



Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales

Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales

Quatrième Edition: Disponible en Albanais, Anglais, Arabe, Azéri, Birman, Chinois, Espagnol, Français, Géorgien, Khmer, Macédonien, Mongolien, Monténégrin, Portugais, Russe, Serbe, Turc, Ukrainien, Urdu, et Vietnamien.

Copyright© 2018 Société Financière Internationale
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433
United States of America

Groupe de la Banque Mondiale

Avertissement

Le Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales de l'IFC (Manuel) a été réalisé par le personnel de la Société Financière Internationale (IFC). Les considérations et conclusions qu'il contient ne devraient pas être attribuées à l'IFC, le Groupe de la Banque Mondiale, son Conseil d'Administration, ou les pays qu'ils représentent, et ne reflètent pas non plus leurs opinions. Le contenu de ce Manuel est établi de bonne foi pour une orientation générale, mais l'IFC et le Groupe de la Banque Mondiale ne garantissent pas son exactitude et n'assument aucune responsabilité, quelle qu'elle soit, pour toute conséquence résultant de son utilisation.

Le contenu de cet ouvrage est protégé par les droits d'auteur (copyright). Reproduire et / ou transmettre tout ou partie de cet ouvrage peut constituer une violation de la loi en vigueur. L'IFC encourage la diffusion de cette publication et autorise par la présente l'utilisateur de cet ouvrage à en reproduire des parties pour son usage personnel, non-commercial, sans le droit de revendre, redistribuer, ou créer des œuvres dérivées sur sa base. Toute autre reproduction ou utilisation de cet ouvrage est soumise à l'autorisation écrite formelle de l'IFC.

Prologue

L'objectif de ce Manuel de Gouvernance des Entreprises Familiales est d'aider le personnel d'investissement et de consultation de l'IFC à identifier et à traiter les problèmes de gouvernance basiques des entreprises familiales clientes. Le Manuel peut également servir d'outil d'orientation pour les clients de l'IFC qui cherchent à renforcer leurs pratiques de gouvernance familiale. Ce Manuel vient compléter les outils de La Méthodologie de Gouvernance d'Entreprise de l'IFC pour les entreprises familiales, qui sont actuellement utilisés au sein de l'IFC afin d'évaluer la gouvernance des sociétés familiales clientes.

Nous n'avons pas l'intention de présenter ce Manuel comme un ouvrage de référence exhaustif sur la gouvernance des entreprises familiales, ni comme un substitut aux conseils individualisés qui peuvent être fournis par des consultants qualifiés en matière de sociétés familiales, ou par des professionnels comptables et juridiques. Nous cherchons plutôt à en faire une description concise et pratique des composantes essentielles de la gouvernance d'entreprise pour les sociétés familiales tout en suggérant des solutions aux problèmes courants liés à la gouvernance de ce type d'entreprises. Des informations supplémentaires sur les thèmes abordés par ce Manuel sont consultables dans la littérature étendue qui existe sur ce sujet, telle qu'elle est répertoriée dans les annotations en bas de pages et la bibliographie figurant à la fin du Manuel.

Ce Manuel a été rédigé par Sanaa Abouzaid, Responsable de Gouvernance d'Entreprises à l'IFC. Toutes questions ou commentaires sur le contenu du Manuel devront être adressés à:

Sanaa Abouzaid
Corporate Governance Group
Environment, Social & Governance Department
IFC
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20433 U.S.A
Telephone: 202-458-1614
Email: sabouzaid@ifc.org

Remerciements

L'auteur tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce Manuel :

Natalya Arabova, First Freight Company (Russie) ; Ayman Eltarabishy, The George Washington University (Etats Unis) ; Leo Goldschmidt, Bank Degroof (Belgique) ; Darrin Hartzler, Davit Karapetyan, Sebastian Molineus, et Cecilia Rabassa, IFC/Banque Mondiale ; Herbert Steinberg, Mesa Corporate Governance (Brésil) ; et John Ward, Kellogg School of Management (Etats Unis). Tous ont énormément aidé à préparer et à relire le contenu de ce Manuel.

Joe Achkar, SABIS (Liban) ; et Alfredo Carvajal Sinisterra, Carvajal Group (Colombie), pour avoir bien voulu partager quelques exemples de leurs gouvernances familiales avec les lecteurs de ce Manuel.

Andres Bernal, Governance Consultants (Colombie) ; Sandra Guerra, Better Governance (Brésil) ; Kiril Nejkov, Fabio Isay Saad, Enrique Sanchez-Armass, et Anderson Caputo Silva, IFC/Banque Mondiale, pour avoir bien accepté de revoir les traductions de ce Manuel.

Jewel Caguiat et Maya Polishchuk, IFC, qui ont supervisé le design, l'édition, et la distribution du Manuel.

Finalement, l'auteur voudrait exprimer sa profonde gratitude à Mike Lubrano, Cartica Capital (Etats Unis), pour son orientation et sa revue du processus de développement du Manuel.

Table des Matières

INTRODUCTION	11
1. Définition et Caractéristiques des Entreprises Familiales – Forces et Faiblesses	12
2. Étapes de la Croissance d'une Entreprise Familiale.....	14
2.1. Le(s) fondateur(s).....	14
2.2. Le Partenariat Fraternel.....	15
2.3. La Confédération des Cousins.....	15
SECTION I: RÔLES DES MEMBRES DE LA FAMILLE DANS LA GOUVER- NANCE DE LEUR ENTREPRISE	17
1. Propriétaires (Actionnaires)	17
2. Dirigeants (Directeurs).....	18
3. Administrateurs (Conseil d'Administration)	18
4. Membres de la Famille (la Famille et ses Institutions)	18
SECTION II: GOUVERNANCE FAMILIALE	21
1. Constitution Familiale (Charte Familiale)	22
1.1. Politiques Relatives à l'Emploi des Membres de la Famille	23
1.2. Politiques Relatives à la Détention d'Actions par les Membres de la Famille	28
2. Institutions de Gouvernance Familiale.....	28
2.1. Assemblée Familiale	29
2.2. Conseil Familial.....	30
2.3. Bureau Familial	32
2.4. Autres Institutions Familiales	33
SECTION III: LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE	37
1. Conseils de Consultation	38
1.1. Définition et Rôle du Conseil de Consultation.....	38
1.2. Composition du Conseil de Consultation.....	39
1.3. Avantages et Inconvénients des Conseils de Consultation....	39
2. Conseil d'Administration.....	40
2.1. Rôle du Conseil d'Administration.....	40
2.2. Composition du Conseil d'Administration	41
2.3. Obligations des Administrateurs.....	42

3. Administrateurs Indépendants	43
3.1. L'importance des Administrateurs Indépendants	43
3.2. Définition de l'Indépendance des Administrateurs	44

**SECTION IV: LA DIRECTION SUPÉRIEURE DANS UNE
ENTREPRISE FAMILIALE** **46**

1. Directeurs Familiaux Contre Directeurs non Familiaux	46
2. Succession du Directeur Général et des Autres Directeurs	49
2.1. L'importance d'un Plan de Succession Formel pour les Directeurs	50
2.2. Les Étapes d'un Plan de Succession Formel pour le Directeur Général	50

SECTION V: QUAND L'ENTREPRISE FAMILIALE EST COTÉE EN BOURSE .. **52**

1. Pourquoi Etre Cotée en Bourse ? Pourquoi Pas?	52
1.1. Les Avantages d'Etre Cotée en Bourse pour une Entreprise Familiale	52
1.2. Les Inconvénients d'Etre Cotée en Bourse pour une Entreprise Familiale	53
2. Se Préparer à une Introduction en Bourse	54

CONCLUSION **56**

BIBLIOGRAPHIE **57**

INTRODUCTION

Les entreprises familiales constituent la forme d'organisation des entreprises la plus ancienne et la plus répandue au monde. Dans de nombreux pays, les entreprises familiales représentent plus de 70 pour cent de l'ensemble des entreprises et jouent un rôle prépondérant dans la croissance économique et l'emploi de la main d'œuvre. En Espagne, par exemple, environ 75 pour cent des entreprises sont détenues par des familles et constituent 65 pour cent du PNB espagnol en moyenne.¹ De même, les entreprises familiales constituent 60 pour cent environ du PNB total de l'Amérique Latine.²

Les entreprises familiales comprennent aussi bien les petites et moyennes entreprises que les grands conglomérats qui opèrent dans de nombreux secteurs et pays. Parmi quelques-unes des entreprises familiales connues, citons : Salvatore Ferragamo, Benetton et le Groupe Fiat en Italie ; L'Oréal, le Groupe Carrefour, LVMH et Michelin en France ; Samsung, Hyundai Motor et le Groupe LG en Corée du Sud ; BMW et Siemens en Allemagne ; Kikkoman et Ito-Yokado au Japon ; et enfin Ford Motors Co et les magasins Wal-Mart aux États-Unis.

En outre, la plupart des entreprises familiales ont une durée de vie très courte une fois passée l'étape de leur(s) fondateur(s) et qu'environ 95 pour cent des entreprises familiales ne survivent pas à la troisième génération de propriétaires.³ Cette situation est souvent due à un manque de préparation des générations suivantes face à la gestion des exigences d'une entreprise croissante et d'une famille beaucoup plus étendue. Les entreprises familiales peuvent améliorer leurs chances de survie en instaurant les bonnes structures de gouvernance et en initiant le processus d'éducation des générations suivantes dans ce domaine dès que possible.

Ce Manuel se concentrera sur les défis de gouvernance auxquels les entreprises familiales doivent faire face et proposera des structures et des pratiques qui peuvent atténuer ces défis et garantir la viabilité de l'entreprise. Ce Manuel offre une perspective internationale puisqu'il se concentre sur les caractéristiques des entreprises familiales qui peuvent être observées à travers le monde. Les structures de gouvernance suggérées dans ce Manuel devront être adaptées aux exigences locales et aux réglementations des entreprises familiales avant d'être appliquées dans un pays spécifique.

¹ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

² The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

³ The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.

1- Définition et Caractéristiques des Entreprises Familiales —Forces et Faiblesses

Définition : Dans le cadre de ce Manuel, une entreprise familiale désigne une entreprise dans laquelle la famille de contrôle, notamment le(s) fondateur(s) qui prévoi(en)t de léguer l'entreprise à ses (leurs) descendants, détient la majorité de vote. Les termes « entreprise familiale », « société familiale », « entreprise détenue par une famille » et « entreprise contrôlée par une famille » seront utilisés de façon interchangeable tout au long de ce Manuel pour désigner les entreprises familiales.

Forces : Plusieurs études ont montré que les entreprises détenues par des familles sont plus performantes que leurs équivalents non détenues par des familles en termes de ventes, de bénéfices et des autres indices de croissance.⁴ Une étude de Thomson Financial pour Newsweek a comparé des sociétés familiales et leurs rivales sur les six index majeurs en Europe et a montré que les entreprises familiales étaient plus performantes que leurs rivales sur chacun de ces index, du FTSE de Londres à l'IBEX de Madrid. Thomson Financial a créé un index unique pour les sociétés familiales et non familiales dans chaque pays, et les a suivies pendant une période de plus de 10 ans qui s'est étendue jusqu'à décembre 2003. En Allemagne, l'index familial a augmenté de 206 pour cent, alors que les actions non familiales ont augmenté de 47 pour cent uniquement. En France, l'index familial a augmenté de 203 pour cent, alors que son équivalent a seulement connu une hausse de 76 pour cent. Les entreprises familiales ont également enregistré de meilleurs résultats que leurs équivalents en Suisse, en Espagne, en Grande-Bretagne et en Italie.⁵

Ces performances élevées sont le fruit des forces inhérentes que détiennent les entreprises familiales par rapport à leurs équivalents. Parmi ces forces, on trouve:⁶

- *L'engagement.* La famille, en tant que propriétaire de l'entreprise, manifeste la plus grande motivation à voir son entreprise grandir, prospérer et être transmise aux générations futures. Par conséquent, plusieurs membres de la famille s'identifient à l'entreprise et sont généralement enclins à travailler avec plus d'acharnement et à réinvestir une partie de leurs bénéfices dans l'entreprise afin de lui permettre de grandir à long terme. Lorsqu'elle traite avec les entreprises familiales clientes, l'IFC accorde une importance particulière à la présence d'un ensemble d'actionnaires engagés au cœur de l'entreprise.

⁴ Denis Leach et John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

⁵ Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

⁶ Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000); John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

- *Une Perpétuité des Connaissances.* La transmission des connaissances, expériences et compétences accumulées aux générations futures constitue une priorité pour les familles détenant des entreprises. De nombreux membres de la famille sont ainsi immergés dans l'entreprise de leur famille à partir d'un très jeune âge. Leur degré d'engagement est alors renforcé et ils disposent ainsi des outils nécessaires pour diriger leur entreprise familiale.
- *La Fiabilité et l'Orgueil.* Parce que le nom et la réputation des entreprises familiales sont associés à leurs produits et / ou à leurs services, elles s'efforcent d'améliorer la qualité de leur production et de maintenir de bonnes relations avec leurs partenaires (clients, fournisseurs, employés, communauté, etc.).

Faiblesses : La caractéristique des entreprises familiales la plus souvent mise en avant est la suivante : beaucoup d'entre elles ne réussissent pas à perdurer à long terme. En effet, environ deux tiers à trois quarts des entreprises familiales font faillite ou sont vendues par leur(s) fondateur(s) alors qu'ils sont encore à la tête de l'entreprise. Seules 5 à 15 pour cent d'entre elles passent aux mains de la troisième génération des descendants du fondateur(s).⁷

Ce taux élevé d'échec que rencontrent les entreprises familiales est attribué à une multitude de raisons. Certaines de ces raisons sont les mêmes que celles qui pourraient faire échouer n'importe quelle autre entreprise, à savoir une mauvaise gestion, une trésorerie insuffisante pour financer la croissance, un contrôle des coûts inadéquat, les conditions du secteur et autres conditions macro-économiques. Cependant, les entreprises familiales présentent également certaines faiblesses qui sont particulièrement liées à leur nature. Certaines de ces faiblesses sont les suivantes:

- *La Complexité.* Les entreprises familiales sont généralement plus complexes en matière de gouvernance que leurs équivalents, en raison de la présence d'une variable qui vient s'y greffer : la famille. L'addition des émotions et des problèmes familiaux à l'entreprise augmente la complexité des défis auxquels ces entreprises doivent faire face. Contrairement aux autres types d'entreprises, les membres de la famille jouent des rôles différents au sein de leur entreprise, ce qui peut parfois conduire à un manque d'alignement des motivations parmi l'ensemble des membres de la famille. Ce point sera discuté en plus de détails dans la Section I du présent Manuel.

⁷ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

- *Le Caractère Informel.* Parce que la plupart des familles dirigent leurs entreprises elles-mêmes (du moins au cours des première et deuxième générations), elles manifestent généralement très peu d'intérêt dans l'établissement de pratiques et de procédures commerciales clairement articulées. Au fur et à mesure que la famille et son entreprise se développent, cette situation peut conduire à de nombreuses inefficacités et à des conflits internes qui pourraient menacer la continuité de l'activité.
- *Le Manque de Discipline.* De nombreuses entreprises familiales ne prêtent pas suffisamment attention aux domaines stratégiques essentiels, tels que : le plan de succession du directeur général et des autres postes clés de la direction, l'emploi des membres de la famille dans l'entreprise et l'attrait et la conservation des dirigeants qualifiés venant de l'extérieur. Le fait de retarder ou de négliger de telles décisions stratégiques importantes pourrait conduire à l'échec de n'importe quelle entreprise familiale.

2- Étapes de la Croissance d'une Entreprise Familiale

Plusieurs modèles ont été définis afin de décrire et d'analyser les différentes étapes que traversent les entreprises familiales au cours de leur existence. Dans ce Manuel, nous utiliserons le modèle basique à trois étapes qui résume le cycle de vie de l'entreprise familiale comme suit : (i) l'étape du fondateur(s) ; (ii) l'étape du partenariat fraternel ; et (iii) l'étape de la confédération des cousins.⁸ Bien que ce modèle permette de mener une bonne analyse des trois étapes basiques de l'évolution de l'entreprise familiale, il n'implique pas que toutes les entreprises détenues par des familles passent nécessairement par l'ensemble de ces trois étapes de développement. Par exemple, certaines entreprises disparaîtront au cours des premières étapes de leur cycle de vie à cause de la banqueroute ou parce qu'elles seront acquises par d'autres sociétés.

L'évolution de la propriété et de la gestion au sein de la plupart des entreprises familiales passe par les étapes suivantes:

2.1. Étape 1: Le(s) Fondateur(s) (Propriétaire(s) Détenant le Contrôle)

Il s'agit de l'étape initiale dans l'existence d'une entreprise familiale. L'entreprise est alors entièrement dirigée et gérée par le(s) fondateur(s). En effet, il se peut que la plupart des fondateurs cherchent des conseils auprès d'un nombre restreint de conseillers extérieurs, et/ou d'associés, mais ils prennent

⁸ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991); Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

la majorité des décisions stratégiques eux-mêmes. Cette étape se caractérise généralement par un fort engagement de la part du fondateur(s) envers le succès de son entreprise et par une structure de gouvernance relativement simple. Dans l'ensemble, cette étape comporte des problèmes de gouvernance d'entreprise limités par rapport aux deux étapes suivantes, puisque le contrôle et la propriété de l'entreprise sont toujours détenus par la même personne: le(s) fondateur(s). Cependant, le problème le plus important qui devra être traité au cours de la vie du fondateur(s) est le plan de succession. Afin que l'entreprise familiale puisse survivre et passer à l'étape suivante, le(s) fondateur(s) doit faire les efforts nécessaires pour planifier sa succession et commencer à former le prochain chef de l'entreprise.

2.2. Étape 2: Le Partenariat Fraternel

Il s'agit de l'étape où la gestion et la propriété ont été transférées aux enfants du fondateur(s). Étant donné que davantage de membres de la famille sont désormais impliqués dans l'entreprise, les problèmes de gouvernance ont tendance à devenir relativement plus complexes que ceux qui ont été observés pendant l'étape initiale de l'existence de l'entreprise. Parmi les défis communs de l'étape du partenariat fraternel, on trouve : le maintien de l'harmonie fraternelle, l'officialisation des processus et des procédures commerciales, l'établissement des canaux de communication efficaces entre les membres de la famille et la garantie du plan de succession pour les postes clés de la direction.

2.3. Étape 3: La Confédération des Cousins (Consortium des Cousins ou Dynastie Familiale)

Dans cette étape, la gouvernance d'entreprise devient plus complexe, étant donné que davantage de membres de la famille sont directement ou indirectement impliqués dans l'entreprise, y compris les enfants des frères et sœurs, les cousins et la belle-famille. Puisque beaucoup de ces membres appartiennent à des générations différentes et proviennent de branches différentes de la famille, il est possible qu'ils aient des idées divergentes sur la manière dont l'entreprise devrait être gérée et avec laquelle la stratégie générale devrait être définie. De plus, tous les conflits qui existaient au sein de la fratrie à l'étape antérieure sont susceptibles de toucher la génération des cousins également. Par conséquent, cette étape implique la plupart des problèmes de gouvernance familiale. Certains des problèmes les plus communs que les entreprises familiales rencontrent lors de cette étape sont : l'emploi des membres de la famille ; les droits des actionnaires familiaux ; la liquidité des actions ; la politique des dividendes ; le rôle des membres de la famille au sein de l'entreprise ; la résolution des conflits familiaux ; et l'établissement de la vision et de la mission familiale.

Le tableau suivant résume les principaux problèmes de gouvernance auxquels les entreprises familiales doivent faire face au cours de leur cycle de développement:⁹

Étape de la Propriété	Problèmes Dominants
<p>Étape 1: Le(s) Fondateur(s)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transition du poste de dirigeant • Succession • Planification de la succession
<p>Étape 2: Le Partenariat Fraternel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien du travail d'équipe et de l'harmonie • Prolongation de la propriété familiale • Succession
<p>Étape 3: La Confédération des Cousins</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attribution du capital de l'entreprise: niveaux des dividendes, dettes et bénéfices • Liquidité des actions • Résolution des conflits familiaux • Participation et rôle de la famille • Vision et mission de la famille • Lien familial avec l'entreprise

Chaque étape présente des défis et des problèmes différents, dont la bonne gestion peut garantir la continuité de l'entreprise familiale. La plupart des entreprises familiales sont fructueuses lors de l'étape de leur(s) fondateur(s) grâce aux efforts énormes entrepris par ce(s) dernier(s) qui s'implique(ent) souvent dans tous les aspects de l'activité. À plus long terme, cependant, il devient nécessaire de mettre en place les bonnes structures et les bons mécanismes de gouvernance d'entreprise qui permettront d'établir des canaux de communication efficaces et une définition claire des rôles et des attentes de chaque personne impliquée dans l'entreprise familiale.

⁹ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

SECTION I

RÔLES DES MEMBRES DE LA FAMILLE DANS LA GOUVERNANCE DE LEUR ENTREPRISE

Dans une entreprise non familiale typique, n'importe quel individu impliqué peut être un employé, un dirigeant, un propriétaire, un administrateur ou une combinaison de ces rôles. Dans une entreprise détenue par une famille, cependant, la situation devient plus complexe car un individu peut avoir des rôles et des responsabilités multiples. Ces rôles multiples sont généralement associés à des motivations différentes, qui augmentent les défis auxquels les entreprises familiales doivent faire face, par opposition à leurs équivalents non familiales.¹⁰

1- Propriétaires (Actionnaires)

Les propriétaires d'une entreprise familiale ont plusieurs rôles et motivations qui peuvent parfois aboutir à des conflits d'opinion. Par exemple, la décision de réinvestir les bénéfices dans l'entreprise au lieu de les distribuer sous forme de dividendes peut être perçue de manière différente par les divers propriétaires, en fonction des autres rôles qu'ils assument au sein de l'entreprise. Un(e) propriétaire qui travaille dans l'entreprise familiale peut ne pas s'opposer à une telle décision puisqu'il (elle) perçoit déjà un salaire de la part de l'entreprise. Inversement, cette situation paraîtra différente du point de vue d'un propriétaire qui ne travaille pas dans l'entreprise et dont la source principale de revenus dépend des dividendes. Ce propriétaire sera effectivement intéressé de recevoir des dividendes plus élevés et plus fréquents.

Les choses deviennent généralement plus complexes lorsque l'entreprise familiale grandit et que ses propriétaires endossent des rôles différents, avec des motivations différentes. Parmi les rôles qu'un propriétaire d'entreprise familiale peut détenir, citons :

- propriétaire uniquement.
- propriétaire / dirigeant.
- propriétaire / membre de la famille.
- propriétaire / membre de la famille / dirigeant.
- propriétaire / administrateur.
- propriétaire / membre de la famille / administrateur.
- propriétaire / membre de la famille / administrateur / dirigeant.

¹⁰ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

2- Dirigeants (Directeurs)

Les dirigeants d'une entreprise familiale ont eux aussi des motivations différentes en fonction des autres rôles qu'ils jouent au sein de l'entreprise. Un des problèmes communs dans ce domaine est la différence de traitement entre les dirigeants issus de la famille et les dirigeants extérieurs. Dans de nombreuses entreprises familiales, une partie ou la totalité des postes de direction sont strictement réservés aux membres de la famille. Cela peut avoir des répercussions négatives sur la motivation et les résultats des cadres non issus de la famille, qui savent pertinemment que peu importe l'acharnement qu'ils emploieront dans leur travail, ils ne feront jamais partie de la direction de l'entreprise. Par conséquent, de nombreuses entreprises familiales ont beaucoup de difficultés à attirer et à garder des cadres doués qui ne sont pas issus de la famille. Définir une politique d'emploi claire et juste (à la fois pour les employés issus de la famille et pour ceux qui ne sont pas issus de la famille) aide les entreprises familiales à maintenir la motivation de leurs meilleurs employés et leur intérêt dans la croissance de l'entreprise. Une telle politique relie les récompenses des employés à leurs performances, qu'ils fassent partie de la famille ou non.

3- Administrateurs (Conseil d'Administration)

En ce qui concerne les membres du conseil d'administration, la plupart des entreprises familiales réservent ce droit aux membres de la famille et dans quelques cas à certains dirigeants non issus de la famille en lesquels ils ont une grande confiance. Cette pratique est généralement utilisée comme un moyen de préserver le contrôle familial dans la direction de son entreprise. En effet, la plupart des décisions sont normalement prises par les administrateurs issus de la famille. Dans le cadre de l'exemple précédent à propos de la distribution de dividendes, les administrateurs familiaux qui sont également des dirigeants de l'entreprise encourageront naturellement le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise afin d'augmenter son potentiel de croissance. Par contre, les administrateurs familiaux qui ne travaillent pas dans l'entreprise préféreront prendre la décision de distribuer les bénéfices sous forme de dividendes aux actionnaires familiaux. Ces points de vue contradictoires peuvent aboutir à des conflits majeurs au sein du conseil d'administration et avoir des incidences négatives sur son fonctionnement.

4- Membres de la Famille (la Famille et ses Institutions)

Comme il a été mentionné précédemment, les membres de la famille peuvent avoir des responsabilités, des droits et des attentes de nature différente de la part de leur entreprise. Cette situation peut parfois conduire à des conflits et à des problèmes qui pourraient compromettre la continuité de l'entreprise familiale. Un

autre problème qui peut renforcer les conflits parmi les membres de la famille est le degré d'accès aux informations concernant l'entreprise et ses activités. Cet élément peut être problématique étant donné que les membres qui travaillent dans l'entreprise ont généralement accès à ce genre d'informations au moment opportun tandis que ceux qui ne font pas partie de l'entreprise ne peuvent pas se les procurer de la même manière.¹¹ Les entreprises familiales doivent établir les canaux de communication et les institutions nécessaires pour que tous les membres de la famille soient au courant de l'activité, de la stratégie, des défis et de la direction générale vers laquelle l'entreprise tend.

Définition de la Gouvernance d'Entreprise

« La gouvernance d'entreprise fait référence aux structures et aux processus utilisés dans le cadre de l'administration et du contrôle des entreprises. La gouvernance d'entreprise concerne les relations entre les dirigeants, le conseil d'administration, les actionnaires de contrôle, les actionnaires minoritaires et les autres parties prenantes. Une bonne gouvernance d'entreprise contribue à un développement économique durable, en renforçant les résultats des entreprises et en favorisant leur accès aux capi-taux externes ».¹²

Cette définition met l'accent sur trois éléments clés:

- L'administration fait référence à toutes les décisions qui relèvent de la direction stratégique générale de l'entreprise, telles que : (i) les décisions stratégiques à long terme ; (ii) les décisions d'investissement à grande échelle ; (iii) les fusions et les acquisitions ; et (iv) le plan de succession et la nomination des principaux dirigeants, tels que le directeur général de l'entreprise.
- Le contrôle fait référence à toutes les actions nécessaires pour superviser les résultats de la direction et suivre la mise en place des décisions stratégiques définies ci-dessus.
- Les relations entre les principaux organes de contrôle de la société font référence aux interactions entre les actionnaires, les administrateurs et les directeurs. Un élément important caractéristique d'une bonne structure de gouvernance d'entreprise est la définition claire du rôle, des devoirs, des droits et des attentes de chacun de ces organes de contrôle.

Les trois sections suivantes de ce Manuel se pencheront sur les organes de gouvernance d'une entreprise familiale en définissant les rôles, les droits et les responsabilités des actionnaires / membres de la famille, des administrateurs et des directeurs.

¹¹ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

¹² International Finance Corporation, <http://ifcdn1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

Cette section a décrit les différents problèmes que peuvent rencontrer les entreprises familiales et qui surgissent suite aux nombreux rôles que leurs membres peuvent détenir. Ces problèmes, qui viennent se greffer aux défis constants qui se présentent à n'importe quelle entreprise, rendent la survie des entreprises familiales plus difficile. Ceci est probablement un des facteurs du taux d'échec élevé observé au sein des entreprises familiales. Les entreprises familiales peuvent évidemment augmenter leurs chances de survie en accordant une attention particulière à leur gouvernance et en instaurant les mécanismes nécessaires dans ce domaine. Certains de ces mécanismes seront abordés dans la section suivante du présent Manuel.

SECTION II

GOVERNANCE FAMILIALE

L'aspect familial est ce qui différencie les entreprises familiales de leurs équivalents. Par conséquent, la famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise. Lorsque la famille en est encore à l'étape de son fondateur initial, très peu de questions liées à la gouvernance familiale peuvent surgir, étant donné que la plupart des décisions sont prises par le fondateur et que la voix de la famille est encore unifiée. À travers le temps, au fur et à mesure que la famille traverse les étapes suivantes de son cycle de vie, des générations plus récentes et davantage de membres rejoignent l'entreprise familiale. Leur arrivée se traduit par des idées et des opinions différentes concernant la manière dont l'entreprise devrait être dirigée et sa stratégie définie. Il devient alors obligatoire d'établir une structure de gouvernance familiale claire qui disciplinera les membres de la famille, empêchera les conflits éventuels et garantira la continuité de l'activité. Une structure de gouvernance familiale qui fonctionne bien visera principalement à :

- Communiquer les valeurs, la mission et la vision à long terme de la famille à tous ses membres.
- Maintenir les membres de la famille (particulièrement ceux qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise) au courant des principaux accomplissements commerciaux, des défis et des directions stratégiques de l'entreprise.
- Communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter l'emploi des membres de la famille, les dividendes et les autres bénéfices qu'ils perçoivent de l'entreprise.
- Établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes.
- Permettre à la famille de se réunir et de prendre les décisions nécessaires.

Le fait de développer une telle structure de gouvernance contribuera à instaurer la confiance entre les membres de la famille (particulièrement entre ceux à l'intérieur et ceux à l'extérieur de l'entreprise) et à unifier la famille, ce qui augmentera alors les chances de viabilité de l'entreprise. Les principaux éléments d'une structure de gouvernance familiale reposent sur :

- **Une Constitution Familiale** qui définit clairement la vision, la mission et les valeurs familiales et les politiques régulant la relation qui unit les membres de la famille à l'entreprise.

- **Des institutions familiales** qui peuvent revêtir différentes formes et avoir des objectifs divers, par exemple une assemblée familiale, un conseil familial et d'autres comités familiaux.

1- Constitution Familiale (Charte Familiale)

Définition : La constitution familiale est également désignée comme « charte familiale », « protocole familial », « formulation des principes familiaux », « règles et valeurs familiales », et « plan stratégique familial ». La constitution familiale est une énonciation des principes qui retracent les grandes lignes de l'engagement familial envers les valeurs, la vision et la mission centrales de l'entreprise.¹³ La constitution définit également les rôles, les compositions et les pouvoirs des principaux organes de gouvernance de l'entreprise : membres de la famille / actionnaires, directeurs et conseil d'administration. En outre, la constitution familiale définit les relations entre les organes de gouvernance et précise comment les membres de la famille peuvent contribuer à la gouvernance de leur entreprise.¹⁴

La constitution familiale est un document vivant qui évolue au fur et à mesure que la famille et son entreprise continuent à évoluer. Par conséquent, il est nécessaire de mettre à jour la constitution régulièrement afin qu'elle reflète tout changement dans la famille et / ou l'entreprise.

Composantes : La forme et le contenu des constitutions familiales diffèrent d'une entreprise familiale à une autre en fonction de la taille de la famille, de l'étape de son développement et du degré d'implication des membres de la famille dans l'entreprise. Cependant, une constitution familiale typique traitera des éléments suivants:

- Les valeurs, la mission et la vision familiales.
- Les institutions familiales, notamment l'assemblée familiale, le conseil familial, le comité d'éducation, le bureau familial, etc.
- Le conseil d'administration (et le conseil de consultation, s'il en existe un).
- Les directeurs.
- L'autorité, la responsabilité et les relations entre la famille, le conseil d'administration et les directeurs.
- Les politiques concernant les sujets familiaux importants, tels que l'emploi des membres de la famille, le transfert des actions, la succession du directeur général, etc.

¹³ Ces principes peuvent être basiques (lorsque la famille en est encore à l'étape de son fondateur), ou détaillés et plus spécifiques lorsque la taille de la famille devient plus importante.

¹⁴ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998); Daniela Montemerlo et John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005); Craig Aronoff, Joseph Astrachan, et John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Bien que la plupart des entreprises familiales ne possèdent pas de constitution formelle, elles détiennent généralement un ensemble de règles et de pratiques informelles qui détermine les droits, les obligations et les attentes des membres de la famille et des autres organes de gouvernance de l'entreprise. Lorsque la famille s'agrandit, il devient indispensable d'établir une constitution écrite et formelle qui sera partagée entre tous les membres de la famille.

1.1. Politiques Relatives à l'Emploi des Membres de la Famille

Un domaine très important de la constitution familiale est la définition des politiques relatives à l'emploi des membres de la famille. De nombreuses entreprises familiales qui n'ont pas défini de politiques d'emploi claires pour leurs membres se retrouvent avec un nombre d'employés issus de la famille plus important que celui dont l'entreprise a besoin. Certains de ces employés peuvent ne pas correspondre aux postes qui leur ont été attribués au sein de l'entreprise. Pire encore, certaines entreprises familiales se retrouvent à acquérir des activités qui n'ont pas de rapport avec leur activité d'origine ou à conserver des secteurs d'activité non rentables uniquement dans le but de s'assurer que chaque membre de la famille a un emploi au sein de l'entreprise.

Une fois à l'étape du partenariat fraternel, les politiques relatives à l'emploi des membres de la famille doivent être formalisées. Pour ce faire, il faudrait définir des règles claires à propos des conditions générales de l'emploi familial au sein de la société. Certaines de ces règles énonceraient clairement les conditions pour pouvoir rejoindre l'entreprise, y rester et la quitter. La politique aborderait également le traitement des employés issus de la famille par rapport aux employés ne faisant pas partie de celle-ci.

Le contenu des politiques relatives à l'emploi familial diffère d'une entreprise familiale à une autre. Il n'existe pas de règles uniques que les entreprises familiales doivent suivre dans ce domaine. Par exemple, certaines familles interdisent formellement à tous leurs membres de travailler dans l'entreprise familiale. D'autres familles permettent à leurs membres de travailler dans l'entreprise, mais leur imposent certaines conditions, telles que le degré d'éducation minimum requis, l'expérience professionnelle antérieure et les limites d'âge. En développant sa politique relative à l'emploi familial, la famille doit se concentrer sur les règles, les conditions et les processus qui lui permettent d'attirer et de motiver les meilleures compétences possibles (qu'elles émanent de l'intérieur ou de l'extérieur de la famille). Il est également très important de définir des conditions d'emploi qui ne discriminent pas les membres de la famille de manière positive ou négative. Ces conditions contribueront à créer une atmosphère de justesse et de motivation pour tous les employés de l'entreprise familiale.

Finalement, une fois établie et reconnue par la famille, la politique d'emploi écrite doit être communiquée à tous les membres de la famille. Il sera ainsi possible de définir les attentes correctes au sujet de l'emploi familial parmi l'ensemble des membres de la famille.

CAS D'ETUDE 1

SABIS®—Politique de l'Emploi Familial

SABIS® est un système éducatif international de préparation à l'université, qui remonte au 19e siècle. Le Réseau des Ecoles SABIS® apporte aux élèves, de pré-maternelle ainsi que de la maternelle au lycée, une éducation rigoureuse de préparation à l'enseignement supérieur. Le système éducatif unique de SABIS® est actuellement mis en oeuvre avec succès dans 50 écoles réparties sur 14 pays, avec 40.000 étudiants à travers le monde. SABIS® et son équipe de professionnels expérimentés s'engagent à offrir des produits et services de gestion éducative à un réseau de membres composé d'écoles privées et publiques.

La première école du Réseau des Ecoles SABIS® fut fondée en 1886 dans la banlieue de Beyrouth, au Liban. Le nom SABIS® provient en fait des premières lettres des noms de ses fondateurs : les familles Saad et Bistany. Au mois d'août 2007, il y avait 25 membres familiaux, parmi lesquels 10 travaillaient à SABIS®.

L'investissement de l'IFC dans SABIS® en 2005 portait sur la nouvelle Ecole Internationale SABIS® à Adma, au Liban. SIS-Adma est une nouvelle école d'enseignement élémentaire et secondaire, conçue pour héberger 1.700 élèves. L'IFC a investi 8 millions de dollars dans les nouveaux bâtiments, qui sont devenus à la fois l'école phare et le siège social international de SABIS®. L'IFC a également fourni à SABIS® des conseils dans ses efforts pour bâtir une structure de gouvernance d'entreprise familiale adéquate.

La Politique de l'Emploi Familial de SABIS®¹⁵

A. Philosophie de l'Emploi

La force motrice derrière nos décisions devrait être le meilleur intérêt de l'organisation, et non pas celui des membres familiaux individuels.

1. Nous aimerions attirer vers SABIS® les personnes les plus qualifiées, familiales et étrangères indifféremment.
2. Un emploi à SABIS® ne constitue ni un droit d'aînesse, ni une obligation, pour les membres familiaux.
3. Une fois engagés, les membres familiaux seront traités de la même façon que les autres employés non apparentés.

¹⁵ Adapté et résumé de la Politique de l'Emploi Familial 2006 de SABIS®.

4. Il n'y a aucune garantie que les employés familiaux seront promus à des postes de direction élevés, simplement parce qu'ils font partie de la famille.
5. Il est attendu des employés familiaux qu'ils montrent l'exemple en ce qui concerne le dévouement, la performance et la conduite.
6. Nous ne pouvons pas nous permettre de soutenir des individus, membres familiaux ou pas, qui ne contribuent pas pleinement à la compagnie.

B. Existence d'un Poste Vacant

SABIS® doit avoir un poste disponible pour lequel le membre familial postulant est qualifié. SABIS® ne créera pas un poste pour un membre familial, *à moins que la croissance de l'entreprise ne le justifie*, ce qui doit être déterminé par le Conseil d'Administration. De plus, les employés non apparentés ne seront pas licenciés pour libérer des postes aux membres familiaux.

C. Qualifications Préalables

1. Diplômes Nécessaires :

Un diplôme universitaire (licence ou mieux, délivré par une université réputée et approuvée par SABIS®) est nécessaire pour un emploi dans n'importe quel poste de la compagnie.

2. Expérience Professionnelle Externe :

Une expérience professionnelle réussie (de 3 à 5 ans), en dehors de SABIS® est fortement recommandée ; néanmoins elle n'est pas toujours exigée. La décision finale sera prise par le Conseil d'Administration, basée sur l'évaluation et la recommandation du Vice-Président du Groupe de Développement Organisationnel (VP-OD) et du Président-Directeur-Général.

Les employés familiaux recrutés, sans expérience externe, suivront une "formation initiale" d'environ 6 à 12 mois, avec les objectifs suivants :

- a. Leur présenter et exposer SABIS®.
- b. Les aider à définir, ou valider, leurs intérêts professionnels.
- c. Aider la compagnie à les évaluer.

3. Limite d'Age :

En accord avec notre philosophie de l'emploi, la compagnie ne devrait pas être considérée comme un "refuge" pour les membres familiaux à la recherche d'un emploi. Ainsi, dans le cas de membres familiaux cherchant à travailler pour SABIS® après l'âge de 40 ans, le Conseil d'Administration examinera le parcours de leur carrière professionnelle et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas intégré plus tôt l'entreprise familiale, avant de prendre une décision sur leur candidature.

(suite)

D. Emploi Familial - Particularités

1. Les membres familiaux désireux de se joindre à SABIS® devraient informer le PDG de leur souhait. Il leur sera alors demandé de remplir le formulaire de candidature standard.
2. Les membres familiaux subiront alors le processus standard d'entrevue, évaluation et sélection.
3. La décision finale d'embauche, ou de rejet, d'un candidat familial demeure entre les mains du Conseil d'Administration.
4. Une fois qu'un membre familial devient un employé, il/elle sera traité(e) comme n'importe quel autre employé non apparenté. Les employés familiaux seront formés, supervisés, évalués et promus comme n'importe quels autres employés.
5. Les employés familiaux feront l'objet d'examens de performance réguliers (selon les voies traditionnelles) et recevront des commentaires sur leur travail et une orientation pour améliorer leur performance. De plus, le VP-OD du Groupe examinera leur performance pour une éventuelle orientation ou action en vue de leurs projets de carrière au sein de la compagnie.
6. Afin de contribuer au développement et à l'avancement des membres familiaux, un "Plan de Développement" sera élaboré pour chaque membre familial travaillant à SABIS®. Ce plan couvrira formation, éducation continue, entraînement, tutorat, projets et missions spécifiques, rotations de poste, etc.
7. Dans le cadre de la gestion de leur performance et de leur développement personnel, les employés familiaux seront priés de fournir une autoévaluation annuelle, comprenant des objectifs de développement personnel pour l'année suivante.
8. En ce qui concerne la promotion et l'avancement des employés familiaux, une recommandation sera faite par leur superviseur ou par la direction de la compagnie et la décision finale prise par le Conseil d'Administration.
9. Les raisons motivant le licenciement d'un membre familial incluent une performance médiocre continue, une conduite personnelle inacceptable et toutes autres raisons pour lesquelles un employé extérieur à la famille peut être licencié.
10. Si un membre familial a été licencié par la compagnie, il/elle ne sera pas considéré(e) de nouveau pour un emploi dans celle-ci.
11. Si un membre familial a quitté SABIS® de plein gré, il/elle peut revenir travailler pour SABIS® sous réserve d'approbation par le Conseil d'Administration, si un poste approprié est vacant. Ceci serait normalement limité à une seule occurrence.

E. Rémunération

Les salaires et avantages sociaux des employés familiaux seront basés sur leurs postes, responsabilités, qualifications et performance, et seront comparables à ceux des autres employés au même poste et avec des qualifications similaires. Ils recevront des salaires et avantages sociaux basés sur leur statut d'employé, et non pas sur les actions qu'ils possèdent. En tant que propriétaires, ils seront rémunérés à travers les revenus de leurs actions.

F. Autres Politiques d'Emploi Familial

1. L'Emploi de la Belle-Famille :

Les conjoints de membres familiaux désireux de rejoindre SABIS® subiront le processus standard d'entrevue, évaluation et sélection. La décision finale d'embauche, ou de rejet, d'un conjoint de membre familial demeurera entre les mains du Conseil d'Administration, qui se réunira sans le membre familial en question, et votera de façon confidentielle.

2. Relations de Supervision et Rapport :

Dans la mesure du possible, les membres familiaux ne seront pas supervisés par d'autres membres familiaux. Ceci sera peut-être inévitable, en particulier dans le cas des directeurs ; cependant, de telles situations devraient être approuvées et supervisées par le Conseil d'Administration. En outre, si les deux membres d'un couple travaillent à SABIS®, ils ne peuvent pas travailler dans le même service.

3. Stages de Courte Durée et Emploi Estival :

Les jeunes membres familiaux désireux de travailler à SABIS® seront encouragés à effectuer des stages de courte durée dans l'organisation (allant, en général, de quelques semaines à deux mois). Un tel stage ne remplacera pas la "formation initiale" nécessaire qu'ils pourront avoir à effectuer s'ils rejoignent la compagnie plus tard.

4. Formation Continue :

La politique standard de la compagnie s'appliquera à la fois à la formation continue (pour l'obtention d'un diplôme) et au développement professionnel (par exemple, formation, séminaires et conférences). Dans le cas de la formation continue, si l'employé familial souhaite une contribution financière supplémentaire du Conseil Familial de SABIS®, en plus de ce que la compagnie peut fournir aux employés, une demande à cette fin sera présentée au Conseil Familial par le PDG. Le Conseil Familial étudiera alors la demande et prendra une décision en conséquence.

1.2. Politiques Relatives à la Détention d'Actions par les Membres de la Famille

Pour certaines familles, il est important de définir des politiques relatives à la détention d'actions dès les premières étapes de l'existence de la famille. Cette pratique contribue généralement à définir les attentes parmi les membres de la famille au sujet des droits de propriété des actions, comme par exemple si la belle-famille et les autres membres liés à la famille sont autorisés à détenir des actions ou non. Une bonne politique de détention d'actions définira également les mécanismes qui permettent aux membres de la famille de vendre leurs actions s'ils préfèrent des liquidités à la place. En effet, lorsque le groupe d'actionnaires s'élargit, la plupart des actionnaires se retrouvent avec un pourcentage d'actions de l'entreprise moindre qui rapportera des dividendes plus faibles (dans le cas où l'entreprise paie des dividendes). Cette situation peut engendrer de la frustration au sein de ces actionnaires minoritaires et aboutir à des conflits avec les membres de la famille qui perçoivent des salaires.

Fournir une option de liquidité aux actionnaires en échange de leurs actions pourrait contribuer à éviter de nombreux conflits et à augmenter les chances de survie de l'entreprise. Certaines entreprises familiales établissent un « Fond de Remboursement des Actions » afin de racheter toutes les actions que les membres de la famille souhaiteraient liquider. Le Fond est généralement financé par la contribution d'un faible pourcentage des bénéfices chaque année.

2- Institutions de Gouvernance Familiale

Les institutions de gouvernance familiale aident à renforcer l'harmonie et les relations familiales avec l'entreprise. En permettant aux membres de la famille de se réunir sous une ou plusieurs structures organisées, les institutions familiales augmentent les liens de communication entre la famille et son entreprise de la même manière qu'elles offrent aux membres de la famille les opportunités de faire des contacts et de discuter des aspects qui peuvent concerner l'entreprise ou la famille. Ces activités organisées contribuent à l'amélioration de la compréhension et à mettre d'accord les membres de la famille.

Les membres de la famille devraient être bien informés de l'objectif et des activités de toutes les institutions de gouvernance familiale établies. Il est en outre très important de s'assurer que les membres de la famille fassent la distinction entre le rôle de ces institutions et celui des organes gouvernants de l'entreprise, tels que le conseil d'administration et la direction. Pour ce faire, il convient d'établir des procédures écrites pour ces institutions et de les répartir entre tous les membres de la famille.

Ci-dessous figure la description de certaines institutions de gouvernance familiale dont une entreprise familiale peut être dotée. Évidemment, les entreprises familiales n'ont pas toutes besoin d'établir toutes ces institutions. La décision du type d'institution qui doit être établie dépend de la taille de l'entreprise, de l'étape de développement de la famille, du nombre de membres de la famille existants et du degré d'engagement des membres de la famille dans leur entreprise.

2.1. Assemblée Familiale

Définition : Appelée également « forum familial », l'assemblée familiale est un forum de discussion formel qui s'adresse à tous les membres de la famille pour débattre des questions relatives à l'entreprise et à la famille. Au cours de l'étape du fondateur de l'entreprise, l'assemblée familiale est remplacée par une « réunion familiale » plus fréquente et plus informelle.

Objectif : Réunir les membres de la famille afin de réfléchir aux domaines d'intérêt commun (questions concernant la famille et l'entreprise familiale). Cette assemblée permet à tous les membres de la famille de se tenir au courant des questions concernant l'entreprise et leur offre l'opportunité d'exprimer leurs opinions sur le développement de l'entreprise et les sujets familiaux. Les assemblées familiales contribuent également à éviter les conflits éventuels qui pourraient survenir parmi les membres de la famille à cause d'un accès inégal aux informations et aux autres ressources. Les assemblées familiales se tiennent généralement une ou deux fois par an environ afin de discuter et de gérer les sujets importants pour la famille. Parmi les questions traitées au cours des assemblées familiales, citons :

- L'approbation de tout changement dans les valeurs et la vision familiales.
- L'éducation des membres de la famille au sujet de leurs droits et responsabilités.
- L'approbation de l'emploi familial et des politiques de rémunération.
- L'élection des membres du conseil familial (si le conseil existe).
- L'élection des membres des autres comités familiaux.
- Les autres affaires familiales importantes.

Adhésion : En règle générale, les assemblées familiales sont ouvertes à tous les membres de la famille. Cependant, certaines familles préfèrent établir des restrictions d'adhésion, telles qu'une limite d'âge minimum, la non-participation de la belle-famille et la limitation des droits de vote durant l'assemblée. La programmation et la présidence de l'assemblée familiale reviennent généralement au patriarche de la famille ou à un autre membre respecté de la famille. Dans les familles plus nombreuses, cette tâche incombe généralement au conseil familial.

2.2. Conseil Familial

Définition : Appelé également « conseil de surveillance de la famille », « conseil intérieur » et « comité exécutif familial », le conseil familial est un organe gouvernant actif qui est élu par l'assemblée familiale parmi ses membres afin de délibérer à propos des questions liées à l'entreprise familiale. Le conseil est généralement établi une fois que la famille a atteint une taille conséquente, c'est-à-dire plus de 30 membres. Dans ce cas, il devient très difficile pour l'assemblée familiale d'avoir des discussions significatives et de prendre des décisions rapides et efficaces. C'est à ce moment que le conseil familial est formé, comme un organe de gouvernance représentatif pour l'assemblée familiale dans la coordination des intérêts des membres de la famille avec leur entreprise.

Objectif : La composition, la structure et le fonctionnement des conseils familiaux diffèrent d'une entreprise familiale à une autre. Cependant, les tâches d'un conseil familial typique incluent le plus souvent :¹⁶

- Être le lien principal entre la famille, le conseil d'administration et la direction.
- Suggérer et discuter des noms des candidats pour l'adhésion au conseil d'administration.
- Élaborer et réviser les documents relatifs à la position de la famille sur sa vision, sa mission et ses valeurs.
- Élaborer et réviser les politiques familiales, telles que l'emploi familial, la rémunération et les politiques relatives à la détention d'actions par la famille.
- Aborder les autres affaires importantes pour la famille.

Adhésion : À l'image de tout comité sain, le conseil familial doit être de taille facile à gérer, soit 5 à 9 membres. Ces membres sont généralement élus par l'assemblée familiale qui tient compte de leurs qualifications et de leur disponibilité à accomplir les tâches du conseil. Certaines familles préfèrent imposer des restrictions concernant l'adhésion au conseil, telles que des conditions relatives à l'âge et à l'expérience, et la non-participation de la belle-famille et des membres de la famille qui font déjà partie du conseil d'administration ou de la direction de l'entreprise. Une bonne pratique consiste à instaurer des mandats limités pour l'adhésion au conseil afin de permettre à davantage de membres de la famille de faire partie du conseil et de créer un sentiment de justesse et d'égalité des opportunités au sein de la famille.

¹⁶ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Le conseil familial doit avoir un président, lequel est également désigné par l'assemblée familiale. Le président dirige le travail du conseil et est la principale personne de contact pour la famille. Une autre bonne pratique consiste à désigner un secrétaire du conseil qui tiendra les procès-verbaux des réunions et les communiquera à la famille. En fonction de la complexité des problèmes que rencontre la famille, le conseil se réunira entre 2 et 6 fois par an. Le vote se pratique généralement sous la forme d'un vote à majorité simple des membres du conseil.

Le tableau suivant dresse les principales différences entre la réunion familiale, l'assemblée familiale et le conseil familial :

	Réunion Familiale	Assemblée Familiale	Conseil Familial
Étape	Fondateur(s)	Partenariat fraternel / confédération des cousins	Partenariat fraternel / confédération des cousins
Statut	Généralement informel	Formel	Formel
Adhésion	Généralement ouverte à tous les membres de la famille. Des critères d'adhésion supplémentaires peuvent être établis par le(s) fondateur(s).	Généralement ouverte à tous les membres de la famille. Des critères d'adhésion supplémentaires peuvent être établis par la famille.	Membres de la famille élus par l'assemblée familiale. Critères de sélection définis par la famille.
Taille	De petite taille puisque la famille en est encore à l'étape du fondateur(s). Généralement 6 à 12 membres de la famille.	Dépend de la taille de la famille et des critères d'adhésion.	Dépend des critères établis pour l'adhésion. Idéalement 5 à 9 membres.

(suite)

	Réunion Familiale	Assemblée Familiale	Conseil Familial
Nombre de Réunions	Dépend de l'étape de développement de l'entreprise. Lorsque l'entreprise grandit rapidement, la fréquence peut être d'une fois par semaine.	1 à 2 fois par an.	2 à 6 fois par an.
Activités Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Communication des valeurs et de la vision familiales. • Discussion et génération de nouvelles idées commerciales. • Préparation du (des) prochain(s) chef(s) de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion et communication des idées, des désaccords et de la vision. • Approbation des principales politiques et procédures concernant la famille. • Éducation des membres de la famille sur les questions liées à l'entreprise. • Élection des membres du conseil familial et des membres des autres comités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résolution des conflits. • Développement des principales politiques et procédures concernant la famille. • Planification. • Éducation. • Coordination du travail avec la direction et le conseil et équilibre entre entreprise et famille.

2.3. Bureau Familial

Définition : Le bureau familial est un centre d'investissement et d'administration organisé et supervisé par le conseil familial. Les bureaux familiaux sont généralement très courants au sein des familles nombreuses et opulentes en activité, dont les membres manifestent le besoin de conseils personnels dans les domaines de la finance, des banques, de la comptabilité et autres.

Objectif : Fournir des conseils sur la planification d'investissements personnels, les impôts, la couverture d'assurance, la planification de succession, l'orientation professionnelle et autres sujets d'intérêt pour les membres de la famille.

Adhésion : Le bureau de la famille mène une activité relativement séparée de l'entreprise, bien que certains de ses membres puissent également travailler dans celle-ci. Le bureau est généralement constitué de gestionnaires professionnels qui gèrent les investissements, la conformité fiscale, l'assurance, la planification financière et les opérations intrafamiliales, telles que les dons d'actions et les plans de succession.¹⁷

2.4. Autres Institutions Familiales

Les familles propriétaires d'entreprises peuvent juger utile de créer d'autres types d'institutions qui couvrent des domaines pour lesquelles elles manifestent un intérêt particulier. Parmi ces institutions, on trouve :¹⁸

Le Comité d'Education : Ce comité a pour responsabilité d'enrichir le capital humain de la famille et sa capacité à collaborer effectivement dans les tâches de gouvernance. Le comité d'éducation anticipe les besoins des membres de la famille en matière de formation et organise des événements et des activités à caractère pédagogique pour eux. Par exemple, ce comité pourrait organiser un séminaire comptable destiné aux membres de la famille afin de les aider à lire et à comprendre les états financiers de leur entreprise.

Comité de Remboursement des Actions : Ce comité est dirigé par le conseil familial et gère un fonds établi pour les actionnaires qui souhaitent liquider leurs actions à un prix adéquat afin de consacrer cet argent à d'autres activités. Le fonds est généralement construit grâce à la contribution d'un certain pourcentage des bénéfices de l'entreprise chaque année.

Comité de Planification des Carrières : Il sert à établir et à surveiller les politiques de recrutement pour les membres de la famille intéressés de rejoindre l'entreprise familiale. Ce comité permet également de superviser les carrières des membres de la famille, d'offrir des services de tutorat en matière de carrière et tient les actionnaires et le conseil familial au courant de leur développement. Le comité de planification des carrières peut également s'avérer très utile dans le cadre du conseil offert sur les carrières externes aux membres de la famille qui choisissent de ne pas travailler dans l'entreprise familiale.

Comité des Réunions Familiales et des Loisirs : L'objectif de ce comité est de planifier des événements de loisir afin de réunir ensemble les membres de la famille. Le comité organise également des réunions familiales annuelles conçues pour entretenir les relations entre les membres de la famille, tout en leur offrant l'opportunité de se réunir et d'apprécier la compagnie des uns les autres.

¹⁷ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

¹⁸ Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999); Fred Neubauber et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Cas d'Etude 2

Le Groupe Carvajal

Protocole Familial - Table des Matières

Le Groupe Carvajal est une des premières multinationales colombiennes privées, avec des opérations dans 19 pays, principalement en Amérique Latine. Le Groupe Carvajal opère dans 12 secteurs différents, dont les plus importants sont : fabrication et transformation du papier, fournitures scolaires et de bureau, annuaires téléphoniques, publication et édition et emballage en plastique en et papier.

Le Groupe Carvajal fut fondé en 1904 à Cali en Colombie, par Manuel Carvajal Valencia, qui établit une compagnie d'impression baptisée La Imprenta Comercial. Avec le temps, la compagnie se diversifia vers d'autres activités et régions pour devenir l'une des multinationales les plus respectées d'Amérique Latine.

Les deux investissements de l'IFC dans le Groupe Carvajal, en 2004 et 2006, avaient pour objet de soutenir le Groupe dans ses projets stratégiques et de modernisation. L'investissement le plus récent de l'IFC dans le Groupe Carvajal est lié à la refonte et la modernisation des systèmes d'information du Groupe. L'IFC a également apporté conseil au Groupe Carvajal dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

Table des Matières du Protocole Familial du Groupe Carvajal¹⁹

A. Objectif du Protocole Familial

1. Intégrité de la Compagnie Carvajal
2. Unité de la Famille Carvajal

B. Institutions Familiales

1. Assemblée Familiale
 - a. Objectif de l'Assemblée Familiale
 - b. Fonctions de l'Assemblée Familiale
2. Conseil Familial
 - a. Objectif du Conseil Familial
 - b. Composition du Conseil Familial
 - c. Fonctions du Conseil Familial
 - d. Décisions du Conseil Familial
 - e. Fréquence des Réunions du Conseil Familial

¹⁹ Adapté et résumé de la version 2002 du Protocole Familial du Groupe Carvajal.

3. Conseil pour le Développement des Membres Familiaux Travaillant dans la Compagnie
 - a. Objectif du Conseil de Développement
 - b. Composition du Conseil de Développement
 - c. Fonctions du Conseil de Développement

C. La Fondation Familiale Carvajal (Institution Caritative)

1. Objectif de la Fondation Familiale
2. Conseil d'Administration de la Fondation Familiale
3. Président de la Fondation Familiale

D. Institutions de la Compagnie

1. Assemblées des Actionnaires
 - a. Objectif des Assemblées d'Actionnaires
 - b. Décisions des Assemblées d'Actionnaires
2. Conseil d'Administration
 - a. Objectif du Conseil d'Administration
 - b. Composition du Conseil d'Administration
 - c. Président du Conseil d'Administration

E. Direction de la Compagnie

1. Directeur Général de la Compagnie
 - a. Nomination du Directeur Général de la Compagnie

F. Politiques de l'Actionariat

1. Vente de Titres
 - a. Droit de Préemption
 - b. Conditions de Vente
2. Droit de Rétention des Titres
3. Emissions de Titres
4. Fonds de Réserves
 - a. Objectif du Fonds de Réserves
 - b. Conseil d'Administration du Fonds de Réserves
5. Conflits d'Intérêts
 - a. Investissement dans d'Autres Compagnies
 - b. Transactions avec la Compagnie
 - c. Autres Activités

(suite)

G. Emploi des Membres Familiaux

1. Admission
2. Responsabilités
3. Rémunération
4. Evaluation pour le Développement
5. Retraite

H. Dividendes Sociaux (Subventions pour les Membres Familiaux)

1. Objectif du Dividende Social
2. Composants du Dividende Social
3. Réglementation du Dividende Social

I. Activités

1. Réunions Sociales
2. Réunions d'Information
3. Communication
4. Historique de la Compagnie

J. Relations avec le Public

K. Responsable du Protocole Familial

1. Objectif du Responsable
2. Nomination du Responsable
3. Fonctions du Responsable

L. Secrétaire du Conseil Familial

1. Objectif du Secrétaire du Conseil Familial
2. Nomination du Secrétaire du Conseil Familial
3. Fonctions du Secrétaire du Conseil Familial

M. Résolution des Conflits

N. Mise à jour du Protocole Familial

SECTION III

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE

Le conseil d'administration est une institution centrale dans la gouvernance de la plupart des entreprises, y compris celles détenues par les familles. Le rôle, la structure et la composition du conseil d'administration varient d'une entreprise familiale à une autre. Ils sont généralement déterminés par la taille et la complexité de l'entreprise et par la maturité de la famille qui la détient.

Au cours des premières années de leur existence, la plupart des entreprises familiales créent un conseil d'administration afin d'être conformes aux exigences juridiques. Connu comme un de « conseil sur papier », son objectif se limite généralement à approuver les procédures financières, les dividendes et les autres procédures de l'entreprise qui requièrent l'approbation du conseil selon la loi. Ces conseils se réunissent le plus souvent une ou deux fois par an (en fonction du règlement local) et leurs sessions ne durent que très peu de temps. Le conseil dans ce cas est généralement composé exclusivement de membres de la famille et, dans certains cas, de quelques directeurs très respectés non issus de la famille. Il est également très courant de voir les mêmes individus faire office de directeurs et d'administrateurs du conseil, tout en étant les propriétaires de l'entreprise. Une telle structure de gouvernance apporte peu de valeur à l'entreprise familiale car chaque élément de cette structure (conseil, direction et famille) pourrait séparément jouer un rôle plus actif et constructif au sein de la gouvernance de l'entreprise. Par conséquent, les rôles sont mélangés, ce qui peut conduire à des conflits et un manque d'efficacité dans la gestion de la compagnie et de son orientation stratégique.

Lorsque l'entreprise familiale est plus complexe, il devient nécessaire de compter sur le conseil d'administration pour jouer un rôle actif dans des affaires plus importantes, telles qu'établir la stratégie de l'entreprise et revoir la performance de ses directeurs. Ces tâches impliquent que le conseil se réunisse plus souvent et qu'il possède l'expertise et l'indépendance nécessaires pour remettre en question la gestion de l'entreprise. C'est à ce moment-là que le conseil de l'entreprise familiale doit devenir plus organisé, plus efficace et plus ouvert pour accueillir des administrateurs indépendants provenant de l'extérieur.

Avant de passer à un conseil entièrement professionnel qui a la capacité d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise, indépendamment de la direction et des actionnaires de contrôle, de nombreuses entreprises familiales établissent un « conseil de consultation » dont les compétences et les qualifications complètent celles de leurs administrateurs actuels. Dans ce cas, le conseil de consultation travaille en collaboration étroite avec le conseil d'administration et la direction de l'entreprise pour aborder tous les thèmes stratégiques essentiels auxquels l'entreprise est confrontée.

1- Conseils de Consultation

1.1. Définition et Rôle du Conseil de Consultation

Le conseil de consultation est un groupe d'individus expérimentés et respectés que de nombreuses entreprises familiales constituent lorsque leurs propres conseils d'administration sont uniquement composés de membres de la famille et de directeurs issus de l'entreprise. Dans ce cas, il est possible que le conseil d'administration manque d'expertise et de perspective extérieure dans certains domaines stratégiques, tels que le marketing, la finance, la gestion des ressources humaines et les marchés internationaux. Par conséquent, le conseil de consultation est alors créé pour remédier aux défauts du conseil d'administration sans que la famille ait besoin de faire de concessions quant à sa prise de décision ni qu'elle soit obligée de partager des informations avec des membres de l'extérieur. Le conseil de consultation peut également ajouter de la valeur à l'entreprise familiale à travers les relations d'affaires que ses membres peuvent détenir.²⁰

Le conseil de consultation est souvent considéré comme une « solution de compromis » entre un conseil dominé par la famille et un conseil plus indépendant. En effet, de nombreuses entreprises familiales reconnaissent l'importance d'un conseil d'administration indépendant, mais sont également mal à l'aise de partager des informations sensibles concernant l'entreprise ainsi que leur pouvoir de prise de décision avec un groupe d'étrangers. Ces entreprises familiales optent généralement pour la création de conseils de consultation comme moyen d'obtenir des conseils et une expertise provenant de l'extérieur tout en gardant le contrôle du conseil d'administration de l'entreprise. Avec le temps, et une fois que la famille s'aperçoit de la valeur ajoutée du conseil de consultation, certains de ses membres sont souvent invités à se joindre au conseil d'administration.

²⁰ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

1.2. Composition du Conseil de Consultation

La taille la plus pratique pour un conseil de consultation varie entre 3 et 7 membres. Maintenir la taille de ce conseil réduite aide à préserver son efficacité et à permettre à ses membres de communiquer clairement leurs idées au reste du groupe. Les membres du conseil de consultation sont généralement des experts dans le domaine et le marché des entreprises familiales ou dans d'autres domaines, tels que la finance, le marketing, les marchés indépendants, etc. Ils apportent également leurs expertises et expériences lorsque l'entreprise familiale pénètre de nouvelles activités ou pays. Le conseil de consultation se réunit généralement 3 ou 4 fois par an, en fonction de la taille de l'entreprise familiale et de la complexité des activités. Le directeur général et autres directeurs de l'entreprise familiale peuvent également faire partie du conseil de consultation afin de coordonner et d'orienter ses discussions vers les besoins de l'entreprise.

Afin d'assurer l'objectivité des membres du conseil de consultation, les individus suivants ne doivent pas faire partie de ce conseil :²¹

- Fournisseurs ou vendeurs de l'entreprise.
- Amis des propriétaires sans aucune expérience pertinente à proposer.
- Fournisseurs de services actuels à l'entreprise (ex : banquiers, avocats, auditeurs externes et consultants), puisque leurs conseils se manifestent déjà sous d'autres formes et que leur objectivité et leur indépendance pourraient être remises en question, étant donné qu'ils travaillent pour l'entreprise et qu'ils sont payés par celle-ci.
- Individus pour lesquels le fait d'être des conseillers de l'entreprise présente un conflit d'intérêt.
- Individus qui sont déjà trop engagés par ailleurs et qui ne pourraient pas assumer leurs rôles de membres du conseil de consultation correctement.

1.3. Avantages et Inconvénients des Conseils de Consultation

Le tableau suivant résume certains avantages et inconvénients clés des conseils de consultation :²²

²¹ Richard Narva et Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

²² Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Conseil de Consultation	
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Ses membres n'ont pas de responsabilité juridique, ce qui réduit le coût de l'entreprise (l'assurance n'est pas nécessaire) et facilite le recrutement des membres (puisque l'adhésion n'est pas aussi risquée que la participation au conseil d'administration de l'entreprise). • Peut offrir des compétences supplémentaires, une expertise technique et des connaissances à l'entreprise qui ne sont pas disponibles au niveau de la direction et du conseil actuels. • Les conseils de ses membres sont généralement impartiaux. • Ses membres peuvent apporter de nouveaux contacts qui peuvent déboucher sur des ventes ou des sources de capitaux supplémentaires.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Le conseil de consultation fonctionne comme un groupe d'experts dont les conseils ne sont pas systématiquement suivis par la compagnie. Par conséquent, il est possible que le conseil de consultation ne soit pas considéré aussi sérieusement qu'un véritable conseil d'administration. • Le conseil de consultation ne détient pas l'autorité qui permet de réclamer des informations de la part de la direction, donc ses recommandations peuvent uniquement être basées sur ce que la direction est prête à partager avec ses membres. • Les membres du conseil de consultation ont peu ou pas d'influence sur la supervision de la stratégie et des performances de la direction. • L'absence de responsabilité juridique fait qu'il est difficile de tenir les membres du conseil de consultation responsables de leurs conseils. • Certains membres du conseil de consultation pourraient ne pas prendre leur rôle au sérieux et n'apporteraient pas la préparation et la contribution nécessaires qu'ils fourniraient s'ils étaient de vrais membres du conseil d'administration.

2- Conseil d'Administration

2.1. Rôle du Conseil d'Administration

Les rôles centraux d'un conseil d'administration performant sont de définir la stratégie de la société, superviser les résultats de la direction et s'assurer qu'une

structure de gouvernance d'entreprise appropriée est en place, y compris un environnement de contrôle solide, des niveaux de divulgation suffisants et un mécanisme de protection des actionnaires minoritaires adéquat. La quantité de temps et d'efforts attribuée par le conseil à chacun de ces domaines dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise familiale. Par exemple, une entreprise qui détient peu d'actionnaires, qui dispose de processus commerciaux simples, de contrôles internes efficaces et d'un haut degré d'engagement de la part de ses propriétaires dans les activités aura besoin que son conseil se concentre davantage sur la stratégie et sur les questions de planification à long terme.

Le conseil d'une entreprise familiale doit ajouter de la valeur à l'entreprise et non pas dupliquer les activités déjà gérées par d'autres organes de l'entreprise. Par exemple, le conseil doit guider mais ne pas s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'entreprise car cette tâche revient fondamentalement à la direction de l'entreprise. De plus, les administrateurs doivent disposer des ressources et de la liberté nécessaires pour superviser et mettre en question les décisions et les autres actions entreprises par la direction et / ou les membres de la famille.

Outre la stratégie et la supervision, certaines des tâches principales assignées au conseil d'administration comprennent :²³

- La planification de la succession des directeurs.
- L'assurance de la disponibilité des ressources financières.
- L'assurance de la qualité des systèmes de contrôle interne et gestion de risque.
- Le reporting aux propriétaires et aux autres parties intéressées.

2.2. Composition du Conseil d'Administration

La composition et la taille du conseil d'administration dépendent de la taille et de la complexité des opérations de l'entreprise. Bien qu'il n'existe pas de formule unique pour déterminer le nombre correct d'administrateurs pour chaque entreprise familiale, la meilleure pratique recommande d'avoir un conseil de taille facile à gérer, c'est-à-dire de 5 à 9 membres. Le plus grand avantage d'un conseil de taille réduite est une efficacité améliorée puisque les administrateurs auront plus de chances de communiquer, de s'écouter entre eux et de suivre le fil de la discussion. Par ailleurs, il est plus facile d'organiser des réunions du conseil et d'atteindre le quorum avec un petit groupe qu'avec un grand.

²³ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

En choisissant leurs administrateurs, les entreprises familiales doivent s'orienter vers des individus qui ajouteront de la valeur à l'entreprise et qui fourniront les compétences nécessaires dans les domaines de stratégie et / ou de supervision de la gestion et des activités. Qui plus est, une sélection fructueuse des administrateurs met en avant leur contribution éventuelle à l'entreprise plutôt que le fait qu'ils appartiennent à la famille ou non. En réalité, par contre, les entreprises familiales ont tendance à être dotées de conseils qui sont presque entièrement constitués de membres de la famille. Les bénéfices liés à un conseil qui agit indépendamment de la direction et des actionnaires de contrôle seront abordés dans la section III-3 ci-après.

Le tableau suivant résume certains des critères que doivent posséder les bons administrateurs :

Qualités Personnelles	Qualifications Professionnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité et responsabilité personnelles • Capacité à travailler en équipe • Bonnes qualités de communication • Aptitudes à diriger • Solides compétences analytiques • Courage, Confiance en soi et capacité à défier les autres administrateurs, les membres de la famille et les directeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience du secteur • Jugement commercial adéquat • Expertise et compétences dans les domaines concernés (à définir par l'entreprise). Ceux-ci peuvent comprendre: la stratégie, le marketing, le droit, la finance et la comptabilité, la gestion du risque et le contrôle interne, les ressources humaines, la gouvernance d'entreprise, etc. • Liens et connaissances utiles

2.3. Obligations des Administrateurs

Les administrateurs sont choisis par les actionnaires et sont censés agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise et faire preuve de diligence à cet effet. Les principales obligations des administrateurs sont les suivantes :²⁴

Obligation de Prudence et de Diligence : Avant de prendre une décision, les administrateurs doivent agir de manière raisonnable et faire preuve de bonne foi afin d'analyser et de considérer toutes les informations pertinentes et matérielles à leur disposition. Au titre de l'obligation de prudence et de diligence, les administrateurs doivent :

²⁴ NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

- Étudier attentivement toutes les informations matérielles en leur possession avant de prendre une décision.
- Agir avec diligence et compétence.
- Prendre des décisions en connaissance de cause et délibéré.
- Assister régulièrement aux réunions du conseil, se préparer à ces réunions et y participer activement.

Obligation de Loyauté : En s'acquittant de leurs obligations, les administrateurs doivent être loyaux envers l'entreprise et placer cette loyauté avant n'importe quel autre intérêt. Les administrateurs ne peuvent pas bénéficier personnellement d'une action prise au nom de l'entreprise. Au titre de l'obligation de loyauté, les administrateurs doivent :

- Placer les intérêts de l'entreprise avant tout intérêt personnel ou d'une autre nature.
- Communiquer immédiatement tout conflit d'intérêts au reste du conseil.
- S'abstenir de voter sur des sujets qui pourraient entraîner un conflit d'intérêts personnel.

3- Administrateurs Indépendants

3.1. L'importance des Administrateurs Indépendants

Établir un conseil d'administration solide et indépendant est une décision sage que la plupart des familles possédant des entreprises prennent une fois que les activités de leur entreprise atteignent une taille et une complexité critiques. Une étude menée aux États-Unis sur plus de 80 entreprises familiales et dirigées par la troisième génération ou l'une des générations suivantes a montré que l'existence d'un conseil actif et extérieur (non contrôlé par la famille) constituait l'élément le plus important dans la survie et dans le succès de ces entreprises.²⁵ En réalité, cependant, lorsqu'il s'agit des membres du conseil d'administration, la plupart des entreprises familiales réservent ce droit aux membres de la famille et, dans quelques cas, à certains directeurs non issus de la famille en lesquels ils ont une grande confiance.

Cette pratique est généralement utilisée comme un moyen de préserver le contrôle familial dans l'administration de son entreprise. Malheureusement, l'absence d'administrateurs extérieurs indépendants peut rendre difficile l'accès aux connaissances et expertises qui font défaut à une entreprise familiale.

²⁵ John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

Les administrateurs réellement indépendants remettent également en question le mode de pensée de la famille et apportent davantage de discipline lors des réunions du conseil. De plus, la présence d'administrateurs indépendants lors des réunions du conseil décourage les membres de la famille de gaspiller du temps précieux sur des questions familiales et les incite à se concentrer plutôt sur la stratégie et la supervision de l'entreprise. Enfin, les administrateurs indépendants peuvent aussi jouer le rôle de « tampon » entre différents membres de la famille au cas où ils auraient des points de vue contradictoires sur des questions commerciales.

Parmi les avantages liés à la présence des administrateurs indépendants, citons :²⁶

- L'apport d'une perspective extérieure sur la stratégie et le contrôle.
- L'ajout de nouvelles compétences et connaissances qui peuvent ne pas être disponibles au sein de la société.
- L'apport d'un point de vue indépendant et objectif par rapport à celui de la famille.
- La prise de décisions relatives à l'embauche et à la promotion indépendamment des liens familiaux.
- Le rôle d'élément équilibrant entre les différents membres de la famille et, dans certains cas, le rôle de juges objectifs dans les désaccords entre les directeurs issus de la famille.
- Le bénéfice de leur activité et de leurs autres relations et liens.

3.2. Définition de l'Indépendance des Administrateurs

La définition de l'indépendance diffère d'un marché à un autre ; cependant, ses éléments principaux demeurent les mêmes. Le principe général est qu'un administrateur indépendant ne doit pas avoir de liens avec la direction, les contrôleurs (la famille) et autres personnes qui pourraient influencer son jugement. La définition des administrateurs indépendants selon l'IFC est la suivante :

²⁶ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Définition des Administrateurs Indépendants (à Titre Indicatif)²⁷

Un « administrateur indépendant » désigne un administrateur qui est une personne qui :

1. n'a pas été employée par l'entreprise ni par ses parties liées au cours des cinq dernières années ;
2. n'est pas, et n'est pas affiliée à une entreprise qui est, un conseiller ou un consultant de l'entreprise ou de ses parties liées ;
3. n'est pas affiliée à un client ni à un fournisseur important de l'entreprise ou de ses parties liées ;
4. n'a aucun contrat de services personnels avec l'entreprise, ses parties liées ni sa direction ;
5. n'est pas affiliée à une organisation non lucrative qui reçoit des financements importants de la part de l'entreprise ou de ses parties liées ;
6. n'est pas employée en tant que cadre d'une autre entreprise où l'un des cadres de l'entreprise fait partie du conseil d'administration de cette entreprise ;
7. n'est pas membre de la famille immédiate d'un individu qui est, ou qui a été au cours des cinq dernières années, employé par l'entreprise ou ses parties liées en tant que directeur général ;
8. n'est pas, ou n'a pas été au cours des cinq dernières années, affiliée à ou employée par un auditeur actuel ou antérieur de l'entreprise ou d'une partie liée ; ou
9. n'est pas une personne de contrôle de l'entreprise (ni un membre d'un groupe d'individus et/ou d'entités qui exercent collectivement un contrôle efficace sur l'entreprise) ni le frère, la sœur, le parent, le grand-parent, l'enfant, le (la) cousin(e), la tante, l'oncle, le neveu ou la nièce ou un(e) époux(se), un(e) veuf(ve), un membre de la belle-famille, un(e) héritier(e), un(e) légataire et un successeur de ceux-ci (ni une fiducie ou un arrangement similaire dont de telles personnes ou une combinaison de ces personnes sont les seuls bénéficiaires) ni l'exécuteur, l'administrateur ou le représentant juridique de toute personne décrite dans le présent sous-paragraphe qui est décédée ou juridiquement incompétente,

et dans le cadre de cette définition, une personne sera jugée « affiliée » à une partie si cette personne : (i) possède un intérêt de propriété direct ou indirect dans ; ou (ii) est employée par une telle partie ; « Partie liée » désignera, par rapport à l'entreprise, toute personne ou entité qui contrôle, est contrôlée par ou est sous le contrôle commun de l'entreprise.

²⁷ International Finance Corporation, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

SECTION IV

LA DIRECTION SUPÉRIEURE DANS UNE ENTREPRISE FAMILIALE

Les directeurs constituent un élément important de la structure de gouvernance de l'entreprise familiale et leur qualité influe directement sur les performances de l'entreprise et sur la richesse de la famille. Les directeurs sont chargés de mettre en place la direction stratégique définie par le conseil d'administration et de gérer les opérations quotidiennes de l'entreprise. Il est donc essentiel pour le succès de l'entreprise familiale de placer les bons directeurs à sa tête.

1- Directeurs Familiaux Contre Directeurs Non Familiaux

Au cours des premières années de leur existence, les entreprises familiales sont généralement dirigées et gérées par le(s) fondateur(s). La structure de leur direction peut demeurer assez informelle et le pouvoir de prise de décision est concentré entre les mains du fondateur et de quelques parents proches. Cette structure de direction fonctionne généralement bien au cours de la première étape du développement de l'entreprise. Un (des) fondateur(s) motivé(s) et travailleur(s) est (sont) généralement la principale raison du succès d'une entreprise familiale à cette étape.

Au fur et à mesure que l'entreprise grandit en taille et que ses activités commerciales deviennent plus complexes, une structure de gestion plus formelle, un processus de prise de décision décentralisé et un organe de gestion qualifié s'imposent pour faire face à la complexité de l'entreprise et de ses opérations quotidiennes. Malheureusement, de nombreuses entreprises familiales ignorent le besoin de professionnaliser leurs entreprises et réservent les postes supérieurs de direction aux membres de la famille exclusivement. Bien que de nombreux membres de la famille soient des cadres compétents qui ajoutent de la valeur à leur entreprise, le plus souvent ils ne sont pas assez qualifiés pour entreprendre de telles tâches. Même dans les cas où tous les membres de la famille sont de bons dirigeants, il se peut qu'ils ne disposent pas des compétences ni de l'expertise spécialisées que requiert l'entreprise en pleine croissance et plus complexe. Les familles dont les entreprises sont fructueuses comprennent qu'à plus long terme certains membres de la famille doivent se retirer et être remplacés par des étrangers plus professionnels et plus qualifiés.

S'assurer que l'entreprise détenue par la famille soit dotée des directeurs qu'il faut est un processus qui doit commencer tôt, voire dès l'étape du fondateur de l'entreprise familiale. Certaines des étapes de ce processus sont les suivantes :

- Analyser la structure organisationnelle et contraster les rôles et les responsabilités actuels et optimaux (par rapport aux entreprises concurrentes) de chaque directeur.
- Concevoir une structure organisationnelle formelle qui définit clairement les rôles et les responsabilités de tous les directeurs. Ceci doit être fait en fonction des besoins des opérations commerciales actuelles et futures de l'entreprise.
- Évaluer les compétences et les qualifications des directeurs actuels en fonction de la nouvelle structure organisationnelle.
- Remplacer et/ou embaucher des cadres supérieurs.
- Décentraliser le processus de prise de décision et les niveaux d'approbation selon les besoins. Le pouvoir de prise de décision doit être lié aux rôles/responsabilités des dirigeants et non pas à leurs liens génétiques avec la famille.
- Établir une politique d'emploi familial claire et communiquer son contenu à l'ensemble des membres de la famille (veuillez vous reporter à la section II-1-1 de ce Manuel pour plus de détails sur les politiques relatives à l'emploi familial).
- Développer un programme de formation interne qui permette aux cadres qualifiés de se préparer à accomplir des missions plus élevées à l'avenir.
- Établir un système de rémunération qui offre les bonnes motivations à tous les directeurs en fonction de leurs résultats et non de leurs liens avec la famille.

Le tableau suivant résume la manière avec laquelle les entreprises familiales abordent certaines questions liées à l'emploi selon qu'elles accordent la priorité à la famille ou à l'entreprise :²⁸

Question	Entreprises qui Considèrent la Famille en Premier	Entreprises qui Considèrent les Affaires en Premier
Politique d'Emploi	<i>Politique de la porte ouverte à tous les membres de la famille. L'entreprise familiale sert souvent de refuge à tous ceux qui ne peuvent pas réussir en dehors de la société familiale.</i>	<i>Seuls les membres qualifiés de la famille rejoignent l'entreprise. Les conditions pour l'emploi familial sont clairement définies et incluent des exigences quant à l'éducation et l'expérience professionnelle antérieure en dehors de l'entreprise familiale.</i>

²⁸ Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Question	Entreprises qui Considèrent la Famille en Premier	Entreprises qui Considèrent les Affaires en Premier
Rémunération	<p><i>Le même salaire pour tous. Tout le monde reçoit le même salaire, peu importe leur expérience et leur contribution à l'entreprise. Les membres de la famille compétents doivent prendre en charge (à travers les salaires et les autres avantages sociaux) leurs frères et sœurs ou leurs cousins moins que compétents.</i></p>	<p><i>La rémunération repose sur les résultats et la responsabilité. La rémunération est établie en fonction des indices du marché et du secteur et non des besoins familiaux. Les responsabilités et les rapports de hiérarchie sont communiqués de manière claire et sont compris par tous. Ceux qui obtiennent des résultats élevés reçoivent des salaires élevés. Les membres de la famille peuvent voir leurs contrats prendre fin s'ils obtiennent de mauvais résultats.</i></p>
Capacité à Diriger	<p><i>La capacité à diriger est basée sur l'âge, plutôt que sur les compétences ou les réussites prouvées. La longévité dans l'entreprise familiale peut être mieux estimée que le travail et la réussite en dehors de l'activité.</i></p>	<p><i>S'assurer que la capacité à diriger soit méritée. Le mantra de la famille est le suivant : « les meilleurs et les plus intelligents » dirigent l'entreprise, qu'ils soient issus de la famille ou non. Les directeurs qui ne proviennent pas de la famille peuvent être recrutés au sein du secteur, bien que certaines entreprises modèlent avec succès leurs propres directeurs.</i></p>
Attribution des Ressources de l'Entreprise	<p><i>Les ressources de l'entreprise sont utilisées pour les besoins personnels des membres de la famille (logement, véhicules, achats personnels, etc.)</i></p>	<p><i>Les ressources de l'entreprise sont utilisées de manière stratégique. Il existe une séparation bien définie entre les biens de l'entreprise et les biens familiaux. Le budget et la planification sont importants ; les revenus sont utilisés pour les initiatives liées à la croissance ou reversés sous forme de dividendes.</i></p>
Formation	<p><i>Pas de programme de formation officiel. Les membres de la famille sont censés apprendre les pratiques commerciales intuitivement.</i></p>	<p><i>Le besoin d'une formation officielle est reconnu au moment opportun. Des formations sont programmées et données pour apprendre aux membres de la famille les pratiques commerciales nécessaires.</i></p>

2- Succession du Directeur Général et de la Direction Supérieure

La succession du directeur général et des autres directeurs constitue probablement le défi le plus important auquel sont confrontées les entreprises, notamment les familiales. La raison est que les directeurs d'une entreprise sont souvent ceux qui conditionnent ses résultats, sa croissance et sa survie. La question de la succession des dirigeants est souvent plus importante pour les entreprises familiales car elle s'avère particulièrement épineuse lorsque la famille s'agrandit et que plusieurs candidats issus de diverses branches de la famille manifestent leur intérêt envers les postes de direction limités. Bon nombre d'entreprises familiales repoussent la planification de la succession de leurs directeurs jusqu'à la dernière minute, ce qui débouche sur des crises qui peuvent parfois engendrer la fin de l'entreprise familiale. Une mauvaise planification de la succession des directeurs peut en effet être l'une des raisons pour laquelle la plupart des entreprises familiales disparaissent avant d'atteindre leur troisième génération.²⁹

La présente section du Manuel fournira principalement des conseils basiques sur l'établissement d'un processus sain pour une planification de la succession du directeur général au sein de l'entreprise familiale. La majorité de ces conseils peuvent également être utilisés pour planifier une succession sans heurts des autres directeurs de l'entreprise familiale.

Les familles qui dirigent des entreprises peuvent ignorer le besoin de planifier la succession de leur directeur général pour une multitude de raisons. Parmi ces raisons, citons les suivantes :³⁰

- Les membres de la famille retardent la décision afin de ne pas créer d'éventuelles frictions entre eux au cas où plusieurs candidats seraient disponibles au sein de la famille.
- Les membres de la famille retardent la décision parce qu'ils estiment qu'aucun membre actuel de la famille ni aucun étranger n'est capable de remplacer le directeur général actuel.
- Les membres de la famille évitent d'aborder ce problème afin de ne pas discuter du sujet de la perte éventuelle d'un chef de famille (le directeur général actuel).
- Le directeur général actuel refuse d'admettre que l'entreprise peut survivre sans lui / elle et / ou redoute de prendre sa retraite et refuse d'aborder les questions de succession.

²⁹ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

³⁰ Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988; Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

2.1. L'Importance d'un Plan de Succession Formel pour les Directeurs

La planification de la succession des directeurs est un processus constitué de plusieurs étapes qui garantit une bonne succession des postes des principaux dirigeants, notamment celui du directeur général. Un plan de succession formel assure la continuité de l'activité et augmente ainsi les chances de survie d'une entreprise familiale lorsqu'elle est transmise d'une génération à une autre. L'objectif de ce plan est de s'assurer que les compétences et la capacité à diriger nécessaires sont disponibles pour remplacer tout directeur sortant. Un plan efficace de succession du directeur général doit permettre de choisir la personne la plus compétente (qu'il s'agisse d'un membre de la famille ou non) pour être le prochain directeur général. De plus, il est vital d'inclure tous les membres de la famille, le conseil, les principaux directeurs et les autres parties prenantes externes importantes dans le processus de sélection et de s'assurer qu'ils se mettent d'accord sur le choix du prochain directeur général.

2.2. Les Etapes d'un Plan de Succession Formel pour le Directeur Général

Le processus de planification de la succession du directeur général diffère souvent d'une entreprise familiale à une autre en fonction de la complexité de l'entreprise, du degré d'engagement de la famille au sein de celle-ci et de la disponibilité des candidats compétents pour le poste de directeur général au sein de la famille. Ci-après une description des étapes du processus qui peut aider les entreprises familiales à mieux se préparer pour la succession de leur directeur général :³¹

Commencer Tôt : La plupart des conseillers des entreprises familiales recommandent de commencer le processus de sélection du prochain directeur général dès que l'actuel est désigné. Cette optique garantit la continuité de l'activité et dote l'entreprise d'un nouveau directeur général qui a été choisi avec soin et qui est bien préparé à la succession du directeur actuel. Il est particulièrement important de commencer le processus de sélection du directeur général tôt si le prochain directeur doit être choisi parmi la famille. Dans ce cas, le processus de sélection et de formation du prochain directeur général issu de la nouvelle génération prendra plus de temps que s'il est choisi à l'extérieur de la famille.

Dans la plupart des entreprises familiales, c'est le directeur général actuel qui initie le processus du plan de succession. Un conseil actif peut également jouer un rôle important en insistant sur la mise en place d'un plan de succession au cas où le directeur général actuel ne l'appliquerait pas assez tôt.

³¹ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Créer des Systèmes de Développement de Carrière : Un plan de succession réussi est celui qui sélectionne le meilleur candidat possible pour le poste, que ce candidat soit lié à la famille ou non. Si le prochain directeur général est choisi parmi la famille ou parmi ses employés actuels, un système rigoureux de développement de carrière doit être installé afin de préparer les directeurs généraux potentiels. Un tel système améliorera la compétence des candidats au poste de directeur général en leur offrant l'éducation et la formation nécessaires et en leur donnant des remarques de temps à autre sur leurs performances au sein de l'entreprise.

Certaines entreprises familiales décident d'embaucher un directeur général externe quand aucun bon candidat n'est disponible au sein de la famille ou parmi ses employés. Dans ce cas, un comité du conseil d'administration (Comité de Nomination par exemple) devra mener la planification de la succession du directeur général. Le comité commencera à établir les critères de sélection pour le prochain directeur avant de chercher des candidats convenables. De plus, de nombreuses entreprises familiales jugent utile d'employer des chasseurs de têtes professionnels afin d'accéder à un plus grand groupe de candidats.

Rechercher des Conseils : Particulièrement lors de la restriction de la liste des éventuels successeurs. Lors de cette étape, le directeur général doit obtenir des conseils de la part des administrateurs indépendants externes du conseil. S'il n'y en a pas, les directeurs respectés et non issus de la famille doivent être consultés. Certaines familles jugent également utile d'obtenir l'opinion du conseil familial dans le processus de sélection, particulièrement si le candidat au poste de directeur général provient de la famille.

Consensus : Le succès du futur directeur général dépend en grande partie de son acceptation par les principales parties prenantes mêlées à l'entreprise. Il devient alors obligatoire d'inclure toutes les parties prenantes dans le processus de sélection du directeur général, notamment le conseil d'administration, les directeurs non issus de la famille, les membres de la famille, etc.

Clarifier le Processus de Transition : Une fois qu'un directeur général adéquat a été sélectionné pour la succession, il convient d'établir un processus de transition clair à la fois pour le directeur général actuel et pour le successeur. Ce processus de transition spécifiera la date de transition et définira également les degrés d'engagement du directeur général actuel après sa retraite (conseils au successeur, adhésion au conseil d'administration, autres activités, etc.)

SECTION V

QUAND L'ENTREPRISE FAMILIALE EST COTÉE EN BOURSE

1- Pourquoi Etre Cotée en Bourse ? Pourquoi Pas ?

De nombreuses entreprises familiales prennent la décision de se faire coter en bourse à une certaine étape de leur vie afin de garantir les ressources financières pour l'expansion de l'activité ou pour offrir à leurs actionnaires un moyen de vendre leurs actions au cas où ils préféreraient les liquider. Se faire coter en bourse est un processus complexe qui demande une évaluation attentive des alternatives, beaucoup de préparation de la part du conseil d'administration et de la direction, et de nombreux conseils de la part des spécialistes externes. S'introduire en bourse est également une décision qui présente de nombreux avantages et inconvénients pour l'entreprise familiale.

1.1. Les Avantages d'Être Cotée en Bourse pour une Entreprise Familiale³²

S'introduire en bourse peut offrir plusieurs avantages aux entreprises familiales et à leurs actionnaires, notamment :

L'Amélioration de la Liquidité des Actions : Les actionnaires de la famille peuvent alors facilement vendre leurs actions au prix prédominant du marché ouvert. Cela permet également aux actionnaires d'utiliser plus facilement leurs actions comme garantie pour obtenir des prêts. Par conséquent, la liquidité améliorée des actions de l'entreprise contribue à réduire les problèmes familiaux lorsqu'elle résout les besoins en liquidité des actionnaires qui préfèrent que leur richesse soit constituée d'actifs autres que leurs intérêts dans l'entreprise.

L'Amélioration de la Position Financière de l'Entreprise : Elle découle directement de la vente des actions de l'entreprise au public. La position financière consolidée facilite l'obtention de prêts et la négociation des conditions de ces prêts par l'entreprise.

Une Eventuelle Augmentation de la Valeur des Actions : De nombreuses entreprises détenues par des familles qui ont été cotées en bourse ont vu le prix de

³² Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996; Fred Neubauer et Alden G. Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

leurs actions s'élever au-delà de l'estimation initiale faite par la banque d'investissement. Cette augmentation de valeur est due en partie à la volonté des investisseurs de payer un prix plus élevé pour les actions de l'entreprise en raison de sa plus grande crédibilité en tant qu'entreprise cotée en bourse, à l'amélioration de la liquidité des actions et à la transparence accrue des comptes de la société.

Une Notoriété plus Importante : S'introduire en bourse offre aux entreprises familiales un prestige et une notoriété accrue sur le marché. Les marchés financiers ont en effet tendance à percevoir les entreprises cotées en bourse comme des entreprises gérées par des professionnels et plus transparentes (comptes audités et publications périodiques des états financiers et des données relatives aux résultats). Par conséquent, une entreprise familiale qui s'introduit en bourse peut gagner en notoriété sur le marché.

1.2. Les Inconvénients d'Être Cotée en Bourse pour une Entreprise Familiale³³

S'introduire en bourse peut également présenter d'éventuels inconvénients pour les entreprises familiales. Parmi ces inconvénients, citons :

Une perte d'Intimité : Il s'agit probablement du résultat le plus pénible qui se produit lorsque les entreprises familiales se font coter en bourse. En effet, une fois en bourse, l'entreprise familiale doit révéler davantage d'informations qu'avant, y compris : des états financiers détaillés et d'autres indices de performance, et des informations sur les avantages offerts aux membres de la famille.

Une Perte d'Autonomie : C'est une conséquence de l'arrivée de nouveaux actionnaires une fois que l'entreprise familiale est cotée en bourse. Même dans les cas où la famille demeure un actionnaire de contrôle, les actionnaires minoritaires détiennent des droits qui permettent difficilement aux membres de la famille d'origine d'agir en toute liberté.

Une Responsabilité Accrue : Les entreprises cotées en bourse ont une plus grande responsabilité que leurs équivalents. Par exemple, les entreprises cotées en bourse doivent s'assurer que toutes les informations qu'elles fournissent à leurs actionnaires et au marché sont correctes.

L'Eventualité d'un Rachat : Si suffisamment d'actions ont été émises au cours du processus d'introduction en bourse, il se pourrait que les concurrents ou que d'autres investisseurs prennent le contrôle de l'entreprise familiale.

Des Coûts Supplémentaires : Le coût initial pour s'introduire en bourse peut être assez important. Parmi les éléments de ce coût, citons : la commission du syndicat, les frais d'audit, les frais juridiques et tous les coûts d'inscription. De plus,

³³ Fred Neubauer et Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

une fois cotée en bourse, l'entreprise aura des coûts supplémentaires, tels que des frais d'audit, des coûts de divulgation périodique des informations financières, et tout autre frais lié à la conformité au règlement de ce type d'entreprises.

2- Se Préparer à une Introduction en Bourse

S'introduire en bourse est un processus long et compliqué qui ne se produit pas du jour au lendemain. Les entreprises familiales qui prévoient de se faire coter en bourse doivent obtenir des conseils et de l'aide de la part de professionnels dans de nombreux domaines juridiques, techniques, financiers et marketing. En outre, bon nombre d'investisseurs exigent maintenant que les entreprises qui ont l'intention de se faire coter en bourse, affichent de bonnes pratiques à long terme en matière de gouvernance d'entreprise bien avant la date de la cotation. Plus particulièrement, les investisseurs et le marché accordent beaucoup de valeur aux pratiques de l'entreprise dans les domaines du conseil d'administration, des droits des actionnaires, de la transparence et de la divulgation.

Le tableau suivant offre un résumé des principales pratiques de gouvernance d'entreprise qui aideraient à donner une image positive au marché à propos des entreprises qui se préparent à une introduction boursière. Naturellement, la plupart de ces pratiques doivent être mises en place quelques années avant l'introduction en bourse afin de montrer au marché et aux investisseurs potentiels les bons résultats obtenus en matière de gouvernance d'entreprise.³⁴

Éléments de Gouvernance	Exemples de Meilleures Pratiques
<p>Droits des Actionnaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Protection claire des actionnaires minoritaires dans les statuts, les règlements et le code de gouvernance de l'entreprise. • Préavis adéquat et partage des procès-verbaux de toutes les réunions d'actionnaires. • Possibilité de participer et de voter de manière significative lors des réunions des actionnaires (ex: vote cumulatif pour les administrateurs). • Traitement juste concernant la divulgation des informations (accords matériels d'actionnaires, conflits d'intérêts, etc.) • Clarté des droits des différentes classes d'actions: droits de vote contre droits économiques. • Traitement équitable dans les changements de contrôle (ex: droits d'égalité de traitement).

³⁴ International Finance Corporation, www.ifc.org/corporategovernance.

Éléments de Gouvernance	Exemples de Meilleures Pratiques
<p>Conseil d'Administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne représentation de compétences professionnelles (ex : expertise en marketing, stratégie, marchés financiers internationaux, comité d'audit). • Suffisamment d'indépendance. • Rôles du président et du directeur général séparés. • Calendrier et programme des réunions établis en avance. • Existence de comités du conseil responsables de la supervision dans les domaines clés (audit, gouvernance et nomination, rémunération). • Éducation initiale et continue de l'administrateur. • Évaluation périodique des administrateurs.
<p>Transparence et Divulgateion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informations préparées et communiquées conformément aux normes de haute qualité de comptabilité, de divulgation financière et non financière. • Audit annuel mené par un auditeur indépendant, compétent et qualifié conformément aux Normes Internationales d'Audit. • Auditeurs externes responsables devant les actionnaires et qui ont l'obligation devant l'entreprise de faire preuve d'un soin dûment professionnel dans la pratique de leur audit. • Les canaux visant à disséminer les informations doivent fournir un accès égal, ponctuel et rentable aux informations pertinentes pour les utilisateurs.

CONCLUSION

Les entreprises familiales constituent le pivot et la principale source de croissance dans de nombreuses économies, si ce n'est dans toutes. En raison de leur nature, les entreprises familiales font face à de nombreux défis supplémentaires par rapport à ceux que leurs équivalents doivent affronter. Certains de ces défis peuvent être résolus en adoptant une structure de gouvernance d'entreprise adéquate au sein de l'entreprise. Cette structure de gouvernance doit définir clairement les rôles, les responsabilités, les droits et l'interaction entre les principaux organes gouvernants de l'entreprise.

Les responsabilités des tâches de gouvernance d'entreprise au sein d'une entreprise familiale sont généralement partagées entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction. Cependant, les membres de la famille détiennent probablement plus de responsabilités car ils doivent s'assurer que leur entreprise est gouvernée d'une manière qui la rendra viable et durable à long terme. De plus, le devoir des membres de la famille ne se limite pas à la gouvernance de leur entreprise : ils sont également responsables de la gouvernance de leur famille et de ses rapports avec l'entreprise. Établir un système solide de gouvernance familiale dès le début du cycle de vie de la famille aidera à anticiper et à résoudre les éventuels conflits entre les membres de la famille à propos des questions liées à l'entreprise. Il permettra donc aux membres de la famille de se concentrer sur d'autres questions primordiales, telles que la croissance de l'entreprise.

Outre leur propre gouvernance, les membres de la famille doivent établir une structure adéquate pour le conseil d'administration et la direction de leur entreprise. Un conseil d'administration compétent, majoritairement indépendant et bien organisé permettra de définir la bonne stratégie de l'entreprise et de superviser correctement les performances de sa direction. De même, une direction professionnelle et bien cadrée est essentielle pour gérer les activités quotidiennes de l'entreprise. Le choix des administrateurs et des directeurs doit se faire en fonction de leurs qualifications et de leurs performances et non de leurs liens avec la famille.

Enfin, il est très important que les familles qui détiennent des entreprises prennent conscience de l'importance de ces problèmes et commencent à fonder une structure de gouvernance adéquate dès que possible. Attendre que la famille ait atteint une taille importante et que ses opérations commerciales soient plus complexes compliquerait davantage le traitement des conflits qui existent déjà entre les membres de la famille. Une structure de gouvernance claire et établie au bon moment facilitera le maintien de la cohésion familiale et l'intérêt de ses membres dans la famille et dans son entreprise.

Bibliographie

Craig Aronoff, Joseph Astrachan, and John Ward, *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future* (Family Enterprise Publishers, 1998).

Denis Leach and John Leahy, "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", *Economic Journal*, 1991.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998).

Daniela Montemerlo and John Ward, *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business* (Family Enterprise Publishers, 2005).

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/corporategovernance>.

International Finance Corporation,
<http://ifcln1.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/WhyCG>.

International Finance Corporation,
<http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/Content/CGTools-FamilyFounderUnlisted>.

Ivan Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Ivan Lansberg, "The Succession Conspiracy", *Family Business Review*, June 1988.

John Ward, *Creating Effective Boards for Private Enterprises* (Family Enterprise Publishers, 1991).

John Ward, "The Family Business Advantage: Unconventional Strategy", *Families in Business*, 2002.

Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (Harvard University Press, 1997).

Mike Cohn, "Does your Company Put Family or Business First?", *The Business Journal of Phoenix*, January 2005.

Monica Wagen, "Perspectives on Going Public", *Family Business*, Spring 1996.

NACD, "The Board of Directors in a Family-Owned Business", *Director's Handbook Series*, 2004.

Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

Richard Narva and Beth Silver, "How to Create Effective Governance in a Family Controlled Enterprise", *NACD Directors Monthly*, August 2003.

Sir Adrian Cadbury, *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's* (Egon Zehnder International, 2000).

The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.



Créer des marchés, créer des opportunités