

INTRODUCTION

Dans les familles en affaires, on a souvent l'impression que l'on n'a pas besoin de se parler pour se comprendre. Par contre, quand on ne s'entend plus, on ne sait plus comment s'en sortir! Or, la rétroaction semble tabou au cœur des familles en affaires. Personne n'ose dire ouvertement ce qu'il pense lorsqu'un désaccord survient : l'évitement est parfois utilisé. Quand on se voit quelques fois par année, ça peut toujours passer, mais quand on travaille en famille tous les jours, rien ne va plus. Il s'avère donc primordial de réserver du temps, au quotidien, pour aménager un espace d'échanges.

Mais pourquoi les membres des familles en affaires éprouvent-ils si souvent une réticence à ouvrir le dialogue ensemble?

- Les dirigeants ont l'impression que la famille pourrait s'ingérer dans les décisions de l'entreprise.
- Les membres de la famille n'ont pas ce qu'il faut pour prendre des décisions éclairées.
- Certains membres de la famille ne seront pas d'accord et ça pourrait créer de la discorde.
- Ils n'ont pas le temps.
- Ils croient que les autres ne seront pas intéressés ou ouverts à la discussion.
- Ils ont peur de ne pas trouver les bons mots pour s'exprimer.

Toutefois, il se peut qu'un beau jour, vous réalisiez que vous avez le goût d'évoluer avec votre famille. Par exemple, vous pourriez vouloir transférer votre entreprise à vos enfants ou à vos petits-enfants, reprendre vous-même les affaires d'un parent, travailler avec votre conjoint, vous lancer en affaires avec votre sœur, votre oncle, ou votre cousine, etc. Mais par où commencer? Comment entamer cette discussion, sonder l'intérêt de chacun pour les affaires et laisser tout le monde s'exprimer librement sur le sujet, dans le respect et l'harmonie? Ce n'est pas une mince affaire : il y a de quoi se sentir comme un éléphant dans un magasin de porcelaine!

Si vous vous retrouvez dans cette situation, ce livre est pour vous. Il se veut un guide à la fois sensé, mais aussi complètement décomplexé, pour aider les familles en affaires à « mettre la table » et à s'écouter, à parler ensemble de la vision entrepreneuriale, des projets et des besoins de tous.

UN PROCESSUS ET DES OUTILS

En effet, il est important pour une famille en affaires d'apprendre à exprimer ses besoins pour mieux les gérer. Les non-dits compromettent l'harmonie de la famille à long terme et privent l'entreprise de beaucoup d'innovations.

Tout au long de ce livre, nous aurons l'occasion d'explorer le monde fascinant des émotions à travers un processus par étapes. Chacune des étapes est associée à la présentation d'un outil pratique pour aider les familles en affaires, qui vivent des tensions, à :

- comprendre ce qui se passe;
- nommer les émotions impliquées;
- désamorcer les impasses;
- explorer de nouvelles manières d'agir et de réagir.

Grâce à cette série d'outils pratiques et des pistes de discussions, accompagnés par des illustrations ludiques représentant des situations souvent vécues par les familles qui travaillent ensemble, vous pourrez apprivoiser à votre rythme les défis qui risquent de surgir, et mieux comprendre comment vous y préparer. Nous verrons ensemble, par exemple, comment mieux exprimer ses émotions et ses besoins, à l'aide des roues des besoins et des émotions. Nous vous présenterons bien sûr ces outils permettant d'améliorer les communications et d'alléger l'atmosphère. Nous vous ferons part également de stratégies simples pour prendre du recul et pour vous permettre d'avancer ensemble avec une énergie renouvelée. Et, le plus important, vous serez amené à échanger avec votre famille, dans le plaisir et l'amour!

Vous verrez, ce n'est que le début d'une belle aventure qui vous amènera à faire croître la richesse de votre vie de famille, tout en permettant à tous de s'y épanouir professionnellement et personnellement!

MISE EN GARDE

Une famille en affaires est composée de personnes dont il faut prendre soin. Les conseils prodigués dans ce livre sont éprouvés, dans la mesure où ils sont mis en application! Mettez à l'épreuve les outils pratiques suggérés dans chacun des chapitres avec délicatesse, dans le respect de chacun.

1

UNE FAMILLE EN AFFAIRES, ÇA RESSEMBLE À QUOI ?



PORTRAIT DE FAMILLE

Chaque famille est différente, bien sûr ! Mais certains archétypes (c'est-à-dire les « types » de personnalités ou de rôles impliqués généralement dans une entreprise familiale) peuvent ici nous servir de modèles pour vous illustrer de manière plus dynamique ce qui se joue au sein de cette relation particulière et riche.

Voici donc Théo, le parent fondateur de l'entreprise, Emma, le parent « harmonisateur », Audrey, la relève de l'entreprise, accompagnés de Gilles, le directeur non apparenté qui est aussi le complice de Théo dans l'entreprise. Tout ce beau monde s'implique à fond dans le fonctionnement d'une entreprise familiale, qu'ils y soient employés ou qu'ils participent indirectement à son développement.

Entreprises familiales : des archétypes qui parlent !

Théo
Fondateur
de l'entreprise



Emma
Mère et
harmonisatrice
de la famille



Audrey
Relève de
l'entreprise
familiale



Gilles
Directeur
non apparenté



ET VOUS, VOUS Y RETROUVEZ-VOUS ?

Même si votre famille se compose différemment – que vous soyez une fratrie, un couple, etc. – chacun de ces rôles peut être assumé par différents membres et peut s'appliquer tout de même à votre situation.

Dans les pages suivantes, nous vous invitons d'abord à découvrir les objectifs et les enjeux de ces membres ayant un rôle clé au sein de la cohésion et de la pérennité de la famille en affaires.

THÉO, LE PARENT « FONDATEUR »

Théo est le père d'une famille en affaires typique. Pour ce bâtisseur de l'entreprise familiale, son *business*, c'est son bébé. Il a mis tant d'efforts à la construire. Son entreprise le comble et il souhaite y œuvrer le plus longtemps possible. Il a songé un certain temps à transférer son entreprise à la seconde génération. C'est sa fille Audrey qui a exprimé le désir de se joindre à l'entreprise familiale.

Théo s'en rend bien compte : le changement, ce n'est pas facile. Il faut que tout le monde s'adapte et ça coince souvent dans l'engrenage. Plus habile à composer avec les défis qu'avec les émotions, il jongle tant bien que mal avec les aléas du transfert de l'entreprise. Son inquiétude de faire un faux pas est bien présente. Coincé entre son désir de sentir sa relève heureuse et à sa place et les besoins de l'entreprise, il se sent parfois un peu moins compétent et hors de sa zone de confort.

SON RÔLE

Théo est un élément clé dans l'entreprise. Pourquoi ?

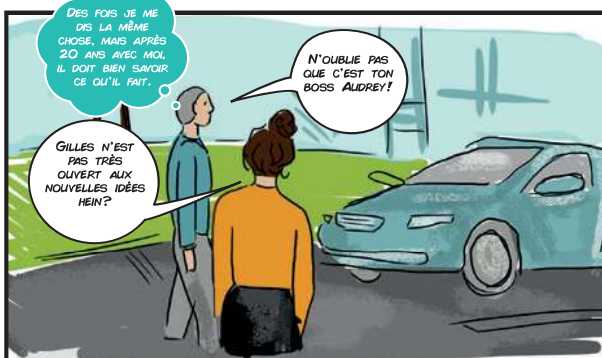
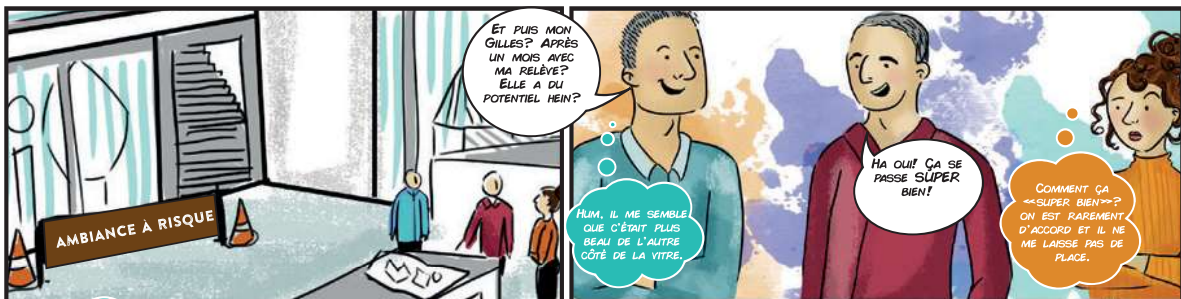
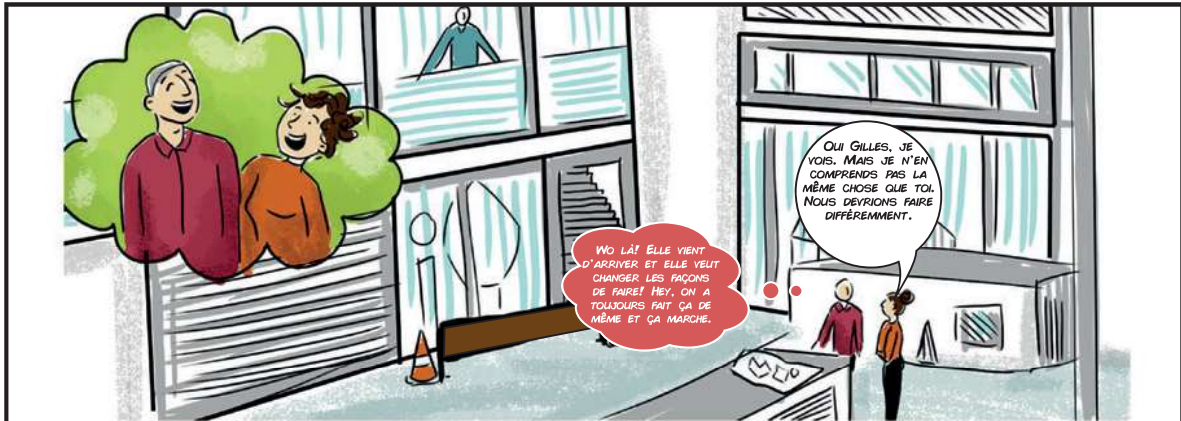
L'entreprise est un prolongement de lui-même. Il l'a modelée. Il la connaît comme le fond de sa poche.

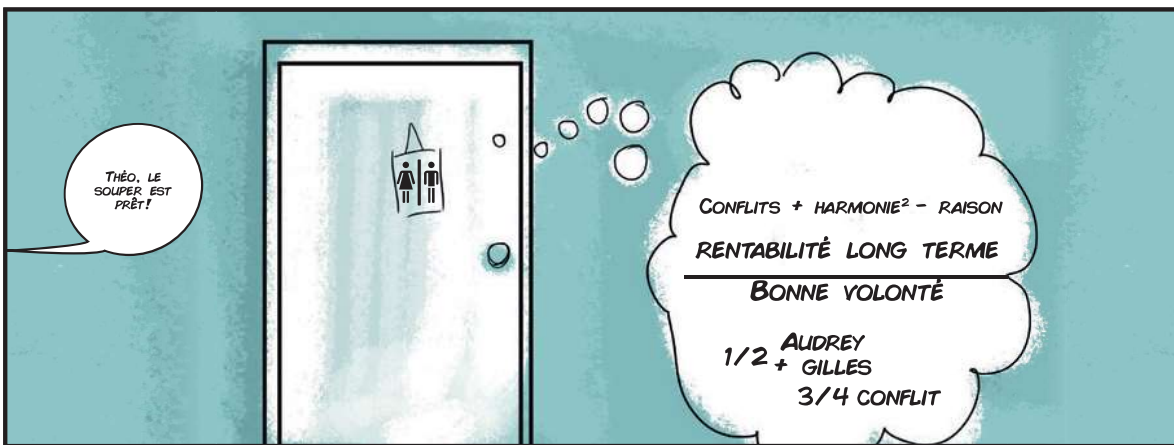
- Il est le porteur de la vision et des valeurs de l'entreprise.
- Il a à cœur de satisfaire ses clients.
- Il veut assurer la pérennité de l'entreprise.
- C'est une passion qui prend une grande place dans sa vie.

SA DEVISE

La devise de Théo : « Faire les bons choix pour l'entreprise, en utilisant les talents de chacun pour bien servir les clients. » Pour lui, c'est de cette façon qu'il assurera la pérennité de l'entreprise.

ARCHÉTYPE DE THÉO | BANDE DESSINÉE





RETOUR SUR L'ARCHÉTYPE DE THÉO

Sentez-vous dans la bande dessinée de Théo, le *feeling* de se sentir pris entre l'arbre et l'écorce avec :

- Emma
- Audrey
- Gilles

Avant que la relève arrive, Théo se préoccupait de l'entreprise et réfléchissait aux différentes solutions avec Gilles. Maintenant, il se retrouve aussi coincé avec des attentes qu'il ne sait pas trop comment aborder avec ceux qu'il aime : sa femme, sa fille et son complice, Gilles.

EMMA, LE PARENT « HARMONISATEUR »

Emma est la mère de cette famille en affaires. Elle occupe une position délicate, car elle évolue entre son conjoint Théo, propriétaire de l'entreprise, et sa fille qui y travaille aussi. Emma est « l'harmonisatrice » naturelle dans la famille, c'est elle qui recueille souvent les secrets et les confidences de chacun.

SA SITUATION

Emma a l'impression d'avoir les mains liées quand les conflits et les non-dits concernent l'entreprise. Parce qu'elle ne veut pas faire empirer la situation, elle choisit généralement de se taire, même si elle connaît beaucoup de choses. Elle voudrait pouvoir accorder son soutien à tout son monde de manière équitable, mais ce n'est pas toujours facile. La charge mentale qu'elle porte est souvent lourde. Par conséquent, elle s'exprime peu et s'est habituée à vivre entre l'arbre et l'écorce.

SES FORCES

Emma est un élément clé de la connexion familiale. C'est souvent elle qui amorce les rapprochements au sein de la famille et qui prend soin des liens unissant chacun des membres. Pourquoi ?

- Elle connaît chacune des parties prenantes et discute régulièrement avec eux.
- Elle a un point de vue plus périphérique par rapport à l'entreprise.
- Elle connaît le tempérament de chacun.
- Elle a généralement une bonne intuition.