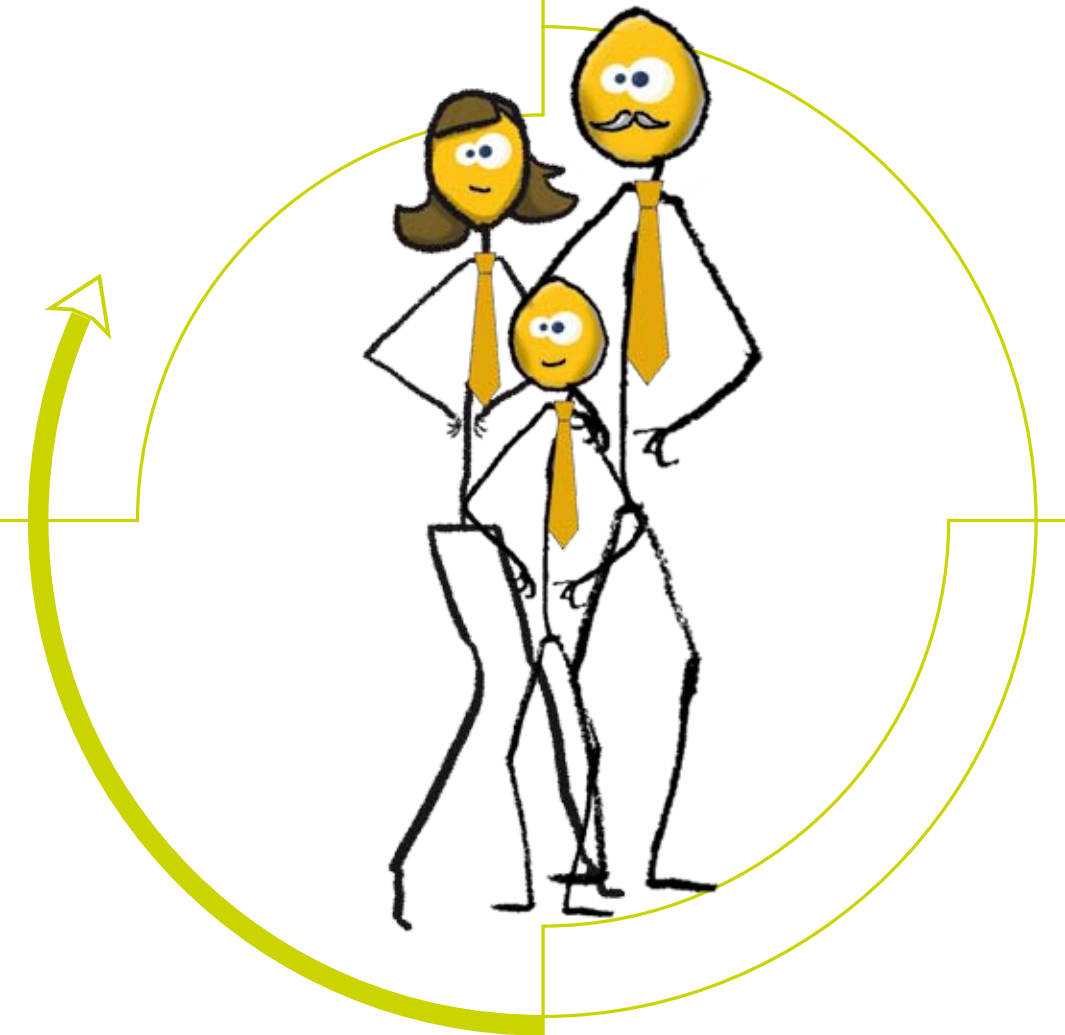
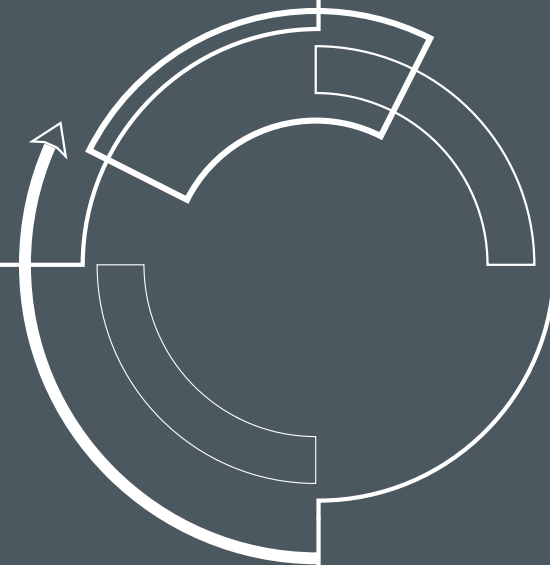


ANNEXE III : La gouvernance dans l'entreprise familiale



La gouvernance dans l'entreprise familiale

Stade de développement de l'entreprise familiale

Phase de création : Le fondateur

Le partenariat fraternel

La dynastie familiale (confédération de cousins)

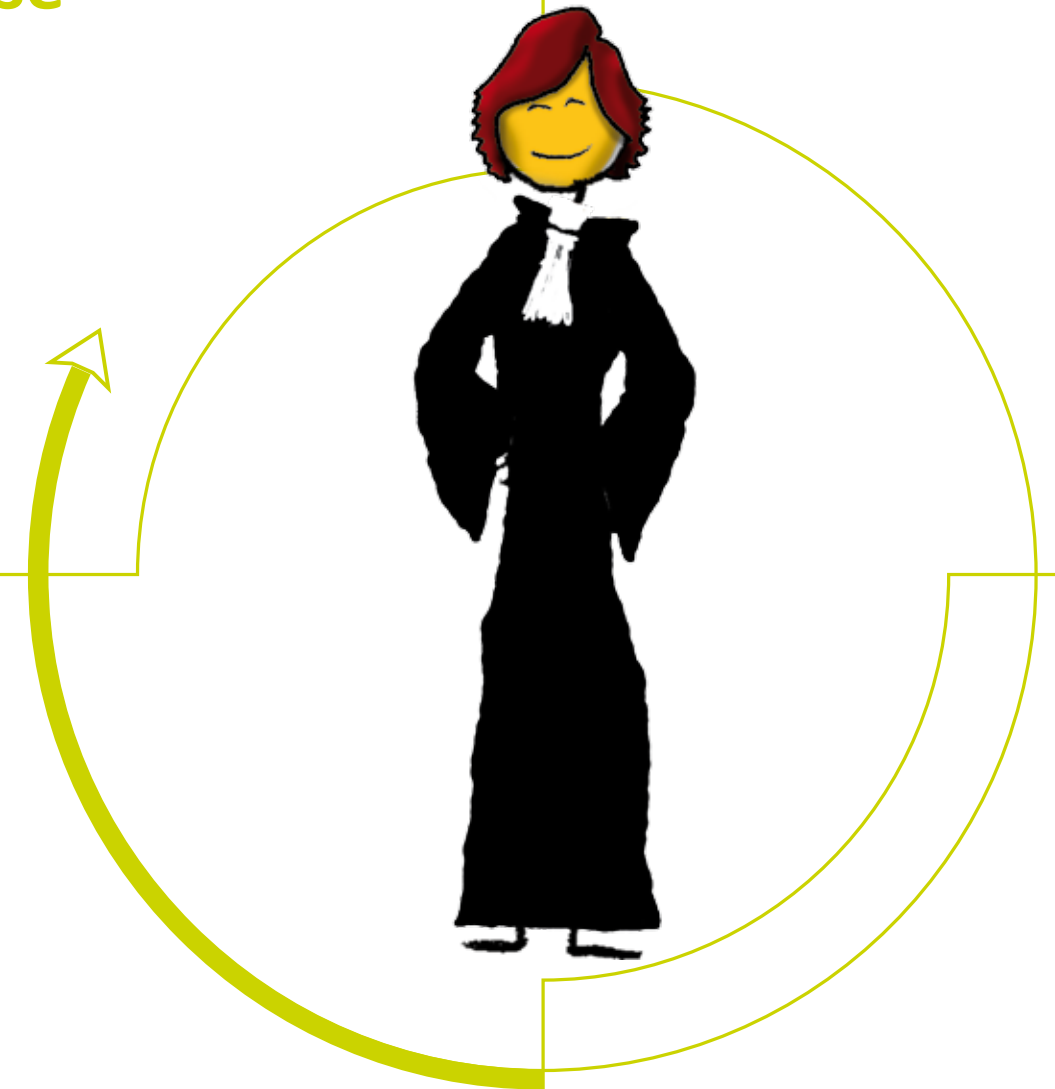
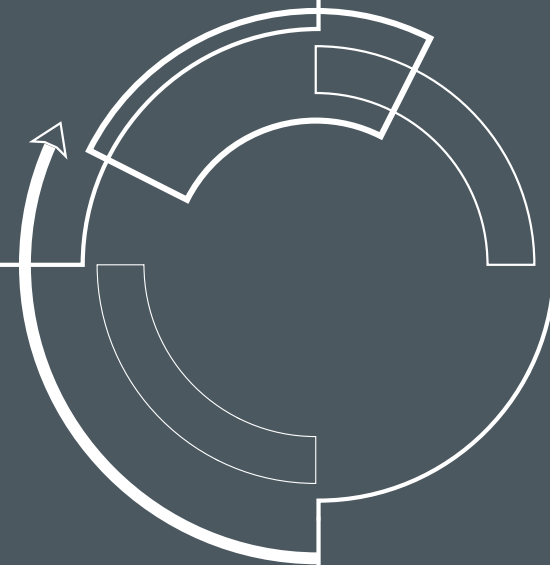
L'entreprise est centrée autour de son fondateur.	Les frères ou les enfants du fondateur prennent plus de responsabilités dans l'entreprise ; entreprise familiale de deuxième génération.	Les cousins prennent le relais. Ce sont les enfants des enfants ; entreprise familiale de troisième génération.
Absence de distinction entre patrimoine personnel/familial et bien social.	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de distinction entre patrimoine familial et bien social ; • Difficulté de distinction entre trésorerie d'entreprise et dividendes/ salaires des actionnaires employés dans l'entreprise ; • Difficultés de régulariser le transfert des actifs non inscrits au bilan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté de distinction entre patrimoine familial et bien social ; • Difficulté de distinction entre trésorerie d'entreprise et dividendes/ salaires des actionnaires employés dans l'entreprise ; • Difficultés de régulariser le transfert des actifs non inscrits au bilan.
Centralisation de la décision.	Eclatement de la décision/ confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.	Eclatement de la décision/ confusion entre la notion d'actionnaire et de responsable exécutif de la société.
Absence de transparence de gestion.	L'opacité de gestion est plus difficile à gérer.	L'opacité de gestion est plus difficile à gérer.
Recours limité mais effectif à la consultation et l'expertise externe.	Conflits fréquents avec l'expertise externe.	L'expertise externe et le recrutement de compétences deviennent indispensables.
La relation avec les parties prenantes est basée sur la relation personnelle du fondateur.	Difficultés croissantes avec les parties prenantes externes.	Difficultés croissantes avec les parties prenantes externes.
Entrée dans le capital d'acteurs externes plus facile mais non critique.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.	L'entrée dans le capital d'acteurs externes est plus difficile.

Caractéristiques de gouvernance

<ul style="list-style-type: none"> • Faibles problèmes de gouvernance, principalement la Prévision de la succession ; • Forts problèmes de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de répartition de fonctions entre héritiers ; • Institution et fonctionnement des organes sociaux et de gérance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problème de consensus familial sur la vision d'entreprise ; • Emploi des membres de la famille directement ou indirectement actionnaires et distinction des fonctions (actionnaire/exécutif/salarié) ; • Droits des actionnaires ; • Liquidité des actions (souhait de certains membres de la famille de se désengager) • Gestion des conflits ; • Choix et rôle des compétences externes.
<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser le recours à l'expertise et le conseil externe en matière stratégique et opérationnelle ; • Formaliser la relation avec les parties prenantes ; • Séparer clairement le patrimoine personnel du patrimoine d'entreprise ; • Recourir à des compétences externes à la famille en matière de gestion ; • Préparer la relève au sein ou en dehors de la famille. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les instances de direction et de contrôle ; • Créer des instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ; • Définir la vision de l'entreprise ; • Clarifier la distinction membre de la famille/actionnaire/gestionnaire/salarié ; • Formaliser les procédures de gestion ; • Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ; • Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ; • Formaliser les procédures et règles de contrôle interne et d'audit indépendant ; • Définir les règles de diffusion de l'information en interne et en externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à niveau le statut juridique de l'entreprise ; • Formaliser les instances de direction et de contrôle ; • Créer des instances de concertation familiale sans préjudice pour les éventuels actionnaires non familiaux ; • Définir la vision de l'entreprise ; • Clarifier la distinction membre de la famille/actionnaire/gestionnaire/salarié ; • Formaliser les procédures de gestion ; • Adopter le recours à des administrateurs indépendants du cercle familial ; • Adopter le recours aux compétences de gestion externes et préciser les missions et rôles des membres de la famille dans la gestion ; • Assainir le patrimoine de l'entreprise ; • Formaliser les procédures et règles de contrôle interne et d'audit indépendant.
<ul style="list-style-type: none"> • Consultants externes ; • Directeurs : conseil de direction ; • Document de stratégie ; • Business plan à diffuser ; • Rapport de gestion à diffuser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale ; • Conseil d'administration ; • Conseil de direction ; • Conseil familial (concertation interne de la famille) ; • Pacte ou charte familiale (vision de la famille) ; • Règles de rémunération ; • Manuel de procédures ; • Commissaire aux comptes ; • Définition des postes clés ou un recrutement externe s'impose ; • Document de stratégie ; • Business plan ; • Rapport de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée Générale ; • Conseil d'Administration ; • Conseil de Direction ; • Conseil familial (concertation interne de la famille) ; • Pacte ou charte familiale (vision de la famille) ; • Règles de rémunération ; • Manuel de procédures ; • Commissaire aux comptes ; • Définition des postes clés ou un recrutement externe s'impose ; • Document de stratégie ; • Business plan ; • Rapport de gestion.

Instruments de gouvernance

ANNEXE IV :
Check list d'auto
évaluation des pratiques
de gouvernance
d'entreprise



Évaluez vous-même vos pratiques de gouvernance et identifiez vos pistes de progrès. Cette check list est strictement personnelle. Cochez la case qui correspond à la réalité de votre entreprise.

A - Droits et devoirs des actionnaires

Assemblée générale et gouvernance d'entreprise	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
La vision et la stratégie de l'entreprise sont discutées en Assemblée Générale.			
Les objectifs chiffrés sont soumis à l'AG sous forme de business plan annuel ou pluriannuel.			
Les prérogatives légales de l'Assemblée Générale, sous ses différentes formes (AGO/ AGEX /AG MIXTE), sont respectées.			
Dans une société familiale, une forme de Conseil Familial existe, sans préjudice pour les actionnaires non familiaux.			
Les actionnaires sont liés par un pacte reprenant les accords non prévus, au préalable, par la loi et/ou les statuts.			
Les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile aux actionnaires.			
Les points de l'ordre du jour sont documentés, au préalable.			
Les actionnaires disposent du droit effectif d'inscrire des points à l'ordre du jour.			
Les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires au comptes, et aux autres expertises.			
Les actionnaires disposent en temps utile des choix stratégiques et informations pouvant affecter la distribution des dividendes.			
Les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes (politique explicite de distribution).			
Il n'existe pas de mesures écrites ou non écrites limitant les droits des actionnaires minoritaires.			
Les résolutions d'AG sont transmises, dans les délais conventionnels, aux actionnaires.			

B - Administration de la société

Pratiques de gouvernance et Conseil d'Administration	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
La société dispose d'un Conseil d'Administration ou d'un équivalent (pour les SARL, EURL ou autres).			
Les prérogatives du Conseil d'Administration sont définies dans les statuts ou dans un document équivalent.			
Les tâches et responsabilités sont réparties au sein du conseil.			
Le CA dispose des prérogatives de contrôle de la Direction Exécutive.			
Le fonctionnement du CA est défini dans un document interne de type règlement ou procédure.			
Le CA accède à toute information nécessaire à son fonctionnement.			
La composition du CA reflète la composition de l'AG.			
La composition du CA répond à un principe de compétence.			
Le CA se compose, aussi, d'administrateurs externes.			
Le CA ou la structure équivalente recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).			
La rémunération des administrateurs est transparente et nettement définie.			
La rémunération des administrateurs est distincte des rémunérations liées à leurs autres statuts éventuels (actionnaire et/ou salarié).			
Les indemnités perçues par les administrateurs sont nettement encadrées et contrôlées de manière à ne pas constituer une rémunération occulte.			

C - Direction Exécutive

Comité Directeur / Conseil de Direction	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
Les fonctions de direction sont nettement identifiées dans l'entreprise.			
Les postes de direction sont identifiés et attribués.			
La nomination aux postes de direction obéit au critère de compétence.			
L'entreprise recourt au recrutement de managers externes à l'actionariat ou au noyau familial.			
Les prérogatives de la direction sont précisées et admises par les directeurs.			
La direction de l'entreprise est formalisée par un Conseil/ Comité de Direction.			
Le fonctionnement du Conseil de Direction est défini par un règlement ou une procédure.			
La rémunération des membres de la direction répond à des critères préalablement convenus.			
Les modalités de révocation des membres de la direction sont préalablement définies.			
La direction recourt à l'expertise externe ponctuelle (conseil).			
La gestion de l'entreprise est formalisée par des procédures conformes aux standards internationaux.			
Les relations avec le CA sont formalisées et codifiées.			

D - Relation avec les parties prenantes externes

Pratiques de gouvernance et relations avec les parties prenantes externes	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
L'entreprise adopte une politique de transparence fiscale.			
L'entreprise s'assure de divulguer les informations légales en qualité et en temps requis.			
L'entreprise informe, en temps utile, les parties prenantes, des questions qui les concernent.			
L'entreprise dispose de supports d'information adéquats (sa vision, ses projets, ses résultats, ses besoins), en direction des différentes parties prenantes, en plus des documents et supports légaux. Et en particulier, en direction : - de la banque et des partenaires financiers ; - des clients ; - des fournisseurs ; - du personnel.			
L'entreprise se conforme à la législation sociale et à celle régissant les relations de travail.			
L'entreprise adopte une politique de ressources humaines assurant son développement à long terme.			
L'entreprise adopte une politique d'entreprise citoyenne et assume une responsabilité écologique, sociale et éthique.			

E - Transmission de l'entreprise

Pratiques de gouvernance en rapport avec la transmission de l'entreprise	Pratique faible ou inexistante	Pratique moyenne à améliorer	Bonne Pratique acquise par l'entreprise
<p>Les successeurs potentiels dans l'entreprise sont identifiés et préparés à cette fin.</p>			
<p>Les sources potentielles de conflits ou de contentieux à la succession sont identifiées. Les mesures adéquates pour y remédier sont prises.</p>			
<p>Une attention particulière est apportée aux points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identification des responsabilités au sein de l'entreprise ; - situation patrimoniale de l'entreprise ; - créances ; - dettes ; - structure effective et prévisionnelle de l'actionnariat. 			
<p>La transmission hors héritiers (le cas échéant) est préparée. On procède dans ce cadre, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - au recrutement et à l'intégration de managers externes en vue de management Buy Out (MBO) ; - à l'intégration d'actionnaires externes ; - à l'évaluation de l'entreprise. 			