

Chronique Universités



Raphaëlle Mattart

Chercheuse-doctorante en entreprises familiales,
HEC Liège-école de gestion de l'Université de Liège

Entreprises familiales : quels atouts face à la crise du Covid ?

■ Certaines caractéristiques de l'entrepreneuriat familial méritent d'être mises en évidence.

Traduite par un lockdown généralisé, des arrêts de travail forcés, des difficultés d'approvisionnement, tant en matériel qu'en talent ainsi qu'une perte du contact avec le client, cette crise du Covid-19 fut brutale, économiquement et émotionnellement.

Dans ce tumulte nébuleux, certains atouts particuliers de l'entrepreneuriat familial méritent d'être remis en évidence.

Premièrement, ces entreprises, de par la convergence entre les intérêts de l'entreprise et ceux des membres de la famille, sont plus résilientes que les autres. Elles ont la possibilité de puiser dans des ressources uniques : la mobilisation des membres familiaux ; l'expérience de crises antérieures (pour les entreprises de plusieurs générations) ; la trésorerie de la famille. En temps de crise, l'heure est à la mobilisation familiale. On se serre les coudes pour survivre et on donne sans compter.

Plus agiles et plus flexibles

Ensuite, celles-ci sont plus agiles et flexibles car les instances de gouvernance sont moins, voire peu formalisées et ce, surtout dans les PME et TPE. Cela permet aux membres de la famille de prendre des décisions sans passer par des procédures administratives qui ralentissent la prise d'initiative. Il est alors plus facile de s'adapter rapidement, en profitant de l'opportunité de "surfer sur la vague".

Enfin, elles sont plus attachées à la préservation d'intérêts non-financiers. Cela s'explique notamment par la place des valeurs familiales, l'identification de la famille et l'histoire de l'entreprise. Par conséquent, elles sont plus ouvertes et à l'écoute des différentes parties prenantes. Cela donne lieu à des réflexions construites d'une manière distincte, équilibrant les intérêts financiers et non-financiers de façon à s'adapter aux demandes de l'environnement sociétal de l'entreprise.

Par leur résilience, leur flexibilité et leur volonté de s'inscrire dans le temps, les entreprises familiales ont des atouts qui peuvent les aider à faire de cette crise un tremplin pour s'adapter au mieux à l'environnement sociétal changeant. Cela leur donne la capacité d'être en mesure de se sentir plus en phase avec le monde d'aujourd'hui, mais aussi et surtout, le monde de demain. Ces caractéristiques non-exhaustives constituent les forces essentielles des entreprises familiales dans lesquelles elles peuvent



En temps de crise, l'heure est à la mobilisation familiale.

Les entreprises familiales sont plus agiles et flexibles car les instances de gouvernance sont moins, voire peu formalisées.

puiser pour mieux se préparer aux mois d'incertitude et aux prochaines crises qui s'annoncent. Le Covid-19 remet au centre de la réflexion les valeurs que l'on juge importantes au sein de la société et la façon dont on se veut être acteur du futur.

Équilibre familial

Néanmoins, il faut souligner que toute médaille a son revers. En effet, il est important de ne pas s'accrocher à une entreprise qui ne peut être sauvée, au risque de perdre son équilibre familial. S'il y a un élément à sauver, c'est la volonté d'entreprendre en famille plus que l'entreprise familiale en tant que tel. Assurément, c'est la façon dont la famille entreprend ensemble et se lance dans une activité économique qui est la clé de toute entreprise fructueuse. Il est alors temps d'imaginer des alternatives au sein du secteur majeur, et même parfois, accepter de se reconstruire autour d'un projet d'entrepreneuriat familial différent ou disruptif.

Par conséquent, pour les entreprises familiales, cette crise peut être synonyme d'un *wake-up call* : réinventer le business de demain, à partir de l'expérience des anciennes générations et mettre en œuvre les idées issues des nouvelles générations, dans un objectif de continuité viable, caractéristique de l'entreprise familiale.