

# LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES 101



[flmontreal.com](http://flmontreal.com)



## LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES 101

La gouvernance des entreprises familiales est la formalisation de votre entreprise familiale : certains ou tous les éléments suivants peuvent s'appliquer, ou mieux encore, vous voudrez les mettre à jour ou les ajouter à la gouvernance de votre entreprise familiale. Beaucoup d'entreprises familiales sont créées à partir d'une idée, avec une forte implication du fondateur et un immense apport de capitaux. Au départ, le temps et l'énergie sont consacrés à des questions liées aux produits et aux services qui assureront la longévité et le succès de l'entreprise. Très peu de fondateurs placent la formalité, la structure et/ou la gouvernance parmi leurs cinq priorités pour le démarrage d'une entreprise. Toutefois, au moment de la transition ou de la vente de l'entreprise, un manque de formalité peut dans les faits diminuer la valeur de votre entreprise.

### 1. LE CONSEIL CONSULTATIF

Un conseil consultatif est un moyen utile pour aider à gérer le patrimoine familial (fiducies, investissements, fondation, actifs d'exploitation, etc.)

#### 1.1 Définition

Un conseil consultatif est un groupe restreint de personnes « indépendantes » qui fournissent des conseils et un soutien aux propriétaires/actionnaires/directeurs d'une entreprise ou d'une autre entité. Ils fournissent des conseils stratégiques non exécutoires aux organisations et sont donc de nature informelle. Cela leur donne une plus grande souplesse dans la manière dont ils sont structurés et gérés, par rapport à un conseil d'administration. Alors que les conseils d'administration formels ont des responsabilités légalement définies, les conseils consultatifs ne sont pas régis par une « loi sur les sociétés » ou des codes de gouvernance d'entreprise. Les conseils consultatifs donnent des conseils. Toutefois, le fait d'appeler un conseil d'administration ayant une fonction de gouvernance « conseil consultatif » n'empêche pas ses membres de s'acquitter de leurs obligations légales et fiduciaires.

#### 1.2 Objet

Un conseil consultatif :

- Fournit une source indépendante d'informations et de conseils aux propriétaires/directeurs sur les questions stratégiques ou les risques auxquels l'entreprise ou la gestion de patrimoine est confrontée
- Crée un « forum d'apprentissage » pour la participation future aux activités financières familiales, y compris, mais sans s'y limiter:

- la succession d'entreprise
- l'implication des fondations et à la succession
- les futurs curateurs ou exécuteurs testamentaires de la famille
- la participation future au conseil consultatif
- l'élaboration des politiques

Le conseil consultatif n'est pas censé être un forum décisionnel, **mais** chaque famille devra déterminer les rôles et les responsabilités de son conseil consultatif afin de répondre au mieux à sa situation et à ses besoins particuliers.

Les rôles et responsabilités des membres du conseil consultatif sont les suivants :

- Développer une compréhension des investissements (entreprises d'exploitation, holdings/opérations immobilières, tendances du marché et du secteur, etc.)
- Fournir des « conseils avisés » sur les questions soulevées par le(s) :
  - propriétaire(s)/directeur(s)/gestion des actifs d'exploitation
  - conseil d'administration de la fondation, et
  - bénéficiaires de la fiducie familiale
- Fournir des idées et des aperçus qui ne peuvent venir qu'avec de la distance par rapport aux opérations quotidiennes et à la famille
- Encourager et soutenir l'exploration de nouvelles idées d'entreprises, d'investissements, etc.
  - Agir en tant que ressource dans votre domaine de spécialité
  - Encourager le développement d'un cadre de gouvernance qui permette une croissance continue, sans étouffer l'esprit ou la vision des fondateurs et/ou des membres de la famille
- Surveiller les performances des entreprises et inciter la direction à envisager des options pour améliorer les résultats de :
  - portefeuilles d'investissement
  - actifs d'exploitation
  - etc.

Il y a un certain nombre de questions qui doivent être abordées avant d'aller de l'avant avec un conseil consultatif :

### 1.3 Mandat

Ce document important doit être rédigé par écrit et communiqué aux personnes dont nous sommes responsables :

- Portée générale et implication du conseil consultatif ?
  - Une vue d'ensemble seulement ?
  - Implication dans la gestion et l'exploitation du patrimoine familial (OPCO ABC, immobilier, portefeuilles d'investissement, fondation, etc.)
- Quel est l'objectif du conseil consultatif ?



## 1.4 Gouvernance

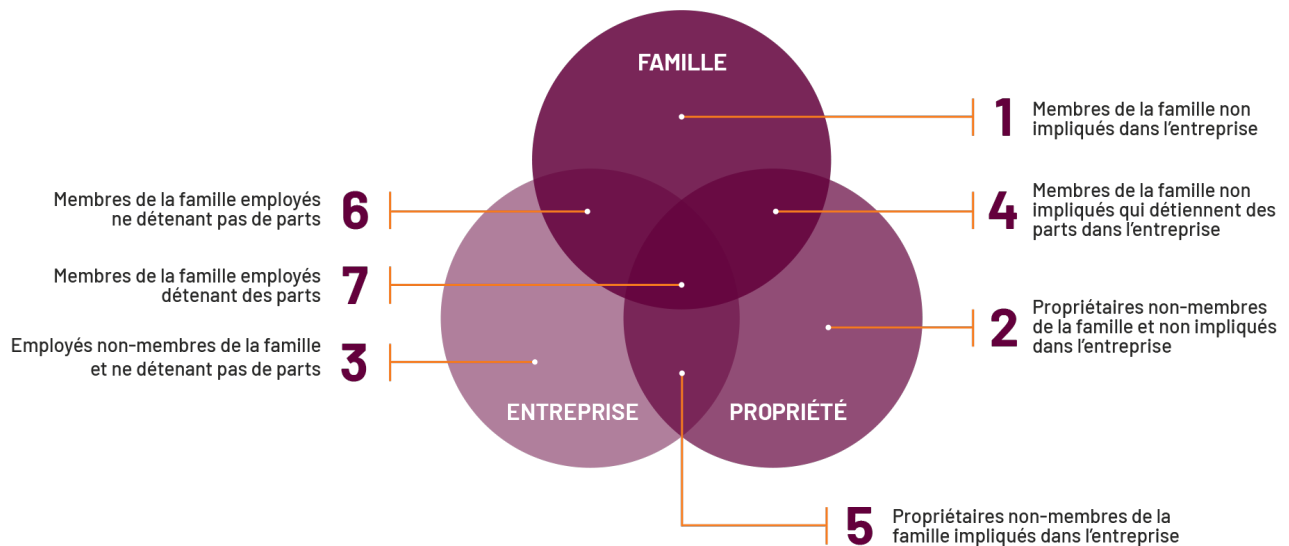
- Comment les choses devraient-elles se dérouler ?
  - Attentes
  - Résultats raisonnables - fixer la barre
- Objectifs de la famille - à court et à long terme

## 1.5 Responsabilité

- À qui le conseil consultatif doit-il répondre? À l'ensemble de la famille ? Etc.
- Quelles sont les limites de ses membres?
- Etc.

Vous trouverez ci-dessous des informations dont il faut tenir compte lorsque vous répondez aux questions mentionnées plus haut. Vous avez déjà dû répondre à la famille, mais pas de manière formelle. Le moment est venu de faire comprendre à la famille vos rôles, vos limites, vos pouvoirs, etc. pour protéger le patriarche actuel de la famille... et le Conseil.

## LE SYSTÈME DE L'ENTREPRISE FAMILIALE



Source: The Newport Institute

L'un des facteurs les plus difficiles à déterminer lors d'une consultation dans le cadre de l'entreprise familiale est de savoir où placer chaque membre de la famille, c'est-à-dire d'identifier le rôle de chaque personne impliquée dans le réseau complexe de :

- La famille (le système émotionnel de la famille)
- L'entreprise (le système des entreprises)
- La propriété (le système de propriété)

**Des questions assez sensibles doivent être abordées :**

1. Les membres de la famille (en particulier les enfants de la génération fondatrice) ont-ils droit à la propriété lors de la transition en raison de :
  - a. Leur droit de naissance, ou
  - b. La participation active dans l'entreprise familiale
    - i. Définir la participation active - concierge vs VP?
2. Qui reçoit un salaire de l'entreprise familiale, et à quel taux?
3. Qui devrait travailler dans l'entreprise - seulement ceux qui sont qualifiés, ou trouvez-vous une place pour chacun, quels que soient leurs talents et leur niveau de compétence?
4. Qui constitue, dans les faits, la famille?
  - a. Des descendants directs (liés par le sang)?
  - b. Les enfants adoptés?
  - c. Les conjoints ? La belle-famille? Etc.
5. Quand et comment se débarrasser d'un membre de la famille peu performant dans l'entreprise, ce qui s'appelle « élaguer l'arbre généalogique ».
6. Faut-il encourager les enfants et les petits-enfants à aller à l'université avant d'envisager de rejoindre l'entreprise familiale?
7. Les enfants devraient-ils travailler ailleurs AVANT de rejoindre l'entreprise familiale?
8. Doit-il toujours y avoir un membre de la famille qui n'est pas membre de la famille dans un poste de direction clé?
9. Quel membre de la famille doit être formé pour quel aspect de l'équipe de gestion familiale?
10. Devrait-il y avoir un conseil de famille « présidé » par un non-membre de la famille?
11. Avez-vous une « constitution de l'entreprise familiale »?



## 2. LE CONSEIL DE FAMILLE (« CONSEIL »)

Un conseil de famille est également connu sous le nom de :

- Conseil de surveillance de la famille
- Conseil intérieur et
- Comité exécutif de la famille

Il s'agit d'un organe de direction fonctionnel qui est élu par l'assemblée familiale parmi ses membres pour délibérer sur les questions relatives aux entreprises familiales.

Il est créé pour faciliter l'assemblée des familles afin qu'elles puissent avoir des discussions significatives et prendre des décisions rapides et qualifiées.

Le conseil de famille est établi en tant qu'organe de gouvernance représentatif de l'assemblée de famille pour coordonner les intérêts des membres de la famille dans leur entreprise. La composition, la structure et le fonctionnement des conseils de famille diffèrent d'une entreprise familiale à l'autre.

### 2.1 Objet

Les fonctions d'un conseil de famille typique sont notamment les suivantes :

- Être le principal lien entre la famille, le conseil d'administration et la haute direction.
- Proposer et discuter des noms de candidats pour les postes de membres du conseil d'administration.
- Rédaction et révision des documents de position de la famille sur sa vision, sa mission et ses valeurs.
- Élaboration et révision des politiques familiales telles que les politiques familiales en matière d'emploi, de rémunération et d'actionnariat.
- Traiter d'autres questions importantes pour la famille.

## 3. CONSTITUTION FAMILIALE

Contrairement au conseil de famille, dont l'objectif est de fournir une caisse de résonance aux membres de la famille et d'aider à la résolution des conflits et/ou à l'arbitrage, la constitution familiale est un document écrit qui sert de feuille de route pour la continuité des affaires **et** l'harmonie familiale.

Une constitution familiale est un plan directeur qui énonce clairement la vision, la mission, les valeurs et les politiques de la famille régissant les relations des membres de la famille avec l'entreprise. Elle est un document vivant qui évolue au fur et à mesure que la famille, ses investissements et ses entreprises continuent à évoluer. Par conséquent, il est nécessaire de la mettre régulièrement à jour afin de refléter tout changement dans la famille et/ou dans l'entreprise.



La différence entre la constitution familiale et un pacte d'actionnaires sont les signataires. **Tous les membres de la famille sont parties prenantes de la constitution familiale, et non seulement les propriétaires.**

### 3.1 Composants

La forme et le contenu des constitutions familiales diffèrent d'une entreprise familiale à l'autre en fonction de la taille de la famille, de son stade de développement et du degré d'implication des membres de la famille dans l'entreprise. Toutefois, une constitution familiale typique couvrira les éléments suivants :

- Valeurs familiales, mission et vision.
- Les institutions familiales, notamment l'assemblée de la famille, le conseil de la famille, le comité d'éducation, le bureau de la famille, etc.
- Conseil d'administration (et conseil consultatif s'il existe).
- Encadrement supérieur.
- Autorité, responsabilité et relations entre la famille, le conseil d'administration et la direction générale.
- Les politiques concernant les questions familiales importantes telles que l'emploi des membres de la famille, le transfert des actions, la succession du PDG, les futurs administrateurs, le futur « chef » de la famille, etc.
- Définition des rêves, les objectifs et la vision de la famille pour intégrer l'entreprise familiale dans la vie familiale. Un équilibre entre les intérêts commerciaux et :
  - Préférences familiales
  - Attitude paternelle envers :
    - les employés (comportement de la famille envers les employés familiaux et non familiaux),
    - les retraités (comment traiter les membres de l'entreprise familiale qui sont à la retraite ou qui prennent leur retraite),
    - les locataires d'un immeuble familial (commercial, résidentiel, etc.)
    - les résidents locaux versus les membres de la famille vivant en dehors de la ville
- Structure de la communication entre les membres de la famille sur :
  - les questions commerciales et non commerciales
  - les questions familiales
- Mécanismes de résolution des conflits :
  - Processus informel, ou
  - Procédure formelle - Conseil de famille
- Politiques familiales d'emploi/personnelles
- Lignes directrices en matière d'indemnisation
- Problèmes fréquemment rencontrés et prévisibles
- Gouvernance familiale
- Politique familiale et lignes directrices pour un comportement acceptable
- Planification d'urgence

### 3.1.2. Composantes possibles spécifiques aux sociétés d'exploitation

- Objectifs à long terme de la famille
- Succession d'entreprise
- Retraite des membres de la famille - de l'entreprise et soutien des membres de la famille à la retraite
- Gouvernance
- Participation des familles
- Gestion commerciale (non familiale)
- Formation - nouveaux dirigeants au sein de la famille - non seulement dans l'entreprise, mais aussi dans les questions de vie et de famille
- Rectification des erreurs - quel est le mécanisme de rectification des décisions/choix incorrects? Comment ces erreurs sont-elles identifiées?

Chaque objectif ou finalité donne lieu à une série de questions spécifiques qui devront être examinées ; une liste d'exemples est présentée ci-dessous :

<b>SOCIÉTÉS D'EXPLOITATION</b>	
<b>OBJET</b>	<b>POLITIQUES ET PROCÉDURES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION</b>
Le développement continu de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation des compétences et les cadres requis au niveau du conseil d'administration et de la direction afin de s'assurer que les meilleures ressources sont disponibles pour faciliter le développement continu de l'entreprise</li> <li>▪ Convention de règles de base pour la planification de la succession de la direction de l'entreprise</li> <li>▪ Documentation du processus permettant de définir clairement les questions de gouvernance des familles et des entreprises</li> </ul>
Faciliter le maintien de la propriété familiale de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiques de transfert ou de vente d'actions entre familles</li> <li>▪ Politiques de dividendes</li> <li>▪ Politiques relatives au calendrier, à la participation et au quantum des événements de liquidité</li> <li>▪ Politiques définissant les méthodes de communication des informations aux actionnaires</li> <li>▪ Politiques relatives à la représentation des actionnaires aux conseils d'administration et aux assemblées des actionnaires</li> <li>▪ Politiques relatives à la nomination et à l'évaluation des administrateurs Politiques définissant les comportements des actionnaires et les relations entre eux</li> <li>▪ Procédures de résolution des conflits</li> </ul>



Renforcer la force de la famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus d'établissement et de révision des valeurs familiales unifiantes et de la vision de l'entreprise</li> <li>▪ Mécanismes permettant à la famille de se réunir et de fournir et recevoir des informations en rapport avec l'entreprise</li> <li>▪ Politiques visant à mettre des ressources et/ou des services à la disposition de la famille au sens large</li> <li>▪ Règles de base pour la sélection et l'évaluation des membres de la famille qui rejoindront l'entreprise</li> <li>▪ Règles délimitant les questions relatives à la famille et à l'entreprise</li> </ul>
----------------------------------	---

### 3.1.3. Composantes possibles spécifiques aux fiducies et aux fondations

- Objectifs à long terme de la famille
- Objectifs à court et à long terme du bénéficiaire de la fiducie spécifique
- Décès, invalidité, etc. (déjà inclus dans les actes de fiducie ?)
- Gouvernance - comment les fonds doivent-ils être gérés ? Les politiques d'investissement ? Accès aux fonds?
- Participation du bénéficiaire, le cas échéant
- Gestion commerciale (non familiale)(par exemple, Morgan Stanley, etc.)
- Formation - gestion des investissements ? Gestion fiscale ? En fonction des besoins individuels
- Rectification des erreurs - quel est le mécanisme de rectification des décisions/choix incorrects? Comment ces erreurs sont-elles identifiées? Responsabilité?

Chaque objectif ou finalité donne lieu à une série de questions spécifiques qui devront être prises en compte ; une liste d'exemples est présentée ci-dessous :

<b>FIDUCIES</b>	
<b>OBJET</b>	<b>POLITIQUES ET PROCÉDURES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION</b>
Continuité du patrimoine familial - en tant que groupe et au niveau individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation des compétences et les cadres requis au niveau du conseil d'administration et de la direction pour s'assurer que les meilleures ressources sont disponibles pour faciliter la</li> <li>▪ Convention de règles de base pour la planification de la succession du patrimoine des fiducies.</li> <li>▪ Processus permettant de définir clairement les questions de gouvernance</li> </ul>
Gestion du patrimoine et des besoins de trésorerie des membres de la famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiques d'investissement et rendements raisonnables</li> <li>▪ Accès aux politiques de financement</li> <li>▪ Dividendes et politiques fiscales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politiques relatives au calendrier, à la participation et au quantum des événements de liquidité des investissements</li> <li>▪ Politiques définissant les méthodes de communication des informations aux bénéficiaires</li> <li>▪ Politiques relatives à la nomination et à l'évaluation des administrateurs, le cas échéant</li> <li>▪ Politiques définissant les comportements et les relations des membres de la famille qui gèrent les affaires d'autrui</li> <li>▪ Procédures de résolution des conflits</li> </ul>
Renforcement de la famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processus d'établissement et de révision des valeurs et de la vision unifiante de la famille pour le bénéfice à long terme du patrimoine familial</li> <li>▪ Mécanismes permettant à la famille de se réunir et de fournir et recevoir des informations sur les « investissements partagés »</li> <li>▪ Politiques visant à mettre des ressources et/ou des services à la disposition de la famille au sens large</li> <li>▪ Règles de base pour la sélection et l'évaluation des membres de la famille devant éventuellement rejoindre le conseil d'administration</li> <li>▪ Engagement communautaire et désirs philanthropiques de la famille</li> </ul>

**Remarque : à un moment donné, tout cela devra être communiqué à la famille.**

Bien que rien de ce qui précède ne soit obligatoire dans la gestion d'une entreprise familiale, il sera très utile au moment d'un changement - de propriétaire, de direction, de gestion ou même de stratégie. La plupart des entrepreneurs de la première génération qui réussissent ont beaucoup d'énergie, de passion, d'engagement et d'intuition, mais manquent de structure, de formalisme et de documentation. Ils ont connu d'énormes succès avec leurs créations en mettant à profit ces qualités. Cependant, transmettre ces qualités n'est pas simple, et si la gouvernance n'est pas la réponse, c'est néanmoins un moyen de mettre en évidence, de faire face et d'aborder ces éléments le plus tôt possible... avant qu'il ne soit trop tard.