

# La Gouvernance Familiale, un enjeu de Pouvoir



Finance

## Qu'est-ce que la Gouvernance Familiale ?

Avant de répondre à cette question, il est important de distinguer une entreprise où des membres de la même famille travaillent ensemble, dont le fondateur est l'unique actionnaire, et une entreprise où le pouvoir est partagé entre les générations. Travailler en famille ne fait donc pas une entreprise familiale...

Une entreprise familiale (selon l'European Family Business) répond aux critères cumulatifs suivants :

- La majorité des votes est dans la possession de la personne physique qui a fondé l'entreprise, dans la possession de la (des) personne(s) physique(s) qui ont acquis leur part de capital ou dans la possession de leurs époux, parents, enfants ou descendants de leurs enfants,
- La majorité des votes peut être directe ou indirecte,
- Au moins un représentant de la famille est impliqué dans le management ou l'administration de l'entreprise.

## Comment s'articule-t-elle avec la Gouvernance d'Entreprise ?

Dans la Gouvernance d'Entreprise, l'Affectio Societatis est un élément intentionnel, il revêt un caractère volontaire et actif de collaboration, indispensable à la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société.

Dans la Gouvernance Familiale, l'Affectio Familiae rajoute à l'Affectio Societatis une dimension psychologique, qui est la volonté des membres de la famille de mener à bien un projet collectif, incarné par l'entreprise.

Les deux Gouvernances sont complémentaires, l'une nécessite des compétences issues du Droit et du Chiffre, l'autre, une appétence à la dimension émotionnelle. Le Conseiller doit anticiper tous les cas de figures au-delà du simple décès du dirigeant : favoritisme, préférences, injustice font le terreau de la séparation de la Famille et de la déstabilisation capitalistique.

## Quel est le rôle de la Gouvernance Familiale ?

Dans le cadre de la Gouvernance Familiale, les intérêts sont censés être alignés, portés, incarnés, par une personne, et des relais dans le temps. Elle est le garant de l'alignement qui devrait être parfait de l'Actionnaire à la Direction Générale et opérationnelle, et des procédures de contrôles (souvent trop rares, source de conflits, remettant en cause la confiance).

La Gouvernance Familiale a donc un rôle majeur pour éviter toutes les tentations naturelles à propos :

- Du Contrôle de la détention d'une quote-part majoritaire du capital et donc de la capacité d'influer sur la Gouvernance (nomination, fonction de direction).



La Banque Publique d'Investissement (BPI) rajoute le réel désir de conserver l'entreprise au sein de la famille.

Ces entreprises familiales sont de vrais atouts en termes d'emploi local et d'exportation pour l'économie Française. Elles mettent en place une organisation et des principes, complétant la Gouvernance d'Entreprise classique, pour passer les générations : La Gouvernance Familiale définit des règles explicites distinguant la succession (actifs) de la transmission (pouvoirs) et encadrant les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise ou seront appelés à cet effet, et leur communication au sein et à l'extérieur du cercle familial. Elle organise l'actionnariat familial et détermine les droits et devoirs de chacun.

Attention à la tentation de jouer individualiste ou pour les siens, menant au conflit d'intérêt : la nomination de dirigeant extérieur à la famille peut être une garantie d'impartialité.

- De la Continuité de l'orientation sur le long terme pour pérenniser l'entreprise. Attention aux successions qui mécaniquement élargit l'actionnariat et la dissémination du capital.

- Du Capital social et des réseaux sociaux de la famille ou de l'entreprise pour faire des affaires. Attention aux conflits d'intérêts : Servir l'entreprise ou se servir de celle-ci ?

## Quel est le profil de ces entreprises familiales ?

Sur les 143.000 PME et ETI en France (Source BPI), environ 50.000 répondraient aux critères des entreprises familiales. Mais toutes ne vivent pas la même réalité selon le nombre de générations engagées. Les contextes sont différents. Quand le Patriarche (Génération 1, G1) est toujours de ce monde, actif ou pas dans l'entreprise, ce n'est pas la même configuration pour les Héritiers (en G2), qui en plus, peuvent cohabiter en Fratrie avec des intérêts divergents. Et cela s'amplifie ensuite avec les petits-enfants (G3) où l'on passe en Confédération de Cousinage.

Tout est réuni pour une tragédie Grecque ! Entre ceux qui veulent s'investir dans l'entreprise, ceux qui veulent développer, et ceux qui n'attendent que leurs rentes, les conflits d'intérêts sont latents ou flagrants. Sans parler de l'ouverture du capital social et du risque de perte de contrôle de l'entreprise familiale.

Un professionnel neutre, accepté pour ses valeurs et ses compétences, à défaut d'être l'arbitre, est d'une utilité primordiale. Tel un médecin de famille qui connaît l'histoire et les histoires, et qui saura replacer l'entreprise au cœur de la Famille et réciproquement, en proposant des scénarii, des stratégies évitant la dissolution de la Famille et/ou de la Poule aux œufs d'or !

## Quels sont les outils permettant aux Familles de gérer toutes ces dimensions à la fois financières et émotionnelles ?

Il faut toujours se poser la question de la stratégie juridique au « bon endroit » : Selon le sujet, où sont les règles à appliquer ? Lorsqu'elle existe, la société Holding joue un rôle d'interface entre le monde familial et le monde opérationnel. Tout est normalement déjà écrit dans les Pacte et Statuts des organes en place. Ils sont gérés par le Droit des Sociétés, mais le contenu du Pacte reste confidentiel aux tiers. Il est important qu'avant de prendre toute décision, que l'ensemble des documents juridiques soient accessibles aux conseillers pour les éclairer sur les potentiels d'action, voire pour les modifier en substance si besoin.

La Gouvernance Familiale a ses propres outils :

- L'Assemblée familiale annuelle afin de permettre aux membres de la famille de se réunir et d'échanger sur la formation des membres de la famille, l'élection des membres du conseil de famille,



## Mais c'est Qui la Famille ?

Il n'y a pas de définition claire en la matière. Chez certains, la Famille est liée au sang (filiation) et donc exclue les pièces rapportées (ou valeurs ajoutées). D'autres, excluent les enfants qui ne correspondent pas aux standards de leurs valeurs (choix de vie, orientation sexuelle ou religieuse). Il ne s'agit pas de léser un ayant-droit de sa part de succession mais de ne pas lui donner sa potentialité de pouvoir au sein de l'entreprise. Encore faut-il avoir des compensations issues de son patrimoine privé.

Pour bien identifier Qui est Qui, le schéma d'Harvard est un outil dynamique. Des positions (de 1 à 7), sont proposées oubliant pourtant d'autres acteurs influents tels les exclus de la définition de la Famille, les fantômes que l'on fait parler (Si Papa était là...), les pièces rapportées divorcées qui pourraient représenter leurs enfants mineurs.

L'idée est de positionner chacun des membres de la Famille et de les faire se positionner eux-mêmes, de projeter chacun d'eux selon leurs souhaits, et celui du décideur. Les Conseillers bâtiront des stratégies pour que l'entreprise familiale (sur) vive en restant, dans la mesure du possible, toujours unie et maître de son destin.



- Le Conseil de famille élu par l'assemblée familiale fait le lien et assure le suivi avec l'entreprise mais sans prendre de décision sur son fonctionnement,

- La charte familiale précise la définition de la famille, ses valeurs, la raison d'être du groupe, l'organisation de la gouvernance familiale, les modalités d'intégration dans l'entreprise, voire la politique de dividendes.

A ce marché d'entreprises familiales, les Conseillers peuvent aider les entreprises où l'on travaille en famille à s'organiser pour devenir plus familiales : « Transmettre l'outil de travail, l'œuvre d'une vie, un savoir-faire, c'est plus que donner du patrimoine, c'est donner un peu d'éternité » me disait un de mes clients.

## Gouvernance actionnariale

**Objectifs :**  
définir les règles de détention,  
de cession, de transmission, de  
valorisation des actions, parler d'une  
même voix.

Pacte d'actionnaires, assemblée  
d'actionnaires, conseil des  
actionnaires...

## Gouvernance d'entreprise

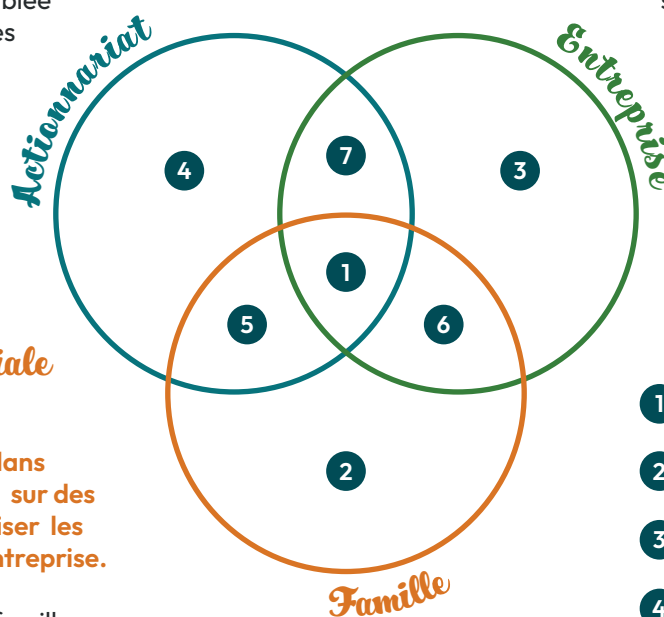
**Objectifs :**  
définir la stratégie, partager la  
décision, piloter- l'activité.

Conseil d'administration, directoire,  
conseil de surveillance, comité  
stratégique, comité de direction,  
comité exécutif

## Gouvernance familiale

**Objectifs:**  
établir des règles de vie dans  
l'entreprise, aligner la famille sur des  
objectifs communs, rationaliser les  
relations de la famille avec l'entreprise.

Charte familiale, conseil de famille,  
assemblée familiale, conseil des sages,  
fondation familiale, family office, fond de  
solidarité, bourse de liquidité...



- 1 L'actionnaire familial, opérationnel
- 2 Le membre de la famille non actionnaire, non opérationnel
- 3 L'opérationnel non familial, non actionnaire
- 4 L'actionnaire non familial, non opérationnel
- 5 L'actionnaire familial, non opérationnel - Holding familial
- 6 Le membre familial, non actionnaire, opérationnel
- 7 Le membre non familial, opérationnel, actionnaire

**Face à la diversité des intérêts familiaux, la gouvernance permet de fédérer !**



**Pascal Pineau**  
Associé  
06 20 50 30 04  
pascal.pineau@metisse-finance.com



**Claude Lajugée**  
Associé  
06 81 23 53 91  
claude.lajugee@metisse-finance.com