

ENTREPRISES FAMILIALES EN TEMPS DE CRISE : QUELLE APPROCHE POUR LA GOUVERNANCE FAMILIALE ?

L'IMPACT DE LA CRISE ACTUELLE SUR LES ENTREPRISES FAMILIALES DÉPASSE LE SYSTÈME DE L'ENTREPRISE POUR ENGLOBER CELUI DE LA FAMILLE. LA GOUVERNANCE FAMILIALE DEVIENT UN ENJEU DE TAILLE POUR LEUR CONTINUITÉ. QUELLE APPROCHE ADOPTER POUR METTRE EN PLACE OU RENFORCER LA GOUVERNANCE FAMILIALE EN VUE DE NAVIGUER À TRAVERS LES CRISES ACTUELLES ET FUTURES ?

L'EXPERT



Rania LABAKI,
directrice de l'EDHEC
Family Business Centre
et Professeure de
management à l'EDHEC
Business School

Pour de nombreux experts, la crise de la Covid-19 a des retombées sans précédent sur l'activité économique. Selon l'INSEE, l'impact s'est fait ressentir dès la fin du premier trimestre en France, avec une perte record d'emplois salariés dans certaines régions et une forte régression des créations d'entreprises. Pendant toute la période du confinement, l'activité économique se serait réduite d'un tiers et le recours à l'activité partielle a été massif. Dès la sortie du confinement, l'économie a commencé à se redresser progressivement, stimulée par la consommation des ménages.

Pour survivre, les entreprises qui forment le poumon de l'économie ont dû s'adapter, en réinventant ou innovant leur business modèle tout en impliquant leurs parties prenantes dans le processus. La gouvernance d'entreprise a alors pris tout son sens en façonnant les nouvelles orientations et veillant à leur

bonne implémentation par les dirigeants, conformément aux attentes des actionnaires. Toute défaillance perceptible à ce niveau a conduit toutefois à retarder, freiner voire saboter le processus, avec des répercussions sur la continuité même de ces entreprises. Cette crise apparaît alors comme un test de la gouvernance de ces entreprises.

Les entreprises familiales multigénérationnelles, quant à elles, font face à un double défi compte tenu de leur dualité. Caractérisées par deux systèmes interreliés, l'entreprise et la famille, leur adaptation réussie face à la crise dépend aussi bien de leur gouvernance d'entreprise que de leur gouvernance familiale. Quelles sont alors les spécificités de la gouvernance familiale ? Comment mettre en place ou renforcer la gouvernance familiale afin de mener à bien la gestion des crises actuelles et futures ? Conjuguant l'expertise professionnelle et la recherche académique sur le sujet,

cet article apporte des éclairages et propose une approche compréhensive de la gouvernance des entreprises familiales.

I - SPÉCIFICITÉS DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE :

Étymologiquement, le terme « gouvernance » vient du verbe latin « gubernare », qui veut dire « diriger et gouverner ». Rattaché à l'entreprise dans les années 80, sous la dénomination anglo-saxonne « corporate governance », il a suscité un intérêt grandissant dans les années 2000 autour de scandales de conflits d'intérêts et d'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires.

La gouvernance d'entreprise est incarnée, en effet, par des structures permettant de s'assurer que l'action des dirigeants s'exerce dans l'intérêt des actionnaires (ou des parties prenantes). Ces structures comprennent des organes, tels qu'un conseil d'administration ou un conseil de surveillance, et des comités spécialisés sur différentes thématiques telles que la stratégie, l'audit, l'éthique, la responsabilité sociale ou encore la nomination et la rémunération des dirigeants. Des codes et des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise ont été recommandés par différentes instances, notamment autour de la composition et le fonctionnement de ces structures. L'indépendance et la diversité des membres les composant et la transparence dans l'évaluation de leurs contributions sont parmi les critères principaux à retenir.

Dans l'entreprise familiale, penser la gouvernance implique de considérer non seulement l'entreprise mais également la famille. Si la confiance tend à prévaloir en tant que mécanisme informel de gouvernance dans les premiers stades de cycle de vie, il devient nécessaire de la substituer par une formalisation croissante au fur et à mesure de l'évolution de la famille et l'entreprise. Les entreprises familiales courent un risque accru d'atténuation des liens familiaux au fil du temps, notamment à partir de la troisième génération, exacerbant les divergences d'intérêts qui impactent la continuité de l'entreprise (Labaki, 2007). La gouvernance familiale vient alors en complément de la gouvernance d'entreprise pour prévenir cette

atténuation et veiller au maintien et au renforcement de l'unité familiale.

II- UNE CARTOGRAPHIE EN DEVENIR DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE :

La gouvernance familiale fait référence à différents types de mécanismes, aux dénominations et aux composantes non conventionnelles. Ces mécanismes peuvent être classés en deux catégories : les organes familiaux et les arrangements familiaux.

Les organes de gouvernance familiale comportent des structures telles qu'une assemblée familiale, un conseil de famille, des comités dédiés à des thématiques particulières et à certaines cibles générationnelles, un « family office », ou encore une fondation familiale. Ces organes forment une plateforme de rencontre des membres de la famille et un lieu d'interactions, d'échanges, de débats et de développement de projets autour de sujets d'intérêts communs (Labaki, 2019; Mustakallio et al., 2002).

Les arrangements familiaux comportent des protocoles familiaux tels qu'un pacte d'actionnaires, une charte familiale, un code de conduite et autres plans de succession. Ces arrangements sont un document dans lequel la famille identifie de commun accord un ensemble de points qui vont de la raison-d'être, les valeurs et ma philosophie de la famille aux règles qui régissent son fonctionnement et sa relation avec l'entreprise. La charte familiale définit, par exemple, les rôles et responsabilités ainsi que les modalités de recrutement des membres de la famille, alors que le pacte d'actionnaires se focalise davantage sur les engagements des actionnaires familiaux et les modalités de transfert des droits de propriété. La charte a une valeur morale, là où le pacte d'actionnaires constitue un document juridique.

Toute cartographie de gouvernance familiale n'est pas immuable mais reste en devenir. Une étude récente montre que face à la panoplie variée de mécanismes dans laquelle les entreprises familiales peuvent puiser, il importe de sélectionner les mécanismes appropriés selon leurs propres caractéristiques et les attentes

◆ RÉFÉRENCES

Labaki, R. (2007). *Contribution à la connaissance des liens familiaux dans les entreprises familiales françaises cotées: Renforcement versus atténuation*. (PhD in Management Sciences PhD Dissertation), University of Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux.

Labaki, R. (2014). Engagement dual et performance In Hirigoyen (Ed.), *Les Entreprises Familiales: Performances et Défis* (pp. 78-114). Paris: Economica.

des membres de la famille (Labaki, 2019). Les entreprises familiales doivent faire évoluer leur cartographie en l'adaptant et la revisitant au fil des évolutions de l'entreprise et de la famille.

II- VERS UNE APPROCHE COLLABORATIVE DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE

Les mécanismes de gouvernance sont une condition nécessaire mais pas suffisante pour la réussite de la gouvernance. Le processus de gouvernance familiale importe plus que les mécanismes eux-mêmes comme le réitère une étude récente sur les entreprises familiales multigénérationnelles (Labaki, 2019). Afin d'impacter la performance de l'entreprise familiale, l'engagement des membres de la famille doit être dual, orienté vers l'entreprise et vers la famille (Labaki, 2014). Les conditions de réussite de la gouvernance familiale conjuguée avec la gouvernance d'entreprise dépend de la dynamique du processus au fil du temps.

Planifier la gouvernance familiale consiste en une série d'étapes élaborées souvent sous l'égide d'un initiateur ou d'un leader de la gouvernance familiale,

en collaboration avec un ou plusieurs expert(s) ou tiers de confiance.

Dans un premier temps, des actions de sensibilisation et/ou d'éducation des membres de la famille par rapport à l'histoire de l'entreprise peuvent être mises en place. S'en suivent, des entretiens permettant d'identifier les attentes des membres de la famille, parfois sous-jacentes. Prenant en compte la diversité des perceptions pour mieux les concilier et les valeurs communes, la famille élaborera sa vision, sur la base de laquelle des arrangements familiaux et des organes de gouvernance familiale voient le jour.

C'est en apportant chacun leur pierre à l'édifice de la gouvernance que les membres de la famille s'engagent à contribuer à sa réussite. Cette gouvernance forgée de façon collaborative porte ses fruits particulièrement en période de crise. En rassemblant la famille autour d'un socle solide de valeurs et d'une vision stratégique commune, cette gouvernance joue un rôle clé. Elle favorise la réactivité et l'adaptation de l'entreprise familiale aux nouveaux défis qui s'imposent. La famille sortira de ces épreuves plus cohésive et l'entreprise naviguera plus sereinement à travers les tempêtes.

☛ RÉFÉRENCES

Labaki, R. (2019). *La gouvernance familiale*, Cahiers du FBN France. Paris.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205-222. doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x