

LES SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Ahmed TESSA ; Lyés GHEDDACHE***

INTRODUCTION

L'économie contemporaine est marquée par l'émergence de certains concepts qui ont animé de très vifs débats dans les milieux académiques. Ainsi, l'entreprise familiale qui est une forme très ancienne (voire originelle) du capitalisme, après avoir été très longtemps noyée dans l'ensemble confus et composite de la PME, et même critiquée face au capitalisme managérial conquérant, a connu une véritable « réhabilitation » et un regain d'intérêt¹. En effet, la santé des économies nationales tiendrait grandement sur le dynamisme de ce type d'entreprise. Ainsi, Hugron (1998), Neubauer et Lank (1998), affirment que l'entreprise familiale est une forme prédominante dans les économies occidentales, et qu'elle est omniprésente dans les économies en voie de développement. Astrachan et Kolenko (1994) estiment qu'aux Etats-Unis, plus de 90 % des entreprises sont détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles et qu'elles représentent entre 30 et 60 % du PNB. Dans l'Union européenne, selon Crouzet (1995), le pourcentage des entreprises familiales varie de 75 % à 99 % selon les pays, et qu'elles représentent deux tiers du PIB et assurent deux tiers des emplois.

Aussi, la période récente a vu grandir partout dans le monde - dans les pays développés comme dans les pays émergents - l'intérêt porté à la gouvernance des entreprises qui mobilise aujourd'hui les différents acteurs de la vie économique, sociétés cotées, entreprises familiales ou

* Maître de Conférences, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales. Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou.

** Doctorant, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales. Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou.

¹ Allouche et Amann, (1997) parlent d'un retour triomphant du capitalisme familial.

du secteur public, mutualiste ou associatif ². Le terme de gouvernance, bien que d'un usage récent dans le monde du développement, est devenu depuis le début des années 1990 un concept souvent incontournable pour traiter des problèmes de développement économique et social. La plupart des travaux récents se sont concentrés sur le conseil d'administration et sur l'efficacité relative de tel ou tel type de gouvernement d'entreprise. Cependant, les défis auxquels font face les entreprises aujourd'hui (spirale de la défiance, dégringolade des Bourses, faillites et scandales au sein de grosses sociétés) montrent qu'une vision plus large doit être adoptée (transparence de l'information, systèmes comptables adaptés, gestion des conflits d'intérêts, contrôle, etc). Pour l'entreprise familiale, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place d'un système de gouvernance reconnu pour toute entreprise (le côté marché, en quelque sorte), il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille entrepreneuriale comme enjeu.

L'objet de ce présent article est de mettre en exergue, le fait que l'entreprise familiale présente certaines spécificités, qui sont dues principalement aux interactions famille / entreprise, et que ces particularités sont loin d'être neutres par rapport au système de gouvernance de ce type d'entreprise.

1. L'ENTREPRISE FAMILIALE : UNE NOTION COMPLEXE ET DIFFICILE A CERNER

1.1. Définitions de l'entreprise familiale

L'entreprise familiale est une entité qui ne peut être définie à partir de certains critères qui ont servi à distinguer telle entreprise de telle autre, tel que le critère de la taille, par exemple, qui permet de distinguer la grande entreprise de la PME et de la TPE ; ou même celui de la structure juridique³ ; de ce fait, la littérature n'a pas encore produit sur ce sujet de définition qui fasse l'unanimité (Pieper, 2003 ; Chrisman, et ali, 2003). Pour définir l'entreprise familiale, certains auteurs utilisent un seul critère uniquement (soit la propriété, soit le critère de contrôle, soit le critère de l'interaction famille / entreprise ou même le fait que la famille donne son nom à l'entreprise ...), tandis que d'autres combinent entre plusieurs

2 Lebegue, (2005). Partager les meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise : les propositions de l'IFA, 19 octobre 2005.

3 Allouche et Amann (2000) évoquent à ce sujet certaines sources d'ambiguïté, parmi lesquelles figure en premier lieu la délimitation des bornes de la famille (doit-on se limiter à une définition restrictive de la famille, c'est-à-dire se limiter aux parents et enfants, ou bien adopter une définition extensive, intégrant les alliés ?). Aussi évoquent-ils la question de définition de la génération à partir de laquelle pourrait-on parler d'affaire familiale (est-ce qu'on pourrait parler d'entreprise familiale dès la première génération qui correspond à celle des fondateurs ou bien faudrait-il attendre le passage à témoin de la seconde ?).

critères à la fois⁴. Cependant trois principaux facteurs ont été les plus utilisés dans les propositions de définitions, à savoir le degré de contrôle d'une ou plusieurs familles sur l'entreprise (par le capital), l'implication de la famille dans le management de l'entreprise, et enfin, la volonté de la famille de transmettre l'entreprise à la génération suivante.

1.2. La dichotomie entreprise / famille dans l'affaire familiale

L'entreprise familiale est un système qui est doublement composé où s'entremêlent étroitement sociologie et économie. D'un côté, il y a un « sous-système entreprise » dans lequel priment les finalités économiques (profit, croissance, etc.), et d'un autre côté, un « sous-système famille » dans lequel les aspects sociaux prédominent, c'est-à-dire, les intérêts de la famille⁵. La complexité est donc très apparente, et c'est une réalité qui s'impose aux dirigeants de ce type d'entreprise puisqu'ils se doivent de satisfaire à la fois des objectifs fort divergents.

En effet, placés entre les deux sous-systèmes, les dirigeants d'entreprises familiales doivent, d'une part, assurer la satisfaction des membres de la famille (sur divers plans, le recrutement ou la promotion⁶ d'un membre du cercle familial, qu'il soit parent ou ami, même si les compétences lui manquent pour assurer les responsabilités du poste où il sera affecté, par exemple), et d'autre part, assurer à l'entreprise une marche cohérente aux exigences de l'économie de marché, c'est-à-dire marcher sur le sentier de la rationalité, réaliser des profits, etc. On voit bien l'antagonisme des deux orientations, lorsqu'on reprend l'exemple précédent du recrutement et de la promotion, basés sur le critère d'appartenance au cercle familial (le dirigeant satisfait ici les attentes de la famille), dans un contexte où les entreprises se font une rude concurrence pour attirer les meilleures ressources humaines sur le marché du travail afin de se créer un avantage compétitif.

De ce fait, l'entreprise familiale est tiraillée entre les deux logiques de fonctionnement, celle propre à la famille et celle de l'entreprise (Cattry et Buff, 1996) ; et elle doit ainsi composer avec les discordances qui existent entre les objectifs de ces deux sous-systèmes (Mouline, 1999). Cette situation a fait l'objet d'une schématisation proposée par Goetschin

4 Voir à ce sujet la contribution de Allouche et Amann, (2000) qui distinguent entre définitions mono et pluri – critères.

5 Nous proposons juste ici une schématisation qui nous permet de nous focaliser sur notre principal objet d'étude qu'est la confrontation de l'entreprise et la famille, car dans les faits, l'affaire familiale, est comme toute autre entreprise, un centre d'intérêt aux diverses parties prenantes. Pour le lecteur intéressé, voir l'analyse proposée par Mc Cracken (1999). *The family business client – Managing the complexity. The Family Business Client.*

6 Nous prenons ici cet exemple, vu les spécificités qui caractérisent les entreprises familiales en matière de politique de gestion des ressources humaines ; et l'emploi est l'une des questions les plus sensibles pour les familles entrepreneuriales.

(1987), qui l'illustre par un parallèle entre les deux systèmes de valeur des deux entités. La famille a un système de valeur qui est marqué par des dimensions beaucoup plus souples (regroupées dans l'émotivité et qui débouchent vers le jugement de l'individu par rapport à son appartenance à la famille...), ce qui est nettement différent du système de valeur de l'entreprise (plus rigoureux et dominé par la rationalité).

2. LES ASPECTS DE SPECIFICITES DE LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

L'entreprise familiale, comme tout autre type d'entreprise nécessite un système de gouvernance qui garantisse la bonne marche de l'organisation. Tout de même, ce type d'entreprise est marqué par des particularités qui sont loin d'être tout à fait neutres en cette matière.

2.1. Définition et utilité de la gouvernance d'entreprise

Pour définir le concept, Charreaux, (1996) propose que le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Il s'agit donc des moyens mis en œuvre pour s'assurer que les décisions de l'entreprise, ses actifs et les comportements de ses dirigeants et salariés vont bien dans le sens des objectifs de l'entreprise, tels qu'ils ont été définis par les actionnaires.

A l'échelle d'une entreprise, la notion de gouvernance est beaucoup plus centrée sur la relation entre les dirigeants et les détenteurs des ressources de l'entreprise. Il s'agit, avant tout, de protéger les droits des actionnaires et d'encourager une coopération active entre les parties prenantes afin de créer de la richesse, des emplois et la durabilité d'entreprises saines financièrement. Il s'agit d'un processus qui vise à garantir que les affaires et la gestion des sociétés sont assurées conformément aux normes les plus élevées de déontologie et d'efficacité, en supposant qu'il s'agit là du meilleur moyen de préserver et de promouvoir les intérêts de tous les partenaires de l'entreprise.

2.2. Quelques spécificités de la gouvernance des entreprises familiales

Les fortes interactions famille/entreprise qui « secouent » l'entreprise familiale, font que cette dernière éprouve le besoin des bienfaits de la gouvernance plus que les autres types d'entreprises. En fait, c'est lorsque l'entreprise grandit avec la famille que les risques de conflits peuvent menacer la pérennité de l'affaire familiale en tant que telle, c'est-à-dire remettre en cause le caractère familial de l'entreprise par l'éclatement de

la famille ouvrant la porte à des investisseurs externes à prendre le contrôle ou même à la dissolution totale de l'entreprise.

2.2.1. La dichotomie entre les objectifs familiaux et les objectifs assignés aux structures de gouvernance de l'entreprise

La gouvernance des entreprises familiales présente des spécificités par rapport aux entreprises non familiales du fait que dans ce type d'entreprise, on se préoccupe beaucoup du souci du traitement équitable des membres familiaux qu'ils soient internes ou externe à l'entreprise, il font partie, alors des objectifs assignés aux structures et processus de gouvernement de l'entreprise. Et ceci n'est pas une tâche facile à réaliser à côté des deux objectifs majeurs qui s'imposent aux responsables placés dans la structure de gouvernance de l'entreprise familiale, à savoir, veiller à assurer la viabilité de l'entreprise, c'est-à-dire le développement à long terme de l'entreprise et la légitimité qui signifie l'alignement de la marche de l'entreprise sur les intérêts des différentes parties prenantes (Neubauer et al, 1998).

Aussi, lorsque la famille manifeste une forte tendance à concentrer entre ses mains la majorité de la propriété de l'entreprise, ou assiste à une confusion entre les systèmes de gouvernement et de gouvernance (Hirigoyene, 2002, In Caby et Hirigoyen, 2002), il devient ainsi très difficile de trouver un juste équilibre entre les pouvoirs du conseil d'administration (qui est constitué par des membres du cercle familial ou bien nommés par eux) et ceux des dirigeants pour que le système fonctionne en cohérence avec les deux objectifs majeurs cités précédemment (la viabilité et la légitimité).

2.2.2. L'harmonisation d'objectifs et la gouvernance de l'entreprise familiale

Chua et al (2003), dans leur étude, avancent que pour que l'entreprise familiale perdure dans un marché global et hautement concurrentiel de ce XXI^e siècle, il est impératif que les relations entre l'entreprise et la famille assurent une synergie et une symbiose entre les deux : l'entreprise doit progresser mais dans une voie qui crée de la valeur pour la famille mais également la famille doit, de son côté, de sorte à ajouter de la valeur à l'entreprise, et ceci dans un sens qui serait impossible sans l'implication de la famille. Ainsi, il pourrait s'établir un échange réciproquement avantageux entre l'entreprise et la famille.

Les actions économiques de l'entreprise familiale répondent non seulement au principe de l'échange marchand mais aussi à celui de réciprocité avec comme objectif de renforcer les liens sociaux entre les membres d'une famille, ce qui fait qu'elles ont de très fortes chances d'avoir d'importants buts et contraintes non économiques tels le maintien de l'harmonie familiale et la création de l'emploi pour les membres familiaux, Chrisman et al (2003). Cette spécificité peut avoir, en fait

deux incidences soit favorables lorsque les relations issues de la famille, les obligations réciproques et la confiance entre les membres de la famille sont des caractéristiques dont l'entreprise familiale peut se servir pour sa survie et sa croissance ; ou bien défavorables lorsque l'altruisme et la complaisance sont susceptibles de laisser la voie libre à des fraudes, même entre membres familiaux affaiblissant par là l'entreprise.

Putnam (2001), de son côté, parle des réseaux sociaux qui reposent sur des obligations mutuelles, qui ne sont pas seulement des contacts, mais qui produisent deux types de réciprocités :

- une réciprocité spécifique, c'est-à-dire, lorsqu'un membre du groupe fait quelque chose, il ne fait nullement ceci gratuitement, mais en attend en retour « son dû » ;
- et une réciprocité générale ; ici l'individu n'attend pas dans l'immédiat une récompense lorsqu'il fait quelque chose, mais celui-ci demeure confiant que quelqu'un du groupe pourrait l'aider s'il en aurait besoin.

Bawin-legros (1996), pour sa part, distingue une réciprocité immédiate et une réciprocité différée. Ainsi, l'entreprise peut différer le partage des valeurs créées au profit de la famille. Mais cette dernière doit être assurée que tôt ou tard elle bénéficiera des investissements consentis.

Au sujet particulier de la confiance, l'entreprise familiale est un cas qui illustre la réalité où finalement les relations fréquentes, les obligations réciproques, voire le niveau élevé de confiance, tout en renforçant les liens entre les membres, peuvent également cacher une réalité qui affaiblit l'entreprise. En ce sens, l'entreprise familiale coure le risque de privilégier l'altruisme et la complaisance, tout en laissant également la voie libre à d'éventuelles fraudes (même entre membres familiaux). Toutefois, les relations issues de la famille, les obligations réciproques et la confiance entre les membres sont des caractéristiques dont l'entreprise familiale peut se servir pour sa survie et sa croissance.

Par conséquent, la gouvernance de ce type d'organisation devra assurer un équilibre et une compatibilité entre les objectifs économiques et sociaux en se servant de ces caractéristiques spécifiques. C'est suivant cette logique que Steir (2003) propose d'étudier la manière dont l'entreprise familiale coordonne deux types de rationalités, à savoir, une rationalité « altruiste » ayant sa source et orientée vers la famille et une rationalité formelle liée aux contraintes et opportunités du marché.

Steir (2003), développe encore son analyse en définissant un continuum entre les deux types de rationalités, qui est structuré autour de certains éléments-clés : la source des fonds, les critères d'évaluation, le niveau de structuration et les modes de contrôle et d'évaluation des activités post-investissement. Ceux-ci précisent les objectifs et la stratégie d'arrêt qui,

en fin de compte, définissent le mécanisme générique de gouvernance de l'entreprise familiale.

Le continuum laisse toutefois sous-entendre que lorsque l'on s'approche de l'une on s'éloigne nécessairement de l'autre des deux rationalités. Au contraire, les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale devraient se pencher sur la manière dont ce type d'entreprise concilie l'altruisme aux exigences du marché. Les mécanismes de gouvernance de l'entreprise familiale doivent assurer un bouclage entre d'une part les relations de confiance et les obligations des soins entre membres familiaux et d'autre part la logique de maximisation et la réalisation du profit qui crée de la valeur à l'entreprise familiale.

Dans la schématisation proposée par Steir (2003), permet de distinguer trois types de gouvernances de l'entreprise familiale :

- la gouvernance 1 : Il s'agit d'une gouvernance guidée par les dimensions de confiance et d'altruisme, qui caractérisent ce type d'entreprise. Ainsi, à travers les relations de confiance, un membre (ou plusieurs membres) de la famille met à la disposition de sa famille des moyens (ressources humaines et moyens financiers), par altruisme. Ces ressources peuvent être allouées aux soins de la famille. Ce qui assure un premier bouclage, une gouvernance purement familiale ;

- la gouvernance 2 : Les ressources financières et humaines familiales, précédemment mises à la disposition de l'entreprise, par confiance et altruisme, peuvent être plutôt investies dans des transactions économiques du type marchand. Le but étant de générer un profit qui crée de la valeur pour l'entreprise (patrimoine, réserves, emplois...). Lorsque l'entreprise reste sur une logique de maximisation, elle réinvestit les valeurs créées dans les transactions du marché. Il y a un deuxième bouclage, une gouvernance de l'entreprise ;

- la gouvernance 3 : c'est en fait la finalité de la gouvernance de l'entreprise familiale, à partir de laquelle, l'organisation assure un bouclage entre la rationalité altruiste et les opportunités du marché. L'entreprise investit sur le marché les ressources humaines et financières de la famille, mais les profits et valeurs (bénéfices, patrimoine, emplois, etc), qui en découlent devront être partagés en vue d'assurer le bien-être de la famille. En retour, la famille devra réinvestir dans l'entreprise ses ressources financières ou humaines dans le but d'apporter une valeur à l'entreprise, et ainsi de suite.

La force d'une structure de gouvernance d'une entreprise familiale tient donc à l'harmonisation et à la complémentarité entre la nécessité d'apporter un soutien aux membres familiaux et les exigences de maximisation de la valeur. Tout comme la faiblesse viendrait du conflit entre les exigences du marché (deuxième bouclage, gouvernance exclusive de l'entreprise) et

de l'altruisme (premier bouclage, gouvernance purement familiale). Les spécificités liées à l'entreprise familiale et son insertion dans le réseau constitué des membres de la famille lui assureraient des avantages divers, du moment où elle parvient à concilier les objectifs de la famille avec ceux de l'entreprise (troisième bouclage, gouvernance de l'entreprise familiale). Par contre les conflits entre ces objectifs pourraient fragiliser les deux systèmes, et mettre en péril la coexistence entre eux (lorsque l'entreprise reste seulement sur le premier ou sur le deuxième bouclage).

2.2.3. Le système de gouvernance suivant le stade de développement de l'entreprise

Ward (1991), dans son étude, propose une analyse de l'évolution de l'entreprise familiale en trois phases, où il met en relation l'évolution des attentes qui caractérisent l'actionnariat familial avec celle de l'entreprise.

Ainsi, au premier stade de sa vie, l'entreprise familiale est créée par le fondateur qui en détient la quasi-totalité de la propriété, et en est le gérant ayant tous pouvoirs de décision même s'il fait appel, de temps à autre, à des conseils consultatifs. Cette phase est caractérisée par une très forte confusion entre propriété et gouvernement de l'entreprise. Ici, le fondateur incarne à lui seul le système de gouvernance de sa propre entreprise.

Le second stade, que définit Ward (1991), est en réalité, un ensemble de phases distinctes qui débutent par un partenariat familial, dans lequel les parents partagent la propriété de l'entreprise avec leurs enfants et finit lorsque la participation des parents prend fin et la propriété est transmise entièrement aux enfants qui deviennent ainsi totalement responsables de l'affaire familiale. Cette étape est caractérisée par l'émergence de contraintes inhérentes à la dilution de la propriété avec l'élargissement du cercle familial (deux générations coexistent dans l'entreprise). Les frères et sœurs, qui prennent le relais dans l'affaire familiale, se réunissent et se consultent officieusement pour parvenir à un consensus sur certaines décisions à prendre. Cette période de la vie de l'affaire familiale est nommée dans la littérature par la période des réunions « autour de la table de cuisine ». Ward (1991) précise que dans ce type de partenariat certains enfants du groupe peuvent faire preuve d'un niveau d'engagement beaucoup plus important dans la gestion de l'affaire que les autres du même groupe. Dans de telles conditions, c'est le niveau de confiance qui règne entre eux qui détermine souvent le caractère officiel de la pratique de la gouvernance.

A la troisième phase de la vie de l'entreprise, la taille de la famille est beaucoup plus importante, dans la mesure où le groupe familial ne se limite plus uniquement aux frères et sœurs, car des cousins intègrent l'entreprise. De toute évidence, ceci rend les choses beaucoup plus complexes comparées à ce qu'elles étaient dans la phase antérieure, ce

qui nécessite alors l'établissement d'un dispositif de gouvernance de plus en plus formel et complexe. En effet, certains membres familiaux peuvent continuer à participer à la fois, à la direction, à la propriété et au conseil d'administration, et donc ils sont impliqués à la fois dans la gestion et dans la gouvernance. Lorsque les détenteurs de la majorité du capital quittent la direction, le conseil d'administration revêt souvent une forme plus fiduciaire (Ward, 1991), c'est-à-dire le degré de formalisme des pratiques de gouvernance sera en fonction du degré de confiance entre les propriétaires majoritaires et les responsables de la direction et ceci détermine également dans quelle mesure la famille pourra continuer à assurer la gouvernance de l'entreprise.

Pour Gersick et al. (1997), deux préoccupations caractérisent cette troisième phase de la vie de l'affaire familiale : d'un côté, il faudrait gérer la complexité de la famille et des actionnaires (le cercle familial comprend des membres de divers âges et qui ne sont neutres vis-à-vis des conflits qui opposeraient leurs parents (Hirigoyen, 2002, In Caby et Hirigoyen, 2002) ; d'autre part, il y a création d'un marché de capital interne à l'entreprise avec l'introduction de clauses d'agrément et de préemption au profit des associés dans les statuts. A ce troisième stade, l'entreprise familiale peut même être assimilée à une holding, et nécessiterait alors un conseil d'administration capable de gérer stratégiquement un ensemble d'entreprises.

3. LA GOUVERNANCE FAMILIALE : UN NECESSAIRE COMPLEMENT A LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

3.1. Missions et objectifs de la gouvernance familiale

Fondamentalement un système de gouvernance familiale est mis en place pour la réalisation des buts suivants :

- entretenir un actionnariat à la fois stable (un noyau dur ayant une logique d'investissement à long terme) et motivé pour la continuité de l'affaire familiale (notamment en lui donnant le sentiment de son implication dans les affaires de l'entreprise par diverses manières) ;

- maintenir et renforcer les liens entre les membres de la famille d'un côté et entre la famille et l'entreprise d'un autre côté. Il s'agit, en fait de la gestion de la complexité qui caractérise le système entreprise familiale qui est doublement composée : un sous-système famille et un sous-système entreprise, tel que défini précédemment ;

- assurer un professionnalisme de la part des actionnaires familiaux à l'égard de l'entreprise, c'est-à-dire sensibiliser ceux-ci au fait que l'entreprise n'est pas dévolue à satisfaire exclusivement leur exigences (étant considérée uniquement comme une propriété familiale), car elle doit

fonctionner suivant des principes rigoureux, sans quoi sa disparition serait inévitable et tout le monde serait par là même perdant.

Pour en juger de l'efficacité de ce système de gouvernance, c'est-à-dire son aptitude à réaliser sa mission telle que définie ci-dessus, il faudrait remarquer certains indicateurs de performance à savoir :

- elle parvient à faire connaître et apprécier l'entreprise à tous les membres de la famille, surtout les plus jeunes membres de la famille, les nouveaux entrants issus de la nouvelle génération... ;

- elle permet de renforcer les relations entre membres de la famille à travers les différentes rencontres qu'elle organise, notamment avec la régularité des réunions de l'assemblée familiale;

- elle développe un sens d'appartenance et un sentiment de fierté au sein de l'actionnariat familial, dans la mesure où elle encourage l'implication du plus grand nombre de membres de la famille dans des activités aussi diverses que l'organisation d'événements festifs, la définition et la mise en place de règles familiales, la rédaction de l'histoire de la famille et de l'entreprise et la participation à des projets philanthropiques ; mais également en prodiguant divers programmes de formation destinés à renforcer les compétences des membres de la famille et les rendre plus apte à assumer des responsabilités conséquentes dans l'entreprise ;

- elle guide le développement et la mise en œuvre d'un protocole familial ;

- elle promet les valeurs de la famille et assure la relève (en préparant les meilleurs candidats à la succession) ;

- elle facilite la communication entre les différents membres de la famille, notamment lorsque ceux-ci sont très nombreux et dispersés (une bonne communication évite les mésententes et minimise les risques de conflits).

3.2. La composition de la structure de la gouvernance familiale

Pour que ce système de gouvernance remplisse à bien les fonctions qui lui sont dévolues, il est impératif qu'il soit doté d'une très bonne organisation qui va s'articuler autour de certaines structures qui vont remplir certaines tâches spécifiques.

3.2.1. L'assemblée familiale

Cette assemblée sert à organiser des réunions formelles à l'occasion desquelles les membres de la famille se rencontrent pour échanger diverses informations concernant, en priorité, les affaires de l'entreprise. De plus,

ces réunions représentent des occasions qui leur permettent également de renouer leurs relations et de les approfondir.

Pour que cette structure joue son rôle de manière efficace, certaines questions pertinentes doivent être prises en compte telles que celles relatives à la périodicité des réunions, la durée de chaque séance, la fixation de l'ordre du jour pour chaque réunion.

Le choix du président est également primordial pour que l'organisation et les conditions de déroulement de ces réunions et les conclusions soient satisfaisantes. Il serait donc très intéressant de sélectionner une personne expérimentée et estimée par la majeure partie de la famille (éviter les écarts de conduite, les disputes, ou la transformation de la réunion en simple discussion familiale ou routinière).

De plus, et dans le souci d'éviter d'enclaver cette structure à une minorité des membres de la famille (et donc sa représentativité) mais sans nuire à son efficacité, il conviendrait alors de définir les critères des membres qui peuvent y assister (l'âge des participants, la présence des conjoints y est elle autorisée ou non ? ...).

L'ouverture de l'assemblée familiale doit également s'étendre vers d'éventuels invités externes à la famille et ayant des compétences spécifiques (experts, avocats...) dont les membres de la famille ne manqueraient pas d'en bénéficier (connaissances, conseils...).

3.2.2. Le conseil de famille

Dans le cas des entreprises familiales, il est souvent recommandé d'avoir un Conseil de famille (St-Cyr et Richer, 2003). Cette structure est conçue pour remplir deux principales fonctions, à savoir :

- 1) élaborer et mettre en œuvre un protocole familial ;
- 2) anticiper des problèmes qui pourraient survenir parmi les membres de la famille dans leurs relations entre eux et avec l'entreprise.

Les rencontres permettent une discussion entre les membres de la famille et les membres du Conseil de famille. Une charte familiale permet de préciser les règles qui seront utilisées lors des prises de décisions (Brouard et Divito 2008).

Cette structure occupe en fait une place centrale dans le système de gouvernance de l'entreprise familiale, car on peut constater que le conseil de famille a pour mission de gérer et orienter les relations entre les membres de la famille (il peut en référer ici à l'assemblée familiale pour les questions qui touchent à la famille), d'une part, et gérer et orienter les rapports entre la famille et l'entreprise (il peut en référer ici au conseil d'administration

pour ce qui concerne les préoccupations de la famille concernant ses intérêts dans l'entreprise), de l'autre part. Cependant, l'assemblée familiale et le conseil d'administration demeurent les organes suprêmes respectivement des systèmes de gouvernance familiale et de l'entreprise, c'est-à-dire, le conseil de famille ne peut nullement les remplacer dans leurs fonctions respectives.

On peut également comprendre que le conseil de famille joue, à peu près, le même rôle pour la famille que celui que remplit le conseil d'administration pour l'entreprise. De ce fait deux éléments sont très importants à indiquer :

- sa composition étant un facteur primordial pour son efficacité, il conviendrait alors qu'il ne soit pas restreint aux seuls membres de la famille les plus proches du fondateur par exemple, ou bien exclusivement à ceux liés par des parentés biologiques (il doit également inclure divers membres appartenant à la famille, notamment la famille par alliance (Kenyon Rouvinez et Gallo, 2004), ceci d'une part ; il ne faudrait pas également restreindre ce conseil de famille à une seule génération (les plus âgés), mais plutôt l'ouvrir à différentes générations (pour ouvrir le champ et préparer les jeunes à la relève), d'une autre part. de plus, tout ceci pourra contribuer à l'augmentation du niveau de la représentativité du conseil de famille ;

- le choix du président est une question très sensible. Il faudrait donc choisir une personne appréciée et respectée de la plupart des membres de la famille (pour divers facteurs distinctifs, tels que son âge, sa position dans le cercle familial, son expérience...). Cette personne doit également être suffisamment disponible pour pouvoir être en contact étroit avec chaque membre de la famille. Il est possible que le président du conseil de famille soit également en même temps le président de l'assemblée familiale (c'est-à-dire cumuler les deux fonctions), mais cette personne ne devrait pas être le président du conseil d'administration ou même le Président Directeur Général, car il y aurait alors confusion des rôles.

3.2.3. Le comité des actionnaires

Il s'agit d'un organe qui est nécessaire lorsque la famille actionariale est très étendue (il y a un très grand nombre de membres familiaux qui détiennent des actions de l'entreprise). Cet « actionnariat familial dispersé » a alors besoins de ce comité qui va les représenter dans la structure de la gouvernance.

Le comité des actionnaires aura alors pour mission essentielle de s'occuper de problèmes spécifiques liés à l'allocation du capital, les dividendes, la succession, la vente et le rachat d'actions, les performances et les stratégies adoptées par l'entreprise. Ce comité a également pour mission la rédaction, la mise en oeuvre et l'amendement d'une convention

d'actionnaires qui a pour principal objet les questions relatives à l'entrée et à la sortie de l'actionnariat, la valorisation de la société, les droits et devoirs des actionnaires, les systèmes de prise de décision et de vote.

3.2.4. Le *family office*

Dans les entreprises familiales entrepreneuriales étendues et fortunées un *family office* peut être constitué (ceci peut notamment se faire lors d'une réunion de l'assemblée familiale). La famille étant très fortunée, cet organe peut être destiné à offrir différents services tels que l'assistance à la gestion et au placement des biens, la comptabilité, le conseil fiscal, la communication et la planification de carrières professionnelles (Kenyon Rouvinez et Gallo, 2004).

3.3. Les relations entre la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale

L'organisation d'un système de gouvernance efficace permet à la fois d'établir une coopération respectueuse entre les actionnaires familiaux d'une part, et entre la famille et l'entreprise d'autre part. Ceci permet d'organiser les choses de manière à ce que tous les parties concernées soient prêtes à aborder les problèmes de manière flexible, ouverte et honnête et à consacrer le temps nécessaire pour résoudre les éventuels désaccords.

Aussi, la famille doit adopter des stratégies de communication claires et consistantes à l'égard du conseil d'administration ; en ce sens, elle doit s'exprimer d'une seule voix, s'assurer que l'information importante est communiquée par écrit.

Du côté du conseil d'administration, ses membres devraient ne pas manquer d'encourager l'organisation de réunions mixtes et d'intégrer dans leur ordre du jour certaines questions qui ont une importance spécifique à la famille.

Dans l'ensemble, il s'agit d'un très important travail de collation entre les deux structures de gouvernance (de l'entreprise et de la famille), notamment lorsqu'il s'agit des questions auxquelles la famille est particulièrement sensible. Suivant cette optique, lorsque la famille exprime le souhait que la succession d'un Président Directeur Général se réalise en élisant au poste un membre qui fait partie de la famille, elle devrait au préalable, et bien avant cette date, avoir déjà préparé ses potentiels candidats (qui doivent être choisis pour leurs compétences assez solides pour prétendre par la suite prendre en charge la responsabilité), et bien évidemment le choix ultime de nouveau Président Directeur Général relèvera de la compétence du conseil d'administration.

La famille peut également contribuer à l'entreprise en lui transmettant sa propre culture, c'est-à-dire un ensemble de valeurs fortes découlant de la famille. Le conseil d'administration qui reçoit cette culture, en retour, va faire en sorte que les stratégies, les décisions et les actions qui seront mises en œuvre s'alignent sur les valeurs et les attentes de la famille. Ainsi un bon système de gouvernance conduit à une plus grande clarté des rapports, à la fois au sein de la famille, et entre la famille et le conseil d'administration et concourt à rendre plus fortes l'entreprise et la famille.

Kenyon Rouvinez et Gallo, (2004) proposent une schématisation mettant en relief les deux systèmes de gouvernance qui peuvent coexister dans une entreprise familiale. Ceux-ci peuvent avoir des rapports, dans la mesure où le système de gouvernance familiale peut jouer un rôle d'interface entre la famille et l'entreprise, mais sans prétendre remplacer le conseil d'administration dans ses compétences.

4. LES TRAITS CARACTERISTIQUES DES FAIBLESSES DU SYSTEME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

4.1. Problèmes liés à certaines spécificités de l'entreprise familiale

Dans les entreprises familiales, il y a souvent confusions des structures et processus de la gouvernance avec ceux relatifs à la gestion ; ce problème peut avoir pour origine plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- le fait que les propriétaires occupent une fonction dans l'entreprise et siègent en même temps au conseil d'administration, ils sont donc pratiquement sur trois fronts à la fois : la propriété, la gestion et la gouvernance ;
- la résistance au changement de la part de la famille qui voudrait par là maintenir les choses comme elles ont été depuis toujours, alors que la mise en place d'un système de gouvernance est pour les membres de la famille « un évènement perturbateur », puisqu'il ramène de nouveaux principes de fonctionnement qui pourraient ne pas leur convenir ;
- la petite taille de l'entreprise est également un facteur qui limite les possibilités de mettre en place des structures complexes ;
- la jeunesse et le manque d'expérience qui caractérise la génération suivante, c'est-à-dire, au moment où l'entreprise et la famille commencent à grandir, et que le besoin de mettre en place un système de gouvernance formel, les nouvelles générations, fraîchement introduites pour prendre le relais dans les affaires, elle sont encore en phase d'apprentissage.

4.2. Problèmes liés au conseil d'administration

Le Conseil d'administration, qui est la pierre angulaire du système de gouvernance d'entreprise, peut présenter certaines lacunes au sein des entreprises familiales, qui, au lieu de trier ses membres suivant leur compétences, avancent (Kenyon Rouvinez et Gallo, 2004) mettent en général, à la place, des conseils d'administration ayant une ou plusieurs des caractéristiques suivantes :

4.2.1. Le refus de la responsabilité

Les membres du conseil d'administration refusent d'assumer la lourde responsabilité qui leur incombe en étant à cette structure de la gouvernance. Et ceci est loin d'être sans conséquences négatives en empêchant la mise en place de mécanismes de succession, le développement et la revitalisation stratégique de l'entreprise.

4.2.2. Vouloir sans vouloir

C'est dans le cas où le chef d'une entreprise familiale met en place un conseil d'administration, mais à contre cœur (suite à diverses pressions de la part des actionnaires, par exemple), et auquel il restreindra le champ de compétence de telle sorte qu'il n'agirait que dans la mesure où il ne serait jamais apte à le contredire. Ceci rendrait alors quasiment inopérant le conseil d'administration puisqu'il serait écarté des tâches les plus importantes ; de plus les réunions y seraient très rares, faute de matière consistante à traiter au cours de celles-ci, car il est quasiment privé par le chef de l'entreprise des informations les plus pertinentes.

4.2.3. L'instrumentalisation du conseil

Dans les entreprises familiales, les réunions du conseil d'administration peuvent être saisies comme des occasions, par certains membres de la famille, pour exercer des pressions pour orienter les décisions vers des intérêts personnels qui ne concernent nullement les objectifs de l'entreprise, voire même en contradiction avec ceux-ci. Ainsi, par exemple un membre du conseil voudrait s'accaparer de certaines fonctions (pour lui-même ou quelqu'un de sa famille proche, ou d'autres membres de son choix personnel), alors que les compétences nécessaires pour les assumer manquent à cette personne, et les postes convoités conviendraient mieux à d'autres personnes plus aptes ; on voit donc l'écart par rapport au bien de l'entreprise.

4.2.4. *Le family club*

C'est le cas d'un puissant chef d'une entreprise familiale qui installe un conseil d'administration composé exclusivement de ses proches amis, ou de personnes assez dévouées qui n'oseraient jamais contester ses décisions. Un conseil d'administration ainsi composé serait alors bien loin du professionnalisme beaucoup plus intéressant pourtant pour la performance de l'entreprise.

4.2.5. *La fausse équité*

Les entreprises familiales s'efforcent à composer un conseil d'administration pour lequel la première préoccupation est non pas la performance de l'entreprise mais plutôt la recherche d'une légitimité qui passerait par le respect des droits légaux de tous les actionnaires familiaux.

De ce fait, le choix des membres qui vont composer le conseil ne se ferait pas suivant des critères de compétences (pourtant très utiles pour assumer la lourde responsabilité et assurer ainsi une bonne évolution de l'entreprise), mais plutôt il s'agirait de répondre au souci d'assurer une très grande représentativité de tous les membres de la famille.

4.2.6. *Le respect des aînés*

Le conseil d'administration serait ici composé des aînés de toutes les branches de la famille. C'est, en fait, le souci de refléter l'arbre généalogique de la famille qui va manquer ainsi de donner la chance à certains membres pourtant nettement plus compétents. Ces conseils ont tendance à différer les successions, à retarder l'évolution de l'entreprise familiale et souvent à inhiber les jeunes générations (Kenyon Rouvinez et GALLO, 2004).

CONCLUSION

Des développements précédents, l'entreprise familiale apparaît comme une organisation assez complexe, et qui nécessite donc des mécanismes de gouvernance adaptés, c'est-à-dire il n'est pas suffisant de mettre en place des structures de gouvernance de type « standard », dans la mesure où les spécificités évoquées s'imposent de fait comme étant des facteurs à prendre en compte.

En effet, la famille ne peut être réduite à un ensemble d'investisseurs, de dirigeants ou d'administrateurs, les liens familiaux sont une dimension à prendre en compte. La cohésion familiale est un facteur-clé, et plusieurs recherches ont constaté que les membres familiaux sont des « investisseurs

patients » au moment où les logiques d'investissement sont dominées par les visions à court terme, ce qui constitue alors un élément de solidité en faveur de l'entreprise. Cependant, et dans le sens inverse, les risques de conflits familiaux peuvent menacer la vie de l'entreprise. Ainsi, au fur et à mesure que la famille grandit, la cohésion peut souffrir du relâchement des liens entre les membres ; la gouvernance introduit des aspects de formalisme fort intéressants. Des structures de gouvernance au niveau de l'entreprise permettent alors de faire comprendre à tout le monde que l'entreprise doit s'attacher avant tout aux objectifs économiques, sans quoi sa disparition est presque certaine. Loin de s'y opposer, la famille entrepreneuriale, peut au contraire renforcer cette perspective en s'organisant par la mise en place d'une structure de gouvernance propre à la famille elle-même. Le système de gouvernance familiale pourrait alors servir de « complément » au système de gouvernance de l'entreprise, mais sans prétendre le remplacer dans ses compétences, étant le premier responsable quant à la bonne santé de l'entreprise.

Toutefois, les entreprises familiales de petites dimensions, dans lesquelles les membres sont plus étroitement liés les uns aux autres, la mise en place d'une structure de gouvernance complexe n'est nullement nécessaire ; mais en revanche, celles-ci devraient se montrer capables de planifier la succession, de transmettre des valeurs, de bien communiquer et de résoudre les conflits.

Le formalisme qu'introduit la gouvernance est difficilement assimilable dans le cas des entreprises familiales, car les rapports familiaux sont très spécifiques et nettement plus flexibles que les stricts rapports marchands. On a alors pu remarquer les diverses insuffisances qui marquent les systèmes de gouvernance de ce type d'entreprise. Tout de même, et avec le temps, la famille peut apprendre à accepter les faits, étant en dernier ressort la première bénéficiaire de la bonne marche de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche, J. et B. Amann, 1997, Le retour triomphant du capitalisme familial », *L'expansion management Review*, juin, 1997.

Allouche, J. et B. Amann, *L'Entreprise familiale : un état de l'art*, Finance, Contrôle, Stratégie, n° 3, Mars, 2000.

Astrachan, J.H et alii, *American Family Business Survey 2002*, The George and Robin Raymond Family Business Institute: Alfred, New-York, 2003.

Astrachan, J.H et Kolenko, T.A. , A neglected factor explaining family business success: Human resources practices. *Family Business Review*, n° 7, 1994.

Astrachan, J et Shanker, M., Family businesses' contribution to the U.S. economy : A closer look », *Family Business Review*, n° 16, 2003.

Brouard, F ; Cadieux, L., La transmission des PME : Vers une meilleure compréhension du contexte. Communication soumise à l'Académie de l'entrepreneuriat 2007 Sherbrooke, 4-5 octobre, 2007.

Brouard, F et Divito, J., Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. Communication présentée lors du CIFEPME 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31 octobre, 2008.

Caby, J. et Hirigoyen G. (sous la direction de), *La Gestion des entreprises familiales*, CREFF, Bordeaux, 2002.

Cadieux, L., La succession dans les PME familiales : vers une approche intégrée du processus de préparation du successeur, *Economies et Sociétés*, n° 16, 2007.

Charreaux, G., Le gouvernement des entreprises, 'corporate governance', théories et faits, *Economica*; Paris, 1997.

Chrisman, J.J., Chua, J.H et Steier L.P, An introduction to theories of family business, *Journal of Business Venturing*, n° 18, 2003.

Crouzet, F., Rôle et géographie des dynasties d'affaires, *Entreprise et Histoire*, n° 9, 1995.

Gersick, K ; Davis, J ; McCollom Hampton, M et Landsberg, I., Generation to generation. Life cycles of the family business. Boston, Harvard Business School Press, 1997.

Hugron, Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980). Cahier de recherche no. GREF-93-01B, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 1993.

Hugron, P., La régé d'entreprises familiales, *Revue Internationale de Gestion*, n° 23, 1998.

Kenyon-Rouvinez, D. ET Ward, J.-L., Les entreprises familiales, Collection Que Sais-je? Paris : Presses Universitaires de France, 2004.

Lubatkin, M.H., R. Durand et Y. Ling, The Missing Lens in Family Firm *Research*, n° 60, pp. 1022-1029, 2007.

Mouline, J.P., Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée, *Finance Contrôle Stratégie*, n° 3, 2000.

Neubauer f et Lank A., *The Family Business. Its Governance for sustainability*. London, 1998.

Sharma, P., Chrisman, J.J. et Chua, J.H., *Strategic Management of the Family Business : Past research and Future Challenges*, *Family Business Review*, San Francisco, n° 10, pp. 1-35, 1997.

Sharma, P., *An overview of the field of Family Business Studies : Current Status and Directions for the Future*, *Family Business Review*, San-Francisco, n° 17, pp. 1-36, 2004.

ST-Cyr, L., Richer, F., *Préparer la relève – Neuf études de cas sur l’entreprise au Québec*, Montréal: Presses de l’Université de Montréal Presses HEC Montréal, 2003.

Steier, L., *Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities*, *Journal of Business Venturing*, n° 18, pp. 597-618, 2003.

Ward, J. L., *Creating effective boards for private enterprises: Meeting the challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey Bass, 1991.