

# Gouvernance des entreprises familiales

Matériel didactique pour les entreprises familiales

Module n°. 5



Erasmus+

# Dans ce module, vous aborderez

Qu'est-ce que la gouvernance des entreprises familiales ?

Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?

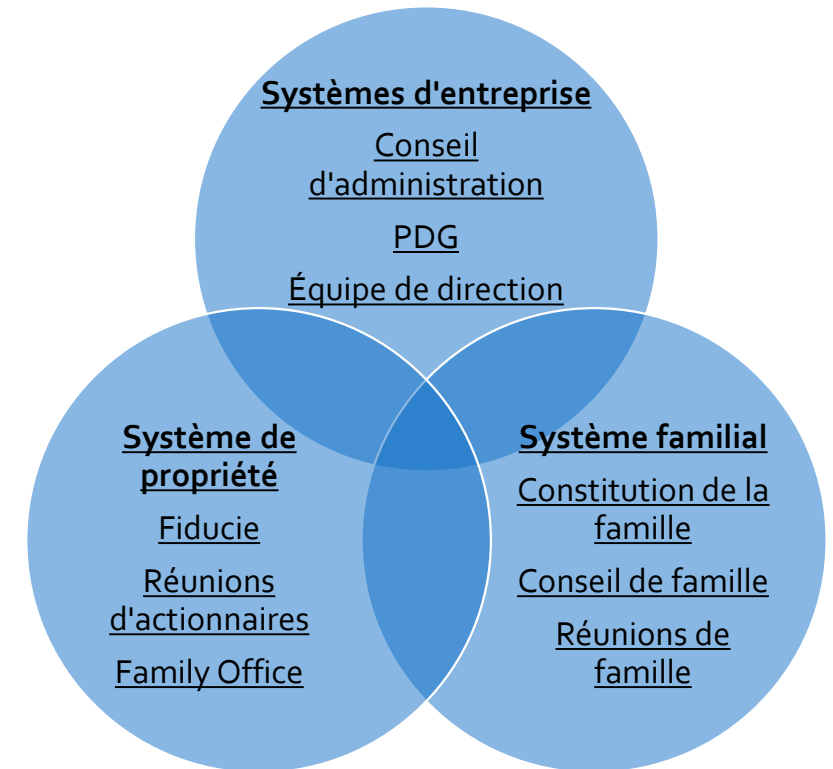
Modèles de bonne gouvernance familiale

Formalisation des rôles et des responsabilités

Étude de cas

# Qu'est-ce que la gouvernance des entreprises familiales ?

- ❖ Les entreprises familiales peuvent améliorer leurs chances de survie en mettant en place les bonnes structures de gouvernance et en entamant le plus tôt possible le processus d'éducation des générations suivantes dans ce domaine.
- ❖ Les structures de gouvernance des entreprises familiales sont liées à trois sphères d'influence : la famille, la propriété et les systèmes d'entreprise.



# Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise ?



- ❖ La gouvernance d'entreprise est un système de direction et de contrôle qui dicte comment un conseil d'administration gouverne et supervise une entreprise.
- ❖ La gouvernance d'entreprise inclut les principes vitaux de l'entreprise familiale que sont la transparence, la responsabilité et la sécurité.
- ❖ Les effets d'une mauvaise gouvernance d'entreprise peuvent conduire une entreprise à ne pas atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, voire à sa faillite et à des pertes financières importantes pour les actionnaires.

# Bonne gouvernance des entreprises familiales

Gestion d'entreprise

Gestion de la  
famille

Protocole :  
Engagement et unité

# Bonne gouvernance des entreprises familiales

“

*La gouvernance d'entreprise  
doit se baser davantage sur  
des principes que sur des*

*règles*

Adi Godrej

”

*Godrej*

# Bonne gouvernance des entreprises familiales : Évolution

Très petite entreprise

Conseiller/s

Petite entreprise

Conseil  
consultatif

Entreprise moyenne

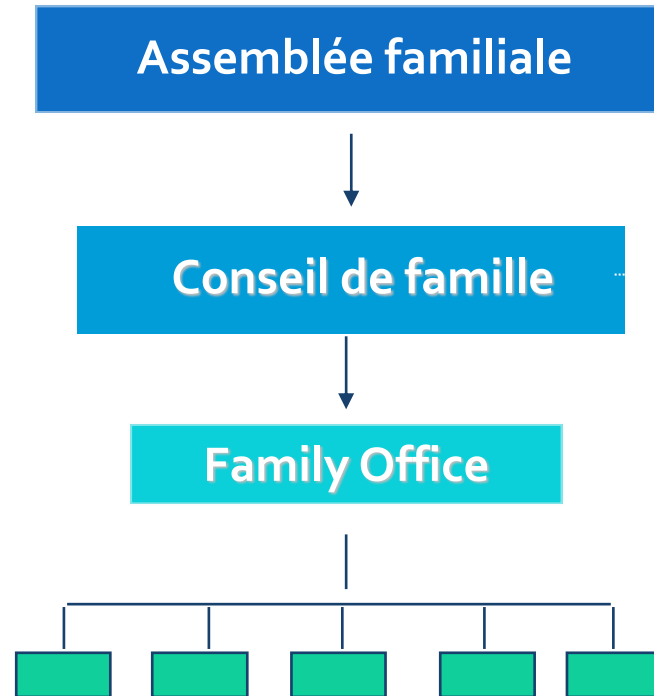
De la mission  
d'information et  
de conseil à la  
supervision et au  
contrôle

Grande entreprise

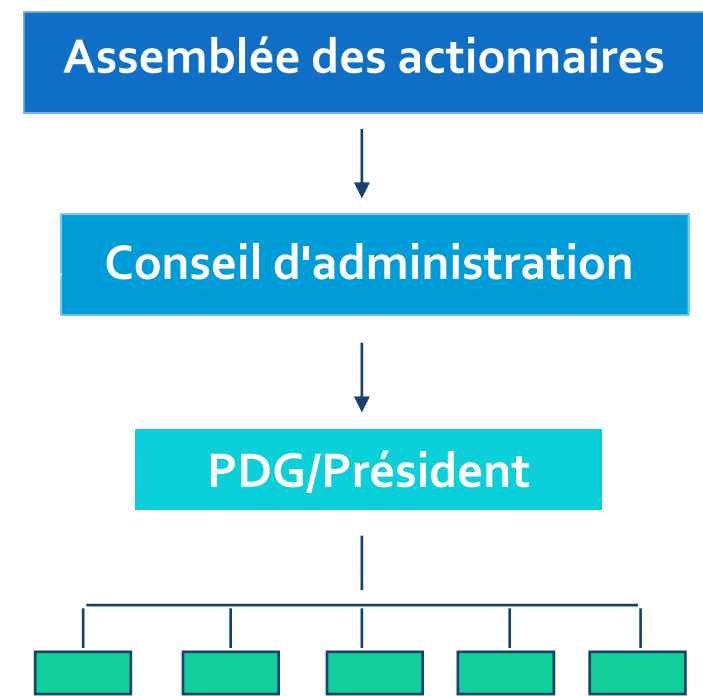
Systemes doubles  
: Conseil  
d'administration/C  
onseil de famille.  
Conseillers  
indépendants,  
absence de la  
famille dans la  
gestion (95%).

# Modèles de bonne gouvernance


## FAMILLE



## ENTREPRISE



# Modèles de bonne gouvernance



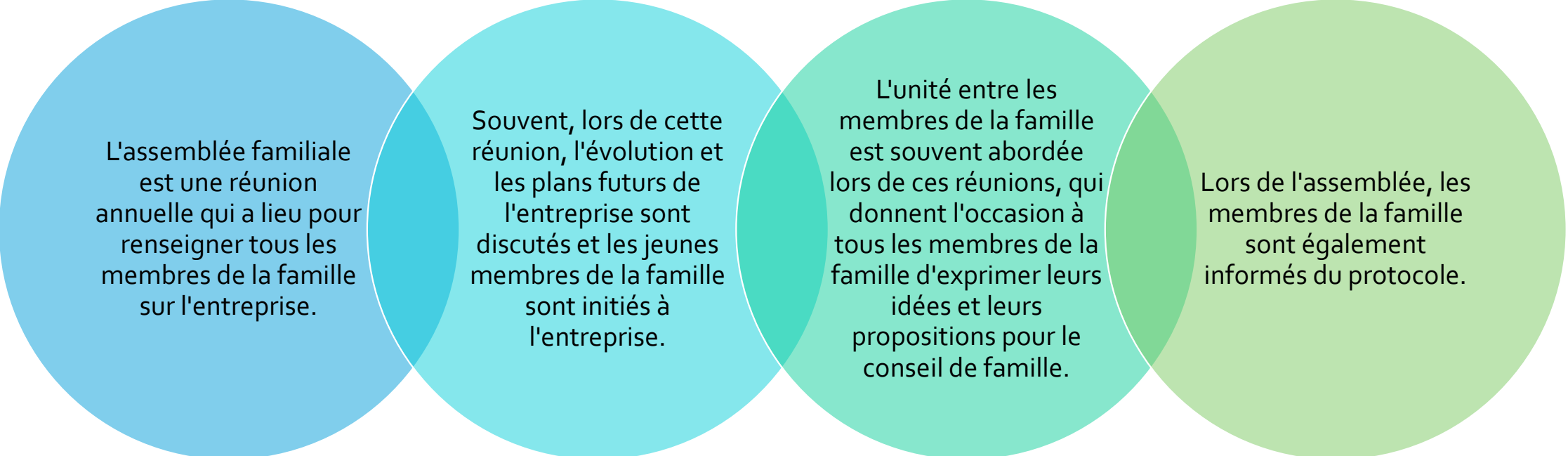
Les entreprises qui réussissent établissent des structures de gouvernance appropriées en matière de gestion et de contrôle au sein de l'entreprise, couvrant la direction des opérations et de la stratégie de l'entreprise.

Les deux doivent opérer en tandem et s'adapter à la situation de l'entreprise familiale.

L'objectif de créer une gouvernance efficace aide l'entreprise familiale à atteindre une valeur à la fois économique et émotionnelle.

Les définitions des rôles clés et de leurs responsabilités sont énumérées dans les diapositives suivantes

# Modèles de bonne gouvernance : 1. assemblée familiale



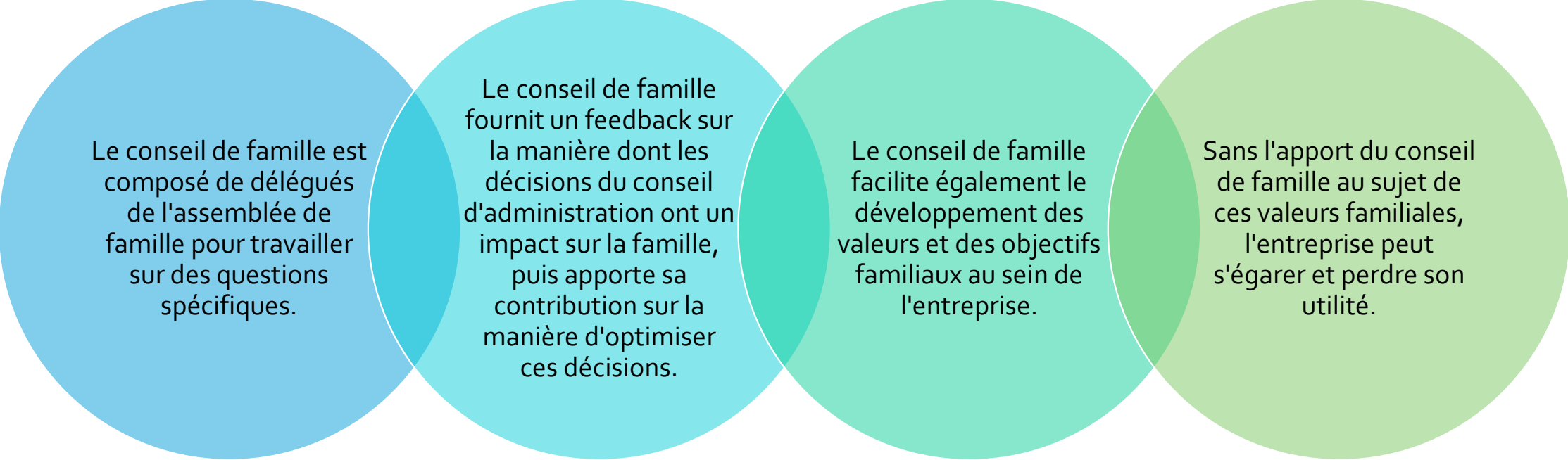
L'assemblée familiale est une réunion annuelle qui a lieu pour renseigner tous les membres de la famille sur l'entreprise.

Souvent, lors de cette réunion, l'évolution et les plans futurs de l'entreprise sont discutés et les jeunes membres de la famille sont initiés à l'entreprise.

L'unité entre les membres de la famille est souvent abordée lors de ces réunions, qui donnent l'occasion à tous les membres de la famille d'exprimer leurs idées et leurs propositions pour le conseil de famille.

Lors de l'assemblée, les membres de la famille sont également informés du protocole.

# Modèles de bonne gouvernance : 2. conseil de famille



Le conseil de famille est composé de délégués de l'assemblée de famille pour travailler sur des questions spécifiques.

Le conseil de famille fournit un feedback sur la manière dont les décisions du conseil d'administration ont un impact sur la famille, puis apporte sa contribution sur la manière d'optimiser ces décisions.

Le conseil de famille facilite également le développement des valeurs et des objectifs familiaux au sein de l'entreprise.

Sans l'apport du conseil de famille au sujet de ces valeurs familiales, l'entreprise peut s'égarer et perdre son utilité.

# Modèles de bonne gouvernance : 3. Family Office

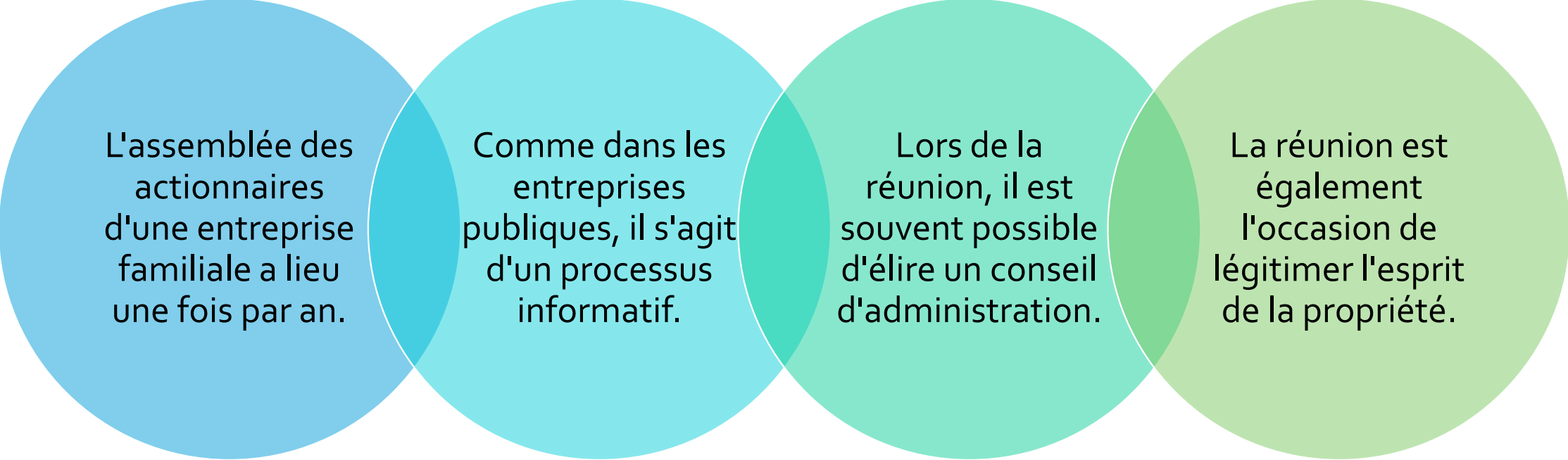
Le family office est une solution dédiée à la gestion complexe du patrimoine familial.

Alors qu'une entreprise familiale se focalise sur la création de richesse, le family office se concentre sur la conservation de la richesse.

Il s'agit d'un instrument qui soutient la famille dans l'administration et la gestion quotidiennes de ses affaires et de sa stratégie à long terme.



# Modèles de bonne gouvernance : 4. assemblée des actionnaires



L'assemblée des actionnaires d'une entreprise familiale a lieu une fois par an.

Comme dans les entreprises publiques, il s'agit d'un processus informatif.

Lors de la réunion, il est souvent possible d'élire un conseil d'administration.

La réunion est également l'occasion de légitimer l'esprit de la propriété.

# Modèles de bonne gouvernance : 5. Conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit pour définir la stratégie de l'entreprise et s'efforce de la coordonner avec la mission de la famille.

En termes de gestion, le conseil d'administration a tendance à embaucher et à licencier des cadres supérieurs.

Ils jouent le rôle de passerelle entre les actionnaires et le conseil de famille.



# Modèles de bonne gouvernance : 6. PDG



Responsable de la prise de décisions importantes pour l'entreprise, de la gestion de l'ensemble des opérations et des ressources.

Le PDG fait office de lien de communication entre le conseil d'administration, les opérations de l'entreprise et le public.

Le PDG est élu par le conseil d'administration et les actionnaires.

# Modèles de bonne gouvernance : 7. Président

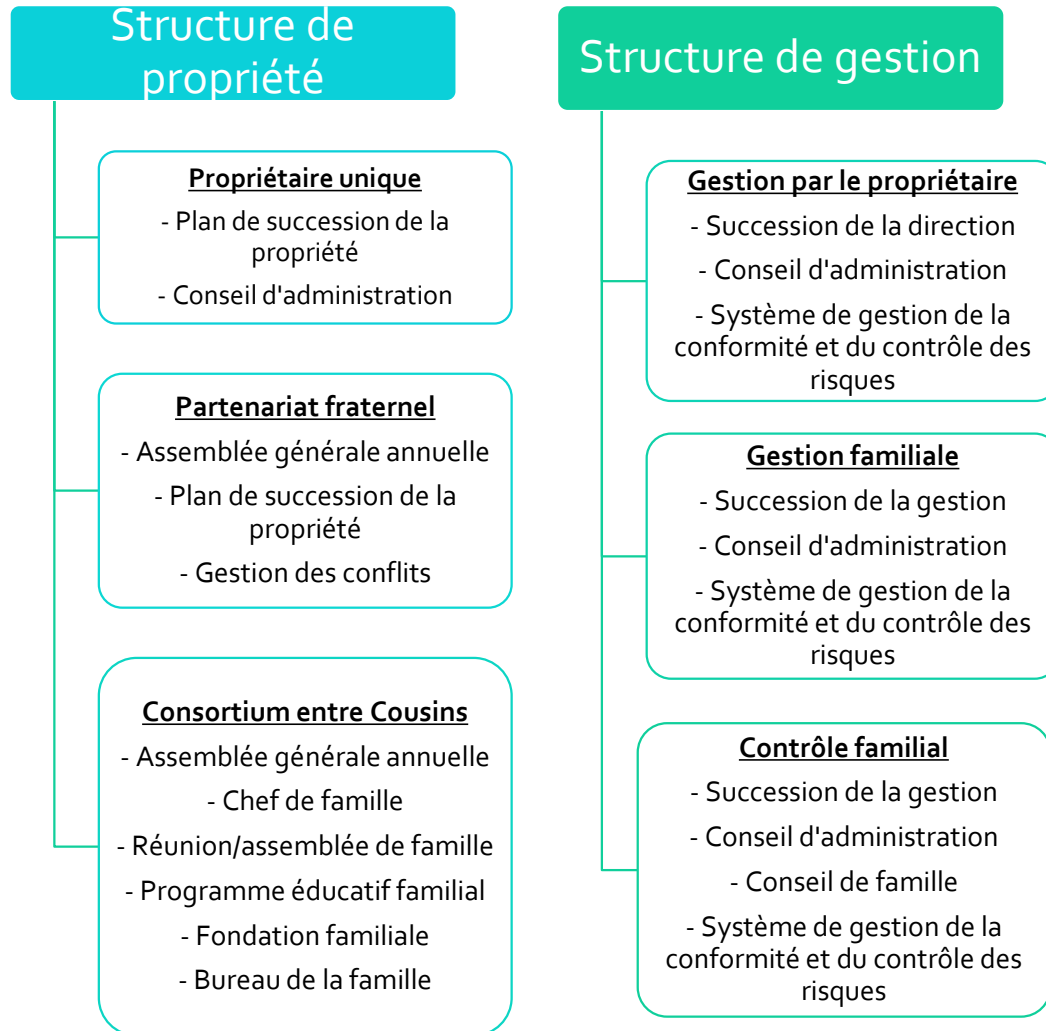
Le président veille à ce que le conseil d'administration soit efficace dans sa tâche de définition et de mise en œuvre de la direction et de la stratégie de l'entreprise.

Le président est nommé par le conseil d'administration et le poste peut être à temps plein ou à temps partiel.

Dans une entreprise familiale, il s'agit normalement d'un membre de la famille.



# Il est essentiel de s'en rappeler !



- ❖ Il n'existe pas d'approche unique pour gérer la gouvernance au sein de votre entreprise familiale.
- ❖ Vos besoins en matière de gouvernance dépendent de la phase de propriété dans laquelle se trouve votre entreprise.
- ❖ Il est important de se rappeler que chaque entreprise familiale est unique.

# Formalisation des rôles et des responsabilités

Il existe plusieurs façons de procéder à la formalisation des rôles et responsabilités des différents membres de la famille. Si aucune n'est une nécessité, beaucoup sont utiles pour soutenir le travail des entreprises familiales.

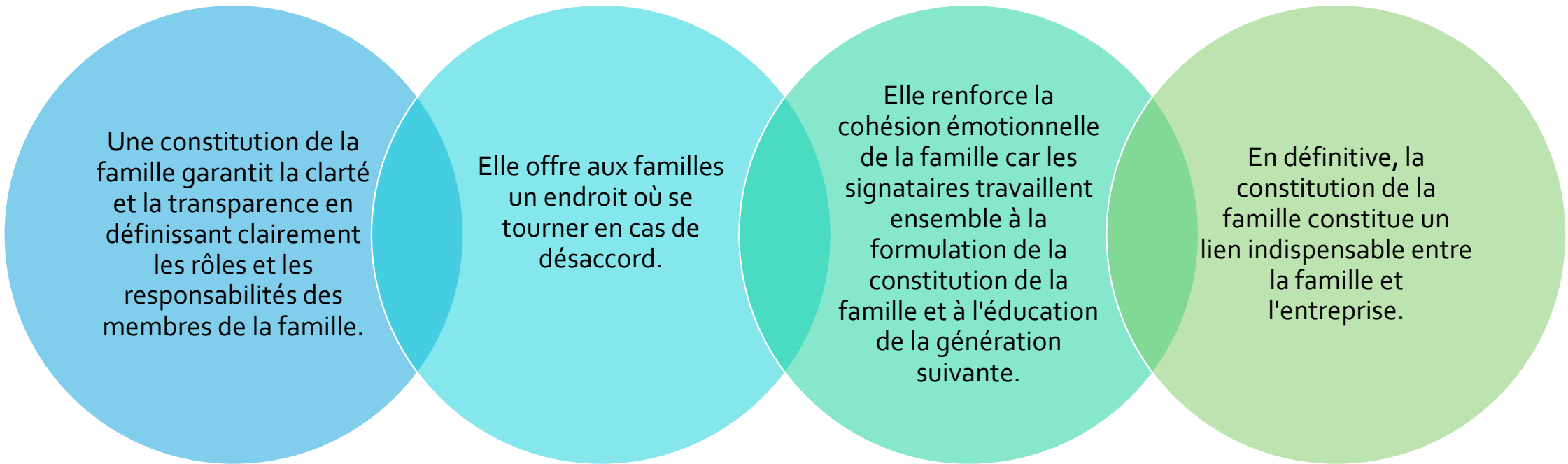


Par le biais d'une  
constitution de la  
famille

Par le biais d'un  
pacte  
d'actionnaires

Par le biais d'un  
testament

# Formalisation des rôles à travers : 1. La constitution de la famille



Une constitution de la famille garantit la clarté et la transparence en définissant clairement les rôles et les responsabilités des membres de la famille.

Elle offre aux familles un endroit où se tourner en cas de désaccord.

Elle renforce la cohésion émotionnelle de la famille car les signataires travaillent ensemble à la formulation de la constitution de la famille et à l'éducation de la génération suivante.

En définitive, la constitution de la famille constitue un lien indispensable entre la famille et l'entreprise.

# Formalisation des rôles par : 2. Le pacte d'actionnaires

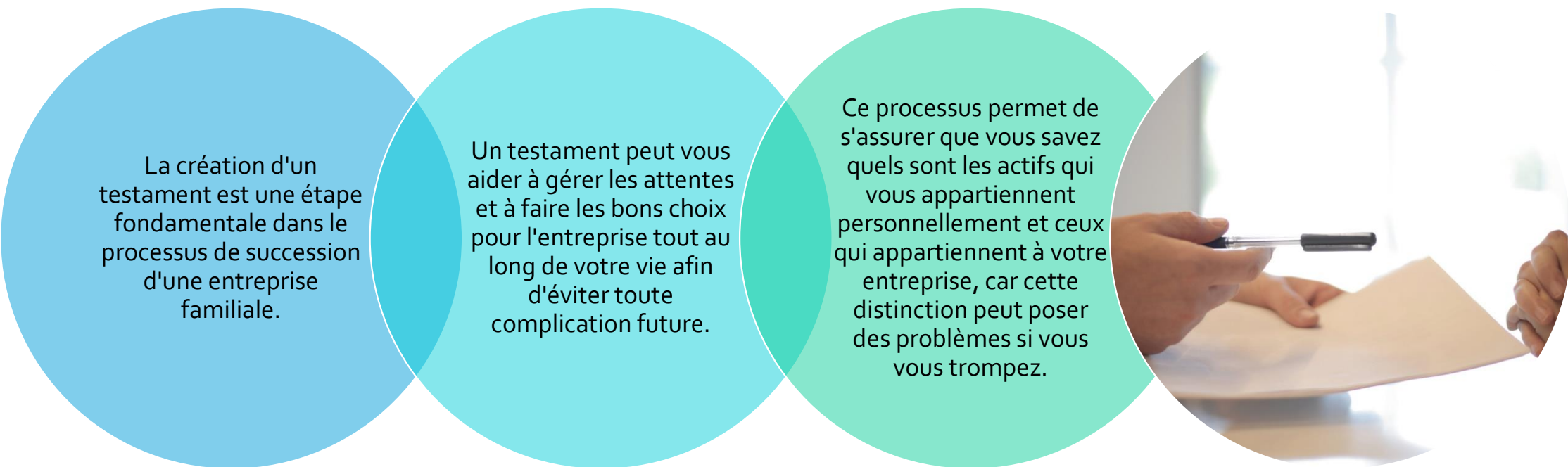


Un pacte d'actionnaires est un contrat entre les actionnaires d'une société.

Il offre une protection supplémentaire en ce qui concerne la propriété et les procédures à suivre pour certaines décisions.

Le pacte porte souvent sur des questions telles que la composition du conseil d'administration, les droits de vote, le transfert d'actions, les droits d'inscription et de sortie, les dividendes et la résolution des conflits.

# Formalisation des rôles par : 3. La volonté



La création d'un testament est une étape fondamentale dans le processus de succession d'une entreprise familiale.

Un testament peut vous aider à gérer les attentes et à faire les bons choix pour l'entreprise tout au long de votre vie afin d'éviter toute complication future.

Ce processus permet de s'assurer que vous savez quels sont les actifs qui vous appartiennent personnellement et ceux qui appartiennent à votre entreprise, car cette distinction peut poser des problèmes si vous vous trompez.

# Étude de cas : Clarks



Clarks

- ❖ Clarks a été fondée en 1825 lorsque Cyrus et James Clark ont confectionné une pantoufle à partir de chutes de peau de mouton.
- ❖ C'est l'une des plus anciennes entreprises familiales indépendantes du Royaume-Uni.
- ❖ Depuis lors, Clarks est devenue l'une des marques de chaussures les plus connues au monde.
- ❖ En 1993, alors que l'entreprise en était à sa sixième génération, Clarks Shoes a failli être vendue.

# Étude de cas : Les problèmes rencontrés par Clarks

- ❖ Les perceptions et les aspirations des actionnaires familiaux étaient devenues déconnectées de celles de la direction de l'entreprise.
- ❖ Il y avait également des désaccords majeurs au sein de la famille concernant la propriété et la stratégie.
- ❖ Il s'agissait d'un cas classique de déconnexion entre la direction et les propriétaires.



# Étude de cas : Solutions de Clarks



- ❖ La gouvernance de l'entreprise familiale devait évoluer pour refléter la situation de la famille.
- ❖ Un conseil des actionnaires familiaux et un conseil d'administration renforcé étaient au cœur des nouvelles structures de gouvernance conçues pour améliorer les communications, la participation des actionnaires et la clarté stratégique sur les questions commerciales.
- ❖ Il s'agissait d'améliorer la communication, la participation des actionnaires et la clarté stratégique sur les questions commerciales. La création d'un "code de gouvernance" formalisé était essentielle pour assurer la continuité de l'entreprise familiale et de sa gouvernance.

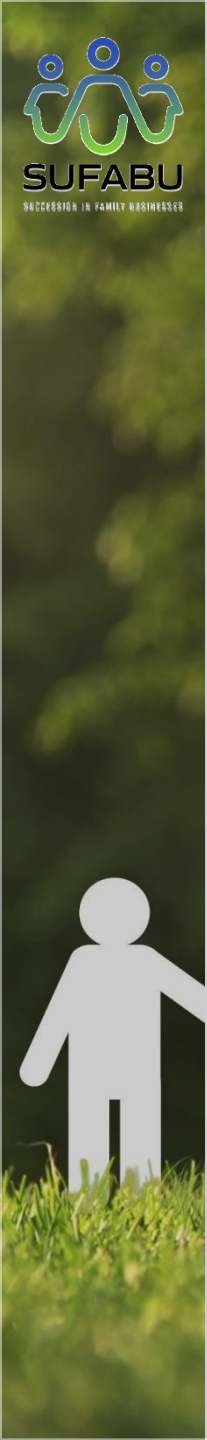
# Étude de cas : Résultats de Clarks

- ❖ Le conseil des actionnaires familiaux reste la structure de gouvernance centrale.
- ❖ Un "code de gouvernance" a été adopté, établissant des lignes directrices sur la répartition des responsabilités entre la direction et l'actionnariat, et définissant clairement les objectifs du conseil de famille.
- ❖ Le conseil compte 16 membres issus des actionnaires familiaux, élus pour un mandat de 4 ans.
- ❖ Le conseil se réunit 4 fois par an, en présence du président de la société, du PDG et du directeur financier.
- ❖ Le conseil peut nommer deux directeurs non exécutifs familiaux.



# Sources

- ❖ C. Aronoff and J. Ward, (2011). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*. Palgrave Macmillan.
- ❖ J. Baron, R. Lachenauer and S. Ehrensberger, (2015). *Making Better Decisions in Your Family Business*. Harvard Business Review. Cit 2021-01-27. <https://hbr.org/2015/09/making-better-decisions-in-your-family-business>.
- ❖ J. Casado Navarro-Rubio, (2009). *Institutionalisation*. ESADE.
- ❖ M.A. Cloyd, (2014). *What is a Board's Role in a Family Business*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Cit 2021-01-27. <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/07/30/what-is-a-boards-role-in-a-family-business/>.
- ❖ Family Business Council Gulf, (2016). *The GCC Governance Code: Governance Guidelines for Family Businesses*. Family Business Council Gulf. Cit 2021-01-27. <https://fbc-gulf.org/mediafiles/articles/doc-1360-20171116053708.pdf>.
- ❖ A. Hayes, (2020). *Chief Executive Officer*. Investopedia. Cit. 2021-01-27. [https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp#:~:text=A%2ochief%2oexecutive%2oo%2officer%2o\(CEO,directors%2o\(the%2oboard\)%2oand%2ocorp%2orate](https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp#:~:text=A%2ochief%2oexecutive%2oo%2officer%2o(CEO,directors%2o(the%2oboard)%2oand%2ocorp%2orate).
- ❖ IFB Research Foundation, (2019). *Building Family Governance*. Institute for Family Business. Cit 2021-01-27. <https://www.ifb.org.uk/resources/for-owners/building-family-governance/>.
- ❖ Institute of Directors, (2018). *The role of the Chair*. Institute of Directors. Cit. 2021-01-27. <https://www.iod.com/news/news/articles/The-role-of-the-chairman#:~:text=The%2ochairman's%2oprimary%2orole%2ois,%2Dtime%2oor%2opart%2Dtime.&text=To%2otake%2othe%2ochair%2oat%2ogeneral%2omeetings%2oand%2oboard%2omeetings>.
- ❖ A. Koeberle-Schmid et al, (2014). *Governance in Family Enterprise: Maximizing economic and emotional success*. Palgrave Macmillan.
- ❖ J. Ramis (2021). *Family Council for Family Businesses*. Jordan Ramis PC. Cit 2021-01-27. <https://jordanramis.com/resources/articles/family-council-for-family-businesses/view/#:~:text=The%2ofamily%2ocouncil%2ocan%2oprovide,the%2obusiness%2owithin%2othe%2ofamily>.
- ❖ J. Ward, (2005). *The value The Value of Hands-on Ownership*. Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success, John Wiley & Sons.



## CONTACT

Association of Small and Medium-sized  
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)

Follow us for more information:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession dans les entreprises familiales | Modèle  
de formation pour un processus de succession durable dans les  
entreprises familiales

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an  
endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be  
held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

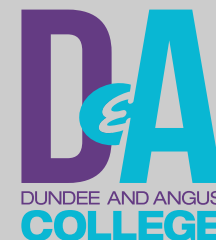
## PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family  
Business  
Norway



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

