



Centre des familles en affaires
Deschênes | Molson | Lesage
HEC MONTRÉAL

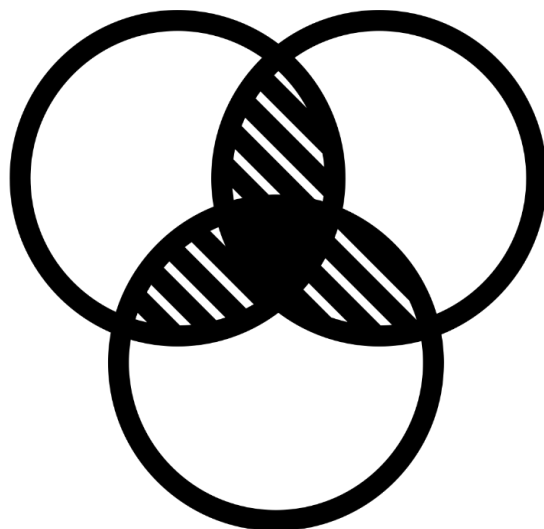
Les outils de diagnostique

Mieux comprendre la dynamique de mon
entreprise familiale

Les deux outils

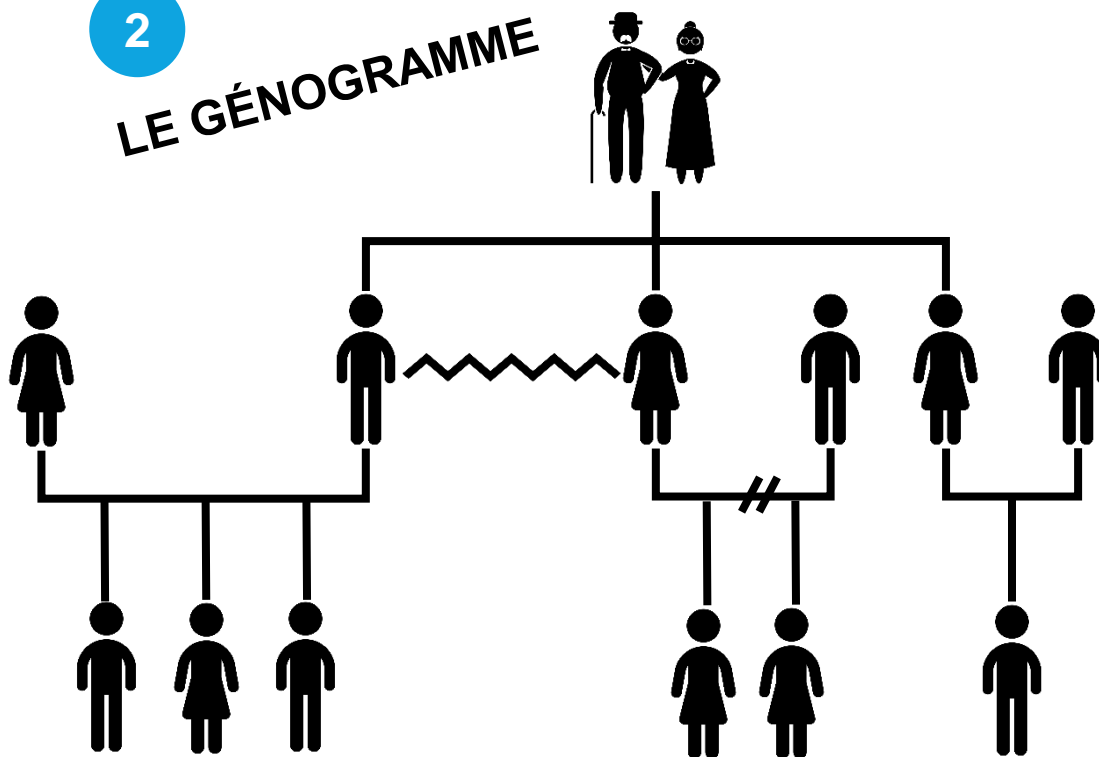
1

LE MODÈLE DES TROIS CERCLES



2

LE GÉNOGRAMME



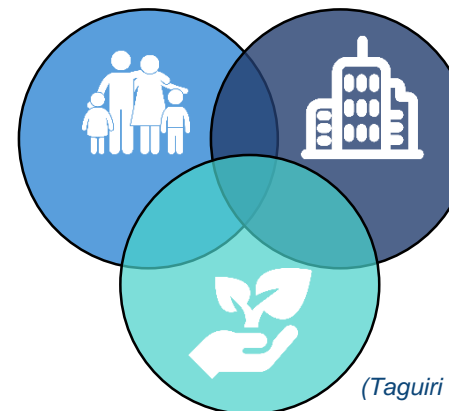
Le modèle des trois cercles

Le modèle des trois cercles



L'entreprise familiale se définit par trois pôles : l'entreprise, la famille et le patrimoine. C'est face à ce constat que *Taguiri et Davis*, deux professeurs de Harvard, ont développé un modèle devenu central dans l'étude des entreprises familiales: le modèle des trois cercles.

Tel que son nom l'indique, ce modèle illustre une entreprise familiale à l'aide de trois cercles. Cette illustration est utile puisqu'elle permet d'accorder un territoire aux membres de la famille, un territoire aux propriétaires et un territoire aux employés de l'entreprise. Ainsi, tous les acteurs y sont représentés.

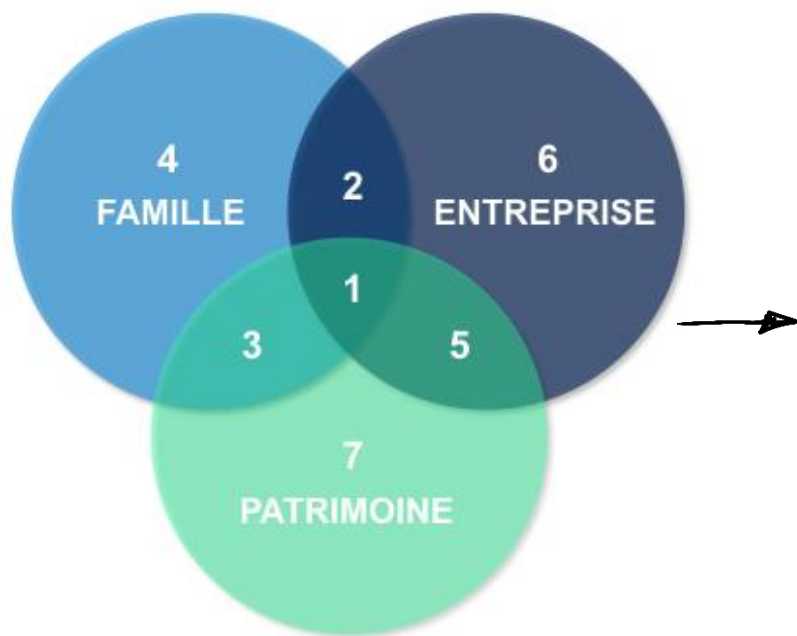


(Taguiri et Davis, 1996)

Toutefois, une entreprise familiale est un système dynamique et la représentation des trois cercles séparés, bien qu'elle nous permette d'inclure tous les acteurs, ne nous permet pas d'apprécier l'interaction des trois sous-systèmes. C'est donc en créant des chevauchements entre les trois cercles que le modèle prend tout son sens et permet d'illustrer la dynamique du système.

C'est avec ce chevauchement que les sept territoires du modèle se créent.

Les sept territoires et leurs préoccupations



TERRITOIRE 1: LES MEMBRES DE LA FAMILLE QUI SONT PROPRIÉTAIRES DE L'ENTREPRISE ET QUI Y TRAVAILLENT. Ceux-ci se retrouvent souvent à devoir jongler avec les exigences et les besoins des trois cercles.

TERRITOIRE 2: LES MEMBRES DE LA FAMILLE QUI TRAVAILLENT DANS L'ENTREPRISE. Ces membres de la famille travaillent dans l'entreprise, mais ne possèdent pas d'actions.

TERRITOIRE 3: LES MEMBRES DE LA FAMILLE QUI SONT AUSSI PROPRIÉTAIRES DE L'ENTREPRISE, MAIS QUI N'Y TRAVAILLENT PAS. Au fil des générations, il n'est pas rare de voir des membres de la famille ne pas travailler au sein de l'entreprise, mais détenir des actions. On les qualifie souvent de détenteurs de capital patient avec une vision long terme.

TERRITOIRE 4: LES AUTRES MEMBRES DE LA FAMILLE. Ces membres de la famille ne travaillent pas dans l'entreprise et n'en sont pas propriétaires. Bien qu'ils n'interagissent pas directement avec l'entreprise, ils éprouvent souvent un sentiment d'attachement envers celle-ci. La pérennité de l'entreprise et de l'harmonie familiale sont souvent des questions importantes pour eux.

TERRITOIRE 5: LES EMPLOYÉS QUI SONT AUSSI PROPRIÉTAIRES, MAIS QUI NE FONT PAS PARTIE DE LA FAMILLE. Afin de garder leurs meilleurs employés, les entreprises décident souvent de leur offrir des parts. C'est généralement de cette façon que des employés qui ne sont pas membres de la famille deviennent propriétaires. Leurs préoccupations touchent généralement la prospérité de l'entreprise.

TERRITOIRE 6: LES AUTRES EMPLOYÉS DE L'ENTREPRISE. Ce sont des employés qui ne sont ni membres de la famille ni propriétaires. Ils peuvent occuper tout type de poste dans l'entreprise, qu'il s'agisse de postes de direction ou d'emplois subalternes. Leurs principales préoccupations peuvent toucher leur sécurité d'emploi et leur évolution professionnelle.

TERRITOIRE 7: LES AUTRES PROPRIÉTAIRES. Ces personnes possèdent des parts dans l'entreprise, mais n'y travaillent pas et ne sont pas membres de la famille. Dans cette catégorie se trouvent, par exemple, des banquiers, des investisseurs providentiels et des investisseurs en capital de risque. Leurs préoccupations sont généralement d'ordre financier.

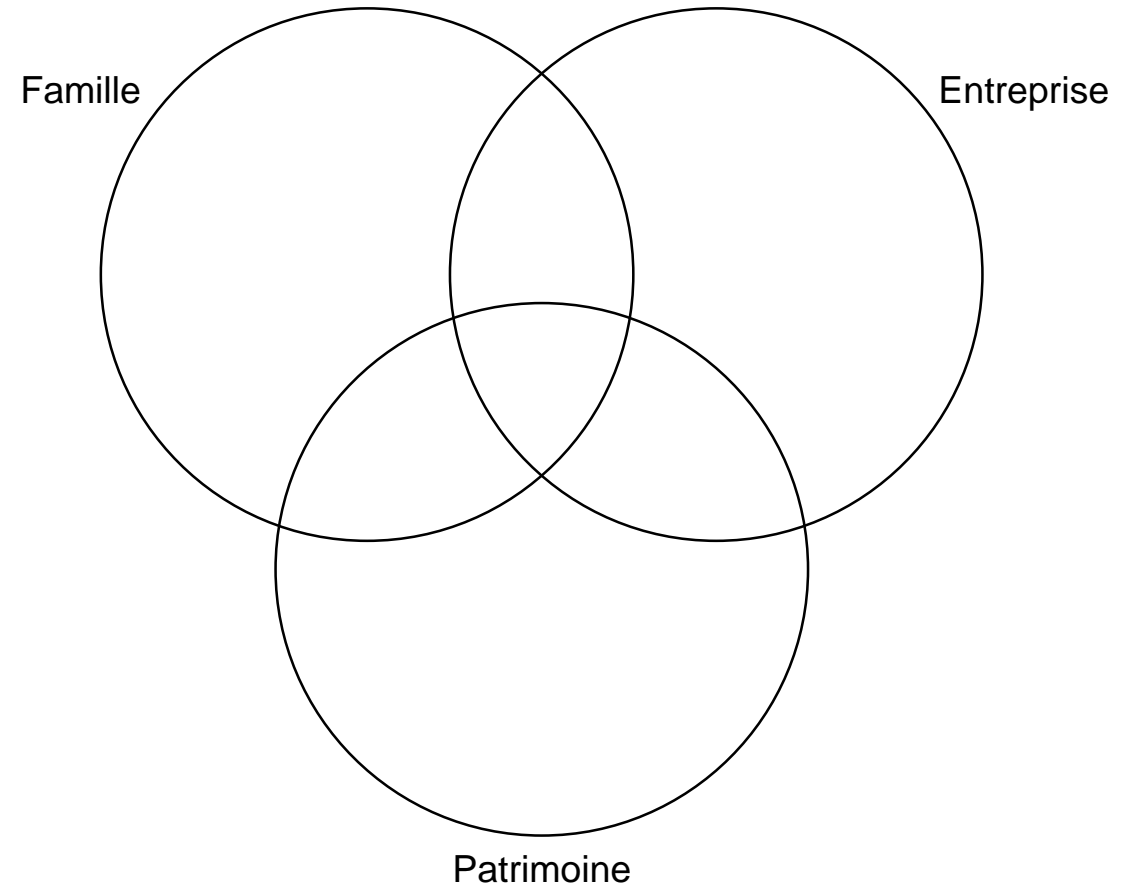
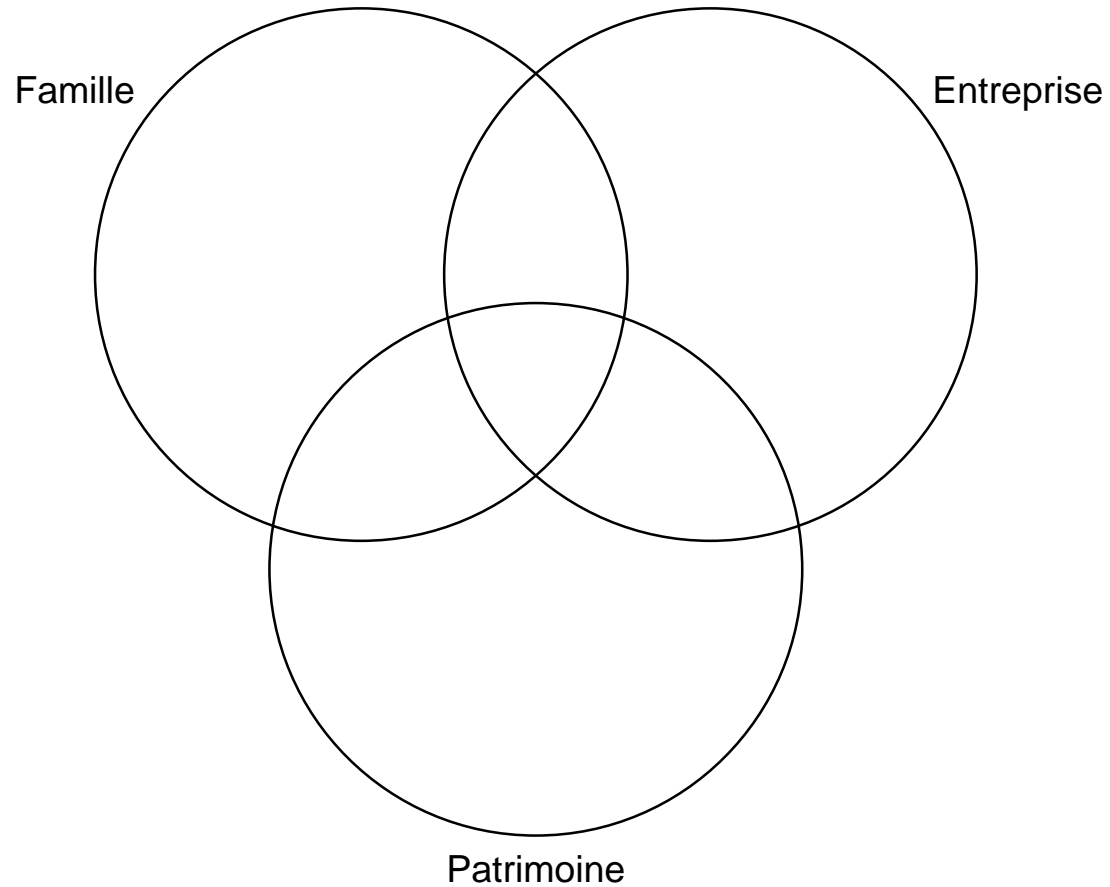
La position des individus dans le modèle des trois cercles les amène à avoir des préoccupations.....

EXERCICE: Complétez votre modèle des trois cercles actuel et celui dans 10 ans en y positionnant les individus appartenant à l'environnement de votre entreprise familiale.

Aujourd'hui



Dans 10 ans (2027)



Questions de réflexion

1. Quel constat pouvez-vous faire en regardant vos modèles des trois cercles? _____

2. Votre modèle des trois cercles « dans 10 ans » vous aide-t-il à anticiper les enjeux/comportements de certaines personnes? Expliquez

3. Invitez d'autres membres de votre famille à faire l'exercice. Avez-vous tous le même résultat? S'il y a des différences, qu'est-ce qui explique ces différences? Quelles sont les conséquences de ces différences de perception? _____

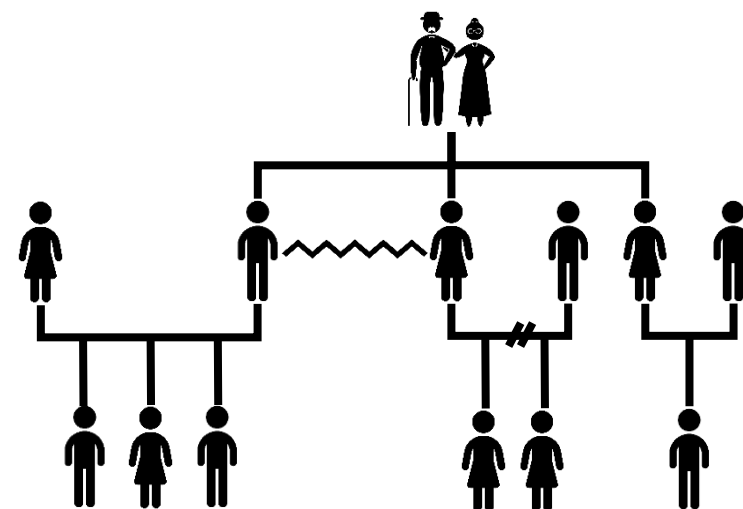
Les génogrammes

Qu'est-ce qu'un génogramme?

Le génogramme est un arbre généalogique riche en information. Il permet d'illustrer les types de relation existantes entre les membres de la famille et les caractéristiques spécifiques à chaque membre.

Le génogramme sert à mieux visualiser une structure familiale, à identifier des traits communs, à mettre en relief les tendances et les penchants de la famille, à souligner les événements qui ont un impact sur la famille et l'entreprise et à ressortir les « relations triangulaires ».

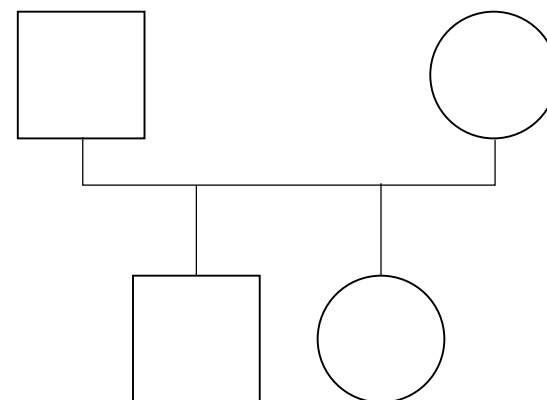
Le génogramme permet ainsi d'illustrer et d'analyser le passé et le présent d'une famille et donc d'en avoir une meilleure compréhension. Il est comparable au bilan comptable: c'est une photographie de la famille à un moment donné de son histoire. Et comme le bilan, il évolue constamment.



Les symboles

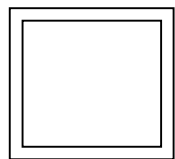


Une famille type

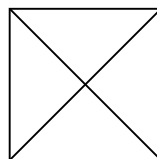
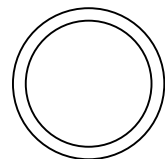


Ici, nous voyons un père, une mère avec deux enfants. L'ordre de naissance se lit de gauche à droite. Ainsi, le garçon est né en premier.

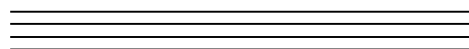
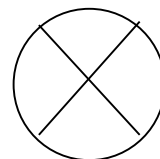
Les symboles (la suite)



Identifier le client

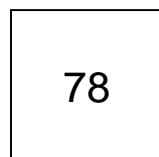


Décédés

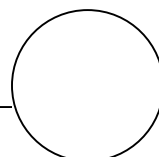


Degré d'intensité de la relation

Âge



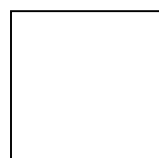
m. 45-67



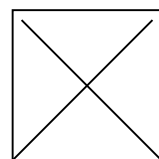
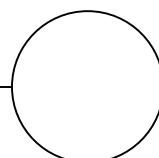
Mariés, dates



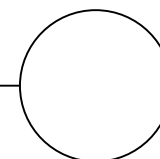
Relation conflictuelle



Séparés



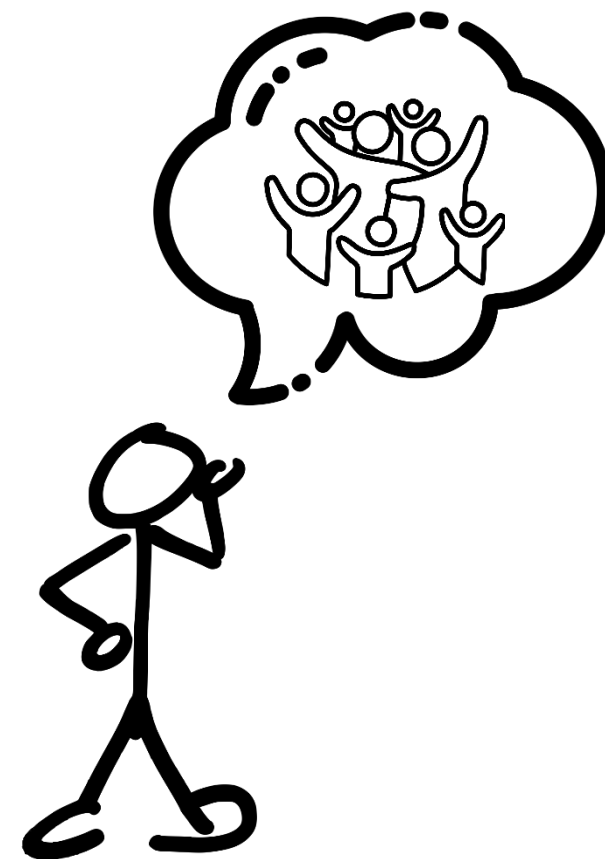
Divorcés



Vous pouvez aussi indiquer avec une couleur ceux qui travaillent dans l'entreprise.

Pourquoi faire un génogramme?

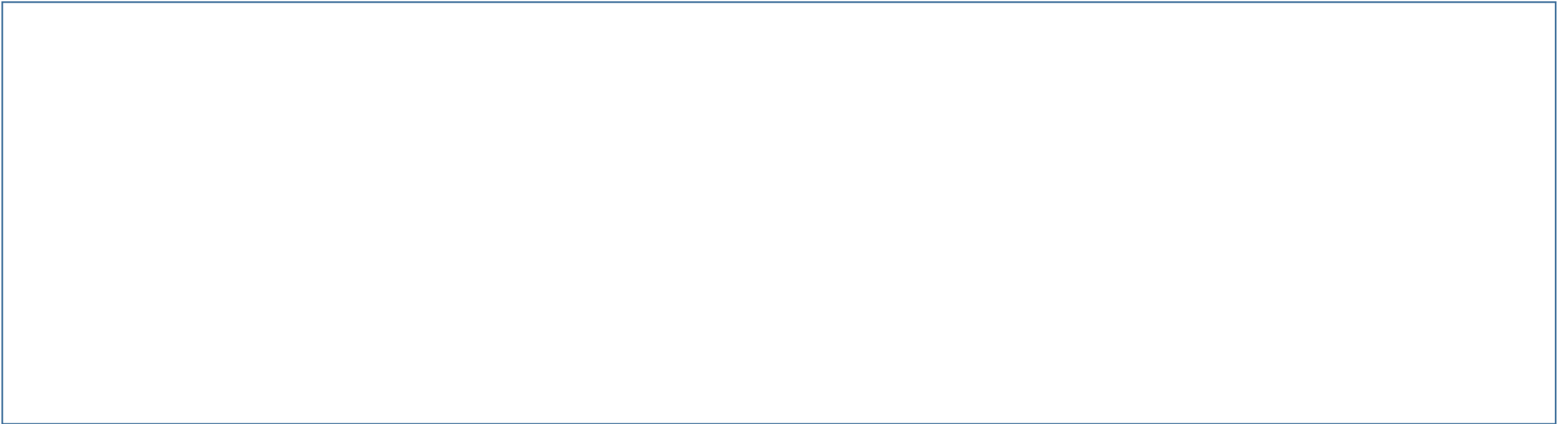
- Pour aider les gens à penser en termes de leur propre passé historique.
- Pour connaître ce qui doit être accompli afin de surmonter les impasses relationnelles antérieures.
- Pour favoriser l'épanouissement des relations familiales.
- Pour éviter ces relations familiales qui demeurent immuables et pénibles.
- Pour aider les gens à percevoir leurs relations interpersonnelles actuelles et futures comme quelque chose qu'ils peuvent continuer de construire.



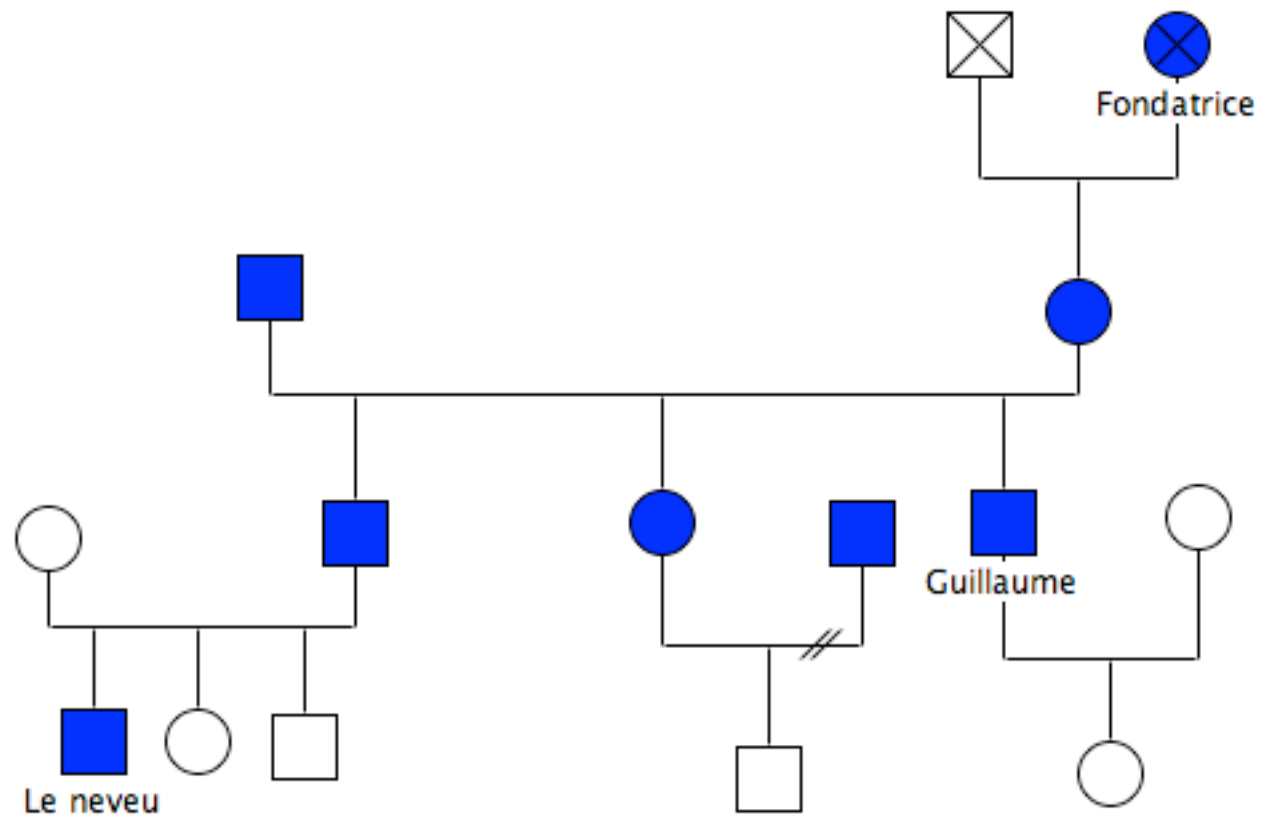
Exercice

Dessiner le génogramme de l'histoire. La réponse se trouve à la page suivante.

Guillaume est le plus jeune d'une famille de 3 enfants. Il est marié et a une fille. Son plus vieux frère a trois enfants avec son épouse et sa sœur a un seul garçon et est divorcé. C'est sa grand mère maternelle, aujourd'hui décédée, qui a fondé l'entreprise familiale il y a plus de 50 ans. C'est maintenant ses parents qui ont pris la relève. Guillaume travaille aussi dans l'entreprise familiale tout comme son frère et sa sœur. Son neveu, le plus vieux fils de son frère, vient aussi de rejoindre l'entreprise.



Réponse



Maintenant, à votre tour! Dessinez votre généogramme en illustrant au moins 3 générations.

