



INtergenerational Succession in SMEs Transition  
INSIST

## Recommandation aux décideurs

Csaba Makó – Péter Csizmadia – Balázs Heidrich

École de commerce de Budapest  
Faculté des finances et de la comptabilité

Budapest, 2015



## Table des matières

1. Indicateurs de politique : défis de canalisation et politiques correctement travaillées ..3	
2. Résumé des résultats de recherche du projet INSIST .....	13
2.1. Importance de l'entreprise familiale (FB) et défis à l'échelle mondiale et européenne. .....	13
2.2. Contexte institutionnel européen et national: nécessité de combiner des initiatives nationales et adaptées .....	15
2.3. Principales conclusions: leçons tirées du projet INSIST .....	17
References.....	27
Annex 1. The structure of the Global Entrepreneurship Index .....	29
Annexe 2. Principales caractéristiques des affaires de la société étudiées.....	30
Annexe 3. Résumé succinct de certaines études de cas de l'entreprise INSIST.....	31





## DEVISE

Dans de nombreux cas la succession de mot, elle-même peut provoquer une réaction émotive extrême, particulièrement dans le fondateur ou le Président actuel. C'est un rappel fâcheux de rang et de mortalité, et menace la perte d'influence et de redondance, dans le sens le plus large du mot. (PwC, 2014:27)

### **1. Indicateurs de politique : défis de canalisation et politiques correctement travaillées**

Que devront faire le gouvernement ou les décideurs politiques pour faciliter le processus de transfert de succession/affaires dans le cas des entreprises familiales ? Y a-t-il à leur disposition cohérente et à données comparatives systématiquement rassemblées pour concevoir et mettre en application des « preuves basées » l'européen ou le public nationalement travaillé maintient l'ordre ? Et quels sont les centres principaux de ces initiatives de politique ? Ce sont les questions clés à présenter et être évaluées dans cette section par rapport à la concession des recommandations pour les décideurs politiques.

Avant d'accentuer les pierres angulaires des actions publiques désirées, il vaut de noter que les transferts de succession et d'affaires représentent le sujet « marche-arrêt » pour la Commission européenne elle-même et – nous pouvons ajouter – pour les décideurs politiques nationaux dans les pays de projet d'insistance.

Au niveau communautaire la Commission a établi un groupe d'experts à la fin du siècle qui était jusqu'en mi-2000 très actif, et a été suivie d'une période d'inactivité et encore de plus d'activité en fin 2010. Depuis ce temps, une période de non – activité a été observée, et encore, très récemment le plan d'action 2020 d'esprit d'entreprise de la Commission européenne a été soumis à une contrainte que '... le transfert de propriété de l'entreprise, ainsi que le transfert de la gestion à partir d'une génération au prochain, est le plus grand possible défi. (Et) faire appel aux Etats membres pour simplifier des procédures administratives et des systèmes d'imposition, tenant compte particulièrement des défis spécifiques des petites et moyennes entreprises et





des affaires de famille (Niebler, 2015:7-8). Cette citation du rapport récent du Parlement européen illustre bien que le processus de transfert de succession/affaires est devenu encore plus élevé dans l'agenda politique européen et il y a espoir pour sa reproduction en Grande Bretagne, en Hongrie, en Pologne et aussi des décideurs politiques. Au niveau national il était difficile de trouver – particulièrement en Hongrie et en Pologne – le FB a conçu des matériaux de politique sur le transfert de succession/affaires. Par rapport à ceci il vaut de noter qu'il n'y a aucun ministère des affaires de famille dans l'un de ces pays et des responsabilités de l'esprit d'entreprise et les affaires sont divisées entre plusieurs ministères. Au lieu du FB, les décideurs politiques se concentrent sur les PME et de telles questions que l'innovation de amplification, la compétitivité, les démarrages de financement, etc. en lien avec la future élaboration des politiques, les « indicateurs de politique » suivants devraient être identifiés :

***1 : Il y a une définition à niveau européen, harmonisée et légalement obligatoire du besoin urgent pour du FB aussi bien que la collecte et l'analyse de données européennes systématiquement conçues et organisées pour établir l'intervention basée par preuves d'ordre public.***

Il est temps de prendre au sérieux le soi-disant la « connaissance – syndrome d'insuffisance » dans le domaine de la recherche/de formation de FB en général et particulièrement en ce qui concerne des processus de transfert de succession/affaires à l'UE et d'insister sur le niveau du pays. La source principale de cette pénurie de connaissance est le manque de collecte de données complètes et à niveau européen et d'analyse systématique et cohérente pour comprendre mieux l'architecture spéciale (c.-à-d. caractéristiques structurelles et culturelles) et de besoins spéciaux de FB dans le secteur de PME. Un des obstacles principaux aux enquêtes européennes complètes de mise en oeuvre est le manque d'une définition européenne standard commune du FB – semblable à l'enquête d'innovation de la Communauté (CIS), qui emploie la définition d'innovation du manuel d'OSLO. Comme il a été précisé dans le rapport comparative d'insistance (Makó-





Csizmadia-Heidrich-Csákné-Filep, 2015) il y a plus de 100 définitions et concepts pour le FB. Le rapport récent du Parlement européen a été soumis à une contrainte, que le manque d'une définition à niveau européen légalement obligatoire et harmonisée des paniers de FB les preuves sont basées sur l'ordre public faisant, '... ce manque de données fiables et comparables peut gêner la prise de décision de politique et peut signifier que les besoins des affaires de famille ne sont pas satisfaits' (Niebler, 2015 : 5). Au delà de la nécessité des collectes de données comparatives internationales systématiques – comme les expériences des études de cas de société dans le projet d'insistance indiqué– il est nécessaire d'employer des méthodes de recherche qualitatives afin de mieux comprendre les caractéristiques socio-émotives et culturelles du transfert de succession/affaires.

***2 : la grande importance de transférer l'esprit entrepreneurial – dans la richesse Socio-émotive (SEW) du FB. Les décideurs politiques devraient se rendre compte de la variété de facteurs formant l'esprit d'entreprise dans leur conception et intervention de politique.***

Toutes les études de cas de société sans exception ont indiqué la grande importance de telles valeurs génériques come l'honnêteté, la franchise, l'exactitude, la fiabilité etc. et la connaissance pour le transfert d'affaire intergénérationnel lisse. Ce sont les biens incorporels à passer à la prochaine génération : le `... transférant l'entité physique des affaires elle-même peut être moins crucial que le transfert de sa grande valeur, come l'esprit entrepreneurial, *ou de trouver des opportunités en général pour la prochaine génération, qui peut être facilitée par la construction de la famille (richesse socio-émotive) par des affaires...* '(Devins, 2015:24). Selon les résultats de la dernière enquête globale complète sur l'esprit d'entreprise il y a des différences significatives dans les facteurs formant l'esprit d'entreprise, globalement et dans les trois INSIST des pays de projet. Les tables en annexe 1 récapitulent le contenu et les résultats de 14 facteurs - formation de l'esprit d'entreprise au monde, à l'UE, et aux nouvelles moyennes d'Etat membre. Selon des données sur l'esprit d'entreprise global index le rang (GEI) (2013), la position des pays d'INSIST est la suivante parmi les 130 pays examinés : Le R-U (4ème position), la Pologne





(trente-huitième position) et la Hongrie (quarante-cinquième position) (Szerb-Ács-Autio, 2014 : 9).

Comparant les 14 facteurs (piliers) formant le GEI dans les trois pays impliqués dans le projet d'INSIST, nous pouvons dire que cela des 14 piliers R-U a les meilleurs scores sur 11 facteurs des 14

Ce sont les suivants : 1. perception d'occasion, 3. perceptions de risque, 4. mises en réseau, 5. appuis culturels, démarrage de 6. Occasions, absorption de 7. Technologies, 8. Capital humain, 9. Concurrence, 11. Innovation de processus, 12. Forte croissance, 14. Capital-risque. La Pologne a les meilleurs scores pour les trois facteurs suivants : 2. qualifications, 10. Innovation produit de démarrage et 13. Internationalisation. La Hongrie traîne derrière le R-U et la Pologne par rapport à chacun des 14 piliers formant l'esprit d'entreprise. Examinant la distribution des notes des 14 piliers nous trouvons ce qui suit : dans le cas Britannique, les facteurs formant les attitudes entrepreneuriales sont robustes. Cependant, même dans ce cas, il y a un besoin de renforcer les « qualifications pour les démarrages », l'« innovation produit » et l'« internationalisation » de FBs. Dans le cas polonais, près des trois piliers ont tous besoin d'être améliorés et être soutenus par les dispositifs de l'ordre public. Il y a un besoin d'une intervention plus complexe et plus robuste d'ordre public dans le cas hongrois d'améliorer tous les piliers d'esprit d'entreprise. Comparant les divers régions et pays participant à l'enquête internationale sur le GEI nous pouvons dire que '...les USA surpassent les vieux Etats membres d'UE dans treize des quatorze piliers : L'exception est pour la mise en réseau. Les nouveaux Etats membres d'UE surpassent les vieux Etats membres d'UE dans les qualifications, la forte croissance et l'internationalisation de démarrage. D'ailleurs, le pilier d'internationalisation est presque égal à celui des USA. L'UE entière est considérablement derrière les USA en termes de perception d'occasion, capital humain, et capital-risque. Les nouveaux Etats membres sont particulièrement vulnérables dans la perception d'occasion, l'appui culturel, le capital humain, et le Competition (Szerb-Ács-Autio 2014:11).





***3: Davantage de professionnalisation du FB dans le cadre de la mondialisation est un autre défi important pour la prochaine génération (NxG) du FB. Les nouveaux et originaux dispositifs de politique sont nécessaires pour faciliter les désignations d'expérience des familles non-membres dans des positions de leader dans l'entreprise familiale. Il y a un besoin de considérer les plans encourageants originaux et puissants (par exemple participation à la propriété de famille) pour établir l'identité des experts de non-famille avec l'entreprise.***

Propriété psychologique – ou SEW - peut non seulement renforcer les liens sociaux et psychologiques dans le FB mais également avoir comme conséquence l'identité professionnelle forte des membres de la famille aussi, par l'association collective apprenant avoir lieu dans l'affaire de famille. L'identité de famille est encore cimentée par les liens étroits avec le professionnel et les communautés locales, aussi. L'importance socio-économique et culturelle de l'encastrement en la communauté locale et de son appui par les décideurs politiques n'a pas besoin des preuves d'évidentes recherches. À l'avenir, il serait recommandé de prêter plus d'attention au rôle à croissance rapide de la « professionnalisation » dans le FB. Accordant une enquête globale récente de PwC (2014) les deux-cinquièmes des propriétaires/directeurs de FB ont convenu que le ` formalisant et modernisant les affaires est un défi principal au cours des cinq années à venir. Les jeunes et plus ambitieuses entreprises sont plus susceptibles de citer la professionnalisation comme un objectif d'affaire. Le succès de professionnalisation est la clé de survivabilité de FB. Ceci représente un défi énorme dans le processus de transfert de succession/affaires aussi, et que le rapport d'enquête mondiale citée souligne: membres de la famille *'...doivent accepter une perte de contrôle et d'une augmentation de discipline, qui peut être difficile, particulièrement quand il y a des personnalités fortes impliquées, comme cela est souvent le cas (PwC, 2014:189).*

Dans le projet d'INSIST, ce processus de la professionnalisation a été identifié dans plusieurs études de cas de société (par exemple l'entreprise hongroise de logistique de BLKA, l'entreprise d'ingénierie de polonais WAMEC, etc.). Avec des caractéristiques





pratiques, il vaut d'attirer l'attention sur les impacts positifs du plan de l'actionnariat des employés (ESOP) utilisé pour les membres de non-famille occupant des positions clé à l'entreprise. Selon les expériences de British Podiums Ltd., ce genre d'innovation sociale peut intensifier le sentiment de la communauté et la fidélité des membres de non-famille par rapport à la famille. Le plan d'ESOP est l'une des options le plus largement connues de propriété aidant à renforcer les identités des talents de non-famille avec l'entreprise de famille.

***4 : En raison de l'impact énorme du transfert de succession/affaires dans le FB sur l'économie et la société entière, il est temps de créer un institut de recherche et une certaine formation et enseignement conçus en fonction des besoins du FB. Le manque de soutien infrastructurel est particulièrement accentué dans le cas des deux nouveaux Etats membres) - la Hongrie et la Pologne - qui traînent loin derrière la pratique Britannique dans ce domaine aussi.***

Comparant les trois infrastructures intelligentes des pays (c'est à dire recherche, formation, consultation, services de tutelle) visées pour aider la succession/transfert d'affaires nous avons trouvé des asymétries évidentes entre les deux pays de NMS et le Royaume Uni. Pour démontrer encore le besoin de meilleures données et connaissance au sujet du processus du transfert de succession/affaires, il vaut de connaître les expériences des économies développées. Dans ces pays, plus de deux-tiers de FB ne survivent pas au transfert à partir du 1er aux 2èmes générations, seulement 14 pour cent survivent au transfert à partir du 2ème au 3ème et à moins de 5 pour cent le transfert à partir du 3ème à la 4ème génération. Seulement une minorité minuscule (19 pour cent) a un plan écrit formel pour succession (Surdej, 2015:3). La situation n'est pas meilleure dans les NMS, l'un ou l'autre. Des questions liées au marché de famille sont habituellement traitées sous la protection d'un système de support général de PME. Il serait recommandé que les décideurs politiques nationaux emploient l'initiative institutionnelle favorable actuelle du Parlement européen, et entre autres accélèrent la création des équipements annexes par FB de recherches et le développement des programmes de formation (modules) chacun





des deux à l'enseignement public et aux instituts privés de formation (consultation). Malheureusement, dans la section de « suggestion » du rapport du Parlement européen, il n'y a pas de recommandations (concrètes) pas spécifiques ni des pratiques conseillées sur ces questions (Niebler, 2015).

***5: Par rapport à la richesse Socio-émotive (SEW), le transfert du capital socioculturel et la connaissance accumulée d'une génération de FB à l'autre, a un rôle décisif dans le transfert réussi d'affaires d'intra-famille. Les décideurs politiques doivent soutenir les formes non-codées de développement de la connaissance (compétences) ayant lieu dans la pratique en matière de l'entreprise (par exemple les formes non-formelles lancées par FB de soutien de la formation.)***

, mais facilitent l'incorporation de règles, de valeurs et de comportements de la "famille". Outre le niveau de la FB individuelle - basé sur le concept de la « triple hélice » - Les décideurs doivent lancer des programmes pour élargir la diffusion des meilleures expériences. Dans les entreprises familiales, l'un des facteurs les plus critiques en ce qui concerne la succession est le savoir socio-émotive et, en particulier le transfert de la compétence de base entre les générations. Ce transfert de la connaissance est loin d'être unidirectionnel ; l'étude peut avoir lieu entre toutes les générations et dans des générations, aussi bien, il est important de souligner son caractère assez informel et sa relation avec le processus de socialisation qui se déroule au sein de l'entreprise. Les sources des types de Th de connaissance sont les formes suivantes d'étude non-codée/non-formalisée : « apprenant par la communication » ; 'apprenant par la pratique' ; et « apprenant en faisant ». Ces formes d'apprentissage sont non seulement un moyen de développement professionnel des participants

Cette formation de réseau peut représenter une coopération à valeur ajoutée entre les associations de FB les universités / agences de formation/consultations et les institutions gouvernementales. Cet « entrepreneuriat institutionnel » peut





accélérer le transfert de connaissances dans les transferts de succession /entreprise et contribuer à la durabilité du FB.

***6: Les décideurs politiques et les autres parties prenantes doivent garantir des conditions juridiques et financières appropriées pour un bon transfert de succession/entreprise. Par exemple, en ce qui concerne les impôts sur les successions, il serait nécessaire de lancer une consultation nationale avec les autres décideurs nationaux et les autres parties prenantes. (par exemple, Association FB, représentant des établissements de formation et de consultation etc.) pour élaborer des règlements juridiques et financiers fondés sur le consensus. Le récent rapport du parlement européen peut jouer un rôle de premier plan dans la prétendue réglementation souple pour les initiatives politiques nationales.***

Les décideurs politiques nationaux doivent consulter les suggestions récentes du Parlement européen : ‘...il est important que les Etats membres essayent d'améliorer le cadre juridique pour le transfert des affaires de famille et d'améliorer l'accès aux finances pour ces transferts, empêchement des problèmes de cash flow et des ventes de détresse et s'assurer de ce fait que les affaires de famille survivent, efforts, en même temps, que le cadre juridique ne doit permettre aucune restriction des droits des employés, y compris les droits sociaux (Niebler, 2015:17). Par rapport à la pratique en matière d'héritage dans la succession d'inter-famille, les différences évidentes existent entre FBs dans le vieux contre de nouveaux Etats membres. Par exemple, alors que dans l'ancien cas on sépare la richesse de famille et la richesse d'affaires qui facilite le processus de succession. Dans ce dernier cas, la richesse des propriétaires d'entreprise chevauche la richesse personnelle, surtout dans le cas des micros et petites entreprises. Ce manqué de richesse séparée crée des difficultés pour la succession d'affaires: Si le propriétaire / fondateur transfère les droits de propriété à la nouvelle génération, il perd presque toute la stabilité financière ou la garantie de maintenir le niveau de vie existant, En raison du fait que les affaires et la richesse privée ne sont pas séparés. (Par exemple, une grande majorité des PME et des FB hongroises se caractérisent par un manque chronique de ressources



financières et, par conséquent, le fondateur est obligé d'utiliser sa propre richesse de temps à autre et ne peut accumuler de richesses personnelles importantes. Par conséquent, un prêt ponctuel spécial serait nécessaire pour le successeur d'acheter la part de propriété du fondateur. Grâce à cette construction, le fondateur / les propriétaires peuvent maintenir leur niveau de vie et le nouveau propriétaire devrait rembourser ce prêt spécial (coût du capital-prêt plus intérêts) de l'exploitation de son entreprise.)

***7: A la fois au niveau européen et national, il faudrait faire campagne pour sensibiliser à la distinction entre le FB créé par les entrepreneurs «opportunistes» et les entrepreneurs «à la nécessité». Leurs motivations sont différentes pour la croissance, la professionnalisation, etc. Le nombre de ces types d'entrepreneurs varie aussi dans les pays du projet INSIST. Par conséquent, des interventions sur mesure sont nécessaires: tant au niveau européen qu'au niveau national, il serait nécessaire de faire campagne pour sensibiliser la distinction entre le FB créé par les entrepreneurs «opportunistes» et les entrepreneurs «à la nécessité». Leurs motivations sont différentes pour la croissance, la professionnalisation, etc. Le nombre de ces types d'entrepreneurs varie aussi dans les pays du projet INSIST. Par conséquent, des interventions sur mesure sont nécessaires.***

Dans le cas des entrepreneurs «opportunistes», le «motif principal» est le désir d'«indépendance» et le désir de «travailler pour eux-mêmes» (Mascherini-Bisello, 2015: 13). Dans l'autre cas, les soi-disant «entrepreneurs de la nécessité ... sont poussés à l'entrepreneuriat parce qu'ils n'ont pas d'autres options d'emploi» (Mascherini-Bisello, 2015:13).

Entre les pays du projet INSIST, nous pouvons identifier des différences visibles dans le taux de «nécessité» par rapport à «opportunité» des entrepreneurs. En raison des changements politiques, idéologiques et économiques radicaux, c'est-à-dire du passage du socialisme d'Etat à l'économie de marché dans les deux nouveaux Etats membres (Hongrie et Pologne), une grande partie de la main-d'œuvre employée





par l'Etat ou les coopératives ont perdu leur emploi et Est devenu sans emploi. Ces gens sont devenus les «entrepreneurs forcés». Actuellement, ce modèle d'entrepreneuriat existe toujours mais a une motivation et un contenu différents. Par exemple, les changements radicaux sur le marché du travail et la restructuration continue de l'économie en raison de la concurrence mondiale accrue produisent de «nouveaux entrants» dans cette catégorie d'entrepreneurs. En ce qui concerne le pourcentage des «entrepreneurs de la nécessité» dans les trois pays étudiés, leur part dans le groupe des entrepreneurs adultes est beaucoup plus élevée - presque double - en Hongrie et en Pologne qu'au Royaume-Uni. Comparant les groupes d'adultes (35-64 ans) Et les jeunes entrepreneurs (18-34 ans), les différences subsistent entre ces pays. Il est surprenant de constater qu'il existe en Pologne un nombre relativement élevé de jeunes «entrepreneurs de la nécessité», même en Hongrie.

<sup>1</sup>Les entreprises axées sur la croissance et l'innovation dans l'étude de cas de l'entreprise - sans exception - sont des «entrepreneurs opportunistes». La stratégie de ces entreprises se caractérise par «des investissements à plus long terme dans les affaires, plutôt que la poursuite des bénéfices à court terme pour les dividendes», (Devins – Jones 2015:23).

---

<sup>1</sup> À cet égard, il convient de noter qu'en 2000, au début du processus de transformation en Europe centrale et orientale, la part des employés temporaires dans le nombre total d'employés était plus faible en Pologne qu'en Hongrie (5,6% en Pologne par rapport à 6,8% en Hongrie), cependant en 2014, 28,2% des Polonais et seulement 10,3% des Hongrois appartenaient à cette catégorie d'emplois. Pour échapper à ce type d'emploi instable et sans issue, devenir entrepreneur par nécessité pourrait être une option souhaitable (Mrozowicki, A. - Karolak, M. Krasowska, A., 2015: Stratégies de vie des jeunes travailleurs et campagnes syndicales contre la précarité Atelier international sur le travail et les transformations sociales en Europe centrale et orientale: Europeisation et au-delà, Paris: Sciences PO (CERIS), 2 octobre 2015).



## 2. Résumé des résultats de recherche du projet INSIST

### 2.1. Importance de l'entreprise familiale (FB) et défis à l'échelle mondiale et européenne.

Il y a un demi-siècle, les spécialistes en gestion tiraient un portrait plutôt pessimiste de l'avenir de l'entreprise familiale. Ils ont anticipé «... le principe héréditaire de s'effacer rapidement, en raison de la plus grande capacité des entreprises publiques professionnelles à lever du capital et attirer les meilleurs talents. En fait, les entreprises familiales ont maintenu leur terrain et, ces dernières années, elles ont augmenté leur présence parmi les entreprises mondiales »(The Economist, 2014: 2). Contrairement à ce pronostic, le FB n'est pas seulement présent mais améliore également sa position dans l'économie mondiale et joue également un rôle clé dans l'économie européenne. La majorité d'entre eux vendent aux marchés étrangers. Il est assez intéressant - contrairement à l'opinion publique largement répandue - que 80% des FB n'éprouvent aucune difficulté avec l'accès au financement. Selon les dernières enquêtes Ernst & Young Family Business Yearbook 2014 et PWC 2014, 60 à 85% de toutes les entreprises européennes sont des entreprises familiales, ce qui représente 60% des emplois et représente plus de 60 millions d'emplois dans le secteur privé. La part principale des petites et moyennes entreprises sont les FB et créent plus de quatre cinquièmes (85%) de nouveaux emplois. Dans la situation économique actuelle, la création d'emplois dans ce secteur est extrêmement importante: «... dans l'ensemble de l'UE, quelque 25 millions de personnes sont toujours au chômage et plus de 5 millions de jeunes de moins de 25 ans sans travail ... alors que les nouvelles entreprises créent en moyenne deux emplois et l'expansion des entreprises existantes crée environ cinq nouveaux emplois.» (Niebler, 2015:12)

Une évaluation des défis internes auxquels sont confrontées les entreprises appartenant à ce secteur a été résumée au tableau 1.



**Table 1 Principaux défis internes pour les entreprises familiales au cours des cinq prochaines années.**

Types de défis	2012	2014
Neccessité d'innover en permanence	62 %	84 %
Attirer les bonnes compétences	58 %	61 %
Maintien du personnel clé	46 %	48 %
Réduction des couts	n/a	44 %
Besoin de nouvelles technologies	37 %	41 %
Besoin de professionnaliser les affaires	n/a	40 %
<b>Planification de la relève</b>	<b>32 %</b>	<b>36 %</b>
Conflit entre member de la famille.	9 %	11 %

Source: *Global Family Survey 2014: 8*

En comparant les défis internes au FB au cours des cinq prochaines années, l'importance de la question de la «succession / transfert d'entreprise» a été indiquée par un tiers des entreprises interrogées. Les autres défis internes les plus importants sont les suivants: «innovation permanente»; «Embauche et maintien de talents et personnel clé»; Et la «mise en œuvre de nouvelles technologies». Cependant, en comparant ces défis entre 2014 et 2012, on peut dire que la plus forte augmentation a eu lieu dans les cas de «besoin de nouvelles technologies» et de «planification de la relève d'entreprise». Illustrant les effets considérables sur l'emploi pour cette question, près d'un demi-million d'entreprises familiales confrontées à ce défi emploient chaque année près de 2 millions de personnes. En raison de diverses difficultés analysées dans le projet INSIST, «on estime à 150 000 le nombre d'entreprises qui doivent fermer chaque

Anné avec la perte de quelque 600000 emplois » (Niebler, 2015: 13).



En mesurant le poids de ces processus de relève / transfert d'entreprise au cours des prochaines années, plus des deux tiers des FB attendent des changements à la fois en matière de propriété et de gestion. Plus précisément, un cinquième (22%) prévoient transférer la propriété de l'entreprise à la prochaine (24%) envisagent de transférer la gestion de la FB à la génération suivante et plus d'un cinquième (23%) envisagent de nommer un PDG non familial mais de maintenir la propriété et le contrôle de la famille (Baromètre européen de la famille - 2014: 18). Cette tendance est également reconnue par le «Plan d'action pour l'esprit d'entreprise 2020» de la Commission européenne: *'... le transfert de la propriété de l'entreprise avec le transfert d'une génération à l'autre constitue le plus grand défi auquel doivent faire face les entreprises familiales'* (Niebler, 2015:8).

## **2.2. Contexte institutionnel européen et national: nécessité de combiner des initiatives nationales et adaptées**

La section précédente a souligné les dommages importants dans le domaine de l'emploi des échecs de succession / transfert d'entreprise: selon le pronostic du marché du travail européen, plus d'un demi-million de pertes d'emplois sont attendues. A cet égard, l'un des objectifs les plus importants pour les décideurs politiques - selon le Parlement européen - est de garantir «... les conditions cadres adéquates pour prévenir ces pertes d'emplois. En particulier, les réglementations nationales en matière d'impôts sur les successions et les dons et la fiscalité des sociétés rendent plus difficile le transfert au sein de la famille » (Niebler, 2015:13).

Dans les pays du projet INSIST (Hongrie, Pologne et Royaume-Uni), il existe une variété de contextes institutionnels nationaux pour les activités du FB. La plus grande densité d'institutions soutenant le FB, tant par des associations représentatives d'intérêts que par des institutions du savoir (par exemple, des établissements de formation / de recherche), a été découverte en Grande-Bretagne, suivie des pratiques polonaises et hongroises. En ce qui concerne les institutions gouvernementales, il existe des similitudes dans les pays étudiés. Il n'y a pas de ministère des affaires familiales dans aucun de ces pays, et l'entrepreneuriat et les affaires commerciales sont répartis entre plusieurs ministères





(Devins-Jones, 2015: 39-45) (Surdej, 2015: 28-30). Des agences spécialisées peuvent être trouvées dans les trois pays et peuvent être considérées comme des partisans importants des entreprises familiales. Il existe des différences importantes entre les institutions britanniques, hongroises et polonaises. Au Royaume-Uni, de nombreux centres de recherche en affaires familiales existent à la différence de la Hongrie et de la Pologne. Le secteur privé soutient également les entreprises familiales par le biais de services de conseil et de comptabilité dans les trois pays. Au Royaume-Uni et en Pologne, les Family Offices soutiennent les entreprises familiales dans la gestion de leurs actifs, alors qu'en Hongrie, nous ne trouvons encore aucun Family Offices. Typiquement, les banquiers privés aident les riches familles hongroises à gérer leurs investissements financiers. D'autres différences entre la Hongrie et la Pologne sont perceptibles. Par exemple, le gouvernement polonais a créé en 2000 - et supervisé par le ministère de l'économie - l'Agence polonaise pour le développement de l'entrepreneuriat (Polska Agencja Rzwoju Predsieborczosci - PARP) pour stimuler l'activité des PME, y compris les FB. En comparant les deux pays d'Europe Centrale à l'U.K, il convient de mentionner que dans ces pays les activités de recherche et d'éducation / formation sont beaucoup moins développées.

Ces différences dans le cadre institutionnel du FB ont les effets suivants pour les décideurs: les politiques publiques «universelles» ou «génériques» au niveau de l'UE et au niveau national ne fonctionnent pas efficacement dans ces pays. (cet argument est présenté en détail plus loin dans le pointeur de politique chapitre 2.)



## 2.3. Principales conclusions: leçons tirées du projet INSIST

### 2.3.1. Variété de modèles dans le transfert succession / entreprise: les leçons tirées des études de cas de l'entreprise et la revue de la littérature

Le mode le plus naturel de la succession d'entreprises familiales est le transfert intergénérationnel de propriété qui assure le contrôle continu de la famille. Les données statistiques suggèrent toutefois que, dans la plupart des cas, le processus de succession échoue. Il peut y avoir plusieurs raisons; Un grand nombre de facteurs personnels, affectifs et structurels peuvent agir comme un inhibiteur de la succession, de l'inadéquation des successeurs par des échecs de gouvernance à l'environnement financier et fiscal défavorable. Une des conditions préalables les plus importantes pour éviter les échecs dans le processus de succession est la planification et la création d'une stratégie formelle ou informelle qui peut assurer des signes d'alerte rapide concernant la succession problématique et donc de les gérer efficacement (Miller et al. 2004). Il convient de faire une distinction entre la propriété, c'est-à-dire le capital et les biens que la famille possède dans l'entreprise et la gouvernance, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les membres de la famille sont représentés dans les instances décisionnelles et l'implication des membres de la famille dans les activités quotidiennes de gestion. Il existe des entreprises familiales et influencées par la famille. Certaines familles joueront un rôle dans la gestion quotidienne de l'entreprise alors que d'autres adopteront une approche plus directe et impliqueront des gestionnaires professionnels non familiaux. Ainsi, une distinction peut être établie entre la transition de propriété (c'est-à-dire la prochaine génération reçoit ou achète l'équité dans l'entreprise) et la transition de gestion (c'est-à-dire la prochaine génération prend le contrôle de l'entreprise) (Devins, 2015).

Au Royaume-Uni, la planification de la relève et le transfert intergénérationnel représentent un défi permanent pour l'économie et la société. Les données de l'enquête suggèrent constamment que de nombreuses entreprises familiales sont mal préparées à la succession et à la transition (Devins 2015: 11).

- En Pologne, Lewandowska (2014) a examiné le processus de succession du point de vue des successeurs potentiels. Les problèmes suivants ont été signalés:



- «Le manque de volonté du fondateur / propriétaire historique de parler des perspectives de succession, ce qui a un impact négatif sur la motivation du successeur potentiel;
- Cela conduit au sentiment d'être suspendu, obligé d'attendre trop longtemps pour une date imprécis spécifiée
- L'absence de plan officiel de succession;
- La perception d'un manque de confiance dans les capacités du successeur de la part du propriétaire / fondateur;
- Le manque de liberté pour agir indépendamment en tant que successeur potentiel est éclipsé par le fondateur / propriétaire;
- Le manque de liberté pour agir indépendamment en tant que successeur potentiel est éclipsé par le fondateur / propriétaire; (Surdej 2015: 23).

L'examen de la littérature hongroise suggère que le type de secteur est un enjeu majeur en ce qui concerne les motifs de succession. Dans le secteur de la chimie, de la construction et du commerce de détail, le modèle dominant est la vente de l'entreprise, tandis que dans l'industrie alimentaire, la vision future concerne le transfert de propriété familial. Dans le cas de l'industrie des services, la vente à d'autres propriétaires ou à la direction est l'option dominante. L'orientation vers l'exportation est également un aspect important du processus de succession, dans les cas où l'on préfère que la part des exportations dépasse 50% de la vente totale des recettes à des parties externes (Bálint, 2006).

### **Box 1. Les études de cas du Royaume-Uni**

Podiums: Les successeurs ont d'abord poursuivi leur carrière en dehors de l'entreprise familiale mais l'un d'eux a décidé de rejoindre l'entreprise et l'autre soutient l'entreprise familiale de l'extérieur. Le fondateur n'a pas pressé leurs enfants pour prendre le contrôle de l'entreprise, mais a assuré la familiarité avec l'entreprise, même dans leur enfance. La succession se fait



progressivement et les conseillers financiers sont impliqués.

Parodan: Les trois successeurs ont eu la possibilité de se familiariser avec l'entreprise, mais ils n'ont pas été obligés, directement ou indirectement, d'être impliqués. Tous ont recueilli des expériences de travail externes et ont eu l'occasion de se joindre à l'entreprise à un poste bas afin d'apprendre et de prouver leur capacité.

Nos études de cas montrent différentes images concernant la planification de la relève. On a identifié deux modes de succession de base. La première façon qui peut être étiquetée comme typique est quand le successeur vient de la prochaine génération. L'autre mode est lorsque le successeur n'est pas un membre de la famille. In the latter

the founder preserves ownership control but retires from the daily management of the company, i.e. the firm is transformed from a family-controlled into a family-influenced one. In the first mode there are also different modes of ownership transfer.

Trois principaux modèles ont été identifiés qui influencent les stratégies de succession des sociétés étudiées. Le premier facteur décisif est la caractéristique du transfert de propriété. Il peut accompagner le transfert de gestion et la délégation de responsabilité comme un processus progressif. L'autre option est lorsque les fondateurs ne partagent la propriété qu'après leur retraite complète. C'est un mode de succession plus contrôlé.

## Box 2. Les expériences polonaises d'étude de cas.

DOMEX: Le fondateur envisage de passer la gestion opérationnelle de l'entreprise à ses successeurs, et reste impliqué uniquement dans les décisions stratégiques. Sa fille aînée a accompli une variété d'études et a travaillé pendant un certain temps à l'université, mais a opté pour rejoindre la compagnie. Elle dirige la succursale concernée par la location d'appartements. Sa plus jeune fille dirige un restaurant situé dans le bâtiment de l'entreprise. Elle a établi le restaurant elle-même et travaille à le développer davantage.

Plantex: La succession est un processus consciemment initié avec un plan formel. Le processus de succession est prévu pour environ 5-7 ans et maintenant c'est la deuxième année de sa mise en œuvre. Les deux premières années ont été consacrées à: 1.

réorganiser / clarifier les descriptions de poste des successeurs et des employés non familiaux;

2., Introduire les successeurs dans les processus décisionnels et la planification stratégique; 3. louer un nouveau bureau comptable plus compétent et plus compétent dans le processus de succession; 4. employant un conseiller juridique qui se spécialise dans les successions d'entreprise. . Il a déjà aidé à élaborer le plan de succession et aide à le modifier en fonction de nouveaux développements.

**Pillar:** Les fondateurs sont censés assurer la continuité et garder l'entreprise dans les mains de la famille, mais les enfants n'ont pas pris pour acquis une carrière dans l'entreprise familiale. Ce fut une surprise pour les parents et ils ont décidé de planifier le processus de relève. Ils ont convaincu leurs enfants de prendre le contrôle de l'entreprise et un processus de succession progressive a commencé sur une base démocratique garantissant l'égalité des droits pour les participants. Afin d'éviter les conflits internes, les compétences et les responsabilités de chaque successeur sont rédigées et continuellement reconsidérées.

**WAMECH:** Les fondateurs sont censés assurer la continuité et garder l'entreprise dans les mains de la famille, mais les enfants n'ont pas pris pour acquis une carrière dans l'entreprise familiale. Ce fut une surprise pour les parents et ils ont décidé de planifier le processus de relève. Ils ont convaincu leurs enfants de prendre le contrôle de l'entreprise et un processus de succession progressive a commencé sur une base démocratique garantissant l'égalité des droits pour les participants. Afin d'éviter les conflits internes, les compétences et les responsabilités de chaque successeur sont rédigées et continuellement reconsidérées.

La première étape du plan concernait l'éducation. Il s'agissait d'acquérir une expérience pratique du travail dans d'autres entreprises, principalement à l'étranger, par le biais de stages et de formation en cours d'emploi. Il a commencé systématiquement à assumer les responsabilités et la propriété de l'entreprise. Lorsqu'il est devenu actionnaire de 51% de la société, il est également devenu son directeur général.

**WITEK:** Le fondateur a développé l'entreprise en adoptant la philosophie de ses parents que tout le monde doit faire sa propre vie et apprendre à être autonome. Quand ses enfants sont devenus adultes et étaient prêts à commencer leur propre activité, elle a divisé l'entreprise entre eux. Chaque membre de la famille est indépendant et doit prendre soin de ses propres affaires. Le fondateur possède encore plusieurs propriétés, mais a établi une volonté dans laquelle elle a assigné des propriétés à ses successeurs.

L'autre aspect est le caractère formel ou informel du processus de succession. L'échelle varie entre les modes de gestion de la succession prévus à des modes entièrement spontanés.

Le troisième aspect est à quel niveau le successeur est impliqué dans le transfert de gestion. Elle peut avoir lieu progressivement lorsque les successeurs doivent commencer à une position basse dans l'entreprise et passer par une carrière interne et processus d'apprentissage ou de l'autre façon, lorsque le successeur commence immédiatement dans une position de leader.

### Box 3. Les expériences de cas en Hongrie

Qualité de la viande: la succession est un processus consciemment décidé mais jamais planifié. La délégation des fonctions de direction et l'implication des successeurs ont eu lieu progressivement. Les successeurs n'ont pas été pressés de soutenir l'entreprise familiale pendant leur enfance et leurs études, mais les valeurs familiales ont été fortement axées sur la succession. Le processus de succession est étroitement contrôlé; Le fondateur ne s'est pas entièrement retiré de la prise de décision et a gardé la propriété de 100%.



BI-KA: Le fondateur a consciemment décidé de reculer et de transférer la gestion de la société à un membre non-famille. Il a gardé l'influence par la propriété. Le transfert de gestion est un processus planifié avec des jalons prévus et la

Participation de conseillers externes.

Fein Winery: Le transfert de propriété n'est pas encore prévu; À l'heure actuelle la gestion de l'entreprise est partagée. Le successeur n'est pas forcé directement mais est socialisé par des valeurs familiales pour continuer l'affaire.

À cet égard, il est également intéressant de savoir si elle a recueilli une expérience de travail en dehors de l'entreprise familiale qui peut servir de source de connaissances externes et de base pour sa légitimité.

Les différentes combinaisons des différents aspects peuvent conduire à des résultats hétérogènes en

termes de processus de succession, mais il semble que l'autonomie du successeur soit une question clé en ce qui concerne les caractéristiques du processus. On peut avancer que plus l'autonomie n'est donnée au successeur (par exemple transfert de gestion accompagné d'un transfert progressif de propriété), moins de tensions et de conflits internes peuvent être attendus pendant le processus de succession.



### 2.3.2. Double caractère du transfert de succession / entreprise et intégration des non-membres de la famille - maintien de la «conscience familiale» (identité) et de la viabilité économique du FB.

Dans le cas des entreprises familiales, il y a deux sous-systèmes qui se chevauchent et qui devraient être équilibrés. Les entreprises familiales chefs de file, les propriétaires et les gestionnaires de FB doivent harmoniser les objectifs familiaux tels que la stabilité émotionnelle, l'harmonie et la réputation avec des objectifs liés aux affaires, comme la survie, la croissance ou la rentabilité (Sharma et al, 2013). Selon nos résultats, les entreprises familiales suivent des stratégies différentes pour chercher un équilibre entre ces dimensions.

L'efficacité de la gestion des entreprises familiales dépend fortement de la mesure dans laquelle les membres de la famille sont impliqués dans la propriété et la gestion. L'implication des non-membres de la famille dans la gestion de l'entreprise influence fortement la performance de l'entreprise. Afin de mieux comprendre l'importance des relations entre les membres de la famille et les non-membres de la famille, il est utile de faire une distinction entre le transfert de propriété et de gestion, comme nous l'avons déjà mentionné.

Dans nos cas, plus de combinaisons étaient identifiables en ce qui concerne le contrôle de la famille et l'influence et l'implication des membres de la famille et des non-membres de la famille dans la gouvernance et la gestion. Résumant les résultats de notre étude de cas, nous pouvons dire que dans presque tous les cas, la propriété est entièrement contrôlée par la famille alors que deux stratégies différentes sont visibles dans le partage des tâches de gestion. Les adeptes de la première stratégie conserver la gestion au sein de la famille et de partager la tâche entre les membres de la famille. La manière typique de partage de gestion est l'implication de la deuxième génération accompagnée par la retraite progressive du ou des fondateurs. Cela va souvent de pair avec le partage de propriété. Le partage de la propriété avec les membres de la prochaine génération en tant que successeurs (potentiels) est également un geste symbolique qui marque la transition de l'enfance à l'âge adulte et peut renforcer l'engagement des enfants dans l'entreprise familiale et, par là, une plus grande responsabilité. L'implication des successeurs peut se



faire graduellement lorsque les successeurs doivent commencer à une position basse dans l'entreprise et passer par une carrière interne et un processus d'apprentissage ou l'autre façon, lorsque le successeur commence immédiatement dans une position de leader. Dans Il est également intéressant de savoir s'il a acquis une expérience de travail en dehors de l'entreprise familiale qui peut servir de source de connaissances externe et de base pour sa légitimité. Le développement et le transfert des connaissances est un enjeu essentiel dans le partage des responsabilités de gestion. En ce qui concerne la formation professionnelle et l'expérience de travail, il existe deux parcours d'apprentissage et de carrière typiques. Dans le premier cas, les successeurs commencent leur formation professionnelle et / ou leur vie professionnelle en dehors de l'entreprise familiale. Elle est parfois spontanée, parfois encouragée par la génération des fondateurs. Lorsque les successeurs décident de se joindre à l'entreprise familiale, des méthodes formelles et informelles, comme l'apprentissage sur le tas, le mentorat et le coaching par les fondateurs, pairs ou autres collègues deviennent le mode dominant de leur développement personnel. Le transfert de connaissances dans la FB est souvent un processus altruiste sans les calculs préliminaires. Il s'agit d'un investissement nécessaire dans l'avenir accompagné du risque que les membres de la deuxième génération puissent décider de ne pas se joindre à l'entreprise malgré tous les efforts du fondateur. Le transfert des connaissances ne sert pas seulement les objectifs commerciaux, mais il peut aussi contribuer à la richesse émotionnelle de la famille et à cimenter les liens entre les membres de la famille.

Dans la deuxième stratégie, les propriétaires de FB qui ont pour but de gérer l'entreprise doivent impliquer des acteurs externes (par exemple, des membres non membres de la famille) dans la gestion. La légitimité des non-membres de la famille dépend de leur expérience professionnelle et leur motivation est un facteur clé dans le partage de la gestion réussie.

La «familiarité» est une autre caractéristique clé de l'entreprise familiale. La familiarité, c'est-à-dire l'application des comportements familiaux dans la vie des entreprises, peut être une force des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales. De telles pratiques de gestion des ressources humaines peuvent néanmoins entraîner des





conséquences négatives. L'emploi de membres de la famille peut être un avantage en raison du niveau plus élevé de confiance et de la gamme de possibilités offertes par la direction pour exercer un contrôle sur les membres de la famille (surtout dans le cas de parents proches), mais peut entraîner un népotisme et créer un «plafond de verre» limitant Possibilités de promotion pour les non-membres. Dans nos études de cas, nous pourrions identifier des modèles «familiaux» dans les pratiques de GRH des entreprises familiales, telles que les relations personnelles avec les employés, l'empathie et la patience (P. Ex. En cas de maladie ou de mauvais temps), l'engagement mutuel, l'implication émotionnelle, etc. Les modèles familiaux, cependant, ne sont pas automatiquement appliqués dans les relations au sein des entreprises familiales. Dans les cas où les fondateurs de la FB s'étaient engagés à appliquer des pratiques de gestion des ressources humaines familiales, ils ont surtout commencé à travailler avec des personnes dans une situation sociale très semblable à ce qu'elles étaient au moment de démarrer l'entreprise. Des situations de vie semblables ont donné lieu à des interactions sociales intenses, à des intérêts communs au-delà du lieu de travail et ont créé la base de la construction communautaire. Au cours des entretiens, ces dirigeants du FB ont exprimé leur responsabilité sociale vis-à-vis de leurs employés et de leurs familles: ils se voyaient plutôt comme une communauté que de simples chefs d'entreprises.

### **2.3.3. Nécessité de développer le professionnalisme et formaliser la structure de gouvernance**

Selon les expériences acquises dans les études de cas, l'équilibre entre les rôles de propriétaire et de gestion est, dans la plupart des cas, loin d'être sans problème. L'une des principales motivations des fondateurs de la FB est d'assurer un revenu sûr pour la famille, et l'entreprise familiale sert de base pour cela. Cette perspective peut parfois conduire à un conflit avec une approche managériale qui favorise la prise de risque et la croissance, même au détriment de la sécurité à court terme. Ce problème ne peut être résolu que par l'engagement mutuel des propriétaires et des gestionnaires et nécessite une communication intensive et la capacité de prendre sur les perspectives des autres. Afin de résoudre la contradiction entre les objectifs liés à la famille et l'orientation des entreprises,





il est nécessaire de professionnaliser la structure de gouvernance et le leadership des FB. Il implique l'application de ces pratiques de gestion et d'organisation du travail qui favorisent une utilisation efficace des ressources, une division efficace du travail et contribuent largement à la croissance des entreprises. Elle nécessite des investissements dans le développement de compétences en leadership, en accordant une attention particulière à la planification, l'organisation, la mise en œuvre, le suivi et l'affinage des tâches et des stratégies.

Selon nos résultats, la capacité de délégation de tâches et de familiarisation avec les diverses formes de contrôle non direct sont d'une importance particulière



## References

- Autio, E. – Cleevly, M. – Hart, M. – Levie, J. – Ács, Z. – Szerb, L. (2012) Entrepreneurship Profile of the UK in the Light of the Global Entrepreneurship Index, *Innovation and Entrepreneurship Group Working Paper*, No. 35, London: Imperial College Business School,
- Bálint, A. (2006) Merre tovább közép vállalkozások? Stratégiai lehetőségek a vállalkozásátadás folyamatában, PhD értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem (*Medium-sized enterprises: where to go? PhD-dissertation*)
- Borras, S. – Edquist, Ch. (2014) Education, training and skills in innovation policy, *Science and Public Policy*, July, p. 13.
- Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation – Next Generation Survey, April, 2014. PwC – [www.PwC.com/nextgen](http://www.PwC.com/nextgen)
- Devins, D. (2015) Review of Family Business Research on Succession Planning in the UK, National Review, *Erasmus + INSIST Project*, Leeds: Leeds Beckett University, p. 66
- Edquist, Ch. (2014) Efficiency of Research and Innovation Systems for Economic Growth and Employment, *CIRCLE Working Paper*, Lund: University of Lund, May, p. 35
- Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000) The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*, 29 (2), pp. 109-123
- European Family Business Barometer (A more confident outlook), December 2014. [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)
- Global Family Business Survey – 2014 (Up close and professional: the family factor), PwC, [www.PwC.com/familybusinesssurvey](http://www.PwC.com/familybusinesssurvey), p. 39
- Lewandowska A. (2014), *Metodologia*, 7 kroków, [www.sukcesja.org.pl/metodologia](http://www.sukcesja.org.pl/metodologia)
- Makó, Cs. – Csizmadia, P. – Heidrich, B. – Csakné-Filep, J. (2015) Comparative Report on Family Businesses' Succession, *Intergenerational Succession in SMEs Transition – INSIST*, Budapest: Budapest Business School – Faculty of Finance and Accounting, p. 91





Mandle, I. (2013) Restructuring in SMEs in Europe, *Eurofound*, Luxemburg: Publication Office of the European Union, p. 108.

Niebler, A. (2015) REPORT on Family Business in Europe, *European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy*, RR/10677364EN.doc – A8-0223/2015, p. 26

Mascherini, M. – Bisello, M. (2015) Youth Entrepreneurship in Europe: Values, Attitudes, Policies, Eurofound, Luxemburg: *Publication Office of the European Union*, p. 124

Miller, I. L., Miller, D., and Steier, L. P. (2004) Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp305- 28.

Sharma, P. – Blunden, R. – Labaki, R. - Michael-Tsabari, N. - Rivera Algarin, J. (2013): Analyzing Family Business Cases: Tools and Techniques, *Case Research Journal*, Volume 33, Issue 2, p. 1-20.

Surdej, A. (2014) Family Firms Change the Face of Capitalism (An interview with Prof. Jozef Horak – Director of Family Owned Business Institute at Seldam College of Business, Grand Valley State University), Krakow: *Krakow University of Economics*, March, p. 4.

Surdej, A. (2015) National Report (Literature Review), *Erasmus + INSIST Project*, Krakow: *Krakow University of Economics*, March, p. 34

Szerb, L. – Ács, J. Z. – Autio, E. (2014) Entrepreneurship measure and entrepreneurship policy in the European Union: The Global Entrepreneurship Index perspective, *ATINER, 11<sup>th</sup> Annual International Conference on SMEs, Entrepreneurship and Innovation: Management – Marketing – Economics – Social Aspects*, 28-31 July, 2014, Athens, Greece, p. p.17

Up close and professional: the family factor (Global Family Business Survey) – 2014, [www.PwC.com/familybusinesssurvey](http://www.PwC.com/familybusinesssurvey)



## Annex 1. The structure of the Global Entrepreneurship Index

<b>GLOBAL ENTREPRENEURSHIP INDEX</b>	Entrepreneurial Aspirations Sub-Index	<b>Pillars</b>	Capital Risque	<b>Variables</b>	Informel DCM
			Internationalisation		Export Globalisation
			Forte croissance		Gazelle Stratégie d'affaire
			Processus d'innovation		Nouvelle Tech GERD
			Produit d'innovation		Nouveau produit Transfert de
	Entrepreneurial Abilities Sub-Index		Concurrence		concurrents Dominance du
			Capital Humain		Niveau La formation du
			Technologie d'absorption		Niveau Tech Absorption
			Démarrage d'opportunité		Opportunité Liberté
			Entrepreneurial Attitudes Sub-Index		Soutien Culturel
	La mise en réseau				Connaitre les Acceptation des
	Perception du risquz				Acceptation des Risque
	Compétences de démarrage				Perception des Education tertiaire
	Opportunité				Reconnaissance Agglomération de marché

(Szerb-Ács-Autio, 2014: 5)

## Annexe 2. Principales caractéristiques des affaires de la société étudiées

	Pays	Année d'établissement	Nbre d'employés	Secteur / Activité	Marché	Succession
Parodan	RU	1984	27	Ingénierie (conception et fabrication)	National	*
Podiums	RU	1977	30	Fabrer	Regional	*
DOMEX	Pologne	1989	20	Immobilier	Regional	**
Plantex	Pologne	1981	81	Horticulture	Domestique/ International	*
Pillar	Pologne	1980	70	Construction	Locale	***
WAMEC H	Pologne	1989	77	Fabrication automobile	International	***
WITEK	Pologne	1990	260	Commerce de détail fourniture	Régional	*
Fein Vinery	Hongrie	1991	4	Nourriture (production de vin)	Domestique/ International	*
BI-KA	Hongrie	1990	103	Logistiques	Domestique/ International	**
Qualité de la viande	Hongrie	1992	45	Nourriture (transformation de la viande)	Local	**

\*Transfert de gestion achevé sans transfert de propriété

\*\*Gestion et transfert de propriété en cours

\*\*\*Gestion et transfert achevés



## Annexe 3. Résumé succinct de certaines études de cas de l'entreprise INSIST

### UK INSIST Case Study: Podiums Ltd.

Préparé par David Devins et Andrew Marran

Cette affaire est basée sur une entreprise familiale de deuxième génération opérant dans le secteur de la fabrication de l'économie britannique. Le nom de la société et les noms des contributeurs à l'étude de cas ont été modifiés à leur demande. Le cas démontre un certain nombre de points d'apprentissage clés:

- Un incident critique qui a agi comme un catalyseur pour le propriétaire d'envisager un changement dans la direction stratégique de l'entreprise et d'examiner les questions de succession
- La succession à l'entreprise a comporté deux plans différents pour assurer un fort avenir financier (i) pour l'entreprise et (ii) pour la famille, à la fois liés à l'actif de l'entreprise et la propriété
- Les membres non membres de la famille et les conseillers indépendants (comptables et notaires, par exemple) forment un «pont» important lorsqu'une génération recule jusqu'à ce que la prochaine génération soit prête à assumer des responsabilités de gestion dans l'entreprise
- La succession planifiée qui se déroule est progressive, continue et ne fait pas partie d'un plan temporel.

### Contexte

Paul Morton a commencé comme un échafaud travaillant dans l'industrie de la construction d'apprendre son métier au cours de nombreuses années à travailler sur des projets, faire des connexions et l'établissement d'une réputation pour le travail de haute qualité. En 1977, il a eu l'occasion de collaborer avec un partenaire d'affaires pour établir un partenariat privé et ensuite comme l'entreprise a développé une société à responsabilité limitée. Podiums Ltd. a été créée pour louer et vendre plus tard des équipements d'échafaudage. Pendant près de 40 ans d'activité, la société a connu plusieurs phases de croissance et de consolidation. L'entreprise a changé de vente / service de distribution de produits à la fabrication sur mesure de produits spécialisés. À son apogée en 2005, l'entreprise employait 60 personnes avec un chiffre d'affaires d'environ £ 8 millions par an et avait cinq dépôts couvrant le Nord, Sud, Est et Ouest du Royaume-Uni. En 2015, la société est beaucoup plus petite, mais plus rentable avec un chiffre d'affaires de £ 4m p.a. Elle emploie actuellement une main-d'œuvre de base de 30 personnes complétée par une main-d'œuvre périphérique de sous-traitants au fur et à mesure que la demande le dicte. Podiums Ltd. est l'un d'un petit nombre de fabricants spécialisés réussis desservant un marché de niche spécifique qui bucks la tendance générale du déclin de la fabrication au Royaume-Uni. Le Royaume-Uni est le principal marché de ses produits et services, bien qu'il recueille des matières d'ailleurs et arrive sur le marché européen par le biais d'une liste prestigieuse de clients incluant Rolls Royce, Bombardier, The Orient Express, CHC Helicopter, BAE Systems, LS Live et PGA European





Tour. Podiums Ltd a développé des systèmes d'assurance de haute qualité pour lui permettre de servir les marchés et les chaînes d'approvisionnement qui exigent les normes opérationnelles les plus élevées.

### **Objectifs et réalisations liés à l'entreprise et à la famille**

À certains égards, Podiums Ltd. n'a pas été créée en tant qu'entreprise familiale et a toujours employé des «outsiders» dans des postes clés de gestion. Le partenaire commercial initial de Paul a partagé les responsabilités de gestion et s'est tourné vers le marché du travail externe pour occuper d'autres postes de direction à mesure que la demande augmentait et que la société se développait. Les fils de Paul sont devenus associés à l'entreprise dans une capacité de gestion professionnelle plus de 20 ans après la création de l'entreprise.

Les objectifs et la performance liés à l'entreprise et à la famille se chevauchent et s'interconnectent à divers degrés et à des moments différents à Podiums Ltd. Paul a deux fils, tous deux étudiés à l'université et qui ont d'abord poursuivi leur carrière en dehors de l'entreprise familiale. Joe est devenu graphiste freelance et travaille actuellement à Londres. Il fournit des services professionnels à Podiums Ltd, y compris la conception du site Web de la société. Tim est directement impliqué dans la gestion stratégique et quotidienne de l'entreprise. Il a pris un intérêt dans l'entreprise dès son plus jeune âge. Tout au long de son enfance, Tim a passé des vacances scolaires et des week-ends dans l'entreprise à l'aider et à l'apprendre. Il est allé à l'université et a étudié la conception de produit, avec un placement d'un an dans l'entreprise familiale. Après l'université Tim a passé quelque temps en Australie et quand il est retourné en Angleterre, il a travaillé dans les ventes pour une année pour une entreprise dans les East Midlands. Lorsqu'une vacance pour un chauffeur s'est produite chez Podiums Ltd., il a décidé de travailler dans l'entreprise familiale. Il y a travaillé depuis, en assumant une variété de rôles, en apprenant par l'expérience et en progressant dans l'entreprise. Paul a toujours eu l'intention de transmettre sa richesse à ses deux fils indépendamment de leur rôle et leur activité au sein de l'entreprise. Ayant vécu les incertitudes liées au financement des affaires au cours des premières années, y compris les garanties personnelles et une hypothèque sur la maison familiale, Paul a tenu à placer l'entreprise et la famille sur une base financière solide et il est beaucoup plus avers du risque maintenant que autrefois. La société a maintenant un bilan solide et peut fournir des actifs là où il est nécessaire pour soutenir la croissance organique prévue pour l'entreprise.

### **Processus de succession**

Un incident critique a joué un rôle clé dans le développement du processus de succession à Podiums Ltd. En 2005, le fils Tim de Paul avait récemment commencé à travailler dans l'entreprise dans la fabrication de plates-formes à peu près au moment où Paul a pris la décision de prendre certains de la Affaires pour s'occuper de sa femme, qui avait été diagnostiqué avec le cancer. Paul a laissé les principales responsabilités de gestion et de contrôle avec son partenaire commercial, car son fils était relativement inexpérimenté à l'époque. À son retour à l'entreprise, Paul a découvert une fraude majeure et Paul a estimé





qu'il n'avait pas d'autre choix que de prendre le contrôle exclusif de l'entreprise. C'est à ce stade que son fils Tim a commencé à prendre un plus grand rôle, avec beaucoup plus de responsabilité de gestion pour le côté de la production de l'entreprise. C'est à cette époque que Paul a élaboré un nouveau plan stratégique pour l'entreprise. Le marché extérieur évolue, avec moins d'opportunités pour les distributeurs de plates-formes d'accès et les prescripteurs de travaux. Cela a été conduit par les changements technologiques et la grande disponibilité de l'information en ligne pour les clients à utiliser. Paul a commencé à changer l'orientation de l'entreprise de la vente de produits d'autres sociétés au développement de bespoke Conception, fabrication et installation de solutions de plates-formes d'accès spécialisées. Avec son fils prenant un rôle actif dans la gestion de la partie opérationnelle de cela, l'entreprise s'est éloignée des ventes et des services et l'entreprise a acquis une plus grande connaissance avec un bureau d'études en cours d'établissement et le développement de systèmes pour produire des solutions complexes sur mesure. Le résultat du changement d'orientation stratégique a été une amélioration significative de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Vers cette époque, Paul a reconnu la valeur des compétences et de l'expérience des principaux membres du personnel employés dans l'entreprise. Un plan pour permettre à Tim de réussir Paul en tant que propriétaire et MD de l'entreprise a été développé et demeure en place aujourd'hui. Un élément clé de ce plan était de renforcer les liens avec les gestionnaires existants qui travaillent dans l'entreprise, et Paul a travaillé en étroite collaboration avec les comptables de l'entreprise et les avocats pour développer et examiner plusieurs options. Pour diverses raisons (notamment la réalisation d'une efficacité fiscale efficace pour le propriétaire, les employés et la société), une fiducie d'avantages sociaux a été créée pour transférer 10% de l'entreprise à huit employés clés. Lorsque la société réalise un bénéfice, les gérants participent également au profit dans le cadre de ce régime. La fiducie pour les avantages sociaux des employés constitue une incitation pour les gestionnaires afin de les aider à réussir davantage et encourage la fidélisation, tout en maintenant le principe de la propriété familiale. En outre, Paul a récemment transféré 15% des actions à chacun de ses deux fils.

Les nouveaux arrangements ont permis à Paul de se retirer de la gestion stratégique quotidienne de l'entreprise. Paul voit que, grâce à ce mécanisme, il planifie les conditions plus larges qui permettront à son fils de reprendre l'entreprise, qui est maintenant presque terminée. Paul rapporte qu'il n'a «aucun projet de prendre sa retraite tout de suite ... J'en profite trop et m'amuse beaucoup». Tim valorise clairement le leadership et le soutien de son père, mettant en évidence le rôle de mentor que Paul a joué pendant qu'il apprend sur l'entreprise.



## UK INSIST Étude de cas: Parodan Ingénierie

*Préparé par Penny Wymer*

Ce cas est basé sur une entreprise familiale de deuxième génération opérant dans le secteur de l'ingénierie de l'économie britannique. Le nom de la société et les noms des contributeurs à l'étude de cas ont été modifiés à leur demande. Le cas démontre un certain nombre de points d'apprentissage clés:

- La fondation et l'exploitation d'une entreprise familiale peuvent constituer une alternative d'emploi réussie pour les personnes à risque d'emploi précaire sur le marché du travail
- La succession de gestion est souvent un processus implicite, négocié et contesté sur une période.
- La prochaine génération peut venir avec de nouvelles idées qui changent radicalement les objectifs d'affaires de l'organisation et la façon dont ils sont atteints peut changer la nature de la «familiness»
- Les problèmes de propriété peuvent demeurer incertains bien après que les problèmes de succession de gestion aient été résolus
- Une base financière solide et des réseaux externes sont identifiés comme des facteurs de succès critiques.

### Contexte

Harry Wood, propriétaire et fondateur de Parodan Ingénierie Ltd, a commencé sa carrière en tant qu'installateur d'entretien. Après son apprentissage, il a passé plusieurs années à travailler pour diverses entreprises de fabrication et d'ingénierie, mais, après avoir manqué de redondance à plusieurs reprises, il a décidé de créer sa propre entreprise pour tenter d'établir un revenu sûr pour sa famille. Il a été propriétaire d'un certain nombre d'entreprises et en 1984, il a créé HLW Engineering avec un partenaire. Le partenariat n'a cependant pas réussi, et en 1989, Harry partit pour mettre en place Parodan.

Commençant sur une très petite échelle avec de l'équipement emprunté, Harry a commencé à construire un carnet de commandes petit mais régulier pour leurs machines sur mesure pour les lignes de production. La base de clients a grandi et avec l'aide de son épouse Elizabeth, du personnel à temps partiel et des sous-traitants ils ont été en mesure de fournir des clients avec des machines de haute qualité dans les délais et au budget. À mesure que l'entreprise grandissait, elle leur permettait d'acheter leurs propres machines, d'embaucher plus de personnel et de déménager dans des locaux plus vastes. En 1999, la société employait 13 personnes, disposait d'un carnet de commandes complet et exigeait encore plus d'espace. A cette époque, les fondateurs cherchaient des fonds extérieurs pour financer la croissance de l'entreprise familiale. Comme leur banque était incapable de leur offrir la valeur hypothécaire complète du bien qu'ils souhaitaient acheter, ils ont contacté l'Agence de développement régional (Yorkshire Forward) pour les fonds restants pour soutenir cette expansion de l'entreprise. Cependant, pour obtenir ce financement, ils devaient devenir une société à responsabilité limitée. Le 27 mai 1999, la société a été constituée en personne morale, Harry et sa femme détenant chacun 50% de





direction. Depuis son incorporation, la société a connu des hauts et des bas, notamment par le récent ralentissement économique à la fin des années 2000. Cependant, la société a survécu intact et en 2012, les fondateurs ont décidé de se retirer de l'entreprise et à la main le contrôle sur la prochaine génération. Au cours des trois dernières années. Le chiffre d'affaires annuel a doublé à £ 4,6 millions. De plus, la main-d'œuvre est passée de 11 à 27 ans et a adopté une structure organisationnelle plus formelle et plus professionnelle.

### **Objectifs et réalisations liés à l'entreprise et à la famille**

Parodan Ingénierie a été lancé par Harry principalement pour assurer la sécurité et un avenir pour la Famille. Il a été perçu comme une opportunité de développer une source de revenu plus fiable pour le ménage étant donné les incertitudes de travailler dans un métier où l'emploi était souvent précaire. L'entreprise a atteint ses objectifs commerciaux et familiaux bien qu'il y ait eu des conflits et des tensions à divers moments en cours de route. Par exemple, pendant les périodes de récession, la famille a tous mis des ressources personnelles dans l'entreprise pour la maintenir et éviter de réduire les effectifs. Harry a utilisé la maison familiale et les pensions comme garantie à divers moments pour s'assurer que l'entreprise a échangé pendant des périodes difficiles. Ces expériences ont aidé à façonner les valeurs et les priorités de la prochaine génération et son fils Paul, l'actuel directeur général a résolu de mettre l'entreprise sur une base financière plus ferme. En 2014, il a été en mesure de renégocier les arrangements bancaires de la société pour libérer l'avoir de ses parents de l'entreprise avec l'emprunt étant maintenant contre l'entreprise plutôt que leurs biens personnels.

L'ingénierie de Parodan faisait partie intégrante des années d'enfance des fils de bois et les enfants passaient souvent leurs vacances scolaires dans l'entreprise. La main-d'oeuvre de Parodan a été influencée par les liens familiaux dans le passé avec de nombreux travailleurs employés par l'entreprise étant amis et les membres de la famille directe et élargie. Bien que cela ait parfois conduit à un décalage entre les compétences requises et les compétences disponibles dans l'entreprise, il a créé une main-d'œuvre très fidèle avec un bas taux de rotation du personnel et un fort moral. La transition des entreprises vers la 2e génération a eu lieu, la politique de l'emploi des entreprises a changé pour attirer plus de travailleurs du marché du travail plus large.

### **Processus de Succession**

L'un des principaux objectifs du fondateur de l'entreprise était de veiller à ce qu'elle survive et offre des possibilités d'emploi aux membres de la famille. Tous les fils ont commencé à des postes d'étage d'entrée de gamme et deux des frères ont travaillé leur manière vers le niveau directeur au cours d'un certain nombre d'années. Comme leur père, les deux fils ont un fond d'ingénierie, avec Rob commençant dans la fabrication générale et de travailler son chemin jusqu'à la position actuelle Directeur de la production. Paul a débuté en tant que machiniste, s'est déplacé latéralement dans la conception électrique puis les ventes et la gestion générale avant de devenir directeur général, puis directeur des ventes, puis directeur des opérations et enfin directeur général en 2014. Les deux fils ont gagné des





mains sur l'expérience de travailler à travers l'entreprise Et ont bénéficié de coaching et de mentorat par leur père et d'autres travailleurs clés dans l'entreprise. Alors qu'ils étaient toujours reconnus comme fils du propriétaire, ils ne se sentent pas comme s'ils étaient automatiquement accordé statut supplémentaire (bien qu'il y ait eu des moments où les membres de la famille ont été autorisés un traitement préférentiel.

Danny, le plus jeune fils a eu deux périodes distinctes de l'emploi à l'entreprise familiale, à la fois pour des périodes relativement courtes et il a décidé de développer sa carrière ailleurs. Paul (le fils du milieu) se considérait comme le successeur naturel de son père et désirait assumer plus de responsabilités et de contrôle dans l'entreprise et cela conduisit à un diplôme de la complexité dans l'interaction entre les affaires et les intérêts de la famille et les relations interpersonnelles entre les frères et avec leur père. Il y avait des désaccords entre le père et le fils sur la direction et le rythme du développement stratégique de l'entreprise et le type et le niveau des investissements de la compagnie devrait faire et entre les frères et sœurs en ce qui concerne les rôles et les récompenses.

En 2012, lorsqu'Harry et son épouse ont pris leur retraite, leur fils Paul est devenu le directeur général avec leur fils aîné Rob devenant le directeur de la production (bien qu'ils n'utilisent pas ces titres jusqu'en 2014 lorsque les rôles au sein de l'entreprise deviennent plus formalisés). Paul a une vision très claire pour l'entreprise basée sur l'augmentation de la capacité et la rentabilité pour réaliser une augmentation spectaculaire du chiffre d'affaires. Il a fait des nominations externes au conseil d'administration et tient à ajouter un directeur des opérations dans un proche avenir. Alors que Rob a un poste au conseil et peut voter sur ces questions, c'est finalement Paul qui guide l'orientation stratégique de l'entreprise. Alors que les ajouts à l'équipe de gestion représentent un changement considérable, Parodan reste au cœur d'une entreprise familiale avec les deux frères travaillent ensemble pour son succès futur. Alors qu'il n'est plus impliqué dans la gestion de l'entreprise, Harry et sa femme sont toujours les actionnaires majoritaires. Ils transfèrent progressivement la propriété de l'entreprise à chaque fils jusqu'à ce que chaque fils détienne 40%, les parents conservant une part de 20% (10% chacun). Paul et Rob ont également pris des dispositions en matière de transfert de propriété et ont mis en place un plan de protection des actionnaires qui transfère des actions entre eux en cas d'un de leurs décès et qui empêche les actions de transférer à leur famille immédiate ou d'autres bénéficiaires.





## Etude de cas d'INSIST Pologne : PLANTEX

Préparé par Romana Paszkowska

*\* Le nom de la société et les noms des protagonistes ont été modifiés à leur demande.*

La Ferme Horticole Plantex est sur le marché depuis 1981, et depuis son lancement, elle traite de la propagation végétale innovante. La technologie avancée combinée à de bonnes pratiques horticoles permettent à l'entreprise d'offrir le produit de la plus haute qualité - jeunes plants végétatifs à croissance végétative pour la culture dans les pépinières et les plantations. Actuellement, la ferme emploie 81 personnes sur une base régulière à temps plein. 4 mln de cultivars par an et possède 1,5 ha dans la périphérie de la ville et 3,5 ha dans le Village.

La petite entreprise familiale a été créée en tant que « négociant unique » à l'époque de l'économie de commandement en Pologne, où il était très difficile pour une entreprise privée de survivre sur le marché entièrement réglementé des entreprises principalement appartenant à l'État. Dans les années 1990, la société a commencé à se développer rapidement, mais le propriétaire était plus intéressé par les nouvelles méthodes de plantation, la construction des installations de production et l'ouverture de nouvelles opportunités d'affaires que dans le développement formel de l'administration de l'entreprise.

Les trois filles d'Antoni et Marta (les propriétaires) - Sylwia (1979), Joanna (1983) et Magda (1985), n'avaient aucune pression quand ils choisissaient leur éducation ou leurs chemins de vie mais l'entreprise familiale Toujours présente dans leurs conversations et leurs vacances ou d'autres plans et les filles, quand ils ont grandi, ont parfois aidé leurs parents à diriger l'entreprise quand il y avait un tel besoin et d'urgence.

Dans les années 2005-08, la fille aînée, Sylwia et son mari Alex ont travaillé pour l'entreprise familiale, mais en 2008 ils ont décidé de créer leur propre entreprise, complémentaire à celle de leurs parents. Lorsque Sylwia et Alex quitter la société de leurs emplois ont été prises par la plus jeune fille, Magda, et son mari Karol. Après trois ans, la même tendance se répète: en 2011, après avoir saisi les principes de l'exploitation des plantations, ils ont quitté la société familiale et se sont installés eux-mêmes, basés sur Plantex, mais ils se spécialisent dans d'autres usines que Sylwia et Alex. Les deux « opérations de séparation » étaient amicales, avec beaucoup de conseils des deux parents et les deux « sociétés filles » sont annoncées sur le site Web de Plantex.

En 2011, la fille du milieu Joanna et son mari Jan sont revenus de leur séjour de deux ans au Royaume-Uni et ont rejoint la société familiale en assumant les fonctions et la position de Magda et Karol.

Au moment où Antoni et Marta ont commencé à penser à ralentir leurs activités professionnelles - donc Joanna et Jan sont devenus des successeurs naturels, aussi en raison de leurs profils d'éducation et de l'expérience internationale. Le processus de relève est soutenu par toute la famille.





1. Le processus de succession est prévu pour environ 5-7 ans et maintenant c'est la deuxième année de sa mise en œuvre. Les deux premières années ont été consacrées à
2. Réorganiser / clarifier les descriptions de poste des successeurs et des employés non familiaux;
3. Introduire Joanna et Jan dans les processus décisionnels et la planification stratégique;
4. L'embauche d'un nouveau bureau comptable plus compétent et plus compétent dans le processus de relève employant un conseiller juridique qui se spécialise dans les successions d'entreprise. Il a déjà aidé à dessiner le plan de succession et aide maintenant à le modifier en fonction de nouveaux développements.

Au cours des prochaines années, plusieurs changements auront lieu:

1. Les successeurs ont décidé, avec l'accord du Père, de prendre un emprunt bancaire et d'acheter un terrain dans le voisinage de l'usine déjà existante de Village. Une telle consolidation des activités les aiderait à combiner plus efficacement la vie familiale et les fonctions commerciales.
2. La société familiale a déjà amorcé une transformation formelle de la forme d'entreprise «opérateur unique» en partenariat sous la supervision du conseiller juridique.
3. La structure ultime de propriété de l'entreprise transférée n'a pas encore été définitivement décidée, mais elle serait probablement d'environ 50/50 partagée entre la famille des parents et des enfants.

Si dans quelques années, Plantex devient une entreprise gérée par les Successeurs, elle sera due à:

La personnalité charismatique du Fondateur, sa connaissance, son attitude novatrice et visionnaire envers sa profession, sa détermination et son travail extrêmement dur depuis de nombreuses années ainsi que sa persévérance vers la perfection et la prise de risques sage et responsable.

- Les valeurs que le Fondateur et sa femme ont réussi à transmettre à leurs filles;
- Entre autres - la responsabilité de leur propre destin, un haut niveau de confiance, la fidélité à leur famille
- Égalité de traitement des enfants dans la famille - lorsque tous les enfants d'une famille se sentent aimés et que personne n'est traité de manière privilégiée, les enfants sont plus enclins
- Capacité à maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale
- Aptitude à accepter les décisions des enfants adultes et à les soutenir, quelle que soit leur décision de faire dans leur vie;
- Sans juger ou critiquer leurs démarches.





Transfert de connaissances comme la question fondamentale du processus de succession à Il ne s'agit pas de fixer des échéances rigides pour la succession, ce qui signifie que les principaux «acteurs» comprennent qu'il s'agit d'un processus dont la dynamique ne doit pas être poussée artificiellement.





## Etude de cas sur INSIST Pologne: Pillar

*Préparé par Ireneusz Górowski*

### Contexte commercial et contexte

L'affaire est basée sur l'histoire d'une entreprise familiale opérant sur le marché polonais de la construction. La société Pillar a été créée en 1983 à Cracovie, en Pologne, en tant que petite entreprise offrant des services de rénovation et de construction. Martin et Helena - un couple marié - a fondé l'entreprise à l'âge de 35 ans. Modèle d'affaires actuel se concentre sur la sélection et l'achat de terres, puis la construction d'un seul bâtiment ou complexe de blocs. La société externalise les opérations de construction, de sorte que ses activités couvrent principalement la planification, la supervision du marketing final / la vente de nouveaux projets. Le groupe gère simultanément 3-4 projets de développement à différents niveaux de progrès. Ils se composent généralement de 40 à 60 appartements ou locaux commerciaux dans un projet. A L'heure actuelle, la société emploie 70 personnes.

Les fondateurs Martin et Helena (qui se sont retirés de la participation active dans l'entreprise familiale), ont deux fils: Piotr (42) et Paweł (37). Après avoir terminé son diplôme, le fils aîné a commencé à travailler pour une grande entreprise internationale alors qu'il était encore étudiant et a ensuite continué à travailler pour eux au siège à Varsovie. Puis il rejoint la société Pillar. Immédiatement après avoir terminé ses études, le jeune fils était employé à Pillar en tant qu'employé subalterne ordinaire responsable de la réalisation de l'un des projets d'investissement.

### Processus de succession et expériences

Martin et Helena ont d'abord réalisé qu'ils devraient commencer à envisager et à planifier la succession quand leur fils aîné a commencé à travailler pour une société internationale tout en étant encore étudiant. Ils ont été surpris qu'il n'a pas pris pour acquis une carrière dans l'entreprise familiale.

La succession dans la société Pillar a été planifiée sans aucun consultant externe. La forme finale a été conçue sur la base de la vie et des expériences professionnelles du Fondateur. Les deux fils ont été employés pour la première fois dans la société de portefeuille Pillar 2, à partir de positions inférieures dans les secteurs de la gestion des investissements, des ventes et des finances. Après quelques années, ils ont remplacé les directeurs opérationnels et ont assumé leurs responsabilités. Les responsabilités et l'autorité des deux nouveaux administrateurs ont été formulées dans un document écrit. La position du président de la société mère n'apporte pas de pouvoir de décision effectif, puisque toutes les décisions transcendant la gestion habituelle sont prises conjointement par le père et les deux fils. En ce qui concerne les paquets de rémunération des fils et du père, une analyse des trois besoins de la famille a été faite, c'est-à-dire les familles des successeurs qui, entre-temps, ont fondé leur propre famille et des parents. Actuellement, les deux fils ont des parts égales dans l'entreprise, de sorte qu'aucun d'eux ne peut contrôler officiellement le groupe. Le Père reste un employé du groupe de capital





et reçoit un salaire mensuel égal au salaire de chacun de ses fils. Tous les revenus additionnels sont réinvestis dans les activités du groupe de capital. Nestor est toujours impliqué dans les opérations du groupe principalement à travers la participation aux réunions hebdomadaires avec les fils et offrant des conseils sur la gestion des affaires sur une base quotidienne.

Le processus de transfert de la propriété aux fils a pris environ 10 ans depuis le jour où ils ont commencé à être employés dans l'entreprise. Le propriétaire croit qu'à partir de 2013 la société a pu fonctionner sans sa supervision. Dans un proche avenir, Martin Pillar envisage de se retirer de la participation active dans les opérations du groupe. Depuis son fils aîné a atteint l'âge de 40 ans, M. Pillar a voulu éviter sa propre erreur et a déjà commencé à discuter avec ses fils les plans de la succession de génération suivante.

### **Conclusion et enseignements tirés.**

- Le problème crucial dans le processus de succession est de permettre aux successeurs à un Age précoce d'avoir un contact avec les opérations de l'entreprise.
- Retarder la discussion sur le thème de la succession avec la famille peut conduire à des successeurs de développer leur propre carrière et d'organiser leur vie indépendante de la famille.
- Choisir la forme juridique adéquate de l'entité commerciale peut entraver ou faciliter le Processus de transfert de gestion et de propriété.
- L'écriture des règles de gestion conjointe et leur amélioration subséquente aident à éviter les conflits
- S'attaquer aux problèmes financiers clés au début de la succession peut contribuer de façon
- Significative à la réussite du processus. La succession de pilier s'est déroulée sans grands problèmes. Ils ont élaboré un modèle unifié de gestion, où chacun des fils est responsable de ses services, et le père agit en qualité d'arbitre et de conseiller, en particulier lors de réunions et de délibérations fréquentes.
- Actuellement la performance de l'entreprise est basée sur un accord informel entre le père et les fils et leur relation affective étroite. Le statut de deux successeurs est égal. Il semble que cet équilibre soit relativement fragile et que cette solution modèle ne puisse pas être directement transférée à la génération suivante.



## Etude de cas d'INSIST Pologne: DOMEX S.A.

*Préparé par Anna Konopacka*

L'étude de cas décrit l'histoire d'une entreprise familiale opérant dans le secteur de l'immobilier. La société loue des appartements, des bureaux et des locaux commerciaux et travaille comme développeur.

La compagnie a été fondée par le grand-père de Tomasz qui à l'âge de dix a dû quitter sa maison de famille et marcher de Wadowice à Cracovie. Il a trouvé un emploi à l'atelier d'un vitrier, vivant dans des greniers et des bâtiments vides. Travailler avec du verre a endommagé ses mains. Il est tombé gravement malade à la suite de blessures aux mains, de malnutrition et de mauvaises conditions de vie. Quelques bonnes personnes travaillant à l'hôpital dirigé par les Frères Hospitaliers de Saint-Jean de Dieu l'ont aidé à retrouver sa santé. Le grand-père de Tomasz n'a pas oublié l'aide qu'il a reçue et plus tard dans la vie, quand il a pu se le permettre, il a fait don d'une somme considérable d'argent pour la rénovation et l'extension de l'hôpital.

Il a réussi à obtenir un emploi comme un assistant de magasin et est devenu éventuellement le représentant de la compagnie. Cela signifiait voyager à l'étranger qui lui a donné l'occasion d'acquérir de l'expérience et d'apprendre. Il a également acheté du tabac qu'il a ensuite vendu en Pologne.

Il s'est marié. Sa femme vint d'une famille noble qui avait perdu sa fortune et sa position en raison de son soutien à l'insurrection de janvier (1863-1864)

Les grands-parents de Tomasz avaient une douzaine d'enfants, mais seulement deux d'entre eux ont survécu : une fille et un fils.

Après s'être marié, le grand-père a développé plus loin sa carrière en tant que vendeur et est devenu un employé respecté. Très réussi, il a été promu très rapidement. À la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, l'argent qu'il avait gagné lui a permis d'acheter sa première machine pour produire des tubes de cigarette. Avec le temps, il achète plus de machines et ouvre une petite usine au 21 Krupnicza Rue à Cracovie.

Il était une personne innovante et entrepreneuriale avec une curiosité sur le monde. Par exemple, il était le premier passager civil sur le vol de Cracovie à Vienne. Mais il n'a jamais oublié ses débuts humbles et la pauvreté qu'il a éprouvée de première main. C'est pourquoi il a toujours été bon avec les autres et a aidé les pauvres.

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, il a établi un partenariat avec d'autres dans son secteur d'affaires. Au fil du temps, le partenariat s'est transformé en une société par actions. Grand-père et ses partenaires ont transformé une petite usine en entreprise industrielle à grande échelle.

Après la mort du grand-père, les biens et les biens ont été partagés entre ses deux enfants. Son fils a continué à développer des opérations commerciales. Il acheta une usine de fabrication de papier et s'installa à Varsovie. Son usine devint bientôt la plus grande installation de ce type en Europe. Il était également consul de Belgique en Pologne et travaillait avec Henry Spaak, qui devint plus tard premier ministre de la Belgique. Pour





faciliter le processus de succession, il a préparé un testament qui a lissé le passage de ses biens et biens à ses successeurs, évitant la tourmente dans la famille. Il décida de transmettre la plus grande partie de ses actions à son fils, alors que sa fille recevait des espèces, des meubles et des actions.

La fille du grand-père était une personne sensible, mais il a néanmoins décidé de lui laisser l'usine. Elle se comporte très bien et devient la première femme directrice d'une usine en Europe centrale. Elle tenait à introduire l'innovation dans son entreprise et était en avance sur son temps. Elle a été la première à utiliser des panneaux publicitaires pour commercialiser des produits. Pendant l'occupation nazie, elle s'est impliquée dans le mouvement anti-nazi et avec l'évêque Adam Sapieha. Elle a soudoyé des femmes au bureau de poste pour qu'elles lui donnent des lettres de dénonciation et non à la Gestapo. Elle a également travaillé avec ceux qui tentent de retrouver ceux qui dénoncent les autres.

Pendant l'occupation nazie, les Allemands ont repris ses usines et elle a été arrêtée plusieurs fois par la Gestapo.

Lorsque la guerre a pris fin en 1945, l'usine a rouvert. Elle se mit à reconstruire ses affaires, à acheter de nouvelles machines. Mais en 1948, l'usine a été nationalisée et reprise par l'État.

Elle a été laissée avec deux bâtiments, qu'elle a dirigé jusqu'en 1987.

Elle n'avait qu'un seul successeur - un fils, qui en 1989, a repris ses bâtiments et a commencé à les gérer. Peu à peu, de nouveaux magasins, bureaux et installations de service ont ouvert dans les bâtiments jusqu'à ce qu'ils aient été transformés en bureaux. Tomasz avait acheté les parts de sa mère dans la compagnie avant sa mort et ainsi il a pu prendre le contrôle de la compagnie. Au début, sa mère l'a appuyé dans les opérations de l'entreprise - en conseillant sur les questions importantes et ce qu'il faut considérer dans le développement des opérations commerciales. Elle a toujours souligné à son fils, l'éthique de l'entrepreneuriat et a souligné l'importance d'une rémunération équitable pour les employés, ainsi que l'empathie et la compassion pour les autres. Ces leçons se sont avérées beaucoup plus précieuses que les études universitaires et les diplômes. En tant que principes, ils restent une partie essentielle de l'activité de l'entreprise.

La société est une société par actions, avec 8 actionnaires - dont 4 membres de la famille (président, son épouse et deux filles). Les autres actionnaires n'appartiennent pas à la famille.

La société jouit d'une très bonne position sur le marché. Il loue des installations qui sont conviviales et offrent de bonnes conditions de travail pour les employés des entreprises de location d'espace de bureau. Le centre de bureau comprend des installations sur place, comme une piscine, une salle de fitness, un salon de coiffure, un bureau de poste et un restaurant, qui sont disponibles pour les employés travaillant dans le bâtiment. La société s'efforce d'améliorer constamment la qualité de ses bâtiments. Toutes les perturbations ou les problèmes sont traités immédiatement car l'entreprise a sa propre équipe de maintenance et Garantit une haute qualité de la gestion de la propriété.

La société est une société par actions qui influence la façon dont elle opère. Le conseil d'administration de l'entreprise se compose de la famille doyen, sa femme et deux filles et





une personne de l'extérieur de la famille. Le conseil d'administration se réunit tous les mois pour Traiter les questions d'affaires en cours.

L'épouse et les filles du doyen sont actionnaires de la société, mais il reste aussi un actionnaire. Son but est de présenter les membres de sa famille à la gestion de l'entreprise afin que quand il décide de quitter l'entreprise ou en cas de sa mort, ils sauront comment fonctionne l'entreprise et quels projets et questions sont d'une importance capitale pour le Succes de l'entreprise.

Mis à part sa participation dans l'entreprise, la femme du doyen a sa propre entreprise - une petite librairie.

Sa fille aînée a accompli une variété d'études et a travaillé pendant un certain temps à l'université, mais a opté pour joindre la compagnie. Elle dirige la succursale concernée par la location d'appartements.

Sa plus jeune fille dirige un restaurant situé dans le bâtiment de l'entreprise. Elle a établi le Restaurant elle-même et travaille à le développer davantage.

Le doyen envisage de passer la gestion opérationnelle de l'entreprise à ses successeurs, et de rester impliqué que dans les décisions stratégiques. Il croit que si ses enfants ont des idées intéressantes, mais peut-être hasardeuses, il devrait leur faire confiance et soutenir leurs actions.

Transmettre la société au successeur doit être un processus efficace et sans heurts. Le fait de faire participer les successeurs à la décision sur les opérations courantes contribuera à assurer leur continuité et leur développement.

Le doyen a enseigné à ses filles les principes et les valeurs qui lui ont été transmis par sa mère, car il croit qu'ils ont été la clé de son succès. Son objectif est d'instiller le «gène entrepreneurial» chez ses enfants, ce qui facilitera le processus de relève et assurera L'efficacité des opérations de l'entreprise après son départ.

Le doyen est le directeur principal de l'entreprise. Il appelle son style de gestion «paternalisme éclairé» - tout le monde a la liberté dans son champ d'action et de prise de décision. Cependant, les décisions qui doivent être prises collectivement doivent avoir son dernier mot. Il n'y a pas de concessions quand il s'agit de valeurs telles que la fiabilité, l'honnêteté ou la justice. Le succès de la société et sa position sur le marché démontrent que cette politique de Gestion est efficace et mérite d'être poursuivie.

Le doyen ne voit aucune barrière légale liée à permettre à ses successeurs de prendre le contrôle de la société par actions. En revanche, une entreprise monoparentale a la perspective de s'effondrer en cas de décès du propriétaire, car aucune continuité dans la gestion ne peut être assurée. Dans une telle situation, personne n'est habilité à prendre des décisions, payer des crédits bancaires, etc qui peuvent conduire à l'effondrement de l'entreprise. Certaines modifications du système juridique polonais sont nécessaires pour faire face à de telles situations, e. g. Une période de transition d'un an pour que la famille reprenne la société laissée par le défunt. Des prêts de fonds de roulement devraient également être mis à la disposition des entreprises en période de transition difficile pour leur permettre de poursuivre Leurs activités.





La société est gérée par un conseil d'administration qui comprend tous les membres de la famille. La gestion de clés est avec le président de la société - le doyen. La famille est présente dans l'entreprise, mais ses membres sont traités de la même manière que tous les autres employés (ils gagnent le même revenu que les autres gagnent dans le même emploi et n'ont pas de privilèges spéciaux). Le doyen tente d'impliquer ses filles dans des activités commerciales afin de leur transmettre leurs connaissances et s'efforce de développer leurs compétences et leurs compétences en affaires. Cela assurera une transition en douceur des opérations de l'entreprise, une fois le processus de succession initié.

### Conclusions

Il est important de préparer la succession, surtout dans le cas des grandes entreprises. Les préparatifs juridiques et financiers revêtent une importance capitale. Il vaut la peine de vérifier à l'avance les options légales disponibles liées à la réorganisation des entreprises et la division afin que le processus de succession génère le moins de risque possible pour les opérations commerciales.

Les parents devraient essayer d'inculquer à leurs successeurs le «gène entrepreneurial». En éduquant les enfants, les parents devraient parler beaucoup de l'entrepreneuriat et leur apprendre à gérer les opérations commerciales.

Il est important que les enfants acquièrent de l'expérience sur le marché du travail avant de se joindre à la société familiale. Cela leur permettra de traiter les besoins de leurs futurs employés avec plus d'empathie et de compréhension et les rendra plus responsables des opérations de l'entreprise.

Il peut être risqué d'employer un étranger pour diriger la société, comme une telle personne ne s'identifie pas avec l'entreprise et manque de la même motivation pour soutenir l'entreprise. Qui plus est, l'embauche d'un gestionnaire de l'extérieur de la famille peut entraîner la perte de l'indépendance de l'entreprise.

Une entreprise familiale est une entreprise commerciale pour de nombreuses générations et pas seulement pour une personne ou une seule génération. Avec une telle prise de conscience à l'esprit, il est plus facile de penser non seulement en termes de ses propres intérêts, mais en termes d'investissement pour soutenir l'entreprise sur le long terme.



## Etude de cas d'INSIST POLOGNE : WAMECH entreprise

*Préparé par Anna Konopacka*

Cette étude de cas raconte l'histoire d'une entreprise familiale opérant dans le secteur de l'ingénierie et de la métallurgie. La société fabrique des machines qui améliorent l'économie des processus de production en conformité avec les principes de fabrication lean. Les opérations portent principalement sur la conception et la production de véhicules de transport routier et de camions industriels utilisés pour la manutention des matériaux.

Le fondateur de la société Piotr Wąsik est une personne très pragmatique et orientée vers l'entreprise, capable de prévoir l'avenir. Planifier pour l'avenir couplé avec un désir d'être indépendant s'est avéré être la force motrice puissante qui l'a conduit à réaliser son rêve de diriger sa propre affaire. La société a réussi sur le plan commercial et jouit d'une solide position dans le secteur de l'ingénierie et de la métallurgie.

La société WAMECH a été fondée en 1989. Des opérations ont été entamées dans la maison du propriétaire occupant le sous-sol, le rez-de-chaussée et le garage. Le salon était le bureau de la société. Mais le caractère spécifique de la production des métaux a vite obligé Piotr à chercher un nouvel emplacement pour sa production, le bruit et la poussière devenant un fardeau pour les voisins de Piotr. En 1995, il a déménagé l'entreprise dans un nouveau site, où la société opère encore aujourd'hui après plusieurs expansions. En 2013, la production en série a été transférée à une installation de Skawina, laissant le prototype de développement et de fabrication et les bureaux de la société dans l'ancien emplacement.

Dès le début, la société a opéré comme une entreprise familiale. Le beau-père de Piotr est l'ingénieur Józef Kielar, qui a aidé à construire les premiers prototypes. Au début, l'entreprise était basée sur le travail de Piotr et celui des membres de sa famille. Il a fallu un certain temps pour établir une équipe de conception. La femme de Piotr, également ingénieur, s'est jointe à l'entreprise pour s'occuper des finances de l'entreprise et pour soutenir son mari.

Piotr et sa femme ont trois enfants et ont toujours rêvé qu'un jour leurs enfants prendraient la compagnie. Le propriétaire a commencé les préparatifs pour le processus de succession. Il y a eu quelque temps, mais le processus a dû être accéléré en raison de sa maladie. En 2010, son fils, Wojciech, est devenu le directeur général tout comme la société a célébré 20 ans d'exploitation.

La société a complété le processus de succession. Les propriétaires fondateurs détiennent encore quelques actions, mais leur fils est maintenant l'actionnaire majoritaire. Leurs autres enfants ne travaillent pas dans la compagnie.

La société est un leader dans la mise en œuvre de solutions innovantes dans la production de trains routiers pour le transport à courte portée et sur site. Les services offerts par l'entreprise sont uniques sur le marché mondial. Les concurrents sont des compagnies occidentales, surtout l'allemand. Il existe d'autres entreprises avec un potentiel beaucoup plus important en Europe, mais la société WAMECH met l'accent sur la coopération et non





sur la concurrence, et tente donc de trouver des façons de coopérer avec des entreprises ayant un profil Commercial similaire.

La succession est un processus complété dans l'entreprise. Les propriétaires préparaient leurs successeurs pour prendre en charge une entreprise pendant des années, ce qui a contribué à une prise de contrôle de l'entreprise très lisse.

Le propriétaire n'a pas identifié de barrières juridiques dans le processus de succession, mais considère que le changement de forme organisationnelle de l'entreprise doit être entrepris dans le but d'assurer la sécurité financière de la société et les intérêts de sa famille.

Le fils a utilisé la méthodologie BSC pour préparer la stratégie de développement commercial, qui cherche à prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes dans le processus de changement. La stratégie a été développée avec la participation des employés de l'entreprise et a permis aux processus de production de passer des produits à faible profit à Des solutions innovantes de production maigre.

Cette approche a permis aux employés de voir un nouveau potentiel de l'entreprise et de nouvelles possibilités de perfectionnement professionnel. Il est également aidé à les motiver à Tester avec leur employeur.

Il est important de planifier le processus de succession bien à l'avance. Cela donne la possibilité de préparer le successeur de manière appropriée, en lui fournissant la bonne éducation et les compétences et compétences nécessaires. Pour le doyen, qui a travaillé dur sur le développement de l'entreprise, il est naturel de se préparer à transférer l'entreprise à la prochaine génération.

Dans le cas de la société WAMECH, le plan de succession et ses étapes successives étaient clairs pour les membres de la famille et les employés. Le fondateur de la société WAMECH a estimé que le successeur ne devrait pas attendre trop longtemps pour prendre le contrôle de l'entreprise. Le doyen s'est néanmoins engagé à rester avec la société en tant que mentor pour Son successeur, qui peut fournir un soutien et des conseils au besoin

Ceux qui transfèrent la gestion d'une entreprise à la prochaine génération doivent apprécier le potentiel de la jeunesse et les nouvelles idées qui proviennent de la prochaine génération. D'autre part, le successeur doit tirer le meilleur parti de l'expérience du doyen. Une telle solution permet au doyen de se sentir nécessaire et utile, et de ne pas quitter l'entreprise d'un jour à l'autre. À son tour, le successeur peut tester ses compétences, ses compétences et son potentiel sous la supervision du doyen expérimenté, qui peut aider à éviter les erreurs fondamentales.

La capacité d'écouter les besoins de la prochaine génération a apporté de très bons résultats. La société s'est développée et continue d'être à la fine pointe de la technologie, s'être impliquée dans le développement de solutions innovantes pour son industrie. Tout cela a Renforcé la position de la société sur le marché.

La première succession est une évolution et non une révolution. Les parties engagées dans le processus de succession disposent de suffisamment de temps pour s'adapter aux besoins de l'entreprise. Le processus en douceur et il n'ya pas de choc pour les employés,





le budget ou à l'entreprise dans son ensemble. La succession tardive, par contre, peut conduire à une Révolution indésirable.

Les propriétaires de la société s'impliquent encore dans des activités liées au développement et à la promotion de l'idée d'entreprises familiales. Ils ont accès à l'expérience d'autres personnes exploitant des entreprises similaires et partager avec plaisir leur propre expérience Avec d'autres.

La succession précoce est la direction que les entreprises familiales devraient suivre. Une succession bien planifiée peut être un processus doux, lisse pour toutes les parties prenantes. Il donne au doyen une chance de transférer son expérience au successeur, qui protège L'entreprise contre les risques inutiles ou les chocs.





## Poland INSIST Case Study: The WITEK CENTRE

*Préparé par: Anna Konopacka*

L'étude de cas décrit l'histoire d'une entreprise familiale opérant dans le secteur commercial.

La société vend des meubles et des accessoires ménagers.

L'esprit d'entreprise a toujours fait partie du mode de vie de la famille. Les parents du propriétaire ont déménagé à Cracovie en 1953 et ont commencé des activités agricoles et de production dans les environs de la ville. Ils croyaient que tout le monde devrait faire sa propre vie et a enseigné à leurs enfants une éthique de travail dès leur plus jeune âge, les impliquant dans l'entreprise familiale.

En tant que doyen de la famille, Karolina a adopté le modèle utilisé par ses parents pour les parents de Karolina ont transmis leur succession et leur compagnie à leur fille et à leur fils. Karolina et son mari ont reçu un bâtiment dans lequel ils ont commencé leur propre entreprise, indépendamment de ses parents qui ont continué avec leurs propres activités commerciales. Leur première activité consistait à exploiter une ferme avicole, mais au fil du temps, la situation du marché a changé et l'entreprise est devenue non rentable.

Pendant la transformation économique de la Pologne, qui a débuté en 1990, Karolina et son mari ont commencé une activité commerciale. Ils ont commencé avec un petit magasin (20 m<sup>2</sup>) dans le centre de Cracovie, dans lequel ils ont vendu la porcelaine et la vaisselle de verre. Avec le temps, ils ont réussi à restituer une autre partie de la propriété des parents de Karolina, ce qui leur a permis d'étendre leur activité. La demande croissante pour ce qu'ils vendaient, les a encouragés à louer de plus en plus d'espace de vente au détail et leur Compagnie a continué à se développer.

La dernière étape du développement des affaires a impliqué la construction d'un centre commercial moderne dans le voisinage de Cracovie, qui continue à être développé et développé. Le développement de la société n'a pas cessé - l'activité continue de croître et de nouveaux investissements sont en cours de planification, y compris la construction de plus d'espace de stockage etc.

Les actifs de l'entreprise ont été partagés entre Karolina et ses enfants à un stade précoce. Aujourd'hui, chacun d'eux dirige sa propre entreprise de façon indépendante, en utilisant différentes entités juridiques.

Le doyen de famille est indépendant, tout comme sa fille. Son fils gère ses affaires par le biais des sociétés de droit commercial qu'il a établies.

Les secteurs d'activités se chevauchent dans une certaine mesure, mais en règle générale, ils se concentrent sur différents secteurs et ne font pas concurrence les uns aux autres.

La société est active dans le secteur de la vente au détail de meubles. L'entreprise jouit d'une bonne réputation sur le marché même si elle n'exploite pas une chaîne de détail à l'échelle nationale. Les chaînes de magasins de détail, comme Agata ou BRW, offrent des produits économiques moins chers, tandis que les entreprises exploitées par Karolina et





ses enfants vendent des produits uniques et de haute qualité, inhabituels sur le marché, en mettant l'accent sur un service de qualité pour attirer clients premium.

Karolina a développé l'entreprise en adoptant la philosophie de ses parents que tout le monde doit faire sa propre vie et apprendre à être autonome. C'est pourquoi, lorsque ses enfants sont devenus adultes et étaient prêts à démarrer leur propre activité, elle a divisé l'entreprise entre eux, leur fournissant des atouts pour leur permettre de développer leur propre entreprise. Au début, sa fille a repris la branche de jouets et de papeterie, alors que son fils a repris la vaisselle en porcelaine et en verre et ses accessoires, la laissant faire des affaires dans des articles ménagers. En 1996, ils ont commencé à vendre des meubles. À ce stade, la fille de Karolina a loué un espace commercial de son et a commencé à vendre des tapis. Les enfants ont continué à louer de l'espace commercial de leur mère, en payant à partir du revenu gagné dans leurs activités commerciales. Grâce à cet arrangement et aux revenus générés par sa propre activité commerciale, Karolina a pu rembourser les prêts bancaires qu'elle avait pris pour construire le centre commercial.

Dès le début, on a supposé que les enfants participeraient activement à l'activité commerciale de leurs parents, mais qu'ils s'efforceraient de construire leur propre indépendance.

Comme l'entreprise s'est développée au fil du temps, Karolina a transféré une partie de sa succession aux enfants, qui à cette époque avaient grandi leurs propres entreprises. Son fils est toujours engagé dans la branche d'accessoires intérieurs, commerçant dans l'éclairage et la vaisselle, tandis que sa fille est devenue impliquée dans le secteur d'hôtel et fonctionne avec succès un lieu de conférence, hôtel, tout en continuant à vendre des tapis, des papiers peints, rideaux, des rails de rideau etc.

Chaque membre de la famille est indépendant et doit prendre soin de ses propres affaires. Karolina possède encore plusieurs propriétés, mais a établi un testament, dans lequel elle a assigné des propriétés à ses propriétés à ses successeurs.

Karolina continue d'être activement impliquée dans ses opérations commerciales. Pour le moment ses successeurs légaux n'ont pas l'intention de reprendre sa part de l'entreprise (mobilier).

Selon elle, le processus de succession ne présente aucun risque financier ou juridique pour l'entreprise puisqu'elle a déjà divisé l'entreprise entre ses successeurs, ce qui leur permet de bâtir leur propre indépendance et de recueillir l'expérience nécessaire à la conduite des opérations commerciales.

Chaque membre de la famille a développé son propre style de gestion d'entreprise. Le fils de Karolina a beaucoup voyagé et a travaillé à l'étranger. Cela lui a donné l'occasion d'apprendre de nouvelles méthodes de gestion, qu'il utilise maintenant avec succès dans la gestion de son entreprise.

La fille de Karolina dirige les activités commerciales conformément aux valeurs transmises par sa mère, notamment en prenant soin de ses employés, en maintenant une bonne qualité des services offerts et en construisant une marque basée sur le service à la clientèle, l'honnêteté et la fiabilité dans la gestion de l'entreprise.





Au cours des quatre prochaines années, les activités commerciales de Karolina seront reprises par ses enfants. Dans le cas contraire, toutes les questions relatives à l'héritage des biens et des sociétés de Karolina ont été spécifiées dans son dernier testament, qui régleme la façon Dont les biens doivent etre transmis à ses successeurs.

Tout comme avec ses parents, Karolina a toujours supposé que ses enfants seraient engagés dans les affaires de leurs parents. Dans cet esprit, elle a réussi à inculquer l'esprit d'entreprise à ses enfants et les impliquer dans le développement de sa société en les encourageant à entreprendre leurs propres activités commerciales. Passant aux enfants parties de l'entreprise dès le début, ses successeurs ont bénéficié de l'expérience du doyen lié à la course Prudemment, devenant peu à peu autosuffisante. La situation financière actuelle et la position sur le marché des entreprises gérées par les membres de la famille démontrent que la famille a réussi et que le modèle opérationnel qu'il a adopté s'est révélé à la fois pratique et efficace.

Karolina est prête à soutenir ses successeurs avec ses connaissances, son expérience et ses conseils, tout en lui transférant des parties de son activité.

Elle participe à diverses activités communautaires et de bienfaisance ainsi qu'à des associations de sociétés familiales qui offrent des occasions d'échanger des expériences liées à l'exploitation d'une entreprise familiale. Elle aime également partager ses connaissances liées à la gestion de l'entreprise avec les jeunes générations.

## Conclusions

La division de l'entreprise en unités d'exploitation distinctes à un stade précoce peut donner des avantages tangibles. Chaque membre de la famille est impliqué dans une activité commerciale et son développement, en créant son potentiel et en renforçant sa position sur le marché.

Après avoir divisé sa succession et ses biens entre ses enfants au début, le doyen a été en mesure de soutenir ses successeurs avec ses conseils et son expérience. L'autonomie de ses successeurs leur a donné l'occasion d'acquérir de l'expérience en affaires et de gérer avec succès leur propre entreprise. Ce modèle garantit qu'il n'y aura aucun risque ou élément de surprise dans le cas où un membre de la famille meurt à l'égard de l'entreprise. Cela contraste avec la situation où d'autres membres de la famille qui n'ont pas été impliqués dans les opérations commerciales, n'ont pas la capacité d'agir et doivent donc compter sur des conseils d'étrangers.

Les réalisations commerciales et la participation communautaire de Karolina lui ont valu un certain nombre de récompenses et distinctions, ce qui contribue également à consolider la position de marché de l'entreprise.

Comme elle le note: «Je me sens satisfait de ma vie et je ne veux rien y changer. J'ai toujours eu de la chance et je suis bien mieux que je ne l'ai jamais rêvé ».





## Hongrie INSIST Etude de cas: Hongrie INSIST Etude de cas: Fein Family Winery Ltd.

*Préparé par Mónika Gubányi*

Cette affaire est basée sur une entreprise familiale de première génération opérant dans le secteur commercial de l'économie hongroise. Le nom de la société et les noms des contributeurs à l'étude de cas ont été modifiés à leur demande. Le cas démontre un certain nombre de points d'apprentissage clés:

- La stratégie de croissance consciente et systématique de la famille met l'accent sur la Qualité internationale, l'image de marque et l'innovation.
- La création d'une grappe de vin de haute qualité par la responsabilité sociale des entreprises
- L'importance des valeurs familiales.
- Processus informel et formel de transfert des connaissances entre les générations

### Contexte

L'activité principale de la société familiale est la production et la vente de vin rouge de haute qualité. La famille Fein avait plusieurs centaines d'années d'expérience dans la vinification (1758-). Le directeur fondateur, Tamás Fein, a commencé le développement de la cave familiale avec son épouse, Zsófia, lorsqu'ils ont trouvé une société en commandite commerciale et de service en 1990 au moment de la transition. A cette époque, Ágnes était en congé de maternité et le père de Tamás était devenu à la retraite et passif. Le directeur fondateur voulait que son père ait des occasions actives et significatives. Il a financé l'exploitation des vignobles familiaux, et son père et sa mère l'ont gérée. Au cours de cette période, le directeur fondateur a travaillé comme économiste, chef d'entreprise, gestionnaire de compte bancaire. En 1998, le couple a décidé de développer le sous-sol. En 2002, ils ont acheté 11 Ha terrain et leur domaine a été élargi à 20 Ha champ. La société a été officiellement constituée en 2003 sous le nom de Fein Family Winery Ltd. avec six employés. L'entreprise est une micro-entreprise. En 2005 le domaine a obtenu sa formation actuelle. En 2009, la famille a déménagé à proximité de la cave familiale pour gérer la succession. Le successeur choisi de la famille est le fils aîné. Il poursuit ses études dans des académies du vin en Allemagne, en Italie et en France. Le plus jeune est médecin à Munich. Dans le fonctionnement quotidien du domaine familial, les membres de la famille coopèrent. Tamás Fein est responsable de la stratégie et de la supervision des investissements, des plantations, des dégustations de vins. Sa femme, Zsófia est responsable de la vinification, de la récolte, de l'administration. À l'avenir, le successeur aura une participation de deux tiers dans l'entreprise et prend progressivement le contrôle de la viticulture et des responsabilités de vinification.

### Objectifs et réalisations liés à l'entreprise et à la famille.

La Famine Winery Ltd de Fein a été lancée comme une entreprise familiale, et n'a jamais employé 'outsiders' dans la gestion. Tamás, l'épouse, Zsófia et Károly, le successeur ont partagé les tâches dans la gestion. Le couple Fein prend les affaires de la cave familiale, et le successeur a également rôle dans la détermination de la direction de la stratégie. Ils mettent l'accent sur l'économie locale en même temps sur le marché international avec





l'augmentation des produits de haute qualité. Le fils aîné du couple Fein s'est fortement engagé à la cave et il aimerait le transférer à son enfant à l'avenir.

Les buts et la performance liés à l'entreprise et à la famille se chevauchent et s'interconnectent à divers degrés et à des moments différents à Fein Family Winery Ltd. Le couple a deux fils. Le jeune fils est devenu médecin et travaille actuellement à Munich. Le fils aîné a étudié dans les académies de vin et a d'abord obtenu leurs expériences de travail en dehors de l'entreprise familiale. Il s'intéresse à la cave à partir de l'âge adolescent. Tout au long de son enfance, Károly n'a pas passé les vacances scolaires et les week-ends dans la cave, mais au secondaire, il aidait et connaissait l'entreprise. Après l'université Károly est retourné à la cave familiale, et il a pris des rôles différents, l'apprentissage non seulement d'une manière formelle, mais dans un environnement informel à travers des expériences. L'apprentissage formel est essentiel au successeur. Au printemps de cette année, il a passé une période d'études professionnelles en Australie. A cette époque, le successeur souhaiterait répondre aux exigences des normes internationales et le directeur fondateur travaille à la création de la grappe de vin de haute qualité.

Le couple Fein prévoit la part de la propriété entre les fils. Compte tenu de la croissance de l'entreprise, la sécurité financière et les responsabilités de gestion, le fils aîné, le successeur obtiendra deux tiers de propriété. Zsófia, la femme va graduellement prendre l'administration au successeur, et le successeur plans pour obtenir un diplôme de MBA et de mettre quelques Formations à travers ainsi.

### **Processus de succession**

Le processus de succession est complexe et prend du temps dans cette cave familiale à partir de ce que la responsabilité pour le père de Tamás a été l'incident clé dans le développement de la cave familiale. Le père de Tamás était l'homme influent dans le socialisme et Tamás a dû Lutter pour l'indépendance dans ses jeunes années.

Depuis 2003, le couple Fein est le propriétaire et le gestionnaire de l'entreprise et le successeur travaille dans l'entreprise depuis 2006. Le transfert de propriété et de gestion est à l'ordre du jour de la Bode de Fein et il est à un stade précoce.

La première étape du processus de succession est la transmission du système de valeurs de la famille comme le respect du passé et de la tradition, la création de valeur, la réalisation de soi. Comme le successeur a un fort attachement à son père et à sa mère, par ces valeurs l'engagement affectif aux affaires pourrait être développé. Ainsi, avant l'entrée dans la cave familiale, le successeur a perçu l'existence de l'entreprise à travers la relation de ses parents. Dans la deuxième étape de l'entrée initiale, le successeur a commencé à entrer en contact avec la cave familiale avant de commencer ses études viticoles et Zsófia a exprimé au successeur les avantages de travailler dans le domaine familial. Dans le même temps, la cohésion familiale n'est pas inflexible. Le successeur avait l'ambition d'étudier à l'étranger et d'acquérir des expériences internationales. Dans la troisième étape, l'exercice initial de la fonction managériale a progressé: le successeur est entré dans l'entreprise pour un emploi à temps partiel en 2006. Dans les temps anciens, le successeur avait des possibilités de carrière alternatives à l'entreprise familiale, mais le successeur est conscient qu'il peut Établir ses idées et ses plans au sein de la cave familiale. Cette perspective internationale est soutenue par le directeur fondateur. "Les





membres de la famille ont des objectifs stratégiques communs." Le directeur fondateur prévoit de travailler à côté du successeur en partenariat jusqu'à ce qu'il ait une bonne santé physique et il aimerait un leadership matriarcal Au lieu d'une relation paternaliste. Le directeur fondateur ne voudrait pas se retirer de la gestion stratégique quotidienne de l'entreprise. Après le transfert de propriété de la femme, Zsófia voudrait également superviser les questions financières. Elle a un rôle clé dans la cave familiale. Après la transition, elle a aidé à mettre l'exploitation de l'entreprise en forme juridique. Elle a obtenu la qualification de technologue en viticulteur et les conseils d'autres viticulteurs. Le successeur apprendra le leadership et l'économie de Zsófia. Le successeur apprend le sacrifice, la volonté, le contrôle, l'efficacité de sa mère et les compétences sociales, le sens de la communauté, l'affirmation de soi, la communication de son père. Le successeur considère le transfert générationnel comme un processus organique.





## Hongrie INSIST Etude de cas: HUN Etude de cas: BI-KA Logistics Ltd.

*Préparé par Ágnes Kiss*

Cette affaire est basée sur une entreprise familiale de première génération opérant dans les services de fret et le secteur des transports de l'économie hongroise. Le cas démontre un certain nombre de points d'apprentissage clés:

- Un fondateur devrait commencer à penser à la succession en temps voulu. Il ne suffit pas de trouver le successeur admissible, il est nécessaire de réorienter les membres retraités de la famille.
- Les enfants ne doivent pas nécessairement reprendre l'entreprise. Les conseillers externes et les gestionnaires intergénérationnels pourraient aider à résoudre le défi de la succession.
- La confiance est un facteur clé dans la succession, et il a de nombreuses couches. Pour la croissance future, le successeur devrait garder les valeurs de l'entreprise familiale, mais aussi Pour apporter de nouvelles dynamiques.
- Outre les objectifs budgétaires et les réunions trimestrielles, les gestionnaires et les fondateurs devraient se réunir régulièrement pour éviter des interprétations erronées et des malentendus sur les décisions de gestion.

### Contexte

Après l'obtention de son diplôme, György Karmazin a commencé son portefeuille dans une société de négoce agricole en tant que transitaire en 1991. Le György très droit et minutieux ne pouvait pas suivre, respecter ou apprendre de son joueur-gestionnaire de joueur, mais au moins il avait la liberté dans son travail. Dans l'industrie, il a constaté que la plupart de ses partenaires d'affaires sont ses anciens camarades de classe. Il s'est rendu compte qu'il a à la fois les liens et les connaissances, et il pourrait essayer de démarrer une entreprise dans la logistique de son propre chef. BI-KA Logistics a été fondée en 1991 par des entités privées hongroises, les familles Bíró et Karmazin (György Karmazin et les parents de sa femme) à Szolnok, une petite ville dans la zone rurale de Hongrie. La forme juridique de l'entreprise familiale est passée de la responsabilité illimitée à la responsabilité limitée en 2008. La petite entreprise familiale est devenue l'un des leaders régionaux des services de fret et de la logistique. BI-KA Logistics fournit actuellement des services de fret nationaux et internationaux et des transports dans près de 30 pays. L'entreprise est en croissance constante, clôturant l'exercice 2013 avec un chiffre d'affaires de 16 millions d'euros, soit une croissance de 20,7% par rapport à l'exercice précédent. En 2014, ils pourraient augmenter le chiffre d'affaires de 12%, même si leur partenaire principal a remarquablement réduit les commandes. Pour l'année à venir, ils ont des objectifs ambitieux pour améliorer la rentabilité. BI-KA Logistics prévoit doubler son parc de véhicules en 2015 et se concentrer davantage sur les services de fret. Actuellement, 100% de la société privée est détenue par Dr. György Karmazin, co-fondateur et ancien directeur d'entreprise. Bien qu'il ait gardé la propriété, la direction de la société a été entièrement transférée à un successeur en 2012. Le successeur n'est ni





un membre de la famille, ni un gestionnaire externe. Gabriella Szécsi a passé 10 ans dans différents postes à BI-KA, avant que György lui demande de prendre en charge la direction de l'entreprise. György ne voulait pas devenir un obstacle au développement de son entreprise, alors il a décidé de passer la direction de la société à une jeune et ambitieuse jeune manager, Gabriela, en temps voulu. Maintenant, elle a la chance d'amener l'entreprise à une Nouvelle voie de croissance.

### **Objectifs et réalisations liés à l'entreprise et à la famille**

György croit en la pensée axée sur le client, l'évaluation axée sur la performance et le travail de haute qualité dans les affaires. Il est engagé à l'apprentissage tout au long de la vie, croit au travail d'équipe, à la pensée et à la planification à long terme. Pour lui, les valeurs humaines fondamentales sont l'ouverture, le comportement d'apprentissage, le besoin de développement, le respect et l'humilité, l'acceptation des autres, et au-delà du monde matérialiste, comment donner. «Maintenant, je suis capable de donner, mais pour cela, j'ai besoin d'une équipe de gestion qui exploite le système. György et sa femme, Anita, tentent de réussir des valeurs importantes pour leurs jeunes enfants, comme l'humilité, le respect du travail. Tous les deux ont travaillé à BI-KA pendant les étés. L'avenir est ouvert, les parents veulent que leurs enfants atteignent leurs propres objectifs de vie. S'ils décident de poursuivre l'entreprise familiale, il existe plusieurs possibilités, mais ils doivent également répondre à des normes de qualité élevées et prouver leur capacité de gestion et de professionnalisme. Anita a toujours assuré le fort bagage familial pour György, qui pourrait se concentrer sur le business. As un directeur adjoint de la société, elle participe aux représentations sociales et prend soin de bonnes relations collégiales. La réputation de la famille est élevée dans la communauté locale, et ils participent souvent à des activités de bienfaisance. La famille serait satisfaite si la société pouvait assurer leur subsistance de manière durable et pourrait également maintenir un développement et une croissance continus. Les attentes sont élevées, mais le nouveau leader a les compétences et l'ambition appropriées pour dépasser les plans. La nouvelle stratégie contient des plans pour l'apparence étrangère, comme leurs plus grands clients ont déjà indiqué leurs besoins pour cela. Un autre objectif est d'atteindre la position numéro 1 dans la région. Ils prévoient également d'améliorer la rentabilité et les ventes, donc l'investissement dans le parc de véhicules est prévu pour cette année.

### **Processus de Succession**

Au début de 2013, György a transféré légalement le rôle de gestionnaire à Gabriella Szécsi, un employé fiable et testé de l'entreprise. Gabriella a rejoint BI-KA Logistics en 2002, où elle a fait un porteur étape par étape, en commençant comme un transitaire. Elle était talentueuse et désireuse d'apprendre, et elle avait aussi des compétences en leadership. György et sa femme lui faisaient pleinement confiance. À partir de 2005, elle a travaillé comme gestionnaire opérationnel à l'entreprise en plus de György, qui était le leader stratégique à cette époque. Pendant un congé de maternité de 2 ans entre 2010 et 2012, elle a consacré beaucoup de temps à l'auto-apprentissage, à l'examen de langue et à la formation de MBA. Pendant les deux ans de congé, György a parlé à Gabriella de la





succession potentielle. D'abord, György avait d'autres plans de relève à mi-parcours, comme celui de Gabriella, âgée de 33 ans, qui occupait le poste de gestionnaire de division pendant quelques années, mais il n'y avait pas besoin de retard. À partir de 2013 Janvier, Gabriella est le directeur général et le représentant de l'entreprise, et György est retourné à la position du propriétaire, agissant en tant que conseiller stratégique. Bien que les rôles se développent encore et que des conflits puissent survenir. Gabriella estime que la succession est toujours un processus en cours, György estime qu'il est déjà terminé. Dans un rôle de propriétaire ou de gestionnaire, les décisions et les responsabilités sont clairement définies. György et Gabriella n'ont pas clairement clarifié ces points, de sorte que la flexibilité se présente dans les situations de manipulation. Ils doivent trouver à côté des rapports trimestriels la fréquence de leurs réunions informelles, où Gabriella pourrait informer György des mises à jour. Ils doivent également comprendre la participation des propriétaires dans la prise de décision. Pour György, c'est le plus difficile à ne pas interrompre, quand il ferait quelque chose d'une manière différente. Jour après jour, György donne à Gabriella une autorité croissante, et il se retire de facto de l'activité quotidienne. Si l'on considère l'acceptation interne et externe des nouveaux rôles, les partenaires commerciaux se sont habitués au changement d'ici un semestre. Les jeunes employés pourraient aussi facilement accepter des changements. Aussi faire des collègues plus âgés, mais pour ceux, qui a passé 10-20 ans à l'entreprise, il faut du temps pour s'habituer à la nouvelle situation. "C'est une question, s'ils sont engagés à BI-KA ou György, ce qui est une partie difficile de la succession." - dit György. Parfois, ils se plaignent de la nouvelle culture qui leur est inconnue. Ils ont besoin de plus de temps pour s'adapter aux changements. Les observateurs externes les reconnaissent tous les deux. Ils ont remporté plusieurs prix, tels que Entrepreneur de l'année en 2009 (György), Jeune gérant de l'année en 2014 (Gabriella). L'entreprise a également été récompensée par le Prix Pro hongrois de l'économie, le meilleur milieu de travail pour les femmes, le Prix d'éthique des affaires, etc. ces dernières années. György a une devise: «Si elle ne grandit pas, elle diminue». Il a défini 5 KPI que Gabriella doit atteindre trimestriellement. Les 5 critères sont les suivants: 1. revenus croissants 2. Résultats croissants 3. rentabilité croissante 4. pas de diminution de la satisfaction de la clientèle 5. Pas de baisse de la satisfaction des employés. Au cours des deux dernières années, elle a dépassé même ces exigences ambitieuses. Le résultat s'est amélioré de 20%, les résultats d'affaires se sont améliorés de 56% au cours de l'exercice 2013.





## Hongrie Étude de cas INSIST: Qualité de la viande LTD

*Préparé par Ibolya Szentes*

Cette affaire est basée sur l'histoire d'une entreprise familiale de deuxième génération opérant dans l'industrie alimentaire de Hongrie. Le nom de la société et les noms des contributeurs à l'étude de cas ont été modifiés à leur demande. Le cas démontre un certain nombre de points d'apprentissage clés:

- La fondation et le fonctionnement d'une entreprise familiale pour fournir un moyen de Subsistance sûr à la famille et à ses membres.
- La succession de gestion est souvent un processus d'apprentissage long qui commence dans l'enfance et il est basé sur les connaissances et l'expérience professionnelle des fondateurs.
- Une retraite charismatique propriétaire-fondateur est difficile, et son influence peut Persister à travers plusieurs générations.
- La solidarité et le soutien de la famille apparaissent dans la pratique de gestion de l'entreprise et aident à survivre aux périodes critiques.

### Contexte

La société a été créée en 1992, et a été construit à partir des connaissances professionnelles du père et les connexions. Les fondateurs, Károly et sa femme sont au chômage au début des années 90 en raison de la dissolution d'une coopérative agricole. Ils ont utilisé leurs économies pour mettre en place la nouvelle société. Ses principales activités sont la transformation et la conservation de la viande. Les parents possèdent chacun 50-50% de la société.

Károly Sr. a transféré son expérience à son épouse qui l'a aidé à diriger l'entreprise. Ils ont continuellement réinvesti les bénéfices nets, et ils ont changé et remplacé de temps en temps les actifs désuets et dépréciés. Ainsi, la société a pu se développer. En raison de sa croissance constante, il peut également fournir un emploi sûr pour plusieurs personnes vivant dans la région.

En 2004, l'adhésion à l'UE a rendu obligatoire la séparation spatiale des activités d'abattage et de transformation de la viande. Un abattoir moderne a été construit comme un investissement de terrain vert et ils ont également augmenté la capacité de l'usine de traitement de la viande. Le crédit d'investissement à cette époque a pesé lourdement sur les actifs de l'entreprise, les revenus et la richesse de la famille ainsi. Parallèlement à l'augmentation de la capacité, ils ont également ouvert une nouvelle boucherie et augmenté le nombre d'employés. Aujourd'hui, la société possède un abattoir moderne, une usine de transformation de viande, deux magasins de détail, cinq camions et quatre autobus. La valeur de leurs immobilisations a dépassé 290 millions de HUF et le chiffre d'affaires annuel a atteint 1 milliard de HUF.

Les fondateurs ont décidé de remettre la gestion de l'entreprise à leurs deux fils, László et Károly Jr. La mère a pris sa retraite, mais si elle est nécessaire, elle aide encore. Le père,





cependant, a du mal à se détacher de l'entreprise et participe aujourd'hui à la gestion Opérationnelle quotidienne.

### **Objectifs et rendement liés à l'entreprise et à la famille**

Le fondateur, Károly a mis en place l'entreprise familiale afin qu'il puisse obtenir un revenu pour la famille, mais il a également rempli son rêve de devenir indépendant des autres. Face aux défis de l'environnement économique et social incertain de la Hongrie à cette époque, beaucoup de gens ont découvert des opportunités d'affaires comme des couples mariés comme celui décrit dans l'étude de cas. Les fondateurs ont vu un moyen de subsistance sûr pour la famille dans l'entreprise qu'ils ont fondée. Cela a été prouvé par la survie à long terme de l'entreprise. Ainsi, les objectifs de l'entreprise et de la famille se sont réunis.

La nécessité de s'adapter aux changements dans l'environnement des affaires a plutôt amélioré le développement de l'entreprise que l'entravé. Cela est dû à la forte personnalité du père, aux liens forts au sein de la famille, aux valeurs éthiques des parents et aux pratiques de résolution des conflits. Le processus de succession semble préserver les relations familiales, le soin pris les uns des autres et appliqué à leur propre famille, tant au travail que chez eux.

La vie de la famille a été infiltrée par la gestion de l'entreprise familiale, ils se sont levés et sont allés au lit avec elle, pour ainsi dire. Les deux garçons ont été impliqués depuis l'enfance dans le partage des succès et des échecs de la vie d'un entrepreneur. Ils ont également connu ce que cela signifie quand un effort commun, en s'aidant les uns les autres parviennent à résoudre une situation difficile. Ces pratiques ne peuvent pas être apprises à l'école ou dans un autre lieu de travail, elles sont presque limitées à la gestion des entreprises familiales.

### **Processus de succession**

Dans cette étude de cas, les deux successeurs ont été impliqués dans le travail de l'entreprise depuis sa création. Aujourd'hui, les deux travaillent en tant que gestionnaires à l'entreprise Avec une division égale du travail et des responsabilités.

Les deux garçons, rejoint l'entreprise de diverses façons, leurs motivations étaient différentes. Les débuts étaient les mêmes pour les deux, comme des enfants ils ont connu les beautés et Les difficultés du commerce par l'initiation de leur père.

Le plus âgé, László a d'abord choisi l'industrie de la construction comme un métier et a trouvé un travail en elle. Cependant, les entreprises publiques ont fermé, il y avait peu de possibilités d'emploi, et les besoins de démarrage de sa propre famille tout le bousculé vers l'entreprise de son père à nouveau. Il a appris une connaissance plus approfondie professionnelle de sa mère et les anciens employés de l'entreprise. D'abord, il a travaillé dans la boucherie, puis il a été initié aux processus de travail de l'usine de transformation de la viande.





En revanche, le jeune fils se prépare à cette vocation depuis l'enfance, passe les vacances scolaires d'été avec son père dans l'abattoir et acquiert plus tard la qualification professionnelle appropriée. Il a commencé à travailler pour la famille Entreprise à l'abattoir a ensuite appris à garder le contact avec les clients et les fournisseurs. Il est devenu sa responsabilité de construire un réseau de partenaires et d'organiser la logistique de l'entreprise.

Le père a nommé ses deux fils à titre de directeurs généraux en 2003, et a divisé leurs domaines de responsabilité. Aujourd'hui, les deux agissent indépendamment dans leurs fonctions et gèrent l'entreprise.

Toutefois, le transfert des tâches de gestion n'a pas été suivi jusqu'à présent par le transfert de propriété de la société. Les deux membres fondateurs sont toujours les propriétaires de la société à part égale. Ils sont déterminés à le garder ainsi jusqu'à leur mort.

	<b>Erasmus+</b>	 TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY
<p>Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu qui ne reflète que les opinions des auteurs et la Commission ne peut être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qui y sont contenues.</p>		