



La charte familiale

La première pierre d'une succession intergénérationnelle réussie dans les PME

«Maintenir une entreprise familiale en vie, c'est vraisemblablement la mission de management la plus complexe au monde.» (John Ward)

1 Entreprise familiale - Famille entrepreneuriale

Les familles possédant leur propre entreprise doivent faire face à de multiples défis, mais bénéficient également de différents privilèges. L'entreprise dicte le quotidien, elle engage une part importante du patrimoine familial et elle a le pouvoir d'unir ou de désunir des familles. Cependant, les membres d'une entreprise familiale ont la liberté de s'épanouir dans leur propre entreprise ; ils savourent le prestige social et, en étant leur propre employeur, ils se libèrent largement de la pression du marché du travail. *La mission la plus complexe d'une famille d'entrepreneurs consiste toutefois sans conteste à maintenir l'entreprise familiale et le patrimoine au fil des générations.*

2 Champ de tensions : gouvernance entrepreneuriale / gouvernance familiale

Les différents membres de la famille peuvent endosser les rôles les plus divers dans l'entreprise et dans la famille. Mère aimante à la maison, cheffe d'une entreprise de plus de 40 salariés et représentante à l'assemblée générale des actionnaires de la quasi-totalité du patrimoine familial. Ce champ de tensions entre amour, performances et argent doit être régulé de manière à ce que tous les intervenants sachent clairement et à tout moment le rôle qu'ils jouent, eux-mêmes et leurs collaborateurs.

Beaucoup de choses ont été dites et écrites sur la thématique d'une *gouvernance entrepreneuriale* moderne. Aujourd'hui, il ne fait nul doute que cette dernière occupe une place centrale, également dans le cadre d'entreprises familiales sur le segment des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Des structures, des procédures et des contrôles manquants dans l'entreprise familiale provoquent des erreurs, une cécité entrepreneuriale, un manque d'innovation et donc, tôt ou tard, à une faillite.





Le fonctionnement d'une *gouvernance familiale* est moins connu, mais pas moins important. Elle fixe, entre autres, les objectifs de la famille en gardant un œil sur l'entreprise, définit les valeurs élémentaires sur la base desquelles l'entreprise doit être dirigée, et règlemente la communication au sein de la famille, ainsi qu'entre la famille et l'entreprise. Sans une gouvernance familiale claire, chaque membre de la famille parle à chaque acteur de l'entreprise de tout ce qui le préoccupe. Le chaos est garanti.

3 La charte familiale : une base saine

L'instrument maître pour une collaboration réussie entre la famille d'entrepreneurs et l'entreprise familiale est la *charte familiale*. Élaborée en commun dans le cercle familial, elle fixe individuellement les principes selon lesquels les règles doivent être structurées, pour l'entreprise et pour la famille, à l'instar d'une charte.

La composition de la famille est contraignante sur un plan moral, mais pas sur un plan légal. Cela permet aux membres de la famille de parler sans pression de leurs *objectifs*, de leurs *valeurs* et de leurs *rôles*. Seuls les contrats établis sur la charte familiale (contrat d'engagement mutuel, contrat de mariage, pacte successoral, mandat pour cause d'incapacité, procuration, etc.) sont juridiquement contraignants. Ils doivent régulièrement être adaptés aux modifications concrètes de la situation. Les principes fixés dans la charte sont cependant destinés à ancrer les traditions familiales à travers les générations. Les discussions souvent conflictuelles en rapport avec les contrats engageant les actionnaires, les contrats de mariage ou les pactes successoraux n'ont plus lieu d'être. Elles ont déjà été menées dans le cadre du processus d'élaboration de la charte familiale, dans un environnement détendu et donc constructif.

Les chartes familiales sont généralement établies lors de *Journées familiales*. Tous les membres de la famille doivent être inclus dans le processus, et même ceux pour lesquels une participation à ou une collaboration dans l'entreprise n'est pas à l'ordre du jour. Les journées familiales doivent être modérées par un professionnel. Cela garantit que les questions importantes soient posées, que tout le monde ait voix au chapitre et qu'une charte sur mesure soit établie pour la famille à la fin du processus.

4 Contenu d'une charte familiale : Valeurs - Objectifs - Rôles

4.1 Valeurs

Avec les *valeurs*, la famille énonce les principes éthiques et moraux qui lui sont applicables, à elle-même et à l'entreprise. Quels idéaux doivent véhiculer les agissements des personnes responsables ? En voici quelques exemples : probité, qualité, « la famille d'abord » ou « les affaires d'abord », innovation, environnement, zèle et sens du devoir. En ce qui concerne les

valeurs, le discours ayant lieu dans le cadre de l'élaboration de la charte familiale est nettement plus important que la valeur fixée au final dans la charte.

4.2 Objectifs

Contrairement aux valeurs, la famille, avec les *objectifs*, fixe les directives concrètes pour elle et l'entreprise. Les objectifs de la famille doivent se retrouver dans la charte de l'entreprise. Des objectifs possibles sont : conserver l'entreprise entre les mains de la famille, obligation d'engagement social, assurance des revenus financiers des actionnaires sur les ressources de l'entreprise, préservation de la bonne entente familiale ou assurance du leadership technologique de l'entreprise. Cette brève énumération démontre déjà clairement que certains objectifs s'excluent mutuellement, tandis que d'autres se conditionnent.

4.3 Rôles

Finalement, il convient de définir qui doit ou peut jouer quel *rôle* dans l'entreprise. Qui fait partie de la famille, qui peut devenir actionnaire et qui peut diriger l'entreprise ? Les options possibles sont représentées sur le graphique ci-contre.

Les conditions-cadres fixées consensuellement au préalable sont déterminantes pour la détermination des rôles : Qui fait partie de la famille au sens de la charte familiale ? Un époux intégré à la famille par alliance peut-il devenir actionnaire ? Des membres de la famille peuvent-ils occuper des postes subalternes dans l'entreprise ? Ensuite, chaque membre de la famille doit déterminer pour lui-même le rôle qu'il est prêt à assumer.

5 Bilan

La charte familiale est encore un instrument nouveau en Suisse. Dans l'Europe voisine elle est déjà utilisée depuis des années avec succès pour mener des entreprises de taille moyenne vers la / les génération(s) future(s). Les avantages d'une charte familiale peuvent être résumés comme suit :

- cadre pour une discussion entre les générations ;
- discussion détendue et ouverte, car menée de manière professionnelle sans que la charte n'impose de contraintes ;
- base pour les contrats contraignants. L'échec de successions en raison de divergences d'opinion au moment de la rédaction du contrat est quasiment exclu ;
- consignation écrite, contraignante sur un plan moral, des valeurs, des objectifs et des rôles ;
- pérennisation de la bonne entente au sein de la famille entrepreneuriale, assurance du maintien de l'entreprise familiale et de la préservation du patrimoine de la famille.

6 Vivre la charte familiale

6.1 Tradition

Une charte familiale contient notamment, comme décrit précédemment, le profil de valeurs, la définition des objectifs et l'affectation des rôles pour la famille d'entrepreneurs elle-même, ainsi que pour les différents membres de la famille. En d'autres termes : elle est le reflet de la tradition familiale. Le mot « tradition » vient du latin et signifie « transmission », « transfert », « passage ». La tradition vit ainsi de sa transmission d'une génération à la suivante. Cela s'applique aussi, et surtout, à la charte familiale. Son droit d'autorité s'éteint lorsque le contenu n'est pas reconnu et validé par une nouvelle génération. Afin de s'en assurer, plusieurs instruments sont à disposition, dont deux occupent une position particulière : la *formation* et les *journées familiales*.

6.2 Formation

Faire partie d'une famille entrepreneuriale c'est à la fois un honneur et un fardeau. Cet aspect a été détaillé en introduction de cet article. Toute personne impliquée dans une entreprise familiale doit avoir des notions de patronat, de bilan et de compte de résultat, de stratégie (par ex. stratégie de propriétaire) et de direction.

Cela concerne bien évidemment aux membres de la famille occupant une fonction de direction dans l'entreprise. Toutefois, cette règle s'applique notamment aussi à ceux qui détiennent simplement des parts, mais qui ne participent pas activement dans l'entreprise. Ils doivent être en mesure de discuter avec les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise et sont mieux informés par nature, et d'être pour eux un interlocuteur précieux. Par ailleurs, ils doivent aussi déceler le moment où l'entreprise évolue dans une mauvaise direction, ou lorsque les décisions prises par les membres actifs de la famille se révèlent inadaptées. Le terme anglais pour désigner cela est «Checks and Balances». Dans une entreprise familiale, ces mécanismes doivent être préparés au sein de la famille. En effet, il est invraisemblable, tout aussi désirable que cela puisse être, qu'un membre de la direction externe se positionne contre une décision familiale.

La formation se déroule généralement dans le cadre des journées familiales (voir ci-après). Elle doit se limiter à quelques thèmes (par ex. « Analyse des comptes annuels » ou « Gouvernance entrepreneuriale ») et être adaptée à l'entreprise familiale concrète. La formation est aussi bien dispensée par des membres de la famille (par ex. sur le thème de la gouvernance entrepreneuriale) que par des spécialistes externes (par ex. en cas de présentations sur le défi imposé par les tendances du futur).

6.3 Journées familiales

Outre la formation technique des membres de la famille, la cohésion de la famille est au centre des intérêts. Elle forme la base pour l'identification à la famille et à l'entreprise. Cela vaut notamment pour la jeune génération. En outre, c'est un principe incontournable pour vaincre les divergences d'opinion de manière constructive et bienveillante.

Les journées familiales sont organisées par les responsables de la famille. Ceux-ci sont nommés par la famille dans son intégralité pour une durée de mandat fixe. La participation aux journées familiales est obligatoire. Des absences répétées peuvent, dans un cas extrême, entraîner la perte des parts dans l'entreprise.

Outre la formation mentionnée précédemment, les journées familiales doivent notamment entretenir l'aspect social. Elles doivent intégrer les jeunes membres de la famille et présenter tout en douceur les particularités d'une famille entrepreneuriale. Un sentiment de « Nous » se développe, un mélange de responsabilité et de fierté. Cela représente à son tour la base d'agissements ultérieurs responsables et de la transmission des valeurs à la génération suivante : un cercle perpétuel, fort heureusement !