

Rôles et responsabilités

Matériel didactique pour les entreprises familiales
Module n°. 3



Erasmus+

Résultats d'apprentissage de ce module

Aperçu des différents types de rôles de propriété : propriétaire opérationnel, propriétaire dirigeant, propriétaire actif, propriétaire passif, propriétaire investisseur et fier propriétaire.

Comprendre pourquoi il est important d'avoir des rôles et des responsabilités clairement définis pour les propriétaires opérationnels.

Un ensemble de modèles et de cadres à appliquer à votre entreprise familiale pour vous sensibiliser aux rôles et aux responsabilités.

Tout au long du module d'apprentissage, vous trouverez des questions et des exercices de réflexion à utiliser seul ou au sein d'une équipe de propriétaires.

Ces activités sont marquées par cette icône :



Socialisation dans la famille et dans l'entreprise

- ❖ **La socialisation** est un terme de sociologie défini comme « *le processus par lequel le nouveau-né sans défense devient progressivement une personne consciente d'elle-même, instruite, compétente selon le mode de culture dans lequel elle est née* » (Giddons, 1993)
- ❖ La socialisation se divise en **socialisation primaire** (dans la famille) et en **socialisation secondaire**, qui consiste à s'intégrer dans la société en dehors de la sphère familiale. (Berger & Luckmann, 1966).
- ❖ Les membres des familles propriétaires d'une entreprise sont exposés à **la socialisation familiale** et à **la socialisation professionnelle** (Haag 2012). En tant que telle, l'entreprise fait partie à la fois de la socialisation primaire et de la socialisation secondaire.
- ❖ En grandissant dans une famille propriétaire d'une entreprise, l'enfant est exposé à des conversations sur l'entreprise, à des discussions sur l'entreprise à la table du dîner, à des visites chez les parents au travail, à l'observation de la responsabilité liée au fait d'être propriétaire et à un aperçu de l'industrie dont l'entreprise familiale fait partie.
- ❖ La famille et l'entreprise familiale procurent à la fois un sentiment d'**appartenance** et un besoin d'**autonomie** ou de **séparation** aux jeunes adultes.



Rôles dans la famille et dans l'entreprise

- ❖ Le concept de **rôle** est utilisé pour comprendre la "*nature contextuelle de la vie humaine*" (Burr, 1995). Dans le cadre d'un environnement social, les individus remplissent plusieurs rôles avec des attentes différentes quant à leur comportement (Ashforth, 2001). Dans les entreprises familiales, une personne doit souvent remplir plusieurs rôles, dans les cas les plus **complexes**, une personne a un rôle à la fois dans le cercle familial, le cercle de propriété et le cercle commercial du modèle des trois cercles de la diapositive 5. Le chevauchement des rôles avec des intérêts contradictoires est appelé **ambiguïté des rôles**. L'ambiguïté des rôles est un défi pour les entreprises familiales, qui peut entraîner confusion, frustration et conflits (Zellweger, 2017).
- ❖ Voir et adapter le comportement à partir de vos **modèles** est l'essence même de la socialisation primaire. Si vous grandissez dans une famille où il n'y a que des propriétaires opérationnels (fondateurs typiques), il peut être plus difficile d'identifier d'autres rôles de propriété alternatifs (voir diapositives 7 et 9 pour les différents rôles de propriété).

Questions de réflexion :

- ❖ Quels rôles assumez-vous actuellement ?
- ❖ Constatez-vous des conflits d'intérêts entre les différents rôles que vous remplissez ?
- ❖ Avez-vous identifié de nouveaux rôles que vous aimeriez exercer à l'avenir ?
- ❖ Pouvez-vous entamer un nouveau rôle sans quitter un rôle existant ?



Le système des entreprises familiales

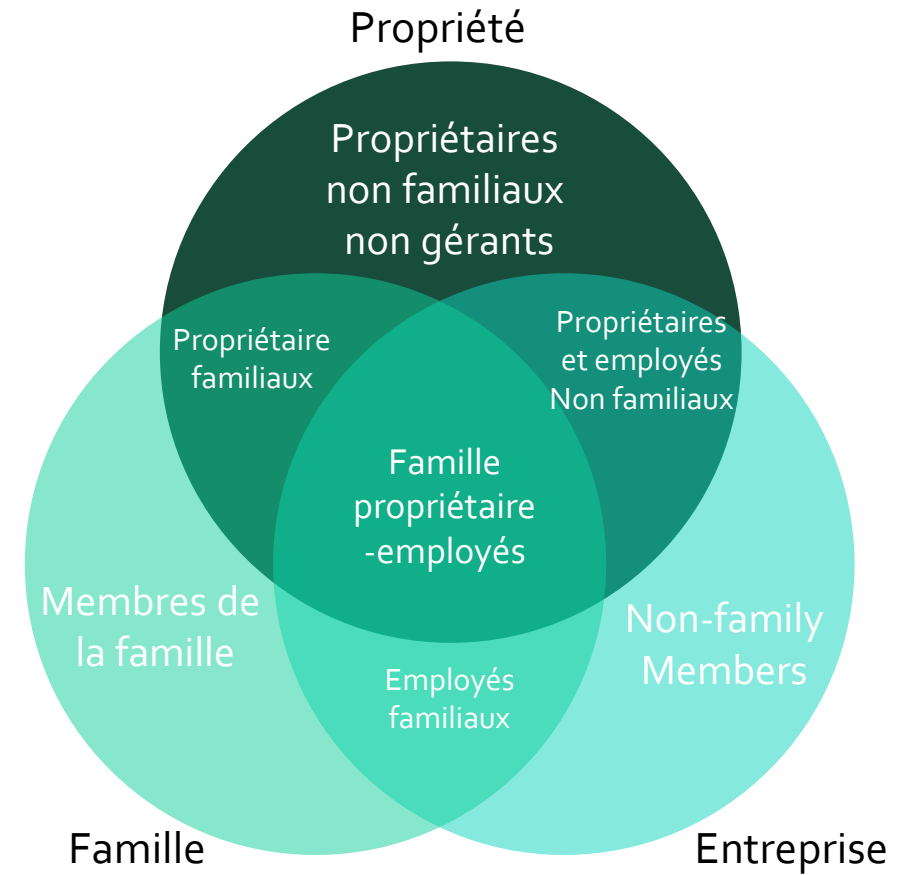
- ❖ La première version du **modèle des trois cercles** a été développée à la Harvard Business School par Renato Tangiuri et John Davis en 1978.
- ❖ Le modèle est devenu un classique de la littérature sur les entreprises familiales et est toujours utilisé comme référence dans la recherche universitaire plus de 40 ans plus tard.
- ❖ Le modèle visualise la **complexité** et l'**interdépendance** entre l'entreprise, la propriété et la famille.
- ❖ Sept rôles différents sont identifiés dans chaque cercle et là où les cercles se rejoignent.
- ❖ Le modèle a été critiqué pour ne pas avoir inclus les **rôles de gouvernance**. La section consacrée au propriétaire familial ne fait pas de distinction entre un propriétaire activement impliqué en tant que membre du conseil d'administration et un propriétaire familial engagé une fois par an lors d'une assemblée générale.
- ❖ Ce modèle est utilisé dans l'introduction au thème **1 succession non planifiée et 3. succession entre frères et sœurs**

Exercice:

- ❖ Dessinez les trois cercles de votre entreprise familiale en inscrivant les noms des différents membres de la famille dans les trois cercles.
- ❖ Comment pensez-vous que ces cercles vont évoluer au cours des dix prochaines années dans votre famille ?



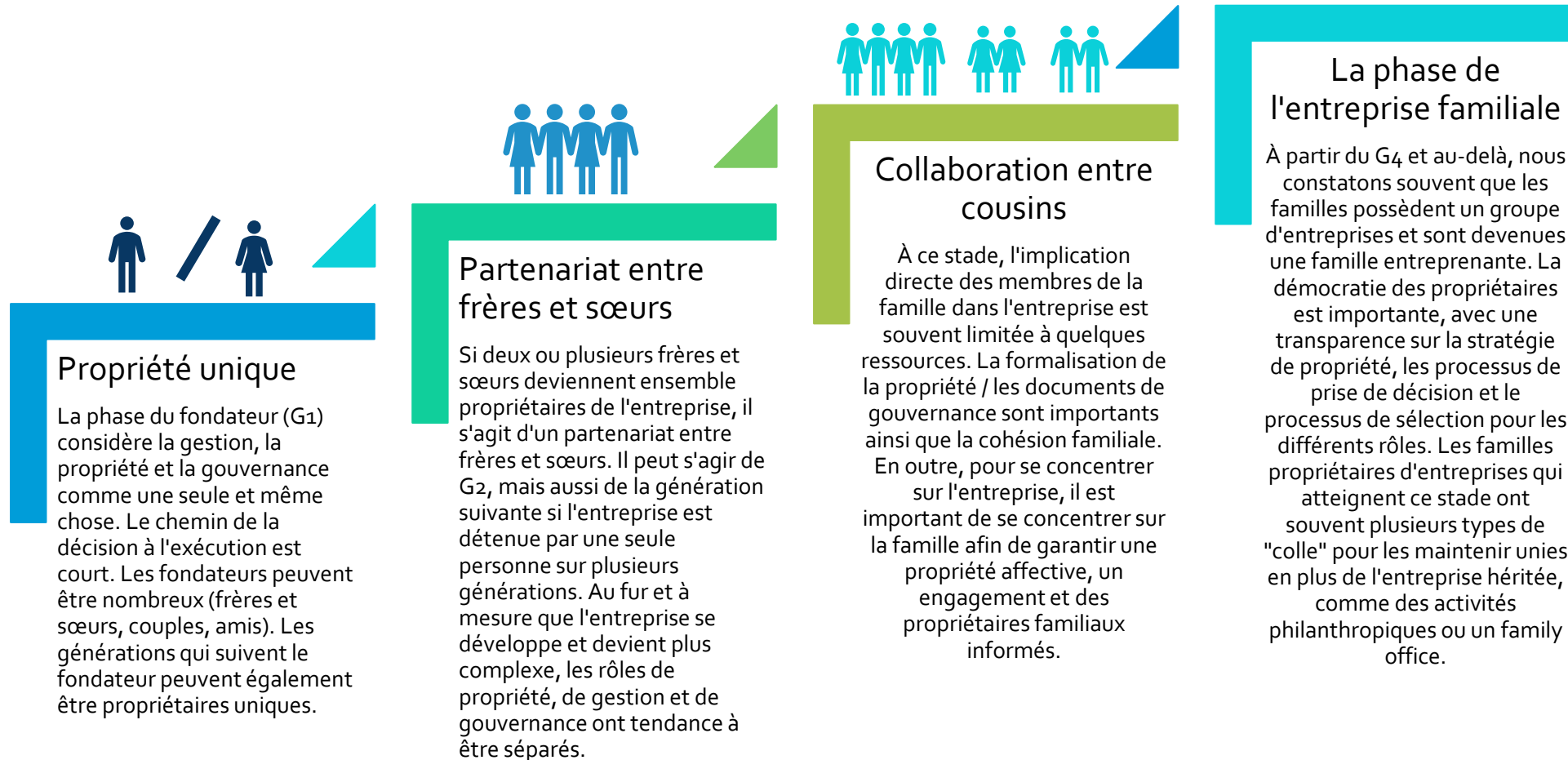
MODÈLE DES TROIS CERCLES DU SYSTÈME DES ENTREPRISES FAMILIALES



Tangiuri & Davis, 1978

Les phases dans une entreprise familiale

Dès qu'il y a plus d'un propriétaire, la discussion sur les différents rôles devient pertinente.



Différents rôles de propriétaire

Craig E. Aronoff et John L. Ward ont énuméré les six types de propriétaires dans leur publication de 2011. En tant que propriétaire ou propriétaire de la prochaine génération, vous avez de nombreuses possibilités de remplir votre rôle de propriétaire. Certains rôles peuvent exiger des connaissances spécifiques, une expérience ou un niveau d'implication que vous n'avez pas, mais que vous pouvez développer. Le type de propriétaire que vous êtes va très probablement changer ou se développer au fil du temps.

Question de réflexion :

- ❖ Quel type de propriétaire êtes-vous aujourd'hui ?
- ❖ Avez-vous des règles dans votre famille pour déterminer qui peut devenir un propriétaire exploitant ou un propriétaire dirigeant ?
- ❖ Quel type de propriétaire aimeriez-vous être dans 5 ans ?



Propriétaire exploitant

Un propriétaire salarié qui participe aux opérations ou à la gestion quotidiennes de l'entreprise.

Propriétaire gouvernant

Participe activement à la gestion de l'entreprise ou de la famille en tant que président, directeur du conseil d'administration ou chef du conseil de famille.

Propriétaire actif

S'intéresse véritablement à l'entreprise et y est attentif. N'est pas employé dans l'entreprise et n'est pas élu à des fonctions dirigeantes.

Fier propriétaire

Pas de connaissance approfondie de l'entreprise ni d'engagement dans celle-ci, mais fier d'en être propriétaire

Investisseur-propriétaire

Comme un propriétaire passif, mais s'il n'est pas satisfait du rendement, il prend la décision consciente de rester propriétaire.

Propriétaire passif

Ne fait que percevoir des dividendes. Ne prend pas la décision consciente de rester propriétaire.

Niveau d'implication

élevée

faible

Rôles possibles au sein de l'entreprise familiale

« A family business on the moon » est un livre pratique proposant 24 activités pour planifier l'avenir de votre famille et de votre entreprise. Le livre définit également six rôles différents (comme sur la diapositive précédente). Comme vous le voyez, ces rôles se chevauchent mais ne sont pas identiques. Sur la diapositive précédente, ils sont définis par le niveau d'implication, tandis que dans ce livre, ils sont divisés par la **propriété**, le **leadership** et la **gouvernance**, les trois rôles supérieurs étant axés sur l'**entreprise** et les trois rôles inférieurs sur la **famille**.

Voir la diapositive suivante pour le modèle.

Question de réflexion:

- ❖ Êtes-vous plus attiré par les tâches de propriété, de direction ou de gouvernance ?
- ❖ Êtes-vous plus attiré par les activités axées sur l'entreprise ou la famille ?



Six rôles de l'entreprise familiale

Les propriétaires sont des membres de la famille qui doivent avoir une connaissance pratique de leur entreprise familiale. Ils peuvent participer aux activités familiales, mais leur attention se porte sur l'entreprise, le conseil d'administration et les préoccupations des propriétaires.

Propriété

Les membres de la famille soutiennent les activités de la famille et sont émotionnellement liés à celle-ci. Ils reconnaissent que les relations familiales sont difficiles et participent aux activités de la famille, comme les réunions de famille et les activités éducatives.

Les dirigeants familiaux sont responsables des opérations commerciales et de l'exécution du plan stratégique de l'entreprise. Le rôle de l'exécutif est très technique et est mesuré par les résultats financiers.

Leadership

Les leaders familiaux collaborent avec les membres de la famille et l'entreprise en utilisant des compétences sociales et interpersonnelles. Ils doivent avoir une connaissance approfondie du système familial et de ses interactions avec l'entreprise et les autres parties prenantes.

Les membres du conseil d'administration familial sont élus par les propriétaires pour protéger l'entreprise et assurer sa pérennité. Le conseil rend compte aux propriétaires et exige leur approbation pour les décisions importantes.

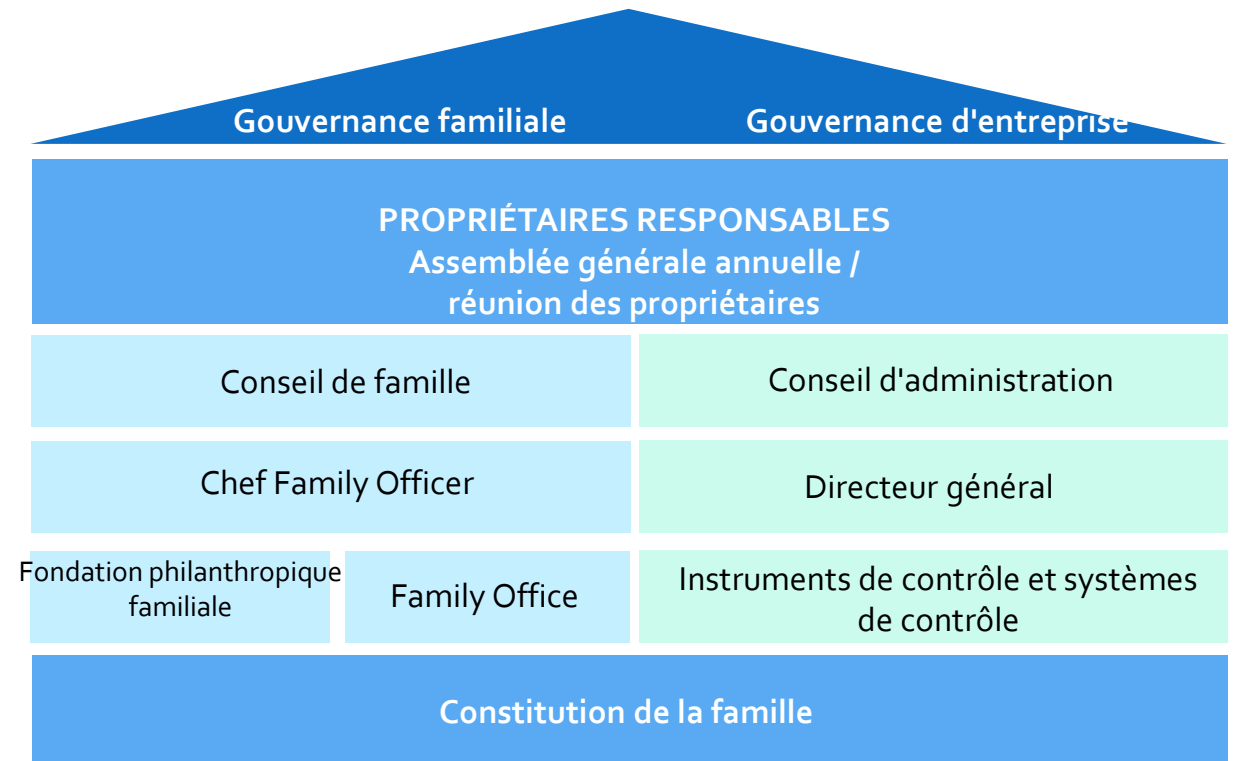
Gouvernance

Les membres du conseil de famille sont nommés ou élus par la famille pour la représenter dans l'élaboration et l'exécution des stratégies familiales et des activités de gouvernance. Le conseil de famille rend compte à la famille et requiert son approbation pour les décisions importantes.

Carlock & Loh, 2018

Modèle de propriété responsable

- ❖ Ce modèle a été développé par un groupe de professeurs de l'IMD en Suisse.
- ❖ Le modèle sépare la **gouvernance familiale** de la **gouvernance d'entreprise** et souligne l'importance de la gouvernance familiale pour assurer la **cohésion familiale**.
- ❖ La gouvernance d'entreprise est régie par la loi, mais la gouvernance familiale n'a pas de réglementation externe.
- ❖ Pour les familles de propriétaires qui possèdent ensemble des entreprises pendant des décennies, avec un nombre croissant de propriétaires, la gouvernance familiale est tout aussi importante que la gouvernance d'entreprise.
- ❖ Le rôle du Chef Family Officer devrait être reconnu et récompensé de la même manière que le rôle du PDG.
- ❖ Le modèle est inclus ici pour **visualiser les différents rôles** au sein de la gouvernance familiale.



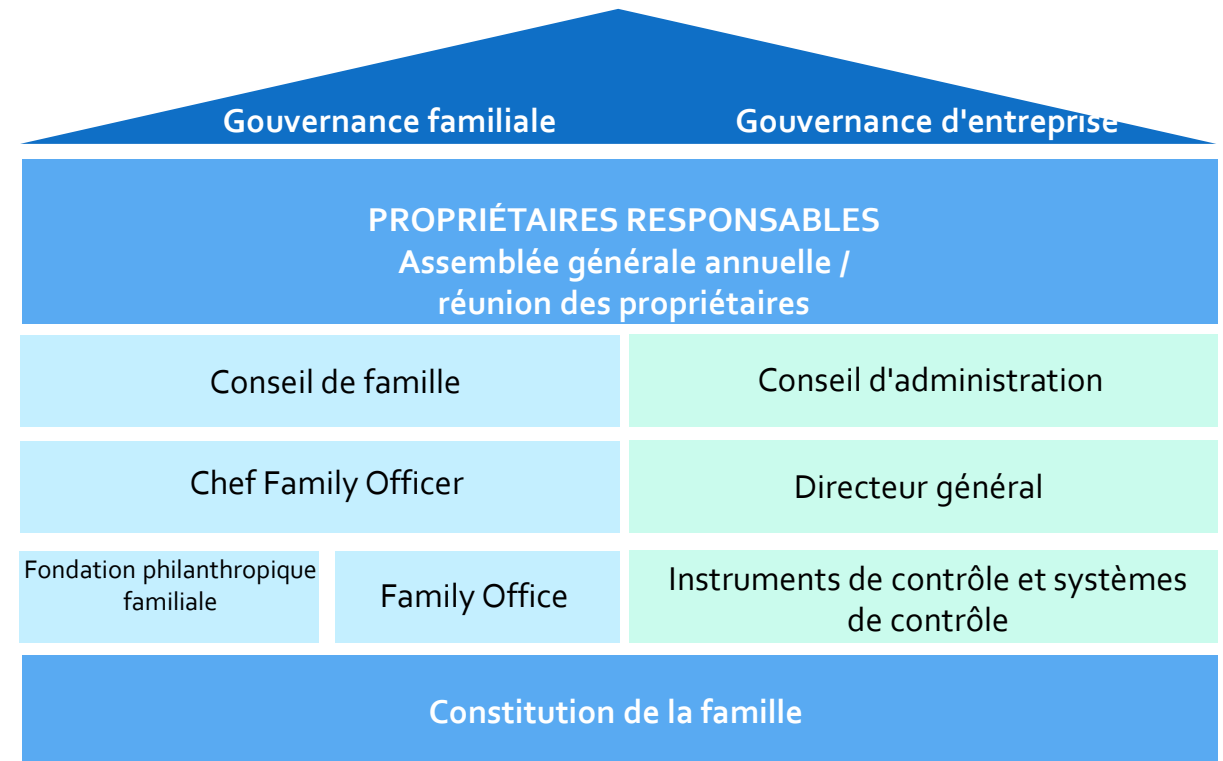
Koerberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

Modèle de propriété responsable

Question de réflexion :



- ❖ Dans quelle mesure la gouvernance familiale est-elle structurée dans votre famille ?
- ❖ Pouvez-vous identifier une personne dans votre famille qui maintient l'unité de la famille ?
- ❖ Considérez-vous qu'il est nécessaire de mettre davantage l'accent sur la gouvernance familiale dans votre famille ?
- ❖ Souhaitez-vous jouer un rôle actif dans la gouvernance familiale ou la gouvernance d'entreprise dans votre famille ?



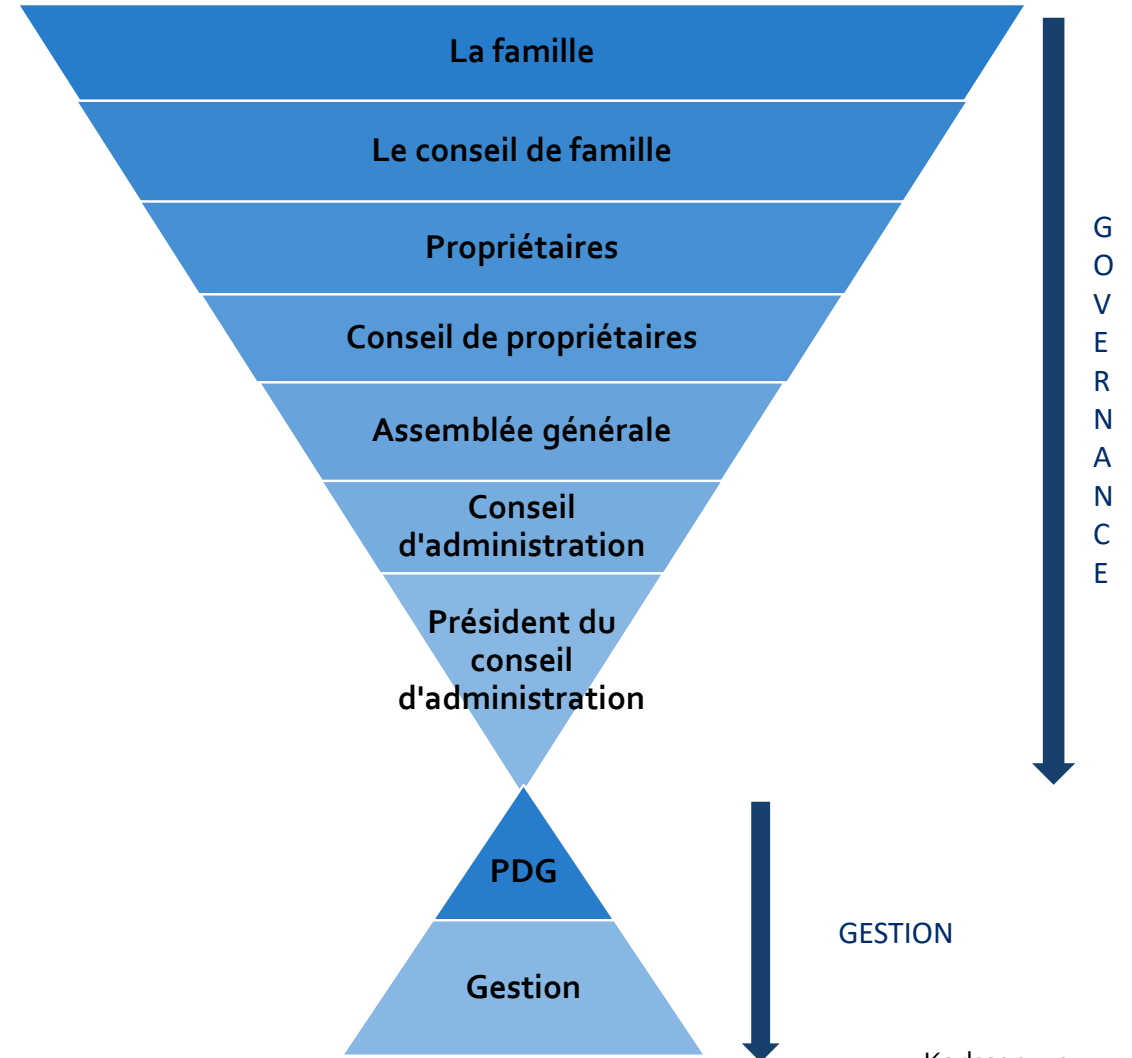
Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

Sablier de la gouvernance

- ❖ Ce modèle a été développé par Annelie Karlsson (la publication est en suédois).
- ❖ Le modèle illustre bien la séparation entre la gestion et la gouvernance. Il inclut également les **organes de gouvernance** supplémentaires que l'on peut trouver dans les entreprises familiales en plus du conseil d'administration.
- ❖ En partant du bas, toutes les entreprises sont identiques, y compris l'assemblée générale. La principale différence pour une entreprise familiale est bien sûr que les propriétaires sont issus de la même famille.
- ❖ Le degré de formalisation des familles de propriétaires varie en fonction de la taille de la famille et de l'âge de l'entreprise. Les entreprises plus anciennes avec de grandes familles de propriétaires ont plus souvent des organes de gouvernance distincts comme un **conseil des propriétaires** et/ou un **conseil de famille**.

*Pour plus d'informations sur ces organes de gouvernance, voir le module d'apprentissage 5. **La Gouvernance Familiale***

- ❖ Le modèle est utilisé comme modèle de référence dans le thème du cas 6. **Sticky baton**. Le fait que la génération senior quitte un rôle opérationnel et accède à un rôle de gouvernance était important dans ce cas.



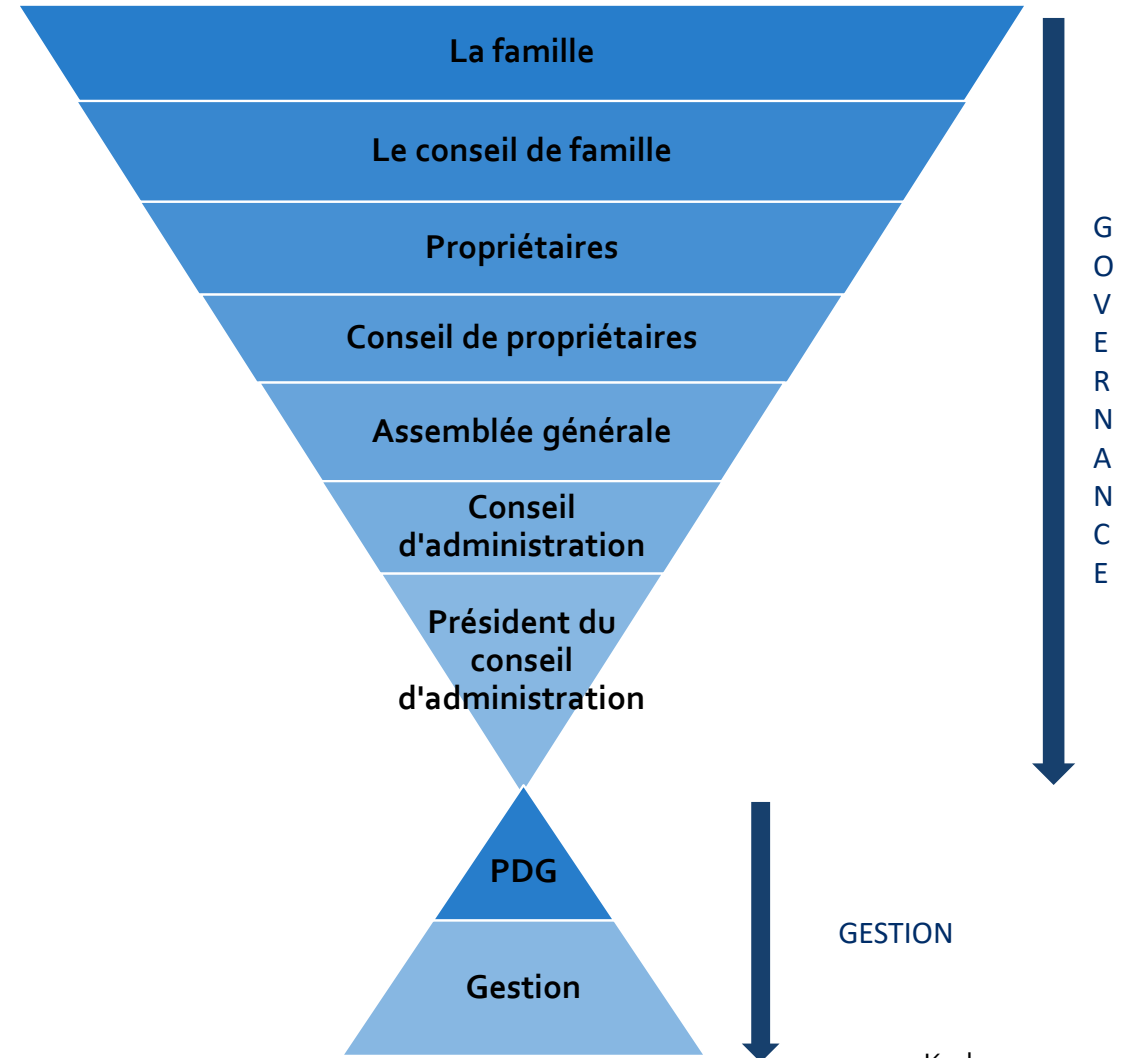
Karlsson, 2013

Sablier de la gouvernance

Questions de réflexion :

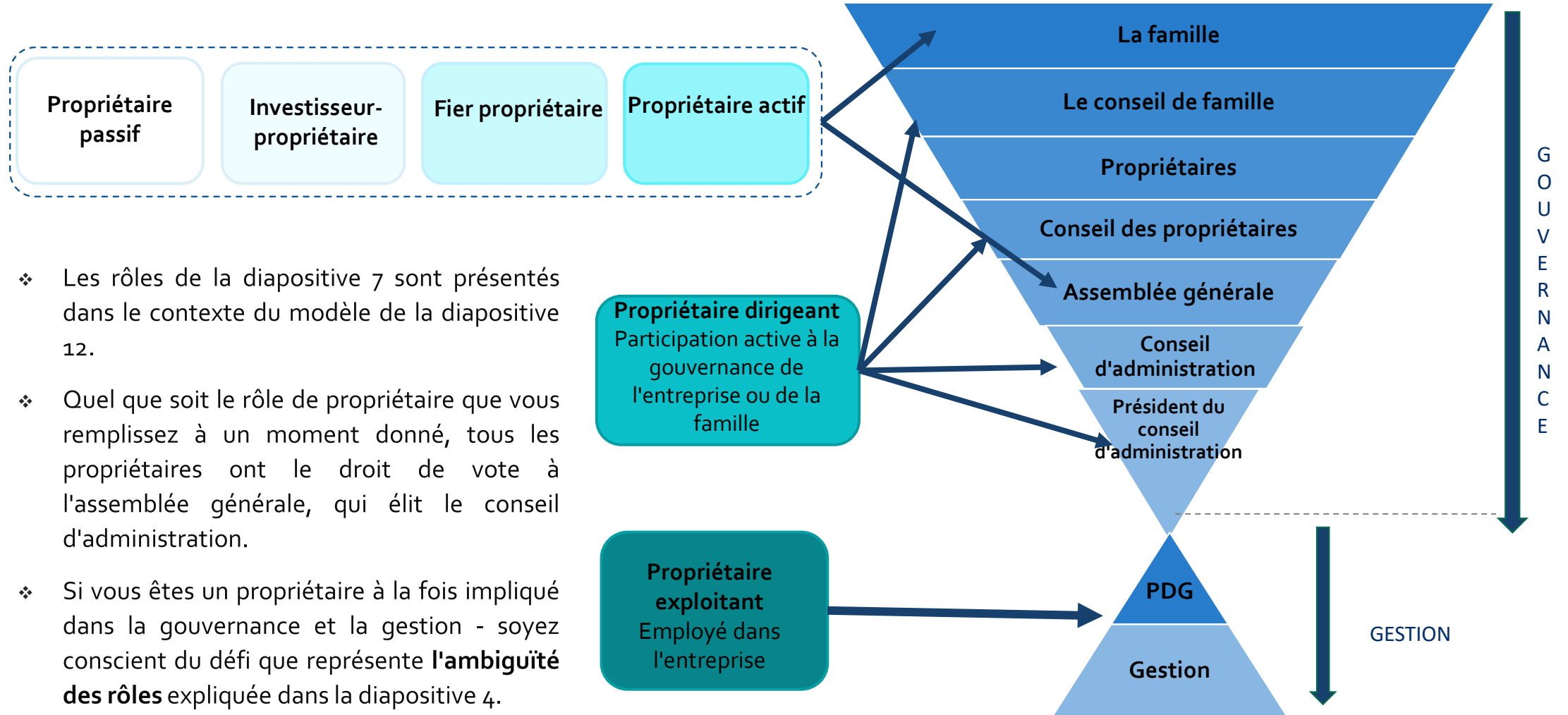


- ❖ Quels organes de gouvernance avez-vous actuellement dans votre famille ?
- ❖ Devriez-vous créer d'autres organes de gouvernance pour améliorer la gouvernance familiale ?
- ❖ Si oui, quel organe de gouvernance souhaiteriez-vous créer, quel devrait être son mandat, ses membres, la fréquence de ses réunions, etc.
- ❖ Seriez-vous prêt à jouer un rôle actif dans un conseil de propriété ou un conseil de famille ?



Karlsson, 2013

Sablier de la gouvernance et rôles des propriétaires

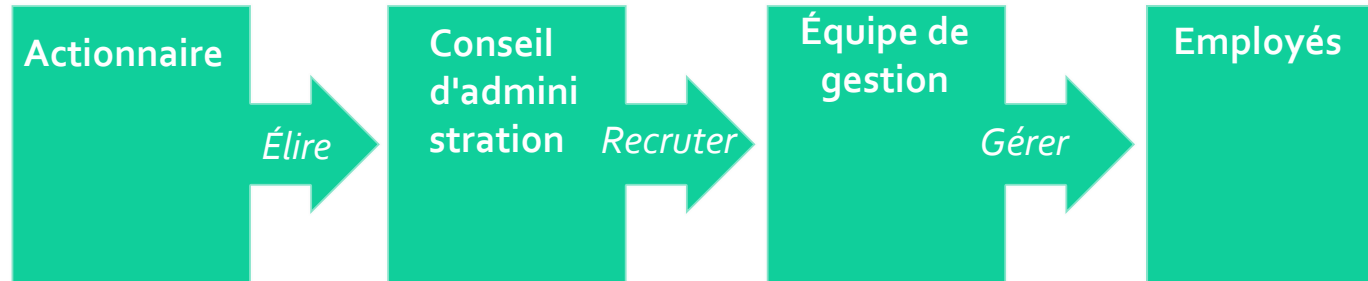


- ❖ Les rôles de la diapositive 7 sont présentés dans le contexte du modèle de la diapositive 12.
- ❖ Quel que soit le rôle de propriétaire que vous remplissez à un moment donné, tous les propriétaires ont le droit de vote à l'assemblée générale, qui élit le conseil d'administration.
- ❖ Si vous êtes un propriétaire à la fois impliqué dans la gouvernance et la gestion - soyez conscient du défi que représente **l'ambiguïté des rôles** expliquée dans la diapositive 4.

Karlsson, 2013)

Chaîne de gouvernance

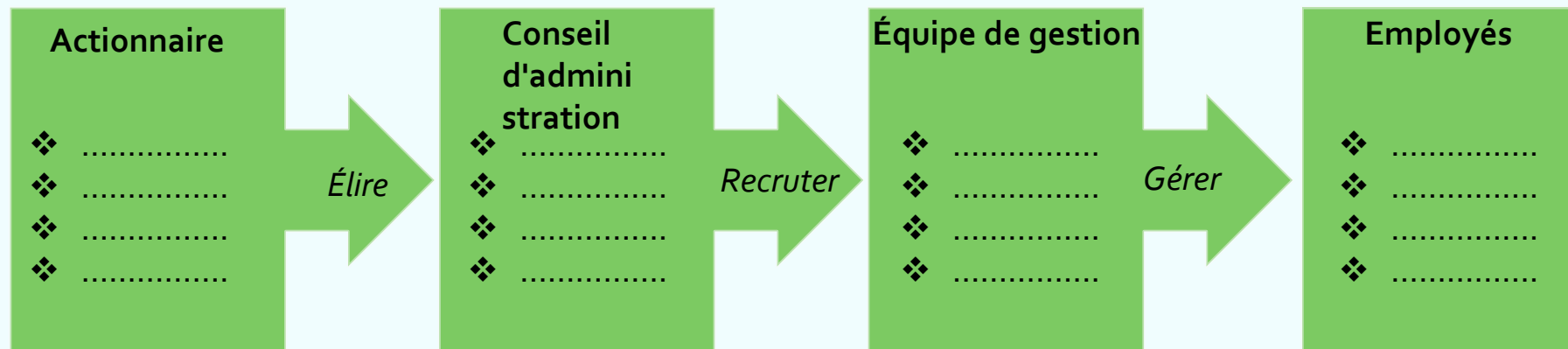
Chaîne de gouvernance



- ❖ Certains membres de la famille peuvent être placés dans plusieurs cases, car ils remplissent plusieurs rôles, ce qui nécessite une prise de conscience du rôle que l'on remplit à un moment donné.
- ❖ On décrit souvent les rôles par le chapeau que l'on porte.
- ❖ Les propriétaires d'entreprises familiales portent souvent plusieurs chapeaux et peuvent être amenés à porter trop de chapeaux et à avoir des intérêts contradictoires dans certaines situations.

Comment cette chaîne se présente-t-elle pour votre famille ?

- Inscrivez les membres de votre famille dans les cases où ils ont un rôle.



La succession implique un ou plusieurs rôles en transition

Accès au rôle

- ❖ Les nouvelles générations accèdent aux rôles de propriétaires
- ❖ Les nouvelles générations accèdent à des rôles opérationnels en tant qu'employés de l'entreprise familiale.
- ❖ Les nouvelles générations accèdent à des rôles de direction en tant que membres du conseil d'administration.
- ❖ La génération des seniors accède à de nouveaux rôles en tant que directeur du conseil d'administration.
- ❖ Les rôles de gouvernance élus sont souvent d'une durée déterminée et entraînent une **certaine rotation des rôles** parmi les membres de la famille qui accèdent à des rôles au sein du conseil d'administration, du conseil de famille ou du comité électoral.

Accès au rôle

Transition de rôle

Quitter le rôle

Quitter le rôle

- ❖ La génération senior quitte le rôle de propriétaire
- ❖ La génération senior quitte les rôles opérationnels
- ❖ La génération senior quitte le rôle de gouvernance
- ❖ Les rôles de gouvernance élus sont souvent d'une durée déterminée et entraînent une certaine **rotation des rôles** parmi les membres de la famille qui quittent leur rôle au sein du conseil d'administration, du conseil de famille ou du comité électoral.

Facteurs atténuant l'entrée sans difficulté dans le rôle des membres de la famille employés dans l'entreprise familiale

Accès au rôle

- ❖ Les générations suivantes peuvent avoir le sentiment d'être dans l'ombre du fondateur ou de la génération précédente, ou encore ressentir une insécurité liée au droit à un poste dans l'entreprise.
- ❖ Lorsque les parents voient les qualifications et la qualité de leurs enfants pour occuper un poste, cela n'est pas forcément évident pour le reste de l'organisation. Les membres de la famille peuvent rencontrer une résistance de la part de leurs collègues au sein de l'organisation.
- ❖ La transparence autour du recrutement, du poste et de la description du rôle sont des facteurs qui faciliteront l'entrée et contribueront à une bonne exécution du rôle.
- ❖ La manière dont l'aîné présente la génération suivante à l'organisation, aux fournisseurs, aux clients et aux autres groupes de parties prenantes peut affecter les performances professionnelles.
- ❖ Assurez-vous que les membres de la famille bénéficient d'une entrée dans l'entreprise, d'un accueil et d'une évaluation des performances similaires à ceux des employés non familiaux.
- ❖ À droite, vous voyez un exemple de modèle de description de rôle. Les entreprises certifiées ISO 9001:2015 doivent avoir une description de poste pour tous les employés.

Description du rôle [nom du poste]



- ❖ Objectif

[Pourquoi ce poste existe-t-il ?]

- ❖ Redevabilité

(De quoi ce poste est-il chargé)

- ❖ Responsabilité

[Liste des activités]

- ❖ Ligne hiérarchique

[De qui ce poste relève-t-il ?]

- ❖ Mesuré par

[Comment le succès de ce poste est-il mesuré ? Quels sont les indicateurs clés de performance applicables à ce poste ?]

- ❖ Qualifications

[Les qualifications nécessaires pour occuper ce poste ? Nombre d'années d'études, expérience professionnelle, certifications, qualifications personnelles requises, etc.]

Accès aux fonctions de gouvernance

Accès au rôle

Propriétaire gouvernant

Participe activement à la gouvernance de l'entreprise ou de la famille en tant que président, directeur du conseil d'administration ou chef du conseil de famille.

La description du rôle de la diapositive 7

Questions à prendre en considération lorsque des membres de la famille assument des rôles de gouvernance :



- ❖ Comment se déroule le processus de décision pour l'élection des membres aux postes de direction de notre entreprise familiale ?
- ❖ L'assemblée générale élit le Conseil d'administration, mais qui propose le conseil à l'assemblée générale ?
- ❖ Avons-nous des critères de compétence ou des qualifications personnelles lors de l'évaluation des membres de la famille pour les rôles de gouvernance ?
- ❖ Pour combien de temps les membres de la famille sont-ils élus ?
- ❖ Existe-t-il une durée maximale pendant laquelle un membre de la famille peut occuper un poste de direction ?
- ❖ Avons-nous un âge minimum ou maximum pour que les membres de la famille puissent occuper des fonctions de gouvernance ?
- ❖ Comment les rôles de gouvernance sont-ils rémunérés ? Comment se passe la ruminantion ?
- ❖ Les règles visant à réglementer les questions ci-dessus peuvent être incluses dans une constitution familiale ou une convention d'actionnaires. Le module d'apprentissage 5 "Gouvernance familiale" explique ces documents.

Évaluez votre état de préparation et votre aptitude à jouer un rôle opérationnel



Entrée en fonction

*L'auto-évaluation
complète sur la
diapositive 21*

- ❖ Le conseiller et chercheur américain spécialisé dans les entreprises familiales Ivan Lansberg a publié en 2007 un article dans la Harvard Business Review intitulé "The test of a price". L'article porte sur les membres de la famille de la prochaine génération qui accèdent au rôle de dirigeant de leur entreprise familiale.
- ❖ Un point important de l'article est que le test ne se fait pas seulement avant l'entrée en fonction, mais que le candidat continue d'être testé par les différentes parties prenantes. La capacité à naviguer à travers les différentes attentes, circonstances, intérêts des parties prenantes et paysages politiques est cruciale pour le succès dans le rôle.
- ❖ L'auto-évaluation de la diapositive 21 est inspirée de cet article.
- ❖ L'original a été créé pour les candidats au poste de cadre supérieur, mais cette version a été modifiée pour être pertinente pour toutes les fonctions opérationnelles dans l'entreprise familiale.
- ❖ L'auto-évaluation est divisée en quatre domaines différents : **critères de qualification, normes auto-imposées, mesures circonstancielles et paramètres politiques**. Ces quatre catégories sont expliquées dans la diapositive suivante.

Évaluez votre état de préparation et votre aptitude à jouer un rôle opérationnel



Accès au rôle

*L'auto-évaluation
complète sur la
diapositive 21*

- ❖ **Les critères de qualification** sont les conditions d'accès au rôle fixées par la famille ou les politiques de ressources humaines de l'entreprise.
 - ❖ Les questions de cette catégorie portent sur l'éducation pertinente, l'expérience professionnelle, les mérites de l'éducation et du travail antérieurs, ainsi que sur l'écart de compétences entre les capacités existantes et les attentes concernant le rôle futur dans l'entreprise familiale.
- ❖ **Les normes auto-imposées** sont fixées par la personne elle-même. Les individus peuvent être leurs plus durs détracteurs. Dans les entreprises familiales, il est naturel de se comparer aux réalisations des générations précédentes.
 - ❖ Les questions de cette catégorie portent sur les attentes réalistes, la responsabilité personnelle, les relations avec les membres de la famille si vous avez l'esprit d'équipe et le potentiel de leadership.
- ❖ **Les mesures circonstancielles** sont basées sur des événements inattendus, non désirés ou aléatoires.
 - ❖ Les questions de cette catégorie portent sur la capacité à prendre des décisions impopulaires, la réflexion stratégique, la motivation et la capacité de travail.
- ❖ **Les paramètres politiques** comprennent les défis des rivaux et le jugement des parties prenantes. À ne pas sous-estimer pour réussir.
 - ❖ Les questions de cette catégorie se concentrent sur la capacité à être "rusé". La capacité à voir les intérêts et les motivations des autres parties prenantes, à identifier les personnes qui travaillent contre vous, la volonté de privilégier l'intérêt de l'entreprise par rapport à celui de la famille.

Auto-évaluation

Accès au rôle

- ❖ Faites l'auto-évaluation : Dans quelle mesure êtes-vous apte à jouer un rôle opérationnel dans votre entreprise familiale ?

Lansberg, 2007

Critères de qualification	Oui	Non
Y a-t-il une concordance entre ce que j'ai étudié et le poste dans l'entreprise familiale ?		
Ai-je travaillé en dehors de l'entreprise familiale et montré que je pouvais réussir ?		
Ai-je entrepris des travaux et des projets dont le résultat peut être mesuré objectivement ?		
Suis-je conscient des lacunes de ma formation et ai-je un plan pour améliorer mes compétences et mon développement personnel ?		
Normes auto-imposées		
Les attentes que je fixe sont-elles réalisables ?		
Ai-je assumé ma responsabilité personnelle pour l'écart entre ce que j'ai promis et ce que j'ai réalisé ??		
Ai-je traité les membres de ma famille et mes amis de manière impartiale ?		
Suis-je un bon collègue (et leader le cas échéant), qui contribue à des prestations d'équipe de haute qualité ?		
Mesures circonstancielles		
Am I willing to take on difficult challenges and crises to demonstrate my ability?		
Ai-je réfléchi à ma stratégie de réussite ? Est-ce que je dispose des ressources nécessaires ? Puis-je obtenir des résultats dans les délais impartis ?		
Est-ce que je sais comment encourager les autres à collaborer avec moi ?		
Suis-je prêt à assumer la responsabilité de ce qui va mal et à partager les honneurs de la réussite ?		
Suis-je prêt à déployer les efforts supplémentaires nécessaires pour réussir ?		
Paramètres politiques		
Puis-je identifier toutes les personnes qui sont menacées par ma nomination et affectées par ma position ?		
Suis-je conscient de ce que mes rivaux pour le poste disent et font pour me décrédibiliser ?		
Est-ce que je m'assure que les informations qui circulent vers les parties prenantes ne sont pas déformées ?		
Les parties prenantes considéreraient-elles que la façon dont j'attribue les récompenses et les punitions est équitable ?		
Suis-je prêt à placer les intérêts de l'entreprise au-dessus de tout le reste, même si cela doit décevoir ma famille ?		

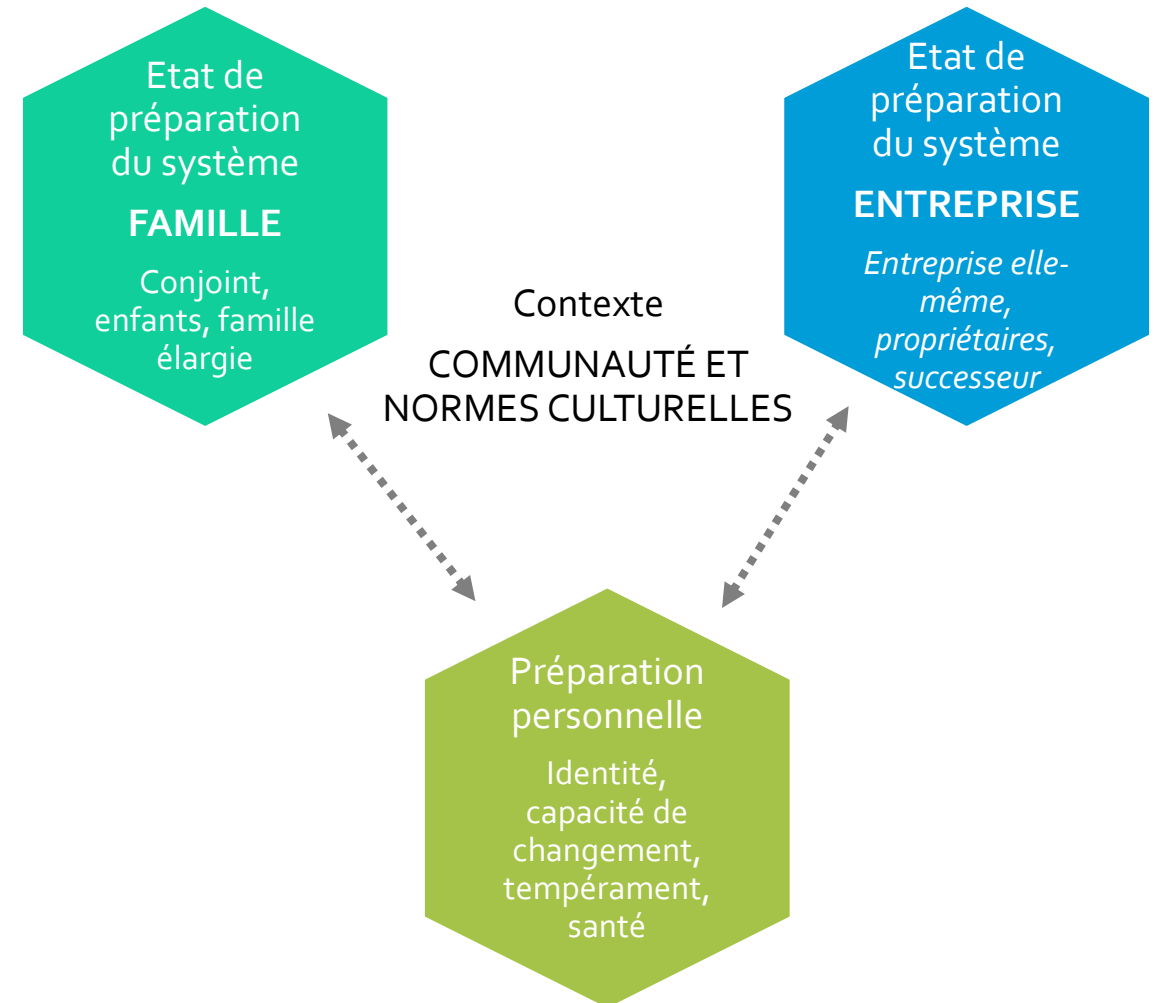
Préparer son départ

Quitter le rôle

- ❖ Notre **identité** peut être étroitement liée à un ou plusieurs des rôles que nous remplissons. Lorsque c'est le cas, il peut être difficile de quitter ce rôle. Pour un propriétaire opérationnel ayant occupé pendant de nombreuses années un poste de direction au sein de l'entreprise familiale, il peut être difficile de lâcher prise. Comme décrit dans le thème du cas 6. [Sticky baton](#)
- ❖ L'illustration est tirée du livre "Transitioning from the top". Comme l'illustre le modèle, la préparation à la sortie d'un rôle n'est pas seulement une question de **préparation personnelle**, mais aussi de préparation de la famille et de l'entreprise.
- ❖ Trouver un nouvel intérêt et un nouvel **objectif** peut accroître la préparation personnelle avant de quitter un rôle.

Question de réflexion :

- ❖ Répartition des rôles - quels autres rôles avez-vous en dehors de votre rôle opérationnel et combien de temps consacrez-vous à ces rôles ?
- ❖ Où aimeriez-vous utiliser votre expérience et vos capacités après avoir quitté un rôle ?
- ❖ Avez-vous identifié de nouveaux rôles que vous aimeriez occuper ?



Des relations familiales aux relations professionnelles

- ❖ Afin de gérer **l'ambiguïté des rôles** mentionnée dans la diapositive 4, certains rôles doivent être laissés à la maison, comme le rôle de parent, de fille/fils ou de frère/soeur.
- ❖ Lorsque les membres de la famille deviennent des **partenaires commerciaux**, il est important de faire preuve de professionnalisme et de respect mutuel dans le cadre du travail.
- ❖ Les membres de la famille peuvent être résolument honnêtes l'un envers l'autre en donnant un feed-back direct. N'oubliez pas de réagir positivement ou négativement aux membres de la famille de la même manière professionnelle que vous le feriez avec d'autres collègues.
- ❖ Les membres aînés de la famille devraient présenter la génération suivante à leur réseau et partager leur réseau professionnel.

Question de réflexion:

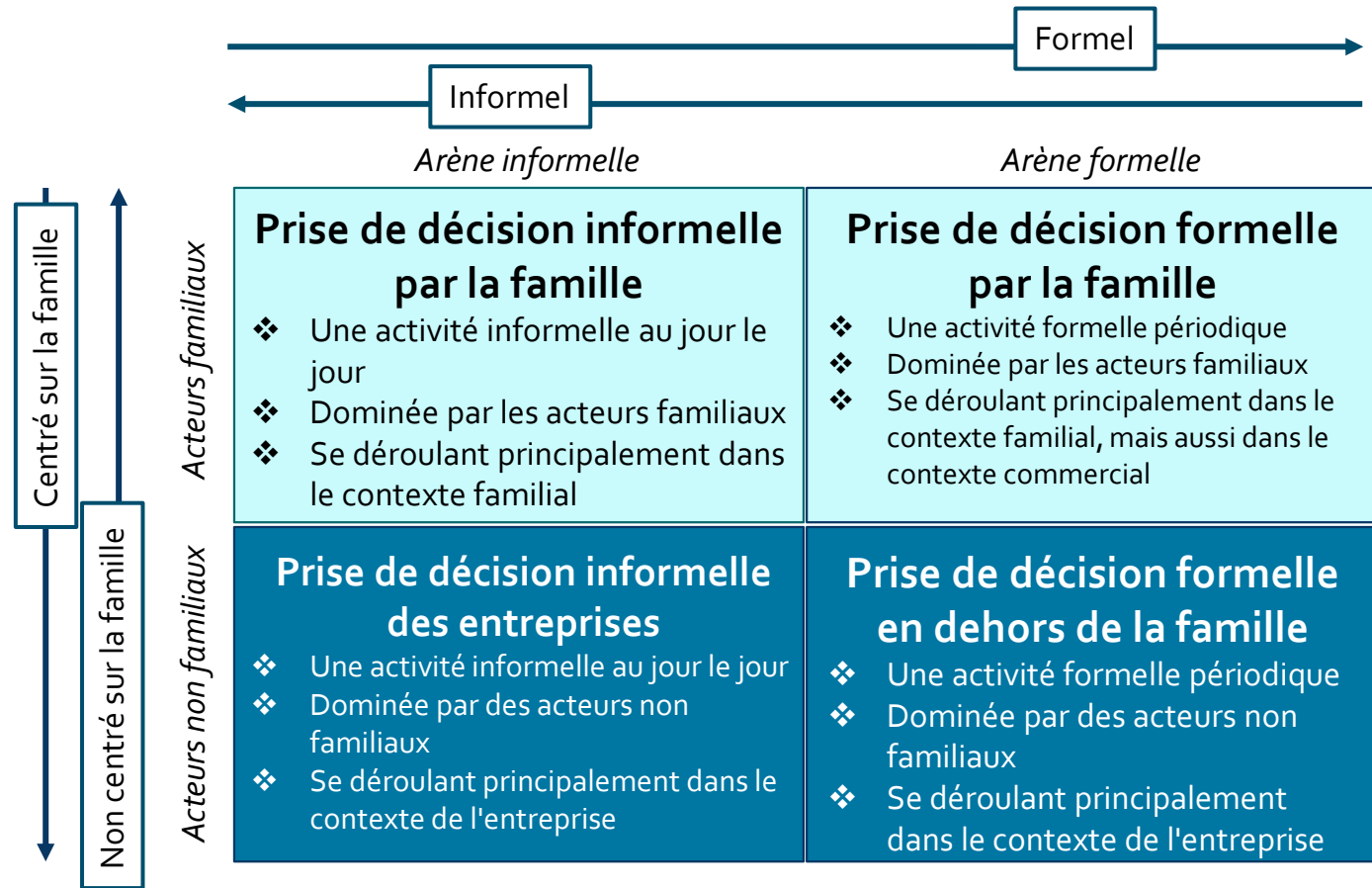
- ❖ Avez-vous un partenariat professionnel avec les autres membres de la famille ?
- ❖ Êtes-vous traité avec respect par les autres propriétaires ?
- ❖ Traitez-vous les autres propriétaires de la famille avec respect ?
- ❖ Traitez-vous vos co-propriétaires sur un pied d'égalité ?



Modèle conceptuel pour les acteurs et les arènes de travail

Ce modèle a été créé par le professeur Mattias Nordqvist au Centre de l'entrepreneuriat et de la propriété familiale, CeFEO, de l'université de Jönköping en Suède. Dans ses articles universitaires, il utilise le modèle conceptuel pour expliquer, entre autres, les processus de décision et de stratégie dans les entreprises familiales.

- ❖ Différents **acteurs** (ou rôles) ont accès à différents **arènes** - en tant que propriétaire, vous êtes **inclus** ou **exclu** dans diverses discussions et processus décisionnels.
- ❖ Le lieu où se déroulent les discussions est appelé arène, et l'arène peut être **externe** ou **interne** à l'entreprise. Il peut s'agir d'un dîner en famille, d'une réunion du conseil d'administration, d'une discussion près de la machine à café au bureau ou d'un trajet en voiture avec votre frère ou votre sœur.
- ❖ Le modèle inclut à la fois les **acteurs** qui font partie de la famille et les acteurs non familiaux comme les employés externes à la famille ou les membres externes du conseil d'administration.
- ❖ Le manque d'accès aux arènes peut créer une insécurité quant à ce qui se passe dans les arènes dont vous êtes exclu. Cela peut entraîner des tensions et des conflits au sein de la famille, parmi les employés et au sein du conseil d'administration.



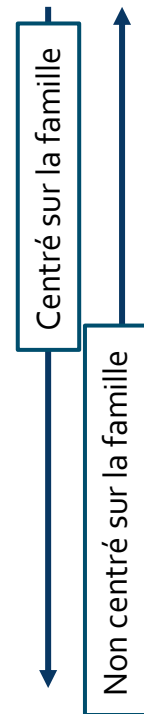
Nordqvist, 2005

Modèle conceptuel pour les acteurs et les arènes de travail

Question de réflexion:

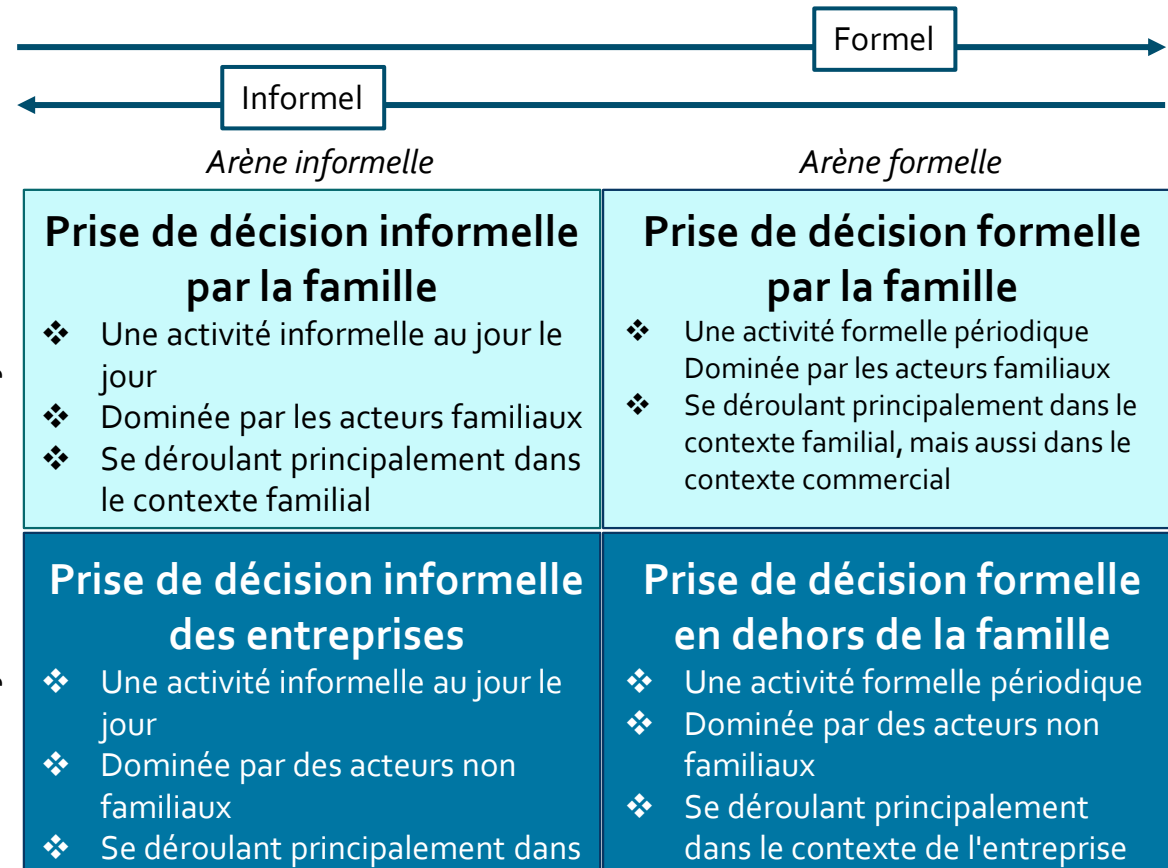


- ❖ En fonction de votre/vos rôle(s), à quelles arènes avez-vous accès ?
- ❖ Êtes-vous conscient que vous êtes inclus dans certains processus de décision et exclu d'autres ?
- ❖ Êtes-vous conscient des sentiments des autres membres de votre famille qui sont exclus de certaines arènes ?
- ❖ Dans votre famille, avez-vous recours à une pratique de partage de l'information avec les acteurs qui sont exclus de certaines discussions ?



Acteurs familiaux

Acteurs non familiaux









Nordqvist, 2005


Exercice : chapeaux de perspectives de propriété

Contexte

- ❖ L'exercice présenté sur la diapositive suivante est basé sur les six chapeaux de De Bono, un exercice à utiliser à la fois pour se focaliser et pour élargir votre perspective pendant une discussion. Chaque chapeau possède certaines qualités. En portant mentalement les différents chapeaux, vous n'êtes autorisé à utiliser que les qualités de cette couleur.
- ❖ Lorsque vous discutez d'un défi ou d'un sujet spécifique, vous alternez entre les différents chapeaux. Par exemple, le groupe porte chaque chapeau pendant 5 minutes.
- ❖ Les six chapeaux de De Bono sont un exercice amusant, facile et efficace. Il se peut que certains chapeaux soient plus faciles à porter pour vous, d'où l'importance de se forcer à envisager d'autres perspectives.
- ❖ Sur la diapositive suivante, vous trouverez un exercice inspiré des six chapeaux de De Bono.

De Bono	Caractéristiques
	Le chapeau blanc demande l'information connue ou nécessaire. Concentrez-vous sur les faits, rien que les faits.
	Le chapeau jaune symbolise la clarté et l'optimisme. Sous ce chapeau, vous explorez le positif et recherchez les opportunités et les avantages.
	Le chapeau noir représente le jugement. Recherchez le problème, où les choses vont mal tourner ou les menaces.
	Le chapeau rouge représente les sentiments et l'intuition. Avec ce chapeau, vous exprimez vos émotions, vos sentiments et vos intuitions.
	Le chapeau vert représente la créativité. Vous êtes à la recherche de nouvelles idées, de possibilités, de concepts et de perceptions.
	Le chapeau bleu représente le processus d'organisation de la réflexion et du plan d'action. De Bono, 1985

Exercice : chapeaux de perspectives de propriété

Exemples de dilemmes pour discuter du port des différents chapeaux 

- ❖ Qu'est-ce qui vient en premier : la famille ou l'entreprise ?
- ❖ Comment pouvons-nous, en tant que propriétaires, contribuer à la réussite de l'entreprise que nous possédons ensemble ?
- ❖ Pouvons-nous vendre l'une des activités héritées afin de nous concentrer sur de nouveaux projets ?
- ❖ Au cours d'une discussion, portez tous les chapeaux pour vous assurer que toutes les perspectives sont prises en compte.

Propriété

Perspective



Chapeau de l'entreprise – qu'est-ce qui est le mieux pour l'entreprise ? Avec ce chapeau, vous évaluez en gardant à l'esprit l'intérêt de l'entreprise, notamment sa vision, sa stratégie, ses employés, ses clients, sa réputation et les perspectives du marché.



Chapeau de propriétaire – cela correspond-il à ma vision en tant que propriétaire ? Est-ce conforme à notre stratégie de propriété ?



Chapeau de la famille – est-ce dans l'intérêt de la famille ? Avec ce chapeau, vous prenez en compte non seulement les propriétaires de la famille, mais aussi les conjoints, les enfants et les anciens propriétaires.



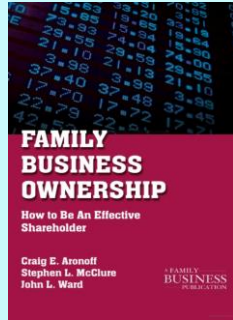
Chapeau de l'héritage – que penseraient les fondateurs ? Cela correspond-il à la vision et aux valeurs des fondateurs ?



Chapeau du futur – que penserait la prochaine génération ? Les entreprises familiales sont reconnues pour leur perspective à long terme. Avec le chapeau, vous adoptez le point de vue de vos enfants et petits-enfants.

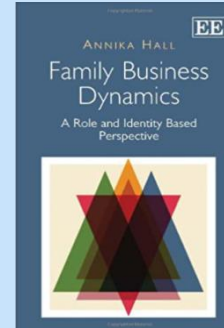
Inspiré par les six chapeaux de De Bono. Chaque chapeau s'est vu attribuer une perspective de propriété.

Pour de plus amples informations



Family business ownership de Craig E. Aronoff et John L. Ward, 2014

- ❖ Les rôles décrits dans la page 5 sont tirés de ce livre.
- ❖ Permet d'acquérir un vocabulaire et une bonne compréhension de la propriété, des forces et des faiblesses de la propriété familiale.
- ❖ Prix 10 - 20 € (kindle ou paperback)



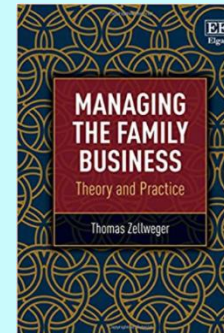
Family business dynamics d'Annika Hall, 2012

- ❖ Le livre couvre l'aspect du rôle dans les entreprises familiales avec des explications tirées de la sociologie et de la psychologie
- ❖ Le livre comprend un long cas d'Indiska (magasins de détail suédois dans le domaine de l'habillement et de la décoration intérieure) pour expliquer la théorie.
- ❖ Prix € 95



Webpage de John A. Davis

- ❖ Pour en savoir plus sur le modèle des trois cercles de la page 4
- ❖ Vous pouvez lire à la fois l'histoire du modèle et la manière dont il est utilisé pour conseiller les familles propriétaires d'entreprises.
- ❖ <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



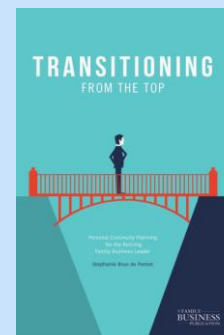
Managing the family business de Thomas Zellweger, 2017

- ❖ Un manuel fantastique pour tous les aspects des entreprises familiales
- ❖ Pertinent pour les propriétaires opérationnels, les propriétaires dirigeants, les employés non familiaux et les conseillers.
- ❖ Prix € 50



"The test of the prince" de Ivan Lansberg, publié dans Harvard Business Review en 2007

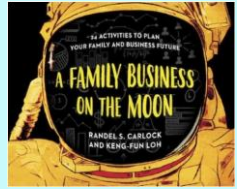
- ❖ L'auto-évaluation de la page 15 est tirée de l'article.
- ❖ L'article comprend de nombreux aspects dont il faut être conscient et qui augmenteront les chances de réussite s'ils sont gérés correctement.
- ❖ <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>



Transitioning from the top de Stephanie Brun de Pontet, 2018

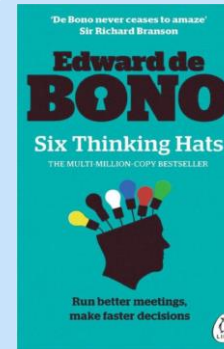
- ❖ Ce livre traite spécifiquement de la sortie de rôle avec plan de continuité personnel pour les dirigeants d'entreprises familiales qui prennent leur retraite.
- ❖ Prix € 35

Pour de plus amples informations



"A family business on the moon", de Randel S. Carlock & Keng-Fun Loh, 2018

- ❖ Devenez le conseiller de votre propre entreprise familiale - livre pratique avec des exercices à utiliser en famille
- ❖ <https://www.familybusinesslearning.com>
- ❖ Prix € 75



Six thinking hats de Edward de Bono, 1985

- ❖ L'exercice de la diapositive 19 s'inspire des six chapeaux de De Bono, un outil de planification parallèle ou de prise de décision.
- ❖ Il s'agit d'un outil facile qui nécessite peu de préparation et de conseils.
- ❖ <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>



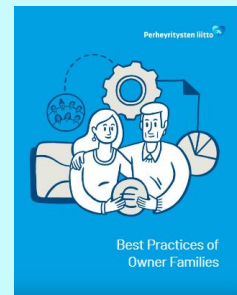
The roles & responsibility of family ownership, de John L. Ward

- ❖ Article publié sur la page web de Family Business Consulting Group
- ❖ Un court article qui explique l'importance de la clarté des rôles et des responsabilités, de la contribution de l'entreprise et de la vision de l'entreprise.
- ❖ <https://www.thefbcg.com/resource/the-roles-and-responsibilities-of-family-ownership/>



Why Should You Establish Boundaries? Podcast, 2019

- ❖ Podcast du Family Business Voice du magazine Tharawat
- ❖ Parle de l'importance de créer des frontières entre les différents rôles dans l'entreprise familiale.
- ❖ <https://www.tharawat-magazine.com/podcast/katerina-andreou-podcast/>



Best practice of owner families, 2019

- ❖ Document sur les meilleures pratiques créé par l'Association finlandaise des entreprises familiales.
- ❖ Dix principes, le n°3 couvrant les rôles "La famille propriétaire définit les différents rôles de l'actionnaire ainsi que leurs responsabilités et leur rémunération potentielle.....".
- ❖ <https://issuu.com/perheyrittys/docs/bestpracticesofownefamilies.web>



Gaining external experience, Podcast 2019

- ❖ Podcast épisode #57 de Family Business Podcast avec Andrew Key
- ❖ Souligne l'importance des mérites externes pour les membres de la famille avant d'entrer dans des rôles opérationnels dans leur entreprise familiale.
- ❖ <https://fambizpodcast.com/episode57/>

Sources

- ❖ Aronoff, C. & Ward, J. (2011). *Family Business Ownership. How to be an effective shareholder*, Palgrave.
- ❖ Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Erlbaum Associates
- ❖ Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor.
- ❖ Brun de Pontet, S. (2018). *Transitioning from the top. Personal Continuity Planning for the Retiring Family Business Leader*. Springer
- ❖ Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London. & New York: Routledge
- ❖ Carlock, R. S. & Keng-Fun, L. (2018). *A family business on the moon*. Global Family Enterprise
- ❖ De Bono , E. (1985). *Six thinking hats*. Little, Brown and Company. [online] Retrieved from: <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>
- ❖ Giddons, A. (1993) *Sociology*. 2nd ed. Cambridge: Polity Press
- ❖ Haag, K. (2012). *Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice*. Doctoral thesis
- ❖ Karlsson, A. (2013). „I will run business until I die, then I’ll decide what I’ll do.“
- ❖ Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D. & Poza, E. J. (2014). *Governance in family enterprises*. INOГУCHI
- ❖ Lansberg, I. (2007). The test of a price. *Harvard Business Review*. [online] Retrieved from: <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>
- ❖ Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1):24-40.
- ❖ Tangiuri, R. & Davis, J. (1982). The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies. [online] Retrieved from: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- ❖ Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*. Edward Elgar Publishing



CONTACT

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

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

strnadova@amsp.cz

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession dans les entreprises familiales | Modèle
de formation pour un processus de succession durable dans les
entreprises familiales

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

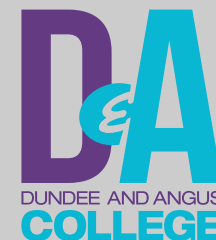
PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family
Business
Norway



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

