



300, Léo Pariseau
Place du Parc, Bureau 1900
Montréal (Québec) H2X 4B5

NOUS RÉPONDONS à vos besoins...

Téléphone: (514) 842-3911
Télécopieur: (514) 849-3447
Courriel: info@rswca.com

Un conseil familial est plus que favorable pour l'entreprise

L'existence même d'une famille peut dépendre de l'entreprise qui est la sienne. Cette entreprise lui donne un travail, la nourrit et l'habille, sans compter que ses activités reflètent souvent les valeurs familiales qu'on y a intégrées.

Les entreprises familiales ne sont pas toutes 'petites'. Certaines entreprises familiales sont en fait de grandes sociétés. Elles peuvent être administrées par des conseils d'administration de taille appréciable et présenter des structures de gestion à plusieurs paliers, et peut-être même des bureaux à travers le monde.

D'autres entreprises familiales ressemblent au dépanneur du coin dont le père et la mère sont les seuls dirigeants. Ce n'est pas leur taille ou leurs activités qui les unit, mais plutôt le fait qu'elles appartiennent aux membres d'une même famille.

Un conseil formé d'experts

Le conseil d'administration des entreprises familiales peut faire appel à des gens qui n'appartiennent pas à la famille. Il est fréquent que le comptable ou l'avocat de l'entreprise familiale occupe une place au sein du conseil. On invite souvent les spécialistes du marketing et des experts financiers à se joindre au conseil des entreprises familiales afin d'aider à définir leur orientation.

Un défi important que doivent surmonter la plupart des entreprises familiales consiste à trouver un moyen d'assurer l'unanimité face aux décisions entourant l'exploitation de l'entreprise, en particulier lorsque des stratégies à long terme suscitent un désaccord. Des mésententes ou des conflits surviennent fréquemment au sein des entreprises familiales, ce qui peut avoir un impact négatif sur la réussite de l'entreprise.

En temps de crise, il est souvent difficile de prendre des décisions lorsqu'on ne parvient pas à départager les membres ou lorsque le chef de la famille souhaite donner à l'entreprise une orientation avec laquelle les membres plus jeunes sont en désaccord. Une façon d'éliminer les risques de telles situations consiste à mettre sur pied un conseil d'entreprise familiale (CEF) capable de définir les politiques de la famille concernant l'entreprise et la relation que doit entretenir la famille face à l'entreprise.

Un nouvel encadrement

Contrairement au conseil d'administration, tous les membres de la famille doivent participer au conseil d'entreprise familiale, incluant ceux qui ne sont pas directement impliqués dans celle-ci. Les réunions du CEF permettent de renseigner les gens sur le rendement et l'état de l'entreprise, en plus de débattre des questions générales, par exemple, lorsqu'il s'agit de nommer le prochain chef de l'entreprise ou de décider si on devrait ou non vendre l'entreprise.

Le CEF fera connaître plusieurs des préoccupations du conseil d'administration, mais son point de vue reflète uniquement les idées de la famille et il peut présenter au conseil des commentaires sur la façon dont ses décisions touchent la famille.

À l'instar du conseil d'administration d'une entreprise, le CEF se réunit régulièrement – jusqu'à quatre fois par année, et rédige un procès-verbal de chaque réunion. Le conseil familial constitue cependant une entité démocratique où chaque vote compte. Il n'assume qu'une fonction de conseil et même s'il présente des recommandations au conseil d'administration de l'entreprise familiale, son but n'est pas d'encadrer ou de diriger l'entreprise en soi.

Il sert plutôt de forum où la famille peut définir ou clarifier ses valeurs et ses politiques, en plus de déterminer la mesure dans laquelle elle doit les appliquer à l'entreprise. Par exemple, si un membre plus âgé de la famille prévoit se retirer de l'organisation, il se pourrait qu'un individu autre que son plus proche parent soit le candidat idéal pour le remplacer à ce poste. Le conseil familial peut présenter une telle recommandation au conseil d'administration et exprimer ainsi la priorité que la famille accorde à la réussite de l'entreprise.

Le conseil familial transcende les générations

Le conseil d'entreprise familiale se composerait normalement de membres de la famille qui ont atteint un certain âge – ou pourrait dire 18 ou 21 ans, par exemple. La famille étendue qui participe au CEF englobera également les conjoints (es) des membres de la famille. (Il revient à la famille de décider, mais on pourrait inclure aussi les conjoints de fait, si la question du mariage ne revêt pas une importance absolue.)

Une des fonctions premières du conseil d'entreprise familiale consiste à faire intervenir les générations plus jeunes à un moment ou à un autre dans l'orientation de l'entreprise avant qu'ils n'en assument le contrôle. On aidera ainsi les membres de la génération plus âgée à préparer la relève de l'entreprise, sans compter que les membres plus jeunes auront alors un sentiment d'appartenance accru au fur et à mesure qu'ils assumeront la relève.

Pour mettre sur pied un conseil d'entreprise familiale et tenir les premières réunions, on recommande probablement de recourir aux services d'un animateur possédant une expérience dans le domaine et qui n'est pas un membre de la

famille. Cet individu doit posséder des qualités d'organisateur, en plus de bien connaître le déroulement des réunions et de comprendre la dynamique familiale. Un conseiller ou un expert-conseil travaillant auprès des entreprises pourrait assumer ce rôle.

Les décisions doivent se prendre

La première responsabilité du nouveau CEF consiste à s'entendre sur sa structure, ses responsabilités et sur la façon dont il doit être régi. Pour quelle raison crée-t-on un tel conseil ? Qui pourra en être membre ? Qui en sera le président ? Quelle sera la fréquence des réunions ? Le conseil d'entreprise familiale ne disposera d'un cadre de fonctionnement qu'après avoir répondu à toutes ces questions.

Après s'être occupé de ces aspects élémentaires, le conseil d'entreprise familiale peut tenir sa première réunion pour ensuite passer au niveau suivant, qui peut consister, entre autres, à définir la vision du CEF et à rédiger une constitution ou un ensemble de directives qu'il s'engage à respecter.

Les entreprises doivent surmonter plusieurs défis qui peuvent souvent anéantir l'organisation. Les pressions familiales internes peuvent exacerber les effets de ces défis, en particulier si l'entreprise connaît une certaine croissance et si le temps est venu de la confier à la prochaine génération.

Le conseil d'entreprise familiale contribuera à préserver l'intégrité de l'organisation de façon à ce que toutes les générations – présentes et futures, puissent récolter les fruits des efforts et du dévouement qui ont permis à l'entreprise d'acquérir la réputation dont elle jouit présentement.

Modalités d'utilisation

Tous les droits ayant trait au contenu de cette publication appartiennent exclusivement à RAN ONE Inc. Il est important de préciser que RAN ONE Inc. en est la source originale advenant toute utilisation autre que dans le présent format.