pourrait encourir.

Quels risques à prévoir?

Quels sont les risques liés à la succession de l'entreprise familiale ? Comment peuvent ils être mieux traités ? Comment ils pourraient être minimisés ? Dressez une liste des risques de votre entreprise familiale ou une entreprise familiale, que vous connaissez, ou des entreprises familiales doivent faire face dans la succession. Trouvez des solutions possibles afin de prévenir ces risques. Discutez et si cela peut aider utilisez le tableau ci-dessous afin d'énoncer vos pensées.

Risques associés à la succession:	Que peut on faire pour répondre à ces risques?

Information du marché pour planifier la Succession

L'information sur le marché peut aider à la planification de la relève d'entreprise familiale. Les entreprises familiales qui planifient l'avenir devraient connaître la nature des marchés dans lesquels elles opèrent. Ils devraient avoir un aperçu et la connaissance de leurs clients et leurs concurrents. Un certain nombre de questions devrait être demandé pour informer et orienter votre plan de relève d'entreprise familiale. Utilisez le tableau ci-dessous pour vous aider à réfléchir à

- 1] la taille et la nature du marché de votre entreprise familiale actuellement et à l'avenir ;
- 2] vos clients , où ils se trouvent ainsi que le montant à dépenser et la fréquence d'achat ;
- 3] quels autres produits et services sont actuellement disponibles ; et
- 4] vos concurrents , qui et où ils se trouvent ainsi que les menaces et les opportunités qu'ils présentent.



Taille du marché:	Clients:
Autres produits et services:	Concurrents:

Charges, Coûts et Benefices

Dans le tableau ci-dessous décrivez les coûts ainsi que les avantages liés à votre plan pour l'avenir de votre entreprise familiale et les changements à apporter. Quels sont les coûts à opérer les changements ? Quels sont les coûts de ne pas faire les changements ? Quels sont les avantages liés à l'exploitation actuelle et les rouages de l'entreprise familiale ? Pourquoi sont-ils les mêmes ? Quels sont les avantages liés à l'exploitation future et les rouages de l'entreprise familiale ? Pourquoi changer ?

Charges, Coûts et Benefices (question):	Charges, Coûts et Benefices (réponse):
Coûts des changements?	
Coûts des non changements?	
Bénéfices associés à la situation actuelle ? Pourquoi ne pas changer?	
Bénéfice associés à la situation future? Pourquoi changer?	

Utilisez les réponses données dans votre business plan.



Sites Web

UK government's technology Foresight programme - www.foresight.gov.uk

Direct Marketing Association - www.the-dma.org

Chartered Institute of Public Relations - <http://www.cipr.co.uk/>

Advertising Standards Authority - www.asa.org.uk

Bibliographie

Astrachan, C.L., and Astrachan, J.H. (2015) "Family Business Branding: Leveraging Stakeholder Trust" An IFB Research Foundation Report, March 2015

<http://www.ifb.org.uk/media/1352/ifbrf-branding-report-final-web-version-1.pdf>

Bennedsen, M., Arex-Gonzalez, F. and Wolfenzon, D. (2010) The governance of family firms. In K.H. Baker and R. Anderson (Eds) Corporate governance: A synthesis of theory, research and practice (pp371-389) Hoboken. NJ. Wiley

Braun, M. R., and Latham, S. F. (2009). When the big "R" hits home: governance in family firms during economic recession. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), pp120-44.

Burns, P. (2011) *Entrepreneurship and small business*, 3rd edition Palgrave Macmillan, pp. 365-369

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 555–575.

Drake, A. (2009) *Understanding the Family Business. A Practical Guide for the Next Generation*. London. Institute for Family Business.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12, 1–25.

Lansberg, I. (1999) *Succeeding generations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, D., Steier, L. and Le Breton-Miller, I. (2003) Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing* 18 (4): 513-531.

Salvato, C., Chirico, F. and Sharma, P. (2010) A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(3-4), pp321-48





Erasmus+



This project has been funded with support from the European Commission.
The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects 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.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne.

Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Erasmus+