

Propriété familiale et affective



Matériel didactique pour les entreprises familiales
Module n°. 7



Erasmus+

Dans ce module, vous apprendrez

Qu'est-ce que la propriété familiale ?

Qu'est-ce que la propriété affective (PA) et pourquoi les entreprises familiales sont-elles spéciales ?

Propriété affective vs propriété légale.

Comment stimuler la PA dans les prochaines générations

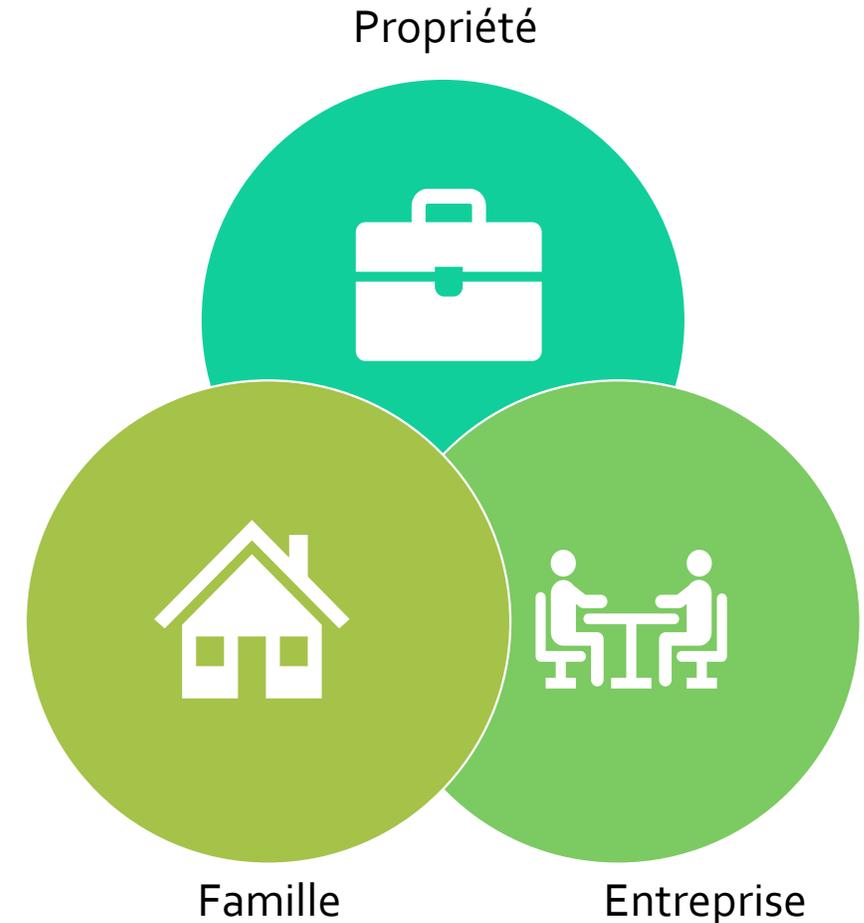
Auto-évaluation / Sensibilisation à la richesse socio-émotionnelle dans votre famille

La propriété familiale - qu'est-ce que c'est ?

Les entreprises détenues, contrôlées et gérées par la famille sont généralement appelées **entreprises familiales**.

Par entreprise familiale, on désigne toute entreprise dans laquelle les activités et la propriété sont intimement liées. Les membres de la famille dirigent (mais pas toujours) l'entreprise et la majorité de la propriété du contrôle est détenue par la famille. Les membres de la famille ne sont pas nécessairement impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

La propriété familiale est l'engagement et la participation des membres de la famille ; elle est une source unique de force de la culture d'entreprise, permettant la survie et le succès.



Pourquoi l'entreprise familiale est-elle spéciale ?



Davantage axé sur l'innovation

Un équilibre entre tradition et changement

Orientation à long terme

Valeurs familiales

Propriétaires actifs et visibles

Un pour tous, tous pour un

Pourquoi les entreprises familiales sont-elles spéciales ?

Les familles chefs d'entreprise ont tendance à entretenir et à développer efficacement les actifs incorporels de leur entreprise : identité et culture, valeurs, réputation, confiance, marques, relations, réseaux, etc.

Selon Zellweger, les entreprises familiales ont tendance à susciter davantage de confiance parmi les parties prenantes.

- Entreprises familiales (67%)
- Entreprise privée(60%)
- Publique(57%)
- Entreprise étatique(52%)

Edelman Trust Barometer 2020



Qu'est-ce que la propriété affective (PA) ?

Dès notre plus jeune âge, nous éprouvons des sentiments de propriété - "mon vélo", "ma maison", "mon quartier" et finalement - "mon entreprise".

Le caractère familial est un ensemble spécifique de capacités et de ressources propres à une entreprise, traditionnellement mesuré comme un indicateur de l'implication de la famille dans l'entreprise.

Les universitaires s'accordent sur le fait que la PE est étroitement liée au concept de familiarité, de propriété psychologique et de richesse socio-économique.



Qu'est-ce que la propriété affective (PA) ?

EXEMPLE : La propriété affective de l'entreprise espagnole " Sobrina de la Trejas "

Fermin, actuel propriétaire d'une entreprise familiale de confiserie et de pâtisserie "Sobrina de las Trejas", affirme que le secret pour une succession réussie et harmonieuse réside dans le maintien des traditions familiales. "*Nous avons appris - des parents aux enfants*" - dit-il fièrement. Il est convaincu qu'il est très important d'inculquer l'amour de l'entreprise familiale lorsque les enfants sont jeunes, de les laisser s'engager dans le travail quotidien et d'apprendre la valeur du travail en famille. Il cite en exemple le fait qu'il a commencé à travailler dans l'entreprise très jeune - son premier emploi était celui de "sonnette humaine" - assis sur une petite chaise près de la porte, le petit garçon avait pour tâche d'accueillir et d'annoncer les nouveaux clients.



Fermin, l'actuel propriétaire de l'entreprise familiale Sobrina de las Trejas, avec ses deux filles..

Lire [l'étude de cas](#) complète sur le site SUFABU

La propriété affective dans les entreprises familiales



La PA est la capacité de faire prospérer l'entreprise familiale au fil des générations avec passion et amour.

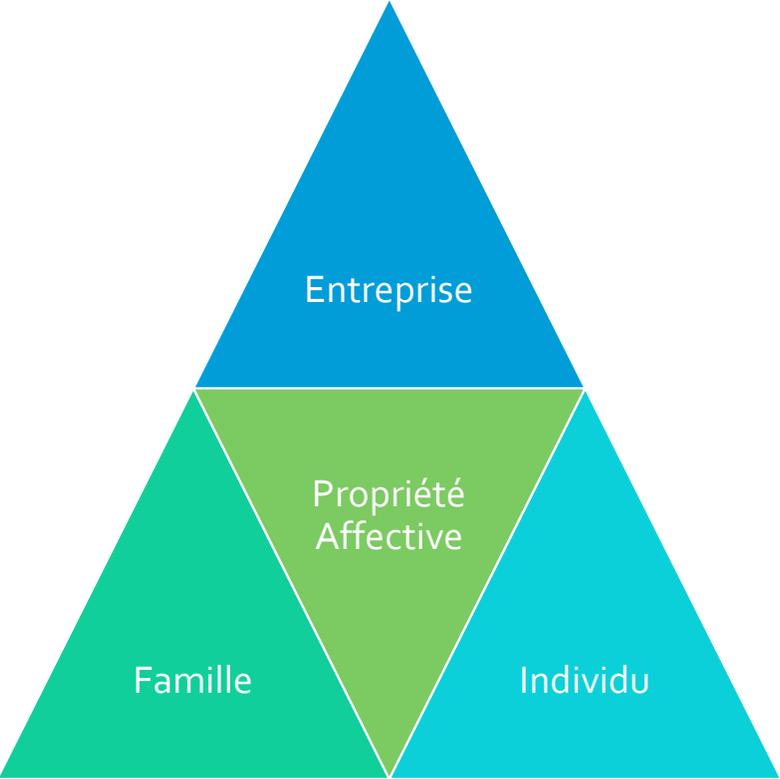


La PA est un état d'esprit naturel dans une famille saine, mais il doit être entretenu dès le plus jeune âge et peut être facilement perturbé par une mauvaise éducation ou un manque d'engagement..



La PA est un élément essentiel qui relie le passé à l'avenir et la prochaine génération à l'entreprise.

Principes de la propriété affective



La propriété affective est façonnée selon trois axes : l'entreprise, la famille et l'individu. Ces axes sont distincts mais interdépendants.

GLOSINES **conexión** *SHARING*
Attachement **INCLUSION** **ENGAGEMENT**
ANGAŽOVANOST INCLUSION *passion*
BELONGINGNESS
L'AMOUR engagement **ZÁJEM**
PASSION support identification **INCLUSION**

Principes de la PA : quels sont les facteurs associés à un PA élevé ou faible ?



Elevé

- Satisfaction personnelle
- Participation au capital
- L'AE augmente avec l'âge
- Relation stable et avoir ses propres enfants
- Grandes entreprises
- Familles nombreuses
- Climat familial sain
- Discussion à table
- Approche intégrée de la gouvernance



Neutre

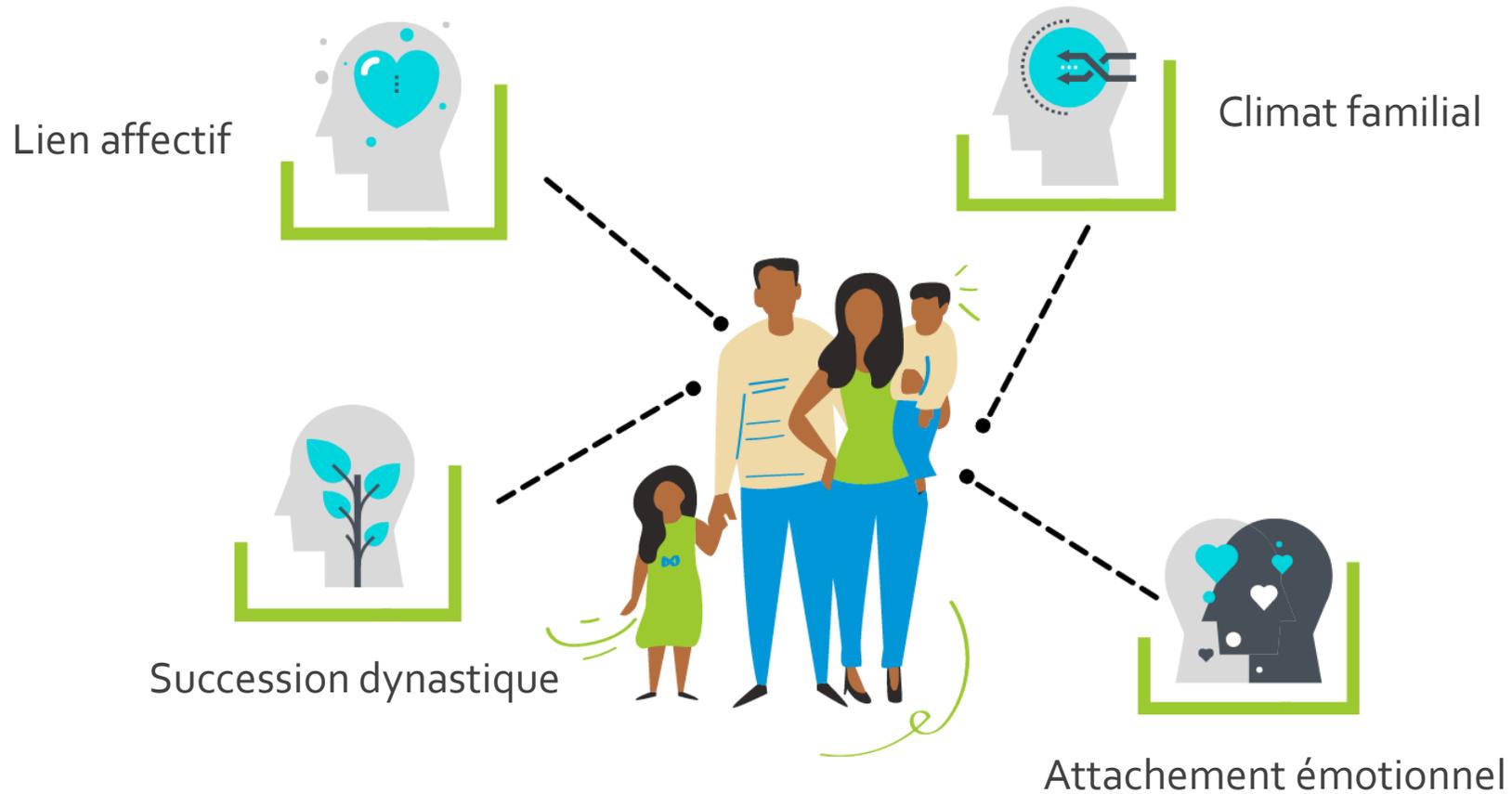
- Perception de la performance de l'entreprise
- Conflit familial
- Émotions négatives à l'égard de l'entreprise familiale
- Mentor extérieur
- Programme d'échange avec d'autres entreprises familiales
- Concentration du capital social
- Nombre de membres de la famille travaillant dans l'entreprise
- Âge de l'entreprise (génération)
- Rôle professionnel (pour les "initiés")
- Être le premier né
- Opinion des amis et autres personnes proches concernant votre carrière



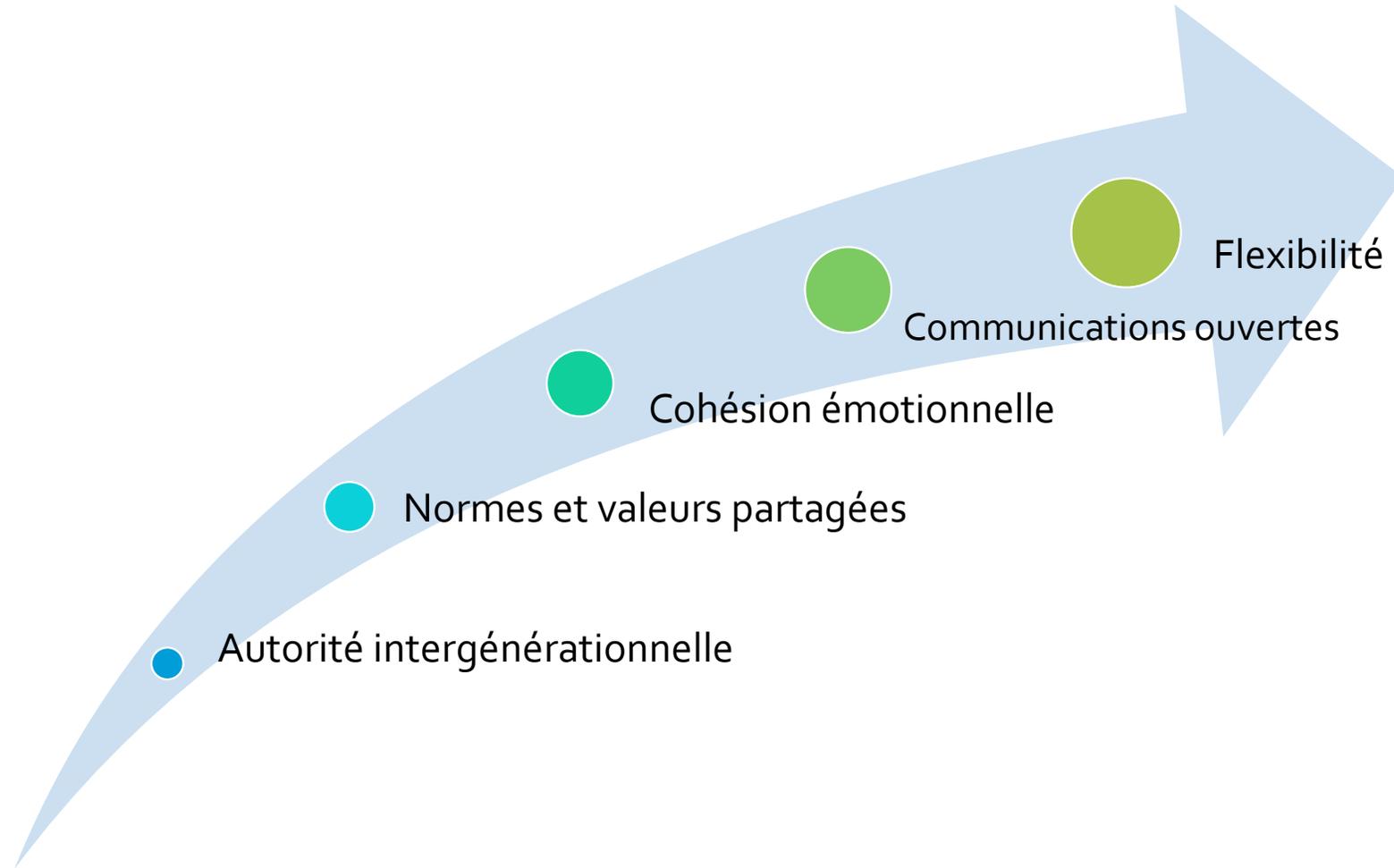
Faible

- Réunions formelles
- Conflit de propriété
- Donner la priorité aux hommes en matière d'emploi dans l'entreprise familiale

Composants de la PA



Relation entre le climat familial et la PA (par degré d'importance)



“

L'appropriation émotionnelle est le moteur de l'innovation pour les entreprises familiales

Björnbergn & Nicholson, 2018

”

Propriété affective vs propriété légale

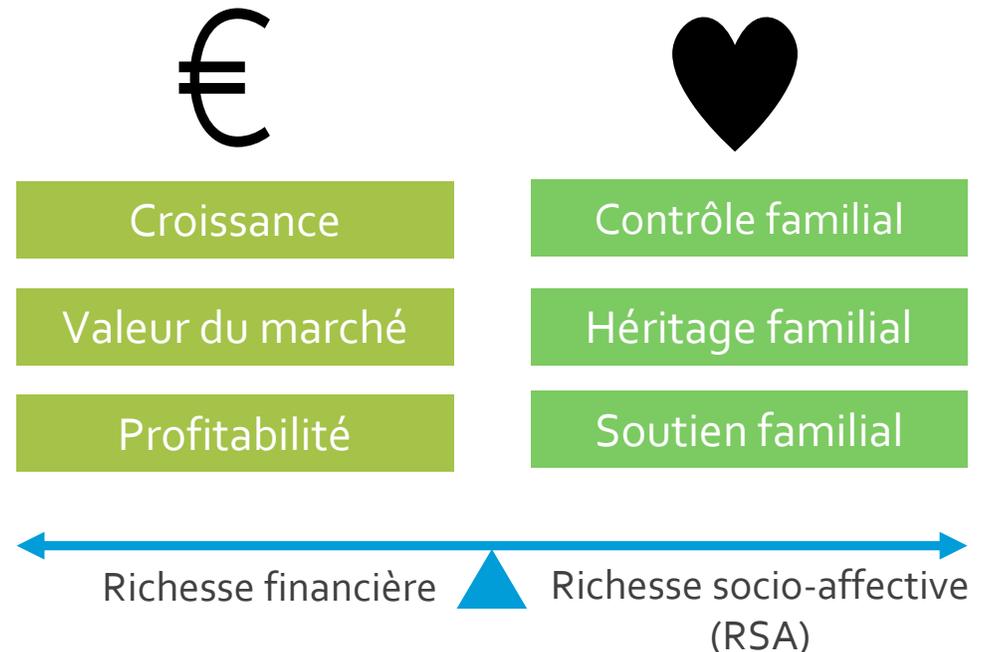
La **propriété affective** est distincte de la **propriété légale** : on peut avoir le sentiment que l'entreprise familiale est la sienne et qu'elle n'appartient à personne d'autre (propriété psychologique ou affective), mais la propriété légale de l'entreprise concerne la possession d'actions. Les membres de la famille qui sont les propriétaires légaux de l'entreprise ne sont pas nécessairement impliqués dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Les activités opérationnelles peuvent être effectuées par le conseil d'administration qui gère l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires.



Propriété affective vs propriété légale : créer de la valeur à travers deux dimensions différentes

La **propriété affective** est étroitement liée à la **richesse socio-affective (RSA)**. La RSA est un facteur clé du comportement des entreprises familiales, car celles-ci sont motivées par la préservation de la RSA dans leurs décisions stratégiques. La RSA fait référence aux "dotations affectives" de la famille propriétaire qui découlent de la position de contrôle de la famille dans une entreprise donnée.

En tant que modèle théorique, la RSA a prouvé sa valeur en expliquant les différences dans les choix stratégiques des entreprises familiales par rapport aux entreprises non familiales, par exemple dans le choix de la prise de risque, la protection de l'environnement, l'internationalisation, la gestion des ressources humaines, l'engagement proactif des parties prenantes.



Les dimensions émotionnelles au sein de l'entreprise familiale : coûts émotionnels et retours émotionnels

Selon l'étude d'Astrachan & Jaskiewicz (2008), la valeur totale d'une entreprise familiale n'est pas seulement composée de sa valeur financière et de ses bénéfices privés, comme le suppose généralement la théorie financière traditionnelle, mais les composantes émotionnelles ont également un impact sur l'évaluation. Ils proposent une formule d'évaluation d'une entreprise familiale du point de vue du propriétaire qui tient compte des **coûts émotionnels (CE)** et **retours émotionnels (RE)**.

$$RE - CE > 0$$



La valeur totale pour les propriétaires de la famille dépasse la valeur financière pure de l'entreprise, par exemple, l'emploi de membres de la famille inefficaces peut avoir un retour émotionnel positif pour les propriétaires et, par conséquent, les propriétaires peuvent accepter des marges bénéficiaires plus faibles dans l'entreprise. Au total, la valeur totale pour le propriétaire peut encore être plus élevée que dans le cas où l'entreprise est gérée par des gestionnaires externes.

$$RE - CE < 0$$



Dans cette situation, la théorie financière traditionnelle surestimerait la valeur de l'entreprise pour un propriétaire. Si $RE - CE$ est négatif, cela diminue la valeur commerciale totale perçue de l'entreprise familiale pour le propriétaire et augmente la probabilité de vente ou de liquidation de l'entreprise.

Dimensions émotionnelles au sein de l'entreprise familiale : intelligence émotionnelle (IE)

Intelligence émotionnelle (IE) est un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui contribuent à la croissance émotionnelle et intellectuelle d'une entreprise familiale. L'IE repose sur les éléments suivants :

1. La sensibilisation à l'environnement social est le processus de succession d'une génération à l'autre. Les propriétaires doivent avoir une bonne connaissance et conscience des membres potentiels de la prochaine génération, qui pourraient avoir la motivation et les capacités nécessaires pour prendre la relève un jour.

2. L'autogestion ou **le contrôle de soi** est essentiel dans les entreprises familiales. Un contrôle réduit ou inexistant peut entraîner des relations hostiles et un évitement des membres de la famille à long terme.

3. Les compétences sociales telles que le leadership, la communication, le rôle de catalyseur du changement, la gestion des conflits, la création de liens, la collaboration sont essentielles dans les entreprises familiales, car les membres de la famille doivent gérer les relations non seulement avec l'entreprise mais aussi au sein de la famille. Plus les membres de la famille ont des compétences sociales, plus la probabilité que leurs interactions soient renforcées est élevée.

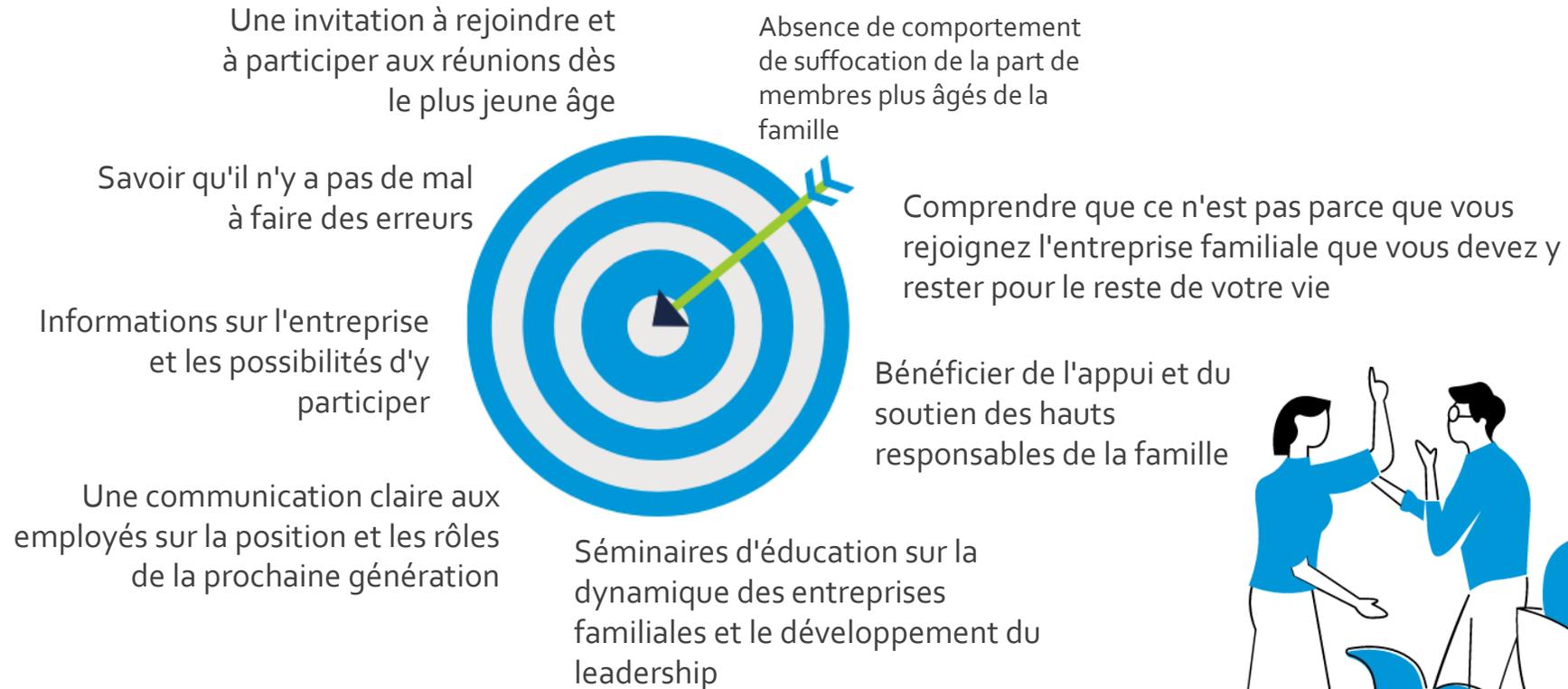


Si vous dirigez avec une intelligence émotionnelle, vous aurez plus de chances de créer une entreprise familiale durable..

Mallori, 2015



Comment stimuler la PA des dirigeants de NxG?



A retenir : Comment stimuler la PA des leaders de la prochaine génération ? (Perspective d'un propriétaire senior)

Développer une relation privilégiée avec la prochaine génération

Intégrer et s'engager avec les jeunes membres de votre famille

Proposer des activités éducatives

Mettre en place un système de gouvernance clair

Soutenir le développement de carrière

Laisser le choix à la prochaine génération

A retenir : Comment stimuler la PA des leaders de la prochaine génération ? (Perspective de la famille)

Instaurer un climat familial sain et favorable

Gérer les conflits relationnels

Exposer les jeunes membres de la famille à l'entreprise familiale

Soutenir la prochaine génération dans son choix

Maintenir l'entreprise comme une composante positive et essentielle de l'identité familiale.

Faire en sorte que les jeunes membres aient le sentiment que l'entreprise familiale est une partie importante de leur identité.

A retenir : Comment stimuler la PA des leaders de la prochaine génération ? (Perspective de la prochaine génération)

Etre proactif et contribuer à la réussite de l'entreprise

Etre curieux de connaître l'histoire de sa famille

Chercher un mentor au sein de votre famille et développer vos compétences en matière de leadership

Comprendre l'héritage de votre entreprise familiale

Définir ce que vous voulez faire de votre vie professionnelle

S'inspirer en élaborant un génogramme familial

L'entreprise familiale la plus connue avec une propriété émotionnelle



“

Vous pouvez faire ce que vous voulez. Mais ne vous opposez jamais à la famille.

- Don Corleone ”

Deviendrez-vous un propriétaire d'entreprise familiale de la prochaine génération ?

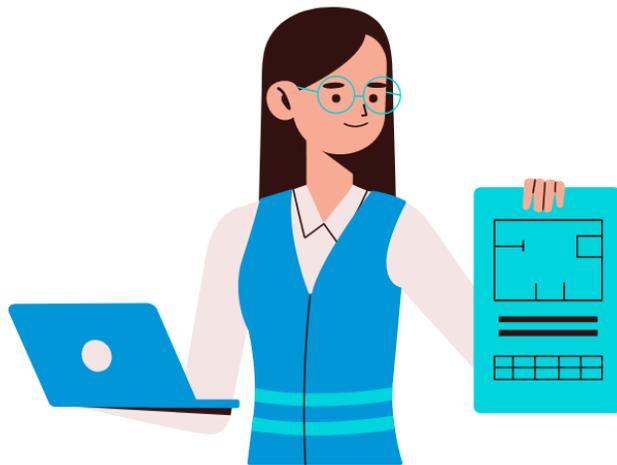
Pour connaître vos liens affectifs avec l'entreprise familiale et le niveau de sensibilisation à la richesse socio-émotionnelle de votre entreprise, nous allons suivre l'auto-évaluation présentée sur les deux prochaines diapositives.



Auto-évaluation : Que pensez-vous de votre entreprise familiale ?

L'attachement à la tradition :

- ❖ Les activités de notre entreprise familiale sont fortement ancrées dans la tradition et notre âge d'or.
- ❖ Chaque année, nous organisons des événements pour célébrer nos ancêtres et partager notre histoire avec les nouveaux employés.



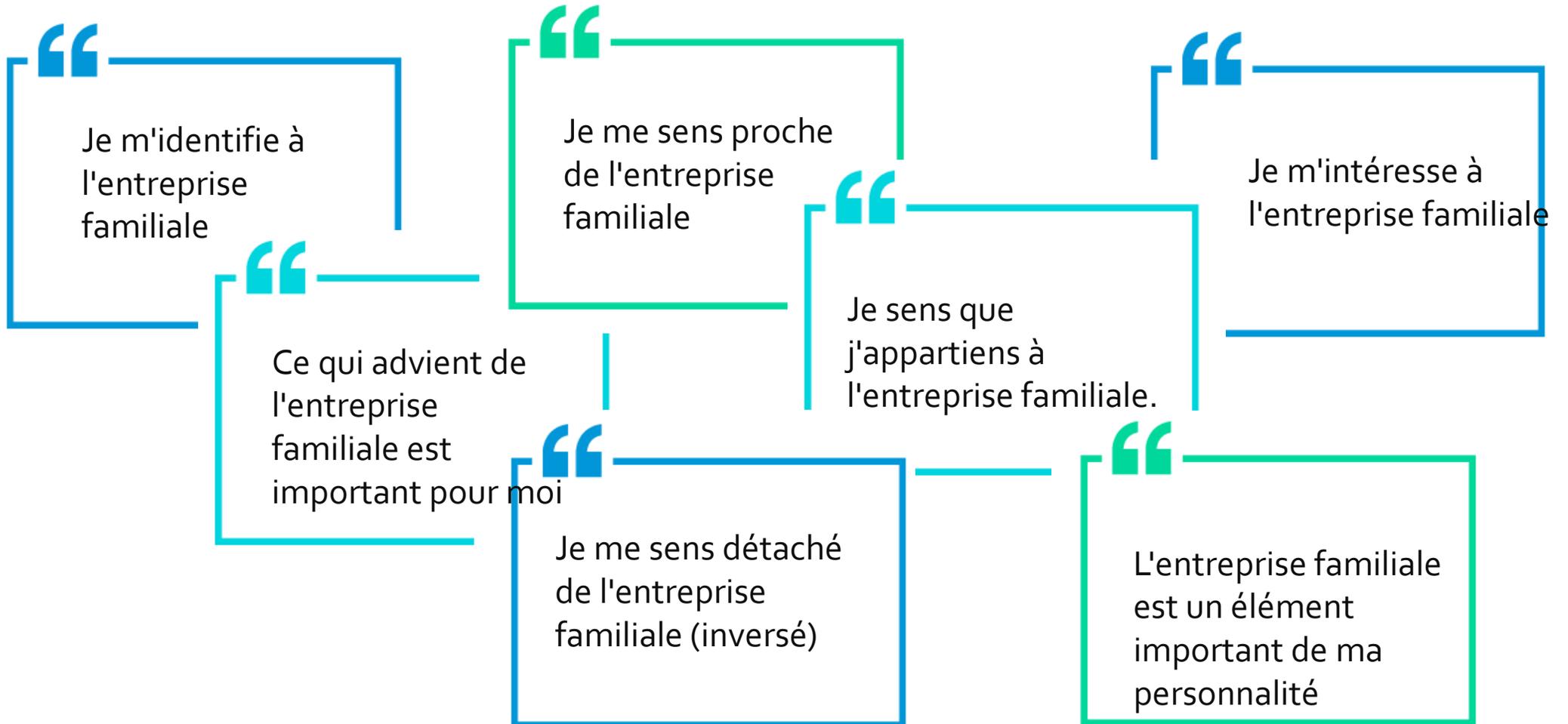
Cohésion familiale :

- ❖ Dans notre entreprise familiale, les membres de la famille s'entendent mieux avec les employés externes à la famille qu'avec ceux de la famille.
- ❖ Les membres de la famille consultent d'autres membres de la famille pour les décisions professionnelles importantes.
- ❖ Les membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale sont très proches.

La diversité des objectifs familiaux :

- ❖ En tant que famille, nous reconnaissons que chaque membre de la famille peut avoir des objectifs personnels qui diffèrent de ceux des autres membres de la famille.
- ❖ Si nous demandions aux membres de la famille d'énumérer leurs trois objectifs professionnels les plus importants, nous constaterions que ceux-ci se ressemblent beaucoup.

Auto-évaluation : Que pensez-vous de votre entreprise familiale ?



Sources

- ❖ Astrachan, J.H., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21 (2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- ❖ Barros I., et al., (2018). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination.
- ❖ Barros, I., Hernangómez, J., Martín Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *J. of Family Business*, 7(1-2). <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- ❖ Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- ❖ Björnberg, A., & Nicholson, N. (2018). Emotional Ownership The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm. https://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf
- ❖ Cano-Rubio, M., Fuentes Lombardo, G., Hernández-Ortiz, M.J., Vallejo-Martos, M.C. (2016). Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *J. of Family Business*, 6(2), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.12.002>
- ❖ Edelman Trust Barometer 2020. <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>
- ❖ Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- ❖ Kurt T Dirks, K.T, Larry L Cummings, L.L, Pierce, J.L. (1996). Psychological ownership in Organizations: Conditions under which individuals promote and resist change.
- ❖ Mallori, D. (2015). Why You Need Emotional Intelligence to Run Your Family Business, *Entrepreneur*. <https://bit.ly/3qFhm5t>
- ❖ Rau, S.B., et al., (2018). *Journal of Family Business Strategy* (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms.
- ❖ Rau, S.B., Werner, A., Schell., S. (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *J. of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.001>
- ❖ Zellweger et al. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity.



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.

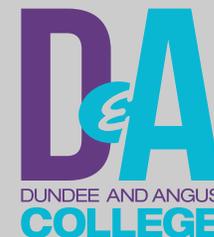
PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family
Business
Norway



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

