

## **L'Entreprise Familiale : De sa genèse à sa transmission**

### EPISODE 2 : LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES

Dans ce 2<sup>ème</sup> épisode d'une série d'articles consacrés à l'Entreprise Familiale, je vous propose une réflexion sur la Gouvernance des Entreprises Familiales, entre harmonie familiale et professionnalisation des décisions stratégiques.

La gouvernance d'entreprise joue un rôle primordial dans la création de valeur, que ce soit au profit des actionnaires ou de celui de l'ensemble des parties actives au sein de l'entreprise.

Il en découle que toute entreprise cherchant à survivre et à être compétitive doit accorder une attention particulière à la question de gouvernance.

Or, l'Entreprise Familiale est singulière à bien des égards, car elle se situe à l'interface de deux systèmes au fonctionnement différent, la famille et l'entreprise.

Le premier dominé par l'émotion, l'affect, la tradition et la sécurité ; le second par la rationalité, la recherche de profit, la croissance, la compétitivité et le changement.

De cette dualité, différentes problématiques spécifiques de gouvernance sont susceptibles d'émerger. En effet, le lien affectif entre l'entreprise et son dirigeant est susceptible d'exercer une influence négative sur la qualité de la prise de décision, les valeurs véhiculées dans les entreprises familiales tendant alors à affaiblir le management au détriment des intérêts des autres parties prenantes.

### **1. EF : Une Gouvernance spécifique**

La gouvernance d'entreprise familiale a pour première spécificité d'impliquer des acteurs très divers qui, selon une étude menée par PricewaterhouseCoopers<sup>1</sup>, se regroupent en trois niveaux de responsabilité :

- La “gouvernance de la famille” qui comprend des membres de la famille actionnaires et non-actionnaires, parfois non-impliqués dans la vie quotidienne de l'entreprise. Cette administration familiale a un rôle dans la définition de la stratégie globale de l'entreprise. Elle est ainsi à l'origine d'instances telles que le “Conseil de Famille”.
- Les administrateurs du conseil d'administration qui regroupent à la fois quelques membres de la famille, des actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. Ils influent sur la stratégie de la société, mais exercent aussi un rôle de contrôle et d'évaluation de la gouvernance.
- Le dernier groupe se constitue de dirigeants et managers de l'entreprise qui ne sont pas de la famille. Ceux-ci ont néanmoins la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie et de l'opérationnel quotidien. Certains participent aussi au CA.

Autant dire que la gouvernance des entreprises familiales se caractérise par une diversité de parties prenantes. Celle-ci implique d'importants moyens de communication, ainsi que des schémas de collaboration spécifiques.

## 2. Les conflits et problèmes relevés en matière de Gouvernance d'EF

Peu de dirigeants abordent les conflits de gouvernance familiale qui agitent leurs entreprises. Ceux qui s'expriment à ce propos signalent néanmoins les sujets de discorde suivants :

- Stratégie globale de long terme ;
- Répartition des rôles de direction ;

---

<sup>1</sup> Enquête PWC sur le modèle des entreprises familiales – 2012 : « *L'entreprise familiale, un modèle durable Family Business Survey – France* »

- Difficultés de communication entre les membres de la famille, les actionnaires et les dirigeants sans lien avec la famille ;
- Conflits entre générations ;
- Relais avec les héritiers, ou les futurs dirigeants.

### 3. Propositions de règlement de ces conflits et problèmes

Pour faire face à ces conflits très spécifiques à la gouvernance des Entreprises Familiales, se dressent différentes solutions structurelles et opérationnelles.

#### Idées de solutions structurelles :

- La “charte familiale” incarne une réponse aux conflits pour 30% de ces entreprises. Elle reprend les valeurs de la société, et sert de référence et d’engagement moral dans les périodes critiques ;
- La désignation d’un administrateur référent indépendant ayant un rôle de prévention des potentiels conflits ;
- Les conseils d’administration agités doivent être scrupuleusement pris en note (par exemple, grâce à un logiciel d’aide à la rédaction des procès-verbaux), pour que les points de vue de toutes les parties prenantes soient respectés.

En structurant la gouvernance familiale, on augmente l’engagement des membres familiaux et on favorise le partage équilibré d’informations.

Structurer et professionnaliser sa gouvernance nécessite également une certaine flexibilité face aux changements liés à l’interaction entre la famille, l’entreprise et les autres parties prenantes.

#### Idées de solutions opérationnelles :

➤ Renforcer l'indépendance des conseils

L'un des enjeux pour les entreprises familiales est, sans conteste, de se doter de conseils dont les membres ont l'expertise et l'indépendance nécessaires pour agir dans le meilleur des intérêts des entreprises : définir la stratégie et les orientations générales, exercer un réel contrôle sur le management par des mécanismes appropriés et veiller à la protection des intérêts des actionnaires minoritaires.

Les sociétés familiales, au même titre que les autres catégories d'entreprises, doivent en outre veiller à améliorer la qualité de la politique de rémunération des dirigeants, qui n'obéit pas toujours à des considérations guidées par la rationalité économique.

L'objectif d'incitation à la performance doit être réaffirmé et le lien avec la performance garanti. Une transparence renforcée devrait jouer un rôle positif à cet égard.

Une autre voie de progrès concerne les mécanismes d'audit et de contrôle, et notamment le renforcement de l'indépendance des auditeurs et de leur responsabilité vis-à-vis des actionnaires, dans les entreprises managériales, bien sûr, mais aussi dans les entreprises familiales.

Les administrateurs et conseils indépendants permettent d'apporter un recul que la gouvernance familiale ne permet pas toujours de prendre. Les personnalités concernées disposent donc souvent de compétences complémentaires à celles que détiennent déjà les membres de la famille, et en particulier la capacité de calmer les débats, ou de les orienter dans un sens favorable à la prise de décision.

➤ Reconsidérer les principes de gouvernance

La recherche de pérennité et la quête de légitimité des Entreprises Familiales envers leurs parties prenantes et, plus largement, la société, induit l'idée d'une gouvernance avancée, voire supérieure, de nature à maximiser la valeur. Les résultats des études empiriques sont loin de corroborer cette idée.

Il apparaît non seulement que les Entreprises Familiales ne se caractériseraient pas par un niveau d'engagement supérieur envers leurs partenaires et parties prenantes, mais que la qualité de leur gouvernance serait inférieure à celle des entreprises non familiales<sup>2</sup>.

Pour les actionnaires et les dirigeants de ces entreprises, cela constitue une incitation à reconsidérer leurs principes de gouvernance dans les différentes sous-dimensions qui la constituent et à conduire une réflexion sur les mécanismes spécifiques de gouvernance, encore trop souvent ignorés, que sont le conseil de famille et la charte familiale.

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](mailto:contact@msadv.pt)

---

<sup>2</sup> « La responsabilité sociétale des entreprises familiales : une approche comparative internationale », par Gérard Hirigoyen et Thierry Poulain-Rehm, in « La performance des entreprises familiales », Economica, 2014.