

L'Entreprise Familiale : De sa genèse à sa transmission

EPISODE 3 : LA CHARTE FAMILIALE

Dans ce 3^{ème} épisode de notre dossier consacré à l'Entreprise Familiale, je vous propose une réflexion sur la « charte familiale », que l'on peut également retrouver sous les vocables de « protocole familial », « formulation des principes familiaux », « règles et valeurs familiales », et « plan stratégique familial ».

1. Qu'est-ce que la « charte familiale »

La charte familiale est un document écrit dans lequel les membres d'une même famille, vont mettre en commun les règles qui définissent leurs relations avec l'entreprise et inversement.

La charte va définir la façon dont les membres de la famille s'organisent entre eux pour agir comme actionnaires efficaces et parfois, également, comme dirigeants opérationnels. Si les modalités peuvent être diverses, il s'agit de décrire en amont, et de manière la plus précise possible, un système d'organisation, de mettre noir sur blanc les objectifs et le modèle choisis par la famille, quels qu'ils soient.

A chaque famille, à chaque projet, à chaque actionnariat correspond sa charte familiale (sa vision, ses valeurs, ses schémas d'organisations...). Cela doit être défini au regard de la situation spécifique, de l'ambition et des objectifs que se donnent la famille.

2. Pourquoi établir une charte familiale

L'environnement familial en lien avec une entreprise est complexe, et évolue constamment. De nombreuses entreprises familiales connaissent des difficultés en raison de désaccords stratégiques ou de gouvernance entre les membres des familles actionnaires, ou encore lors de la succession/transmission de l'EF.

Afin de survivre au passage des générations, il faut créer les conditions pour que la transmission familiale se passe dans les meilleures conditions, le changement de génération au sein des équipes dirigeantes s'avérant être source d'instabilité mettant à l'épreuve les relations des actionnaires entre eux, ainsi que celles de leurs familles.

La charte familiale a également pour but de fédérer les actionnaires familiaux, dont la stratégie (stratégie des actionnaires et non stratégie de l'entreprise) sera clairement définie, connue de tous les signataires, et donc mieux comprise, en particulier par les dirigeants du groupe familial.

Ainsi, nous pouvons relever que la charte familiale a pour principaux objectifs :

– **Rapprocher les membres de la famille et renforcer les liens autour de l'EF.**

Les négociations et les discussions que la charte familiale génère sont une occasion privilégiée de dialogue et d'échange, au cours desquels les membres de la famille apprennent à collaborer, ce qui est indispensable au bon fonctionnement et à la pérennité de l'EF.

– **Anticiper ou traiter d'éventuels conflits.**

La charte familiale est un excellent moyen de prévenir ces conflits en posant les règles du jeu au préalable, dans un cadre serein. Prévoir la médiation d'un tiers neutre, indépendant et tenu au secret professionnel, peut être un choix judicieux pour les familles qui souhaitent mener un processus rigoureux et « dépassionné ».

Ce tiers peut organiser des séances de travail, proposer un calendrier adapté aux enjeux familiaux, rédiger une base de travail et apporter des éclairages et des exemples issus de son expérience en la matière.

– Poser des directions claires pour la nouvelle génération.

La charte représente et organise le passage à une nouvelle ère de l'histoire familiale.

3. Que contient la charte ?

La charte familiale n'est pas limitée en termes de thématiques. Elle doit être adaptée aux préoccupations et à l'histoire de chaque famille, et son contenu est amené à évoluer, les engagements qui y sont pris devant évoluer avec les étapes de la vie de la famille et de l'entreprise.

Les principaux sujets abordés dans une charte familiale sont entre autres :

- **La vision et les éléments qui constituent l'ADN de l'EF.**

V.g. la philosophie de la famille, son histoire, ses valeurs (au-delà de la valeur patrimoniale), ses objectifs, et sa vision du futur, ainsi que la définition d'une ambition commune...

- **Les règles de gouvernance.**

La charte peut avoir pour vocation de préciser la composition et l'organisation de l'assemblée familiale, du conseil de famille et/ou du conseil d'administration : quels pouvoirs pour ces différentes institutions ? Qui peut y avoir accès ? Quelle fréquence et quels lieux de réunion ?

- **Règles relatives à la propriété des participations sociales**

Structure / mode de détention des participations sociales, politique de distribution, conditions d'entrée / sortie du capital, principes de gestion du patrimoine familial...

- **Le rôle de chacun au sein de l'EF et règles d'intégration de nouveaux membres.**

La charte permet de déterminer formellement les rôles et les missions de chacun et de donner aux différents membres une légitimité et une place définie au sein de l'entreprise.

En matière de nouvelles intégrations, la charte peut déterminer la politique de recrutement, la grille de rémunération, les modalités d'intégration des conjoints au sein de l'EF, la formation et l'accompagnement des nouvelles générations, etc.

- **Autres dispositions.**

V.g. précisions sur la manière dont ce document peut être modifié, communication aux signataires de la charte, durée et révision de la charte, médiation, arbitrages, etc.

4. Le document a-t-il une valeur juridique ?

D'une manière générale, il est important de noter que la charte familiale contient généralement des principes généraux à priori sans valeur juridique, mais elle peut aussi contenir des modalités plus précises qui pour leur part pourront avoir une valeur juridique, ou être traduites de manière juridique.

Beaucoup pensent qu'une charte familiale a une portée exclusivement morale, et aucune valeur juridique... En réalité, dans la mesure où il s'agit d'un document signé par des personnes juridiquement capables et que ce document comporte des engagements, il relève à lui seul du champ des obligations contractuelles, dans le cadre du droit civil général. Il est très rare que

l'on décrit dans une charte les sanctions applicables pour non-respect car, dans le cercle de la famille, on répugne en général à évoquer les situations douloureuses, mais l'on pourrait imaginer un recours aux tribunaux si la mauvaise application d'une charte aboutit à un préjudice direct pour l'un des membres de la famille.

Ce document est purement informatif et ne constitue pas une source de conseil juridique.
Les informations qu'il contient font référence à la date de sa divulgation et les lecteurs doivent demander un avis juridique avant de l'appliquer à des questions ou opérations spécifiques.
Aucune reproduction, divulgation ou distribution, en partie ou en totalité, du contenu de cette publication n'est autorisée sans consentement préalable.
Pour plus d'informations, contactez-nous : contact@msadv.pt