

L'entreprise familiale et le système des trois cercles ¹

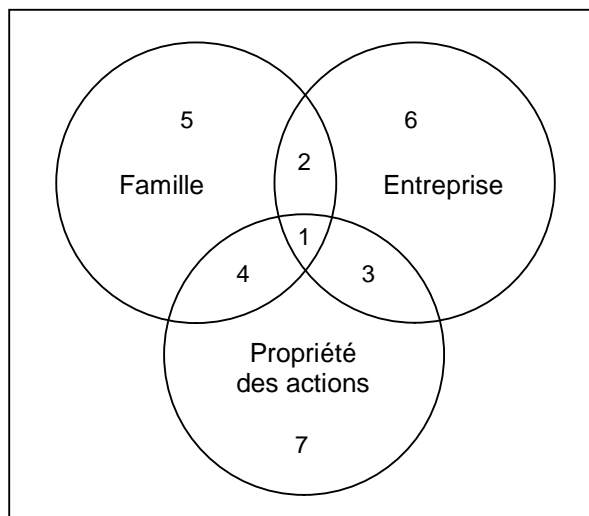
Comment définit-on une entreprise familiale ?

Selon Litz, une entreprise peut être considérée familiale, si sa gestion et sa propriété sont concentrées dans les mains d'une entité familiale et si ses membres essaient de maintenir ou d'augmenter la présence de la famille dans l'organisation.

L'entreprise familiale se définit donc par rapport à trois entités : l'entreprise elle-même, la famille qui y est reliée et ses propriétaires.

En s'appuyant sur cette réalité, on peut représenter la famille en affaires à l'aide de trois cercles : l'un des cercles représente la famille, un autre l'entreprise et le troisième, la propriété des actions.

Cette représentation permet de saisir l'interdépendance entre les trois entités, ainsi que les avantages et les enjeux qui en résultent.



Source : Taguiri et Davis (1996)

L'interdépendance entre les trois entités devient plus évidente lorsqu'on identifie les personnes à l'intérieur de chacun des cercles. On se rend compte rapidement que les trois cercles se chevauchent. Par exemple, à l'intersection des trois cercles (zone 1) se situent les personnes à la fois membres de la famille, employés de l'entreprise et détentrices de titres de propriété. À l'intersection famille-entreprise (zone 2) se trouvent des personnes à la fois membres de la famille et employés de l'entreprise, mais n'en possédant aucun titre de propriété. En continuant ainsi, on distingue sept zones différentes, dans lesquelles on peut placer chacune des personnes concernées de près ou de loin par l'entreprise familiale.

L'avantage de placer chacune de ces personnes à l'intérieur des cercles est de mieux comprendre leur comportement, souvent lié aux avantages et aux inconvénients résultant de leur position. Par exemple, la personne à la tête de l'entreprise se situe la plupart du temps dans la zone 1. Elle possède généralement une bonne connaissance de la famille ainsi que des forces et des faiblesses de chacun de ses membres. Elle connaît aussi très bien l'entreprise. Elle se trouve donc dans une position idéale pour permettre à la famille de profiter au maximum de l'entreprise, et vice versa.

1. Source : St-Cyr, Louise. « Management des PME », chapitre 33, sous la direction de Louis-Jacques Filion et Brahim Allali, Édition internationale France/Québec Pearson France/ERPI, Québec, 2007, p. 575-576.

Mais c'est aussi à elle que revient l'obligation d'arbitrer les situations conflictuelles entre la famille, l'entreprise et les propriétaires. Dans l'exercice du pouvoir qui vient avec cette position, elle ne doit pas confondre ses rôles de chef de famille, de dirigeant d'entreprise et de propriétaire. Elle ne doit pas tenter non plus de régler des conflits familiaux par l'intermédiaire de l'entreprise ou l'inverse. De toute évidence, se situer dans la zone 1 n'est pas de tout repos !

Les enjeux sont autres pour les personnes se situant dans la zone 4. Ces membres de la famille détiennent des titres de propriété de l'entreprise, mais n'y travaillent pas. Il y a de fortes probabilités qu'elles soient plus intéressées par les dividendes qu'elles peuvent retirer à court terme que par la performance de l'entreprise à long terme. En prenant conscience des intérêts des personnes situées dans la zone 4, le dirigeant sera mieux en mesure de prendre de bonnes décisions.

Et vous, futur aspirant à la direction, où êtes-vous présentement ? Où serez-vous dans deux ans, dans cinq ans ? Passerez-vous de la zone 2 à la zone 1 ? Votre point de vue sur votre contribution à l'entreprise, sur ce qu'elle peut vous apporter, sur son avenir, changera sûrement avec ce passage.

Réfléchissez aux membres de votre famille. Où se situent-ils ? Quelles sont leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise ? Quelle est votre réaction face à ces attentes ? Sont-elles justifiées ? Pouvez-vous y répondre ? Que pouvez-vous faire à cet égard ? En parler est peut-être un bon point de départ.