

LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

outils, enjeux et bonnes pratiques



1

QUELQUES CHIFFRES CLÉS

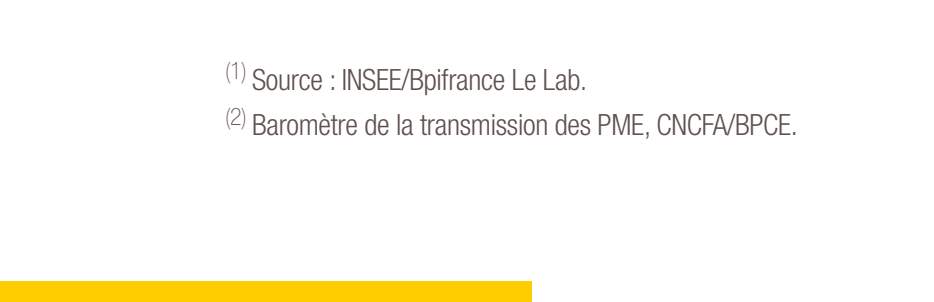
143 000
PME ET ETI
EN FRANCE ⁽¹⁾
(HORS TPE)

Dont **35 %**
sont des entreprises
familiales

32 000

sont des entreprises
de 2^e génération
détenues et gérées par
des membres familiaux

22 %
des transmissions de PME
se font de façon intrafamiliale,
contre 51 % en Allemagne
et 80 % en Italie ⁽²⁾



⁽¹⁾ Source : INSEE/Bpifrance Le Lab.

⁽²⁾ Baromètre de la transmission des PME, CNCF/AFB/CE.

Un modèle en voie de disparition ?

1 PME et ETI sur 5 seulement
est transmise à un membre familial.
C'est l'un des taux les plus faibles d'Europe.

4 ATOUTS MAJEURS

Les PME et ETI familiales :
un taux de défaillance 2 à 3 fois moins élevé !



Une culture
de l'innovation



La force du
réseau familial



L'agilité



La solidité

POUR PÉRENNISER L'ENTREPRISE...

... IL FAUT SAVOIR GOUVERNER LA FAMILLE !

Gouvernance actionnariale

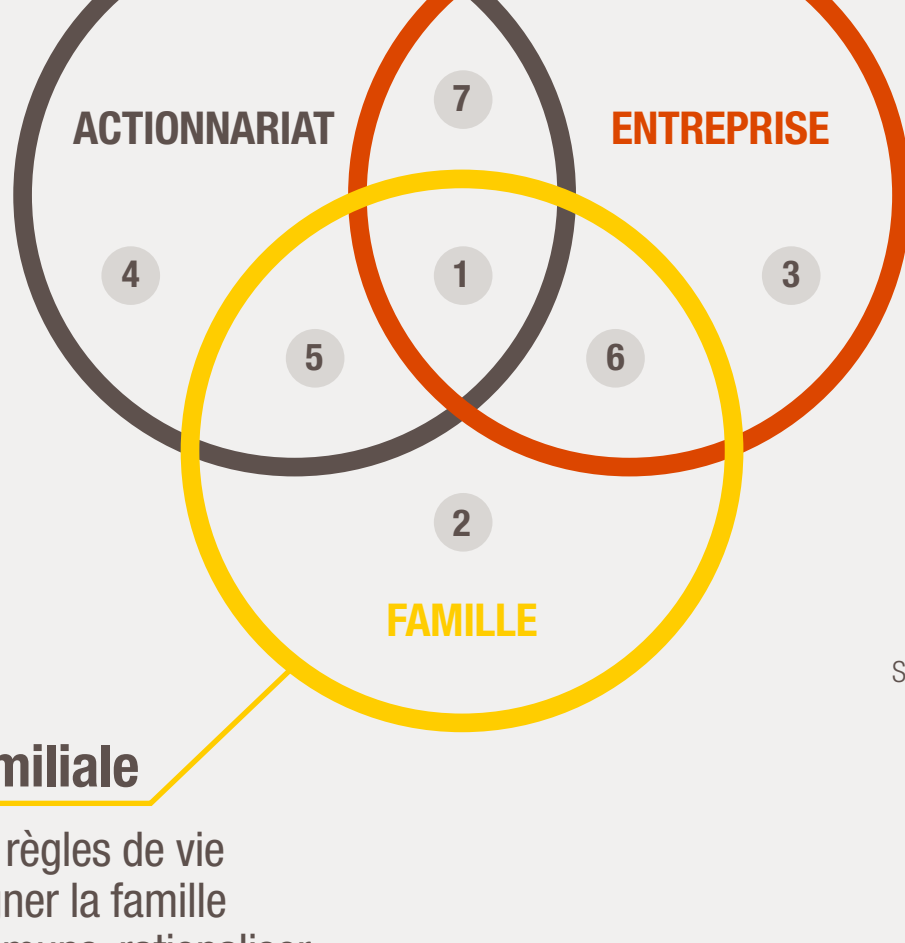
Objectifs : définir les règles
de détention, de cession,
de transmission, de valorisation
des actions, parler
d'une même voix.

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

Gouvernance d'entreprise

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

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



Source : John Davis & Renato Tagliari,
Harvard Business School, 1982.

Gouvernance familiale

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

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

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

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

3

STRUCTURER, ADAPTER ET ANIMER

Gouvernance familiale Gouvernance actionnariale Gouvernance d'entreprise

GÉNÉRATION

1^{re}

Modèle du fondateur/dirigeant/propriétaire

Initier des réunions de famille, écouter les aspirations,
former et intégrer la nouvelle génération,
préparer la succession

Mettre en place un pacte d'actionnaires dès l'entrée
de nouveaux actionnaires familiaux ou non-familiaux

Structurer des instances de gouvernance
(conseil d'administration ou de surveillance,
comité consultatif) incluant des personnes extérieures

GÉNÉRATION

2^e

Modèle de la fratrie, du partenariat frères-sœurs

Organiser l'*affectio societatis* : établir des valeurs,
une vision commune, veiller à la cohésion, à l'harmonie
de la fratrie, à la répartition des pouvoirs, favoriser
la communication, anticiper la succession, intégrer
la nouvelle génération

Veiller à l'entente et à la confiance entre les actionnaires,
la répartition et détention des titres et la valorisation,
la liquidité, mise en place d'une politique de dividendes,
de pactes etc.

Clarifier les différents rôles possibles des membres
de la famille dans la gouvernance : actionnaire
(assemblée générale), administrateur
(conseil d'administration), opérationnel

GÉNÉRATION

3⁺

Modèle de la confédération des cousins

Complexification de la gouvernance avec branches familiales,
frères, sœurs, cousins, enfants, voire conjoints, belle-famille...

Formaliser les réunions de famille, envisager la création
d'un conseil familial, le développement d'une charte,
d'une vision familiale

Veiller à l'entente et à la confiance entre les actionnaires,
la répartition et détention des titres et la valorisation, la liquidité,
mise en place d'une politique de dividendes, de pactes etc.

Tenir les assemblées générales, organiser des réunions
d'information et de formation, écouter les aspirations

Gestion et propriété réparties au sein de la famille,
avec possibilité d'un management non-familial, nouveau projet
entrepreneurial, nouvelles équipes de management.

Formaliser les règles d'entrée dans l'entreprise et de gestion
des carrières des membres de la famille, les rôles et modes
de nomination dans les instances

5 BONNES PRATIQUES

Famille, Actionnariat, Entreprise :

3 sphères à distinguer avec
des règles, des instances,
et comportements idoines
et adaptés à chacune...

1 Dialoguer, échanger,
se concerter, formaliser
les discussions, toujours
et encore, pour expliquer
la stratégie à mettre ou mise
en place, les objectifs à atteindre,
maintenir l'*affectio societatis*
anticiper ou dépasser
les conflits, éviter les non-dits...

2 Rechercher l'équilibre
entre famille et entreprise,
en ouvrant les organes
de gouvernance, de management
à des talents nouveaux,
nécessaires au renouvellement
et à l'innovation...



3 Anticiper le plus en amont
possible la transmission,
former, intégrer, impliquer les
nouvelles
générations, repérer les talents en fonction
de leurs compétences, envies,
parcours...

4 Les outils de gouvernance
ne sont pas statiques !
Après avoir pensé sa gouvernance,
il faut sans cesse l'adapter à l'évolution
du modèle d'entreprise familiale.
Faire vivre la gouvernance est primordial !

5

RECHERCHER L'ÉQUILIBRE !

• Cohésion familiale
• Héritage familial

• Nécessité d'ouverture
• Renouvellement
de l'entreprise



À CHAQUE GÉNÉRATION SON PROJET !

Téléchargez l'étude complète sur Bpifrance-lelab.fr

