

■ Patrimoine

De la gouvernance familiale



Manoël Dekeyser

Cabinet d'avocats
Dekeyser→ www.dekeyser-
associes.com

► Ou l'art d'assurer des relations sereines entre actionnaires d'une société familiale.

La gouvernance familiale vise à organiser des relations efficaces entre les actionnaires d'une société familiale, à identifier leurs objectifs communs et la manière de résoudre les conflits qui peuvent naître d'intérêts différents. Elle vise aussi à assurer l'harmonie et l'absence de conflits entre les besoins de la société et ceux des actionnaires. Ceux-ci souhaitent, par exemple, avoir un rendement stable d'année en année malgré des besoins en investissement de l'entreprise qui évoluent; avoir, ou non, le droit de travailler dans la société de famille; garder le contrôle entre les mains de quelques membres familiaux plus expérimentés malgré une dilution importante de l'actionariat au fil des générations ou une raréfaction des talents familiaux; exclure l'entrée d'actionnaires extérieurs pour assurer le développement de l'entreprise alors que la famille ne veut elle-même plus sui-

vre, etc.

Parmi les défis auxquels la gouvernance familiale est confrontée : l'appel croissant à une financiarisation des patrimoines; la mondialisation qui oblige les sociétés à s'ouvrir à de nouveaux marchés et à se réinventer sans cesse, au prix de nouveaux investissements et de sacrifices demandés aux actionnaires; la pression de plus en plus forte de la fiscalité, qui oblige les sociétés à se développer davantage pour assurer le maintien du dividende attendu; la coexistence de plusieurs générations d'actionnaires, due à la longévité et au maintien d'une activité de qualité par les plus âgés.

Une gouvernance efficace permet aux actionnaires de concentrer leur attention sur la performance de l'entreprise et la satisfaction de leurs propres aspirations. Celles-ci peuvent être financières ou relever davantage de la satisfaction morale (le respect du projet initial du fondateur plutôt que d'aller vers des métiers différents ou de céder la société; la prise en compte de l'impact social positif de l'entreprise, etc.) voire psychologique (ainsi de la recherche d'équité entre les droits de chacun, parfois plus importante que les droits eux-mêmes).

Les clés du succès sont :

1) un traitement systématique et professionnel de ces questions, en lieu et place du laisser-aller qui pouvait fonctionner jadis avec un actionariat plus uniforme, peu revendicatif, et un environnement moins exigeant;

2) une communication systématique et bien rodée entre les actionnaires,

et de la société vers eux;

3) la mise en place de règles claires.

Détaillons ces clés du succès.

1 L'approche professionnelle sera souvent réalisée avec l'aide d'avocats spécialisés dans les matières patrimoniales, financières et/ou le droit des sociétés, pratiquant le conseil en gouvernance. Un nouveau métier utile dans le cadre de notre propos, celui du "family officer", apparaît aujourd'hui, qui peut prendre une partie de cette tâche en charge. Notre expérience nous montre qu'il existe encore peu d'intervenants compétents, détachés de tout lien avec des institutions bancaires ou autres qui pourraient biaiser leurs recommandations, ou qui ne proposent pas des investissements qui peuvent les mettre en situation de conflit d'intérêts au moment où ils aident une famille à pérenniser l'entreprise familiale ou, à l'inverse, à diversifier son patrimoine. Une approche professionnelle peut aussi être organisée en interne par des groupes familiaux plus larges (un family office "fermé" est alors mis en place par les actionnaires).

2 Une communication de nature à éviter les conflits entre actionnaires, et parfois la cession de la société, s'appuie sur une transparence aussi étendue que possible. Elle portera sur

"Une communication de nature à éviter les conflits entre actionnaires, et parfois la cession de la société, s'appuie sur une transparence aussi étendue que possible."

les prévisions financières et perspectives (budgets, bilans intermédiaires évolution du marché, etc.), les rendements prévus pour les actionnaires une anticipation des appels de fonds nécessaires, etc. Cette communication doit aussi favoriser le maintien du lien personnel entre les actionnaires; favoriser les rencontres, la confiance, l'expression des souhaits de tous, convergents ou non, et impliquer peu à peu les jeunes générations

3 Enfin, la mise en place de règles claires passe par un accord entre les associés, ou avec leur société, au moyen d'outils tels que : les statuts un pacte entre actionnaires, qui peut être affiné à l'infini pour convenir à chaque famille ou groupe d'actionnaires, une charte familiale, éventuellement la constitution d'un fonds interne pour permettre des sorties progressives d'actionnaires. Une assistance aux actionnaires pour faciliter la transmission d'actions à la génération suivante sera aussi anticipée dans ces conventions, pour prévenir les conflits, éviter un éparpillement des droits de vote ou pour réduire les taxes de transmission (enregistrement, succession, plus-values...) qui peuvent s'avérer impossibles à payer sans vendre la société, la scinder ou prendre d'autres mesures contre-productives à son niveau.