

La communication dans les entreprises familiales

Matériel didactique pour les entreprises familiales
Module n°. 4



Erasmus+

Dans ce module, vous apprendrez :

L'importance de la communication pendant un processus de succession

Le modèle de la transition intergénérationnelle

Comment améliorer la communication pendant un processus de succession

Outils de communication

Les pièges de la communication à éviter dans une entreprise familiale

Pourquoi une transition familiale échoue-t-elle ?

Willian et Preisser ont identifié 4 facteurs qui conduisent le plus souvent à une transition ratée :

Dans la plupart des **études de cas** recueillies dans le cadre du projet SUFABU, des problèmes liés à la communication au sein des familles sont apparus..



1. Préparation

Héritiers mal préparés (25 % des échecs)



2. Communication et confiance

Rupture de la communication et de la confiance au sein de la cellule familiale (60% des échecs)



3. Mission

Absence d'une vision ou d'une mission claire pour aligner les membres de la famille (12% des échecs)



4. Finance

L'incapacité des conseillers professionnels à interpréter correctement (ou à anticiper) les questions de gouvernance fiscale et de préservation du patrimoine (moins de 3 % des échecs).

Entreprise familiale

Le terme "entreprise familiale" combine deux mots très différents.

FAMILLE



Ce terme évoque des sentiments tels que l'amour, la complicité et le soutien.



ENTREPRISE



Ce terme évoque des concepts tels que la création d'entreprise, la résolution de problèmes, l'emploi, l'argent, le pouvoir, les bénéfices...



ENTREPRISE FAMILIALE



Ce terme évoque des concepts tels que la cohésion, l'attachement, la confiance, les valeurs communes, le dévouement...

Entreprise familiale



Avec la première génération, normalement, quelques problèmes liés à la gouvernance familiale apparaissent, car la plupart des décisions sont prises par le fondateur et la famille est généralement unie.



À mesure que la famille atteint les dernières étapes de son cycle de vie, de nouvelles générations et de nouveaux membres intègrent l'entreprise familiale.



Cela implique des idées et des opinions différentes sur la manière de gérer l'entreprise et de définir sa stratégie.

Dynamique des entreprises familiales



Lorsque les frères et sœurs de la deuxième génération héritent des parts d'une entreprise de leurs parents, la relation entre eux n'est plus seulement celle de frères et sœurs mais aussi, désormais, celle d'actionnaires et de partenaires d'une entreprise. Inévitablement, cela ajoute une dynamique et une intensité différentes à leur relation fraternelle naturelle.



Lorsque les familles souffrent d'un manque de cohésion, leurs membres ne comprennent pas les motifs des actions des autres, ce qui peut donner lieu à des hypothèses inexactes sur le comportement des personnes qui les entourent. Par conséquent, les messages peuvent être mal interprétés (ou même ne pas être relayés) et les idées mal comprises.

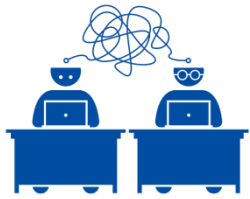


La divergence entre le rôle d'une personne et son autre rôle au sein de la famille et ses autres rôles et responsabilités au sein de l'entreprise peut créer une confusion parmi les membres de la famille et au sein de l'entreprise et peut en fin de compte conduire à un conflit.



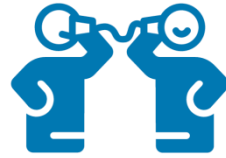
La façon dont les attentes sont traitées au sein d'une famille est très différente de la façon dont les attentes sont traitées dans une entreprise. La manière dont un père traite les attentes de son fils ou vice versa est très différente de la manière dont un superviseur traite les attentes de son subordonné ou vice versa !

Problèmes de communication dans l'entreprise familiale



MANQUE DE COMMUNICATION

Cela provoque un manque de confiance et des conflits entre les membres de la famille.



GÉNÉRATION

Les membres de la famille de différentes générations ont des attentes différentes quant à ce qu'ils doivent dire et comment le dire.



IMPLICATION

Chaque génération d'une entreprise familiale a sa propre identité et des méthodes différentes pour impliquer les membres de la famille dans l'entreprise.



STRATÉGIES

Objectifs et priorités personnels ou commerciaux contradictoires.



FEEDBACK

Faire passer un message difficile dans une entreprise familiale est généralement encore plus difficile en raison des relations multiples et profondément personnelles qui existent.

Les principaux problèmes susceptibles de provoquer des tensions dans les entreprises familiales



Performance des membres de la famille participant activement à l'entreprise



La fixation des niveaux de rémunération des membres de la famille participant activement à l'entreprise



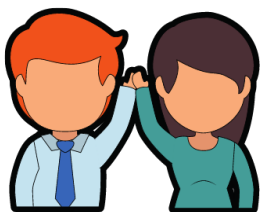
Les décisions concernant les personnes qui peuvent ou ne peuvent pas travailler dans l'entreprise.



Les membres de la famille qui participent activement à l'entreprise et qui omettent de consulter la famille élargie sur les questions essentielles.



Décider entre le réinvestissement des bénéfices et le versement de dividendes



Le rôle que la "belle-famille" doit ou ne doit pas jouer dans l'entreprise.



Comment les actionnaires familiaux peuvent-ils se retirer ?



Choisir les futurs dirigeants de la famille et de la succession de l'entreprise



Divergence des stratégies commerciales



Communication entre les différentes générations

Nasser, A (2014)

Pourquoi la communication est-elle si importante ?

Grâce à la **communication**, les familles définissent des valeurs, des objectifs et des attentes communs.

Une communication ouverte permet de définir les rôles, les responsabilités, la vision et les objectifs de l'entreprise, ainsi que de relier efficacement les talents des individus aux besoins de l'entreprise.

La communication permet de gérer les conflits entre les entreprises familiales lors d'une transition familiale.

Une communication ouverte et transparente entre la génération senior et la jeune génération est essentielle pour mener à bien le processus de succession.

Une communication ouverte permet d'établir la confiance entre les membres de la famille.

La confiance favorise la collaboration, simplifie les relations au sein du réseau, réduit les conflits néfastes et diminue le risque de rupture entre les membres de la famille.



Boudewyn, A, Morgan W. (2019)

Modèle de négociations intergénérationnelles pour les entreprises familiales

Les problèmes de communication peuvent créer des difficultés supplémentaires lors du processus de succession.

Afin d'y faire face, Leiss et Zehere ont développé **un modèle de négociation intergénérationnelle pour les entreprises familiales** identifiant 4 facteurs qui caractérisent la communication intergénérationnelle.



FACTEURS

TEMPS

Le processus de succession nécessite une longue période de discussion, de négociation, de décision et de mise en œuvre de la solution entre les acteurs concernés.



DIMENSION PERSONNELLE

Les anciennes et les jeunes générations ont un comportement différent en matière de communication en raison de leurs connaissances et expériences différentes.



DIMENSION INSTITUTIONNELLE

La communication au sein de l'entreprise familiale renforce la réputation, la crédibilité et le statut de l'entreprise familiale et rend nécessaire la constitution conjointe d'un réseau social et la communication d'alliances stratégiques.

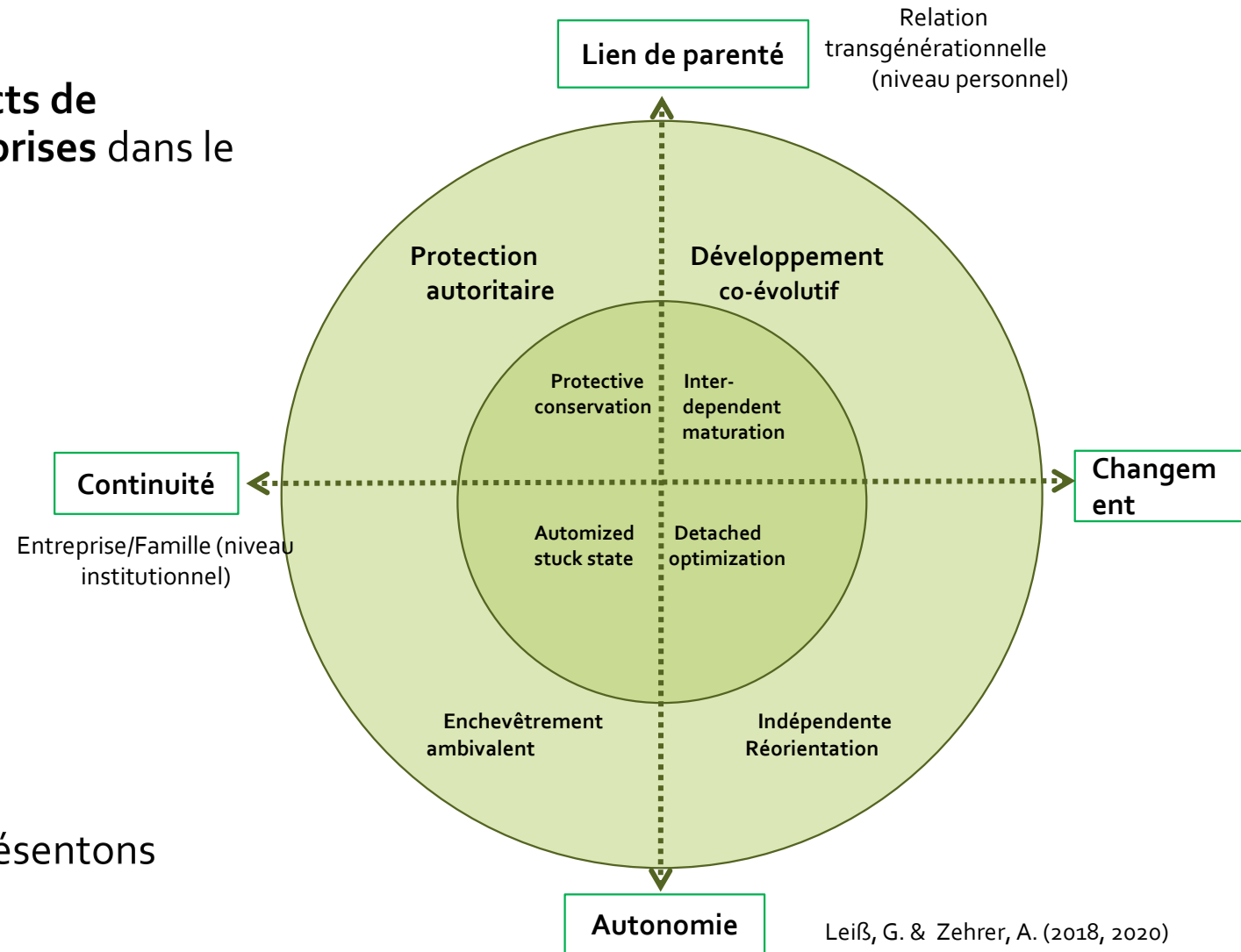


DIMENSION SOCIÉTALE

Les tendances et autres effets ont façonné la perception du travail, où la famille ne sert plus d'identité fonctionnelle.

Types de communication dans les entreprises familiales

- ❖ Le modèle est basé sur **4 types distincts de communication des familles d'entreprises** dans le processus de succession :



- ❖ Sur les diapositives suivantes, nous présentons chacun d'entre eux plus en détail.

Leiß, G. & Zehrer, A. (2018, 2020)

Types de communication : 1. Protection autoritaire

- ❖ Le prédécesseur agit comme un patriarche et prend ses décisions seul.
- ❖ La communication entre les membres de l'entreprise familiale est très limitée.



Opérateur officiel de changement de pouvoir

Le père prend les décisions

La famille est marquée par une structure patriarcale

Les valeurs immatérielles (fiabilité, continuité, loyauté) prévalent.

Conservation et extension de l'importation de bâtiments

Le successeur passe quelques années d'apprentissage et de formation en dehors de l'entreprise familiale.

Types de communication : 2. Enchevêtrement ambivalent

- ❖ Aucun plan de succession n'a été mis en place, ce qui entraîne une phase illimitée de cohabitation et d'« immobilisme ».
- ❖ Souvent accompagné d'un manque de communication et de négociation.



Le projet de succession n'est pas planifié.

La phase illimitée de la cohabitation

Le successeur potentiel suit la formation requise après avoir oscillé entre la succession et l'absence de succession.

Peu ou pas d'innovation, l'intégration de nouveaux membres de la famille est difficile.

Relation symbolique, double contrainte, expériences traumatiques, ainsi que l'absence de négociation.

Types de communication :3. Développement coévolutionnaire

- ❖ Approche ouverte de la succession, y compris un mode de communication tout à fait ouvert et transparent, donnant au successeur une plus grande marge de manœuvre.
- ❖ Cela correspond au type de famille "laissez-faire", tant dans la conversation que dans l'orientation.



Haut degré de générativité avec l'interconnexion émotionnelle des enfants et les parents servant de modèles.

La longue phase de transition d'une relation transgénérationnelle fondée sur la coopération et la communication, ainsi que sur l'appréciation et la reconnaissance mutuelles.

La famille sert d'élément stabilisateur prêt à faire face à l'inconnu.

Types de communication: 4. Réorientation indépendante

- ❖ Longue phase d'apparition et de disparition et fondement de la transition sur la coopération et la communication, ainsi que sur l'appréciation et la reconnaissance mutuelles.
- ❖ Cette phase est égale au type de famille "pluralisme" en matière de conversation mais faible en matière d'orientation de conformité.

Approche ouverte vis-à-vis de la succession

L'objectif principal est d'augmenter la marge de manœuvre des individus/ changement de pouvoir.

L'indépendance économique et la survie de l'entreprise sont au centre des préoccupations.

Absence de transfert de connaissances, risque de décès inattendu du prédécesseur sur le plan social.



Conflits

Conflit d'intérêts

se produit lorsque des personnes ont des objectifs et des intérêts différents à poursuivre

Conflit de valeurs

implique des croyances importantes pour le sujet, des mondes conceptuels de référence, des idéaux fondateurs.

Conflit cognitif

est créé lorsqu'il existe une confusion des rôles et des tâches entre les personnes au sein d'une organisation.



Conflit relationnel

implique la communication et des relations de confiance

Conflit d'affects

se produit lorsque nous avons des sentiments incompatibles avec une autre personne

Conflit d'objectifs

se produit lorsque des personnes sont en désaccord au sujet d'un résultat final

Caputo, A. et al. (2018)

Comment résoudre les conflits dans une entreprise familiale ?

Élaborer un plan pour la résolution des conflits potentiels qui peuvent surgir au sein de la famille. Stewart explique trois façons fondamentales de procéder pour résoudre les conflits lorsqu'ils surviennent, des méthodes informelles aux méthodes formelles.



Un accord pour tenter de résoudre les conflits par la médiation ou la participation des aînés de la famille.

S'engager dans un processus de médiation formel avec des médiateurs professionnellement qualifiés.

le différend doit être résolu par un arbitrage privé contraignant ; et si toutes les mesures ci-dessus échouent, le litige doit être porté devant les tribunaux.

Pièges à éviter

Ne pas avoir confiance dans les compétences des prochaines générations

Ne pas envisager des changements dans la société

Ne pas célébrer les victoires des membres de la famille impliqués dans l'entreprise familiale

Ne pas impliquer la famille dans les décisions importantes de l'entreprise

Ne pas disposer d'outils de communication pour prévenir les conflits

L'absence de plan ou de règles concernant l'entrée de nouveaux membres de la famille dans l'entreprise familiale.

Traiter différemment les employés qui ne sont pas membres de la famille ou accorder des faveurs spéciales à la famille.

Être hostile envers les conseillers

Minimiser le rôle des valeurs partagées de la famille

Ignorer les attentes des générations

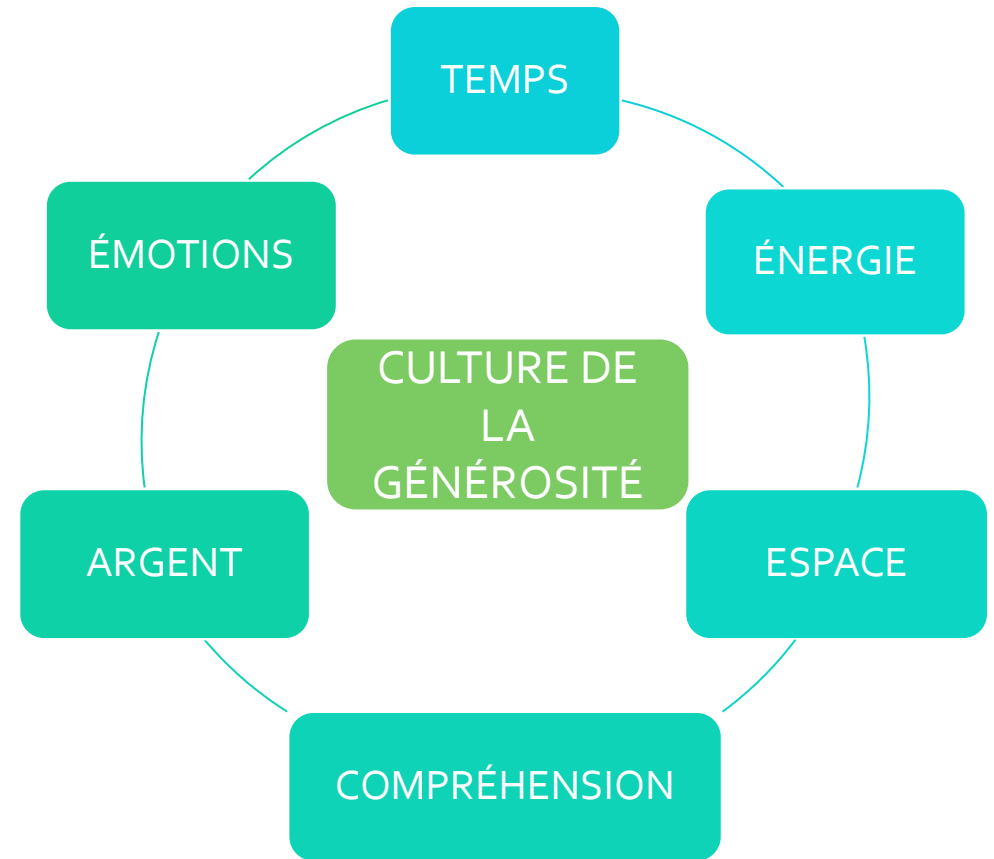
Intégrer la famille dans le travail et intégrer le travail dans la famille

Ne pas respecter la hiérarchie familiale

Greenberg, G. (2015)

Comment améliorer la communication au sein de l'entreprise familiale ?

- ❖ Créer une **culture de la générosité** et de la communication pour maintenir une famille et une entreprise familiale ensemble.
- ❖ Il est essentiel d'**encourager une attitude ouverte aux dialogues de toutes sortes**, de manière régulière et continue.
- ❖ Il est important **d'aborder les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent**. S'ils ne sont pas pris en compte, de nombreux petits problèmes peuvent s'accumuler.



Wing C. and Roit K. G. (2020)

Comment améliorer le dialogue de communication ?

- ❖ Créer une **culture de la communication** basée sur une écoute et un dialogue réels entre les membres de la famille.
- ❖ Une culture de la communication nécessitera **l'adhésion de toutes les personnes concernées**, et permettra à chacun de mettre ses rêves et ses aspirations sur la table.
- ❖ Une culture de la communication permet à l'entreprise familiale de **prendre en compte les besoins individuels**, et de les intégrer dans l'objectif familial ultime.



Comment la gouvernance familiale peut-elle favoriser une bonne communication ?



Communiquer les valeurs, la mission et la vision à long terme de la famille à tous ses membres.

Tenir les membres de la famille (en particulier ceux qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise) informés des principales réalisations de l'entreprise, des défis et des orientations stratégiques.

Communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter les emplois, les dividendes et les autres avantages que les membres de la famille obtiennent habituellement de l'entreprise.

Établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.

La gouvernance familiale



Une gouvernance familiale claire est vraiment importante car elle peut :

apporter une cohésion entre les membres de la famille



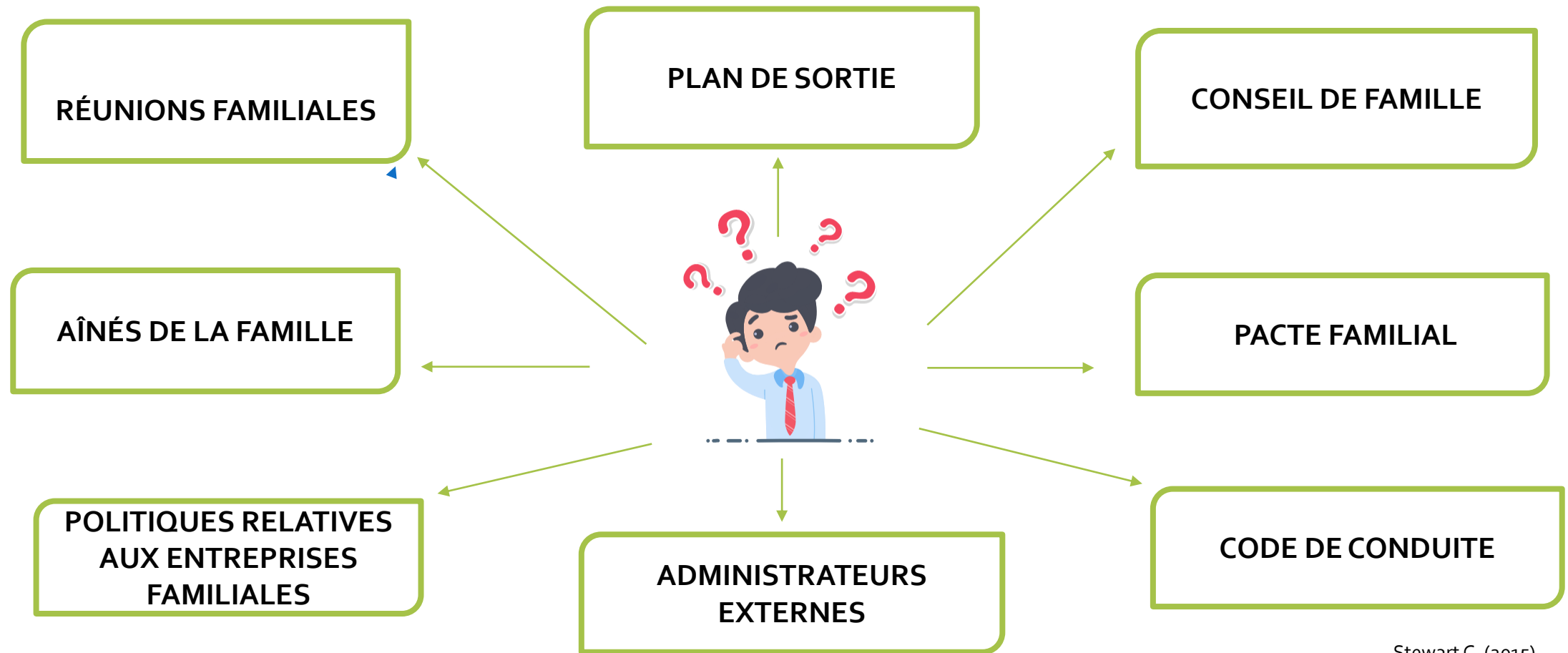
prévenir les conflits potentiels



assurer la continuité des activités



Quels outils pour résoudre les conflits dans les entreprises familiales ?



Stewart C. (2015)

Outils pour résoudre les conflits dans les entreprises familiales

RÉUNIONS FAMILIALES

Une réunion de famille peut être une mesure préventive en cas de conflits potentiels. De même, elles encouragent le partage d'idées, d'informations, d'humeurs, de renseignements pertinents, de planification pour l'avenir et de questions liées à l'entreprise.

PACTE FAMILIAL

Le pacte familial établit les conditions et les restrictions pour qu'un membre de la famille puisse transférer ses actions. Il établit également les règles d'entrée et de sortie de l'entreprise, la manière dont les conflits seront résolus, les exigences en matière de formation et les politiques de rémunération et de promotion.

CONSEIL DE FAMILLE

Le conseil de famille, établi et organisé par un accord spécifique entre les actionnaires, voit la participation des membres de la famille, avec la participation éventuelle d'une personne externe spécialisée dans les entreprises familiales, en tant que consultant/directeur.

POLITIQUES DES ENTREPRISES FAMILIALES

Les politiques relatives aux entreprises familiales permettent de définir la frontière entre la famille et l'entreprise et de trouver un juste équilibre entre la propriété et l'entreprise. Il peut s'agir, par exemple, d'une politique d'emploi familiale, d'une politique de dividendes et d'une politique de liquidités..

CODE DE CONDUITE

Le pacte familial fixe les règles de comportement des membres de la famille au sein de l'entreprise et les questions de confidentialité des informations.

PLAN DE SORTIE

Un membre de la famille actionnaire peut vendre certaines actions de l'entreprise familiale, réduisant ainsi sa participation ou se retirant de la société. Un plan de sortie donne aux actionnaires une porte de sortie s'ils ne croient pas en la direction que prend l'entreprise et permet d'éviter les désaccords.

Stewart C. (2015)

Soutien au sein et en dehors de la famille

LES AÎNÉS DE LA FAMILLE

L'élection d'une personne en qui la génération aînée et la génération suivante peuvent avoir confiance est un bon moyen de gérer les conflits et de servir de médiateur entre les membres de la famille. Un aîné de la famille peut être un membre de la famille ou une personne extérieure à la famille en qui l'on a confiance.

ÉTRANGER À LA FAMILLE

Un autre moyen de résoudre les conflits entre les membres de la famille et d'apporter un point de vue objectif (notamment en ce qui concerne les performances et les compétences des membres de la famille dans les fonctions de direction) est de faire siéger au conseil d'administration de l'entreprise plusieurs administrateurs non exécutifs qui ne sont pas membres de la famille.

Stewart C. (2015)

Quelques exemples d'études de cas SUFABU



Entreprise Gancedo

Espagne

La famille a recours à des **café-rencontres** dans l'après-midi, où chacun partage ses pensées et ses préoccupations. .

„Les disputes sont inévitables, mais lorsque cela se produit, nous nous rappelons que nous sommes une famille et que nous nous écoutons les uns les autres..“



Entreprise Miniconf

Italie

La famille a établi un **pacte familial** qui est important pour servir de ligne directrice aux générations suivantes qui pourraient intégrer l'entreprise mais ne peuvent prendre des responsabilités managériales que dans des conditions méritocratiques. .

„L'évaluation doit être faite par la famille et, en cas de conflit entre les membres de la famille, par une commission externe.“



Entreprise Pleva

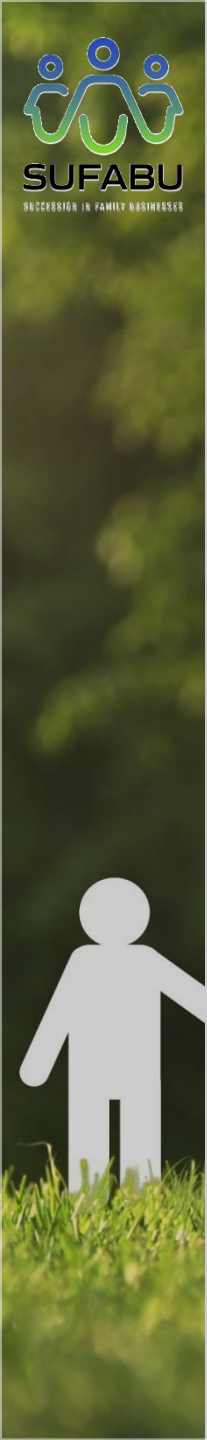
République tchèque

La famille élabore une **constitution familiale**. Tous les enfants sont encouragés à commenter le texte afin que ce soit un travail d'équipe de tous les membres de la famille.

L'objectif est de concevoir la constitution non pas pour la situation actuelle mais pour les générations futures. .

Sources

- ❖ Boudewyn A. and Morgan W. (2019), "Preparing for Family Business Transitions: Achieving the Vision for the Business and Family, [Preparing for Family Business Transitions \(abbotdowning.com\)](http://abbotdowning.com)
- ❖ Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M.M. and Rialti, R. (2018), "Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review", International Journal of Conflict Management, Vol. 29 No. 4, pp. 519-542. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027>
- ❖ Leiß, G. and Zehrer, A. (2018), "Intergenerational communication in family firm succession", Journal of Family Business Management, Vol. 8 No. 1, pp. 75-90
- ❖ Leiß, G. and Zehrer, A. (2020), "Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition—a qualitative action research approach", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 25 No. 3, pp. 515-532.
- ❖ Greenberg G. (2015), "7 Pitfalls to Avoid When Running a Family Business", Home Business, <https://homebusinessmag.com/featured/7-pitfalls-to-avoid-when-running-a-family-business/>
- ❖ IFB Research Foundation, (2019) "Enhancing Communication with Board", No.11, enhancing-communication-with-the-board-web.pdf (ifb.org.uk)
- ❖ International Finance Corporation, IFC family business governance: Handbook, 2008: https://www.aidaf.it/wpcontent/uploads/2014/09/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf
- ❖ Nasser A., Understanding family dynamics and family conflicts, PwC, 2014: understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf
- ❖ MacGarvey S. and Kim L. (2007) "Family Councils: The Key is Communication", <https://extension.missouri.edu/media/wysiwyg/Extensiondata/Pub/pdf/hesguide/humanrel/gh6641.pdf>
- ❖ Olbrich S. (2010), "Communication Problems in the Family Business", Business Communication, GRIN Verlag; 1 edition.
- ❖ Stewart C. (2015) *10 Tips For Managing Family Business Conflicts*, Hubbis best practice *guidelines*: <https://www.northwoodfamilyoffice.com/wp-content/uploads/2015/03/2014-10-Tips-for-Managing-Family-Business-Conflicts-Stewart.pdf>
- ❖ Williams, R. & Preisser, V., (2003). *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values*. Robert D. Reed Publishers, San Francisco.
- ❖ Wing C. and Roit K. G. (2020), "Create a Culture of Generosity and Communication in Your Family Business", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/05/create-a-culture-of-generosity-and-communication-in-your-family-business?registration=success>
- ❖ Walid Chiniara and Yasmine Omari "Communication, Communication, Communication", ME PoV Summer 2016 issue. Dealing With Expectations while in a Family Business: <https://www.entrepreneur.com/article/325227>



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



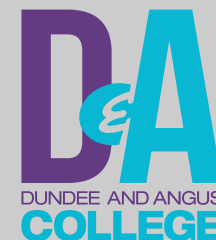
**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



**Family
Business
Norway**



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

