

Famille : Entreprise : Environnement

# Guide de gouvernance Pour les entreprises familiales

Une croissance durable des entreprises familiales

Version de travail 6 avril 2011, Florent Ledentu  
Les textes en bleu sont à relire...

## Avant-propos

La gouvernance des entreprises familiales doit permettre d'identifier clairement les attentes de la famille, d'améliorer l'organisation et le contrôle de l'entreprise, ainsi que de favoriser les relations avec son environnement.

Des rapports clairement définis entre tous les parties prenantes et une communication transparente doivent permettre de renforcer les relations et la confiance au sein de la famille et de favoriser la croissance et la continuité de l'entreprise.

Ce guide a comme objectif de fournir des recommandations et des outils permettant une gestion optimale des valeurs de la famille et de l'entreprise et portent sur des règles de conduite stratégique, structurelle, culturelle et personnelle à appliquer.

Les aspects traités dans ce guide porte sur le pouvoir, l'organisation et le contrôle de la famille (gouvernance familiale), de l'entreprise (gouvernance d'entreprise) et sur leur comportement vis-à-vis des parties prenantes externes (gouvernance publique). De par la grande diversité des entreprises familiales, ces recommandations peuvent être adaptées en fonction des caractéristiques de chaque famille et de chaque entreprise.

Ce guide s'adresse aux entreprises familiales, mais également à des sociétés dirigées par un ou plusieurs propriétaires privés. Ses recommandations peuvent s'appliquer à des sociétés anonymes, mais également à la plupart des formes juridiques d'entreprises.

Ce document est structuré en 6 chapitres. Le premier pose la problématique de la gouvernance dans les entreprises familiales. Le second donne des conseils sur la mise en œuvre des recommandations proposées. Le troisième présente les 3 niveaux de l'entreprise familiale, soit la famille, l'entreprise et sur environnement. Et finalement les chapitres 4, 5 et 6 présentent respectivement la gouvernance familiale, la gouvernance de l'entreprise et la gouvernance publique.

La conception de ce guide a été conçue à la manière d'une check-list. Au fur et à mesure de la présentation des recommandations, le lecteur peut évaluer sa situation propre et ses attentes au moyen du questionnaire d'évaluation. Les éléments de ce questionnaire sont identifiables rapidement dans le texte par leur mise en italique.

Les recommandations proposées sont appelées à être actualisées et complétées régulièrement. Il existe ainsi une première édition publiée en 2006 en allemand, une deuxième édition en 2008 en anglais et une troisième édition en 2011 en français.

Chère lectrice, cher lecteur,

En tant que co-auteur du « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » édité par economiesuisse, je tiens à saluer la publication de ce guide de gouvernance à l'attention des entreprises familiales. Les auteurs de ce projet se sont penchés sur un sujet particulièrement important pour l'économie suisse, et ils ont élaboré un document de référence très complet en matière d'entreprise familiale et de gouvernance d'entreprise.

Trois aspects me paraissent fondamentaux : le principe d'autorégulation, la complémentarité par rapport au « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » et l'intégration des notions d'actionnariat.

Dans la mesure du possible, l'autorégulation est préférable à la législation. En effet, ce principe offre généralement davantage de souplesse aux parties prenantes, ce qui s'avère utile dans la mesure où les structures doivent constamment s'adapter à de nouvelles règles de marché. Entre l'apparition d'une nouvelle situation et le moment où les lois s'y adaptent, il peut parfois s'écouler de très longs délais qui réduisent la marge de manœuvre nécessaire aux entreprises, avec des conséquences négatives tant pour ces dernières que pour l'économie tout entière. L'importance qu'a pris le « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » montre bien la pertinence de l'autorégulation en tant qu'alternative à la législation. Depuis sa publication en 2002, son influence sur les sociétés ouvertes au public est indéniable.

Le guide pour entreprises familiales s'intègre bien dans le corpus réglementaire existant, en parallèle au « Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » dont l'art. 28 précise explicitement que ses règles peuvent, selon la structure d'actionnariat et la taille de la société, être adaptées aux circonstances. Des recommandations supplémentaires constituent donc un complément intéressant au Code suisse, notamment en ce qui concerne le règlement des successions dans les entreprises familiales.

Enfin, les normes réunies dans le présent guide s'appliquent non seulement au niveau de l'entreprise, mais également à celui de l'actionnariat par le biais du mot-clé « gouvernance familiale ». Il convient de saluer la prise en compte des différents intérêts, et notamment ceux des actionnaires, à l'aide d'instruments tels que le conseil de famille. La présentation transparente des divers intérêts en jeu offre à toutes les parties prenantes de la sécurité en matière de planification tout en précisant la marge de manœuvre de la direction.

Je souhaite au guide de gouvernance à l'attention des entreprises familiales tout le succès qu'il mérite.

Prof. Dr. Karl Hofstetter,  
Université de Zurich

Les Docteurs **Leonhard Fopp**, **Tis Prager** et **Florent Ledentu** sont à l'origine de la troisième édition de ce guide. La réalisation initiale a été élaborée par un groupe de travail placé sous la houlette de **Me Julia Rutishauser** et composé d'experts issus du monde économique et scientifique, d'entreprises familiales ou encore d'associations économiques.

La liste de ces experts et leur fonction lors de la réalisation lors de la première édition figurent ci-dessous :

- **Ronald A. Bernheim**, membre du conseil d'administration et directeur de Mondaine Watch Ltd
- **Dr. Arthur Braunschweig**, membre du conseil d'administration E2 Management Consulting AG
- **Michael Hilti**, président du conseil d'administration de Hilti AG et membre du « Board of Trustees » du trust familial Martin Hilti
- **Rudolf Hug**, président du conseil d'administration de HT-Holding AG, président de l'ASAP (association des sociétés anonymes privées)
- **Oscar A. Kambly**, président et membre du conseil d'administration de Kambly AG et CEO de Kambly AG
- **Karin Lenzlinger**, membre du conseil d'administration de Lenzlinger Söhne AG
- **Helen Leumann**, Conseillère aux États
- **Klaus Oesch**, membre du conseil d'administration d'Orell Füssli Holding AG
- **Dietrich Pestalozzi**, président et membre du conseil d'administration de Pestalozzi + Co AG
- **Dr. Edouard Pfister**, président du conseil d'administration et CEO de la Société industrielle de Sonceboz SA
- **Prof. Cuno Pümpin**, université de Saint-Gall
- **Johann N. Schneider-Ammann**, Conseiller aux États, président et membre du conseil d'administration d'Ammann Group Holding AG
- **Martin Scholl**, directeur général et membre de la direction de la Banque cantonale de Zurich
- **Rudolf Steiner**, Conseiller aux États
- **Peter Walti**, président du FBN (Family Business Network) en Suisse alémanique
- **Me Peter Andreas Zahn**, directeur de l'ASAP (association des sociétés anonymes privées)

**Mettre les titres des personnes à jour**

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>AVANT-PROPOS .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1. INTRODUCTION.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2. CONSEILS POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>3. LA FAMILLE, L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT .....</b>  | <b>10</b> |
| 3.1 LA FAMILLE .....   | 11        |
| 3.2 L'ENTREPRISE .....   | 11        |
| 3.3 L'ENVIRONNEMENT .....  | 11        |
| 3.4 VUE D'ENSEMBLE .....   | 12        |
| <b>4. DÉFIS POUR LA FAMILLE : LA GOUVERNANCE FAMILIALE .....</b>   | <b>13</b> |
| 4.1 CHARTE FAMILIALE .....   | 13        |
| 4.2 STRATÉGIE PATRIMONIALE .....   | 15        |
| 4.3 ASSEMBLÉE FAMILIALE ET CONSEIL DE FAMILLE .....  | 16        |
| 4.4 INFORMATION ET COMMUNICATION .....   | 17        |
| 4.5 ENTRÉE DES SUCCESSIONS DANS L'ENTREPRISE ET PASSATION DE POUVOIR .....   | 18        |
| <b>5. DÉFIS POUR LA CONDUITE DE L'ENTREPRISE : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE..</b>   | <b>20</b> |
| 5.1 VISION ET ORIENTATION STRATÉGIQUE.....   | 21        |
| 5.2 STRUCTURES ET COMITÉS .....  | 21        |
| 5.3 OUTILS DE DIRECTION.....   | 24        |
| 5.4 CULTURE D'ENTREPRISE ET MOTIVATION .....   | 25        |
| 5.5 EXIGENCES VIS-À-VIS DES PERSONNES-CLÉS.....  | 25        |
| 5.6 CHANGEMENT DE GÉNÉRATION .....   | 26        |
| <b>6. DÉFIS DANS LES RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE : LA GOUVERNANCE PUBLIQUE.....</b>                        | <b>27</b> |
| 6.1 CLIENTS .....  | 27        |
| 6.2 COLLABORATEURS.....  | 28        |
| 6.3 BAILLEURS DE FONDS .....   | 28        |
| 6.4 PARTENAIRES COMMERCIAUX.....   | 29        |
| 6.5 GRAND PUBLIC.....  | 29        |
| 6.6 ÉTAT/ASSOCIATIONS/ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES .....   | 30        |
| <b>GLOSSAIRE.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>LES ENTREPRISES RESPONSABLES DU PROJET .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>EVALUATION DE L'APPLICATION DES OUTILS PROPOSÉS PAR LE « GUIDE DE GOUVERNANCE POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES » .....</b> | <b>33</b> |
| OUTILS POUR LA GOUVERNANCE FAMILIALE .....   | 33        |
| OUTILS POUR LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE .....   | 34        |
| OUTILS POUR LA GOUVERNANCE PUBLIQUE .....  | 35        |

## 1. Introduction

- 1 Les entreprises familiales constituent un des piliers de l'économie suisse. Sur les quelque 309'000 entreprises du pays, 88 % sont détenues ou dirigées par des individus ou une famille et la grande majorité des salariés suisses travaillent pour des entreprises familiales<sup>1</sup>.
- 2 Les entreprises familiales et la plupart des entreprises détenues par un nombre limité d'actionnaires<sup>2</sup> ont en commun une vision à long terme, un processus rapide de prise de décision et une haute estime des valeurs éthiques. Pour les entreprises familiales, la valeur actionnariale passe après les intérêts des partenaires.
- 3 L'importance considérable des entreprises privées pour l'économie suisse est néanmoins souvent sous-estimée, notamment en raison du manque de transparence des entreprises familiales. Des règles claires, une communication transparente et une bonne gouvernance incitent à la confiance et assurent la bonne réputation des entreprises familiales auprès du grand public. Le fait de définir les valeurs et les exigences financières des différents partenaires permet d'accroître la crédibilité de l'entreprise. La stabilité et la continuité qui en résultent créent un contexte dans lequel chacun peut exploiter pleinement son potentiel dans l'intérêt de l'entreprise et de la famille. En outre, une conduite d'entreprise attrayante facilite le recrutement et la motivation des cadres.
- 4 Les entreprises familiales sont généralement en mesure de réagir rapidement, dans la mesure où le capital et la direction sont en mains familiales. Afin d'exploiter au mieux cet avantage en termes de contrôle, il est essentiel de disposer au sein de la famille de règles consensuelles qui encadrent clairement la conduite de l'entreprise. Une gouvernance transparente (englobant les divers aspects de la gouvernance familiale, entrepreneuriale et publique) réduit les tensions à l'interne, tout en renforçant la crédibilité aux yeux du public.
- 5 En Suisse, l'économiesuisse a publié des recommandations pour l'autorégulation des entreprises cotées en bourse (« Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise » édité en 2002 et mis à jour en 2007), qui ont été complétées par un modèle de SWX (« Directive de SWX concernant les informations relatives au Corporate Governance » en vigueur depuis 2002 et modifiée en 2007 et 2009). Ces deux documents contiennent peu de règles spécifiques aux entreprises familiales non cotées en bourse, pour qui les interactions entre l'entreprise, la famille et l'environnement sont autant de difficultés supplémentaires. Le présent guide édicte des recommandations pour relever ce triple défi : la conduite de la famille (gouvernance familiale), la conduite de l'entreprise (gouvernance entrepreneuriale) et les rapports avec l'environnement général (gouvernance publique).

<sup>1</sup> Frey/Halter/Zellweger, Struktur und Bedeutung von Familienunternehmen in der Schweiz (*Structure et importance des entreprises familiales en Suisse*), St-Gall, 2004, p. 5

<sup>2</sup> Tous les intitulés de fonction utilisés dans le présent document (membre du conseil d'administration, membre, personne, etc.) sont neutres en termes de genre et font référence tant à des femmes qu'à des hommes.

- 6 Ce recueil de normes aide la famille et l'entreprise à concilier au mieux les intérêts de la famille, de l'entreprise et de l'environnement. Dans un premier temps, la famille doit définir clairement ses intentions :

- Quels sont les objectifs matériels de la famille ?
- Quelles sont les valeurs de chacun des membres de la famille ?
- Quel rôle l'entreprise joue-t-elle pour la famille ?
- Quel rôle la famille joue-t-elle pour l'entreprise ?
- Les intérêts de l'entreprise priment-ils sur ceux de la famille ?
- Quelles sont les conséquences d'un tel choix ?
- Qui fait partie de la famille ?

Ces décisions fondamentales constituent le cadre de référence de la stratégie d'entreprise.

- 7 La mise en œuvre des recommandations permet de structurer clairement la propriété et de créer un climat de confiance ainsi qu'une identité claire de la famille, de la direction et des collaborateurs. Cette démarche peut ainsi constituer les bases d'une réussite sur le long terme.

Dans les chapitres suivants, les recommandations sont mises en évidence de cette manière au début de la section.

## 2. Conseils pour la mise en œuvre des recommandations

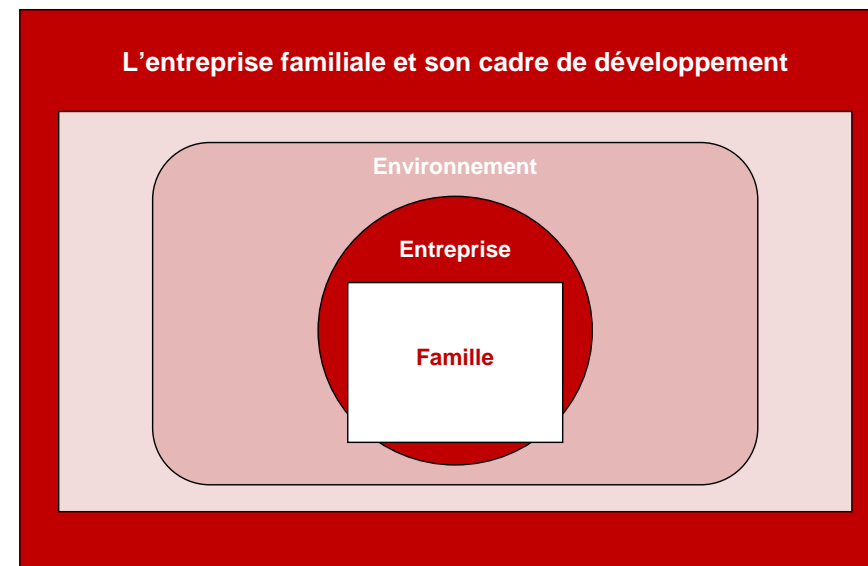
- 8 Afin de faciliter le déroulement du processus de mise en œuvre des recommandations, les adaptations devraient idéalement être réalisées au cours d'une période économiquement favorable ou avant un changement générationnel. Les outils spécifiques pour appliquer ou accompagner le processus doivent être choisis en fonction des attentes de la famille et leur application doit être documentée tout au long de la démarche, par exemple au moyen d'un échéancier regroupant la mise en œuvre des différents outils par les parties concernées.

Afin d'intégrer les attentes de la famille au niveau de la gestion de l'entreprise, la gouvernance dans les entreprises familiales doit permettre de comprendre précisément la situation et les objectifs de la famille. L'organisation choisie doit correspondre à un consensus au sein de la famille. Il est également important d'analyser la situation de départ dans l'entreprise et de définir précisément l'objectif visé en fonction des contraintes spécifiques de la société et de son environnement.



## 3. La famille, l'entreprise et son environnement

- 9 Les entreprises familiales sont à la croisée des chemins entre famille, entreprise et environnement. Une gestion intelligente des diverses attentes permet de pérenniser la réussite et de désamorcer d'éventuels conflits. Pour cela, il faut établir des priorités claires et décider de donner la priorité à l'entreprise (« Business First »), à la famille (« Family First ») ou, le cas échéant, à l'individu (« Me First »), une attitude souvent observée chez les fondateurs d'entreprises. Il est également possible d'opter pour une solution intermédiaire, mais la famille doit être consciente des conséquences de son choix pour elle-même et l'entreprise.
- 10 Le présent guide distingue trois aspects : la famille, l'entreprise et l'environnement qui feront respectivement l'objet des chapitres 4, 5 et 6.



### 3.1 La famille

11 La famille comprend différents membres qui se distinguent selon leur fonction et leur degré d'ingérence dans les affaires :

- Les membres de la famille actifs dans la direction de l'entreprise ;
- Les membres de la famille exerçant des fonctions de surveillance ;
- Les membres de la famille détenteurs de l'entreprise ou possédant des parts dans celle-ci ;
- La famille au sens large, qui comprend, outre les membres de la famille impliqués et actifs dans l'entreprise, leurs conjoints, les héritiers potentiels, la génération déjà retraitée, les familles par alliance, etc.

Il n'est pas rare de voir des membres de la famille porter une double casquette, par exemple, celle de détenteur et de dirigeant et/ou de membre du conseil d'administration.

### 3.2 L'entreprise

12 Les acteurs de l'entreprise sont les propriétaires (associés, actionnaires), le conseil d'administration et la direction.

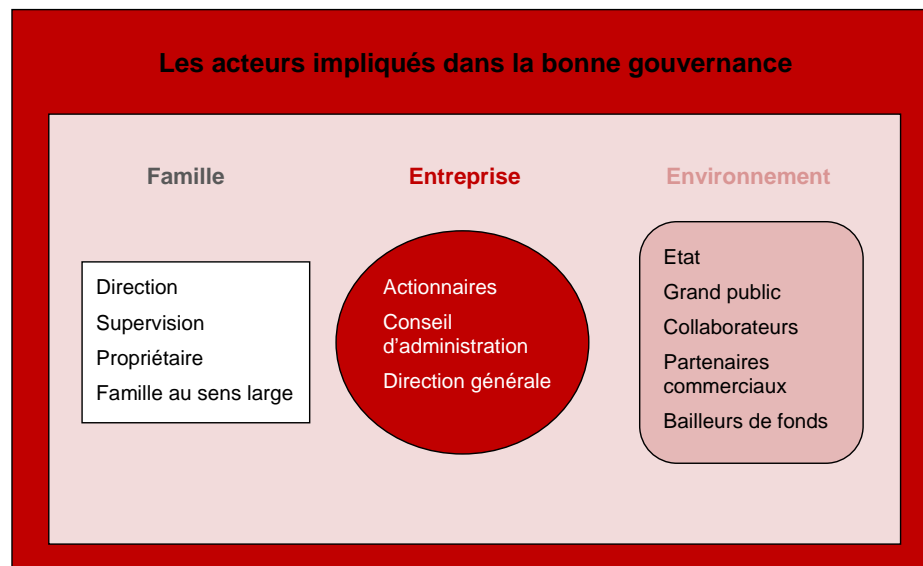
13 Selon l'influence qu'exerce la famille dans l'entreprise, on distingue trois types d'entreprises : celles dirigées par le détenteur, celles dirigées par la famille et celles contrôlées par la famille. Il existe également des formes hybrides avec des dirigeants externes à la famille. Lorsque les rôles se chevauchent et quand l'entreprise familiale prend de l'ampleur, il devient capital de réglementer clairement la direction stratégique et la direction opérationnelle.

### 3.3 L'environnement

14 Ce troisième groupe de parties prenantes comprend les collaborateurs, les clients, les bailleurs de fonds, les partenaires commerciaux, le grand public et l'État. D'autres acteurs peuvent également intervenir en fonction de la situation et du secteur dans lequel l'entreprise est active. Quels que soient les éventuels conflits d'intérêts en jeu, la conduite de l'entreprise doit adopter une attitude favorable aux clients, aux collaborateurs, à la société et à l'environnement, tout en veillant à assurer sa rentabilité à long terme.

### 3.4 Vue d'ensemble

15 Synthèse des différents intervenants :



## 4. Défis pour la famille : La gouvernance familiale

- 16 *La gouvernance familiale* porte sur les mécanismes de gestion au sein de la famille entrepreneuriale. En fonction de sa configuration (cf. point 13), chaque entreprise présente des besoins spécifiques en termes de mécanismes de gestion et de contrôle.
- 17 Des règles claires protègent l'entreprise des luttes de pouvoir entre membres de la famille, mais également d'une éventuelle spoliation de l'entreprise par des personnes extérieures à la famille. Elles veillent à la stabilité au sein de l'entreprise.

### 4.1 Charte familiale

La charte familiale regroupe les objectifs et les valeurs de la famille ainsi que les outils permettant de les mettre en œuvre. Les principes fondamentaux des rapports avec la minorité représentent un aspect important de la charte.

- 18 Les valeurs, les types de comportement et les préférences de la famille évoluent constamment et dépendent généralement d'un nombre réduit de personnes actives dans l'entreprise familiale. Ce système de valeurs est consigné dans la *charte familiale*. Selon la configuration de l'entreprise et de la famille, il est préférable de rédiger la charte familiale par écrit. Elle reprend les choix fondamentaux de la famille par rapport à l'entreprise familiale :

#### Objectifs de la famille :

- Que souhaite réaliser la famille ? Accroître la valeur de l'entreprise et du patrimoine familial, se réaliser, exploiter une invention ?
- Qui doit participer à l'entreprise, à quel stade et comment ? Comment la famille se positionne-t-elle par rapport à la participation de personnes extérieures à l'entreprise ?
- Qui est amené à bénéficier de l'entreprise et comment ?
- Quelles sont les attentes de la famille par rapport au développement de l'entreprise ? Degré d'autofinancement et d'indépendance financière ; répartition des dividendes ; capacité et volonté d'investissement ; priorité de la croissance ; création de parts de marché.
- Quel rôle la famille doit-elle jouer dans l'entreprise ? Engagement et collaboration de la famille dans la conduite de l'entreprise ; occupation des postes de direction et choix des personnes occupant ceux-ci ; doubles casquettes ; priorité accordée aux membres de la famille ? Quel comité est amené à prendre quelles décisions ?
- Comment la famille se positionne-t-elle par rapport au financement de l'entreprise ? Entend-elle faire appel à des fonds propres ou au marché des capitaux ? Comment la famille envisage-t-elle la dépendance vis-à-vis d'un tiers ? Quelles sont les conséquences de l'autofinancement ? Quelles sont celles d'un financement externe ?
- Quel rôle joue la famille dans l'entreprise dans le cadre de partenariats, de fusions, de propositions de rachat ou encore lors de situations de crise ?
- Comment les parts patrimoniales de l'entreprise sont-elles structurées (actions, actions avec droit de vote, actions de jouissance, etc.) ?
- Quelle est l'importance de l'entreprise familiale au sein du patrimoine familial total ?

#### Valeurs de la famille :

- Quelles sont les fiertés de la famille ?
- Quelles valeurs morales la famille souhaite-t-elle promouvoir également au sein de l'entreprise ?
- La famille passe-t-elle avant l'entreprise ou est-ce l'inverse (cf. point 9) ?
- Quelle culture d'entreprise est souhaitée et vécue ?
- Quel engagement la famille et l'entreprise familiale prennent-elles vis-à-vis du grand public ? Responsabilité sociales d'entreprise (Corporate Social Responsibility), sponsoring, etc.
- Quelles sont les exigences de la famille par rapport à la qualité des prestations ?
- La qualité prime-t-elle sur la quantité ou est-ce l'inverse ?

#### Outils : comment la famille entend-elle atteindre ses objectifs et se montrer fidèle à ses valeurs ?

- Comment la famille doit-elle s'organiser ? Composition, organisation et tâches de l'assemblée familiale et du conseil de famille (cf. chapitre 4.3) ; participation de la génération suivante.
- Comment les décisions sont-elles prises ? Comment la charte familiale peut-elle être modifiée ?
- Qui fixe la rémunération des membres de la famille actifs dans l'entreprise ?
- Comment la famille communique-t-elle à l'interne et avec l'extérieur ? (cf. chapitre 4.4).
- Comment la succession est-elle organisée ? (cf. chapitre 4.5)
- Existe-t-il un « plan de secours » en cas de défaillance inattendue du chef d'entreprise ?
- Quelle est l'attitude adoptée en cas de conflit ? Que se passe-t-il en cas d'abus de pouvoir d'un membre de la famille ? Qui a le dernier mot ? Quelle est la procédure en cas de blocage de la situation ?
- Quelle est l'attitude à adopter vis-à-vis de membres de la famille faisant partie d'une minorité ou souhaitant quitter l'entreprise ?

- 19 La charte familiale sert de base à la charte d'entreprise, qui doit être élaborée par la direction et le conseil d'administration de l'entreprise (cf. chapitre 5.1). La famille doit être consciente des conséquences de ses choix.
- 20 Il est important que les membres de la famille discutent régulièrement de la charte familiale, qui devrait idéalement être révisée à intervalles réguliers, par exemple tous les cinq ans. Les priorités familiales, l'histoire de l'entreprise et son avenir peuvent ainsi être actualisés et transmis à la génération suivante.

## 4.2 Stratégie patrimoniale

Une stratégie patrimoniale claire garantit la pérennité du patrimoine familial. Elle répartit le patrimoine entre divers domaines d'investissement. Le patrimoine lié à l'entreprise doit être différencié du reste du patrimoine.

La stratégie doit permettre à chacun des membres de la famille de pouvoir quitter individuellement l'entreprise (stratégie de sortie).

- 21 Une structure optimale de l'ensemble du patrimoine familial tient compte du développement personnel, des besoins, de la situation patrimoniale et de la propension à la prise de risque de chacun des membres impliqués. Une *stratégie patrimoniale* claire permet de planifier et de faciliter le changement de génération. Cette stratégie répartit par exemple le patrimoine familial entre divers domaines d'investissement (entreprise, participations financières, biens immobiliers, titres, résidences, œuvres d'art) et indique la direction à prendre pour chaque domaine d'investissement. L'entreprise familiale doit être préservée au maximum des conséquences dues à des décès, divorces ou charges fiscales.
- 22 Chaque domaine d'investissement de la stratégie patrimoniale devrait être indépendants des autres domaines. Le patrimoine familial doit être, dans la mesure du possible, scindé du patrimoine de l'entreprise. Pour cela, il faut respecter les principes suivants : pas de biens immobiliers non nécessaires à l'entreprise, une rémunération conforme au marché pour tous les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise, pas de prêt privé garanti par l'entreprise et une gestion indépendante des liquidités.
- 23 Dans l'idéal, la stratégie patrimoniale est débattue et approuvée au sein de l'assemblée familiale (cf. chapitre 4.3). Il s'agit de consigner le plus tôt possible les principes fondamentaux afin d'éviter des conflits entre les parties prenantes.

## 4.3 Assemblée familiale et conseil de famille

La transparence favorise la confiance. La situation de l'entreprise et son évolution doivent être régulièrement présentées lors de l'assemblée familiale, qui représente la famille dans son ensemble.

L'assemblée familiale adopte la charte familiale et la stratégie patrimoniale et les vérifie régulièrement. Les décisions sont prises sur la base de discussions ouvertes et de conseils de spécialistes.

Le conseil de famille, en tant que commission de l'assemblée familiale, institutionnalise la collaboration dans les grandes familles et fait le lien entre la famille et l'entreprise.

- 24 A partir d'une certaine taille et d'une certaine complexité, il est conseillé de constituer une *assemblée familiale* et, le cas échéant, un conseil de famille. Pour qu'ils fonctionnent, ils doivent découler d'une évolution naturelle et leur constitution ne doit pas être ressentie comme une pression par les membres de la famille jeunes ou âgés.
- 25 L'assemblée familiale représente la famille dans son ensemble. Sa composition est définie dans la charte familiale (cf. chapitre 4.1). Selon la situation (cf. point 11) et la tradition familiale, l'assemblée familiale peut se composer non seulement des propriétaires directs de l'entreprise, mais également de leurs conjoints, de leurs enfants et de leurs conjoints ainsi que de la génération déjà retraitée. Il s'agit également de décider à partir de quel âge les enfants des propriétaires peuvent être inclus dans l'assemblée familiale.
- 26 L'assemblée familiale permet d'informer au sujet de la situation de l'entreprise, des événements importants et de l'évolution de l'entreprise. Tant les bonnes que les mauvaises nouvelles doivent être communiquées. Au début, cette assemblée peut être organisée de manière informelle. Le chef de l'entreprise doit commencer par déterminer dans quelle mesure il souhaite communiquer sur la situation financière et le développement de l'entreprise. En impliquant précocement les membres de la génération suivante, ceux-ci comprennent mieux l'entreprise familiale et s'y identifient davantage.
- 27 Le rôle principal de l'assemblée familiale est d'être un mécanisme permettant de discuter de la charte familiale et de la stratégie patrimoniale. La charte définit les compétences décisionnelles qui incombent à l'assemblée familiale et les modalités de la prise de décision.
- 28 Les grandes familles ont intérêt à constituer un comité composé de certains membres de l'assemblée familiale. Ce *conseil de famille* se charge de la préparation et de l'organisation de l'assemblée familiale. La charte familiale reprend la composition exacte, les tâches et les mécanismes de prise de décision du conseil de famille.



- 29 Dans l'idéal, le conseil de famille se compose de personnes impliquées directement à l'entreprise et de membres de la famille actifs dans l'entreprise. Il est également intéressant d'y inclure des membres de la génération future et, du moins pour un certain temps et en fonction de leur âge, de la génération précédente. La direction du conseil de famille devrait être confiée à un membre de la famille expérimenté, disposant de bonnes compétences en matière de communication. Pour favoriser l'ouverture du dialogue, il serait préférable qu'il ne s'agisse pas du directeur de l'entreprise, surtout si plusieurs générations ou membres de la famille détiennent des parts dans l'entreprise.

#### 4.4 Information et communication

La famille instaure une politique de communication favorisant un échange d'informations adéquates et sincères.

Les choix fondamentaux de la famille sont communiqués à l'interne et vers l'extérieur dans le respect du secret d'affaires. D'autres thématiques peuvent également être définies et communiquées afin de conférer une image publique à l'entreprise familiale ou au chef d'entreprise, tout en préservant sa vie privée.

- 30 Pour être efficace, la gouvernance familiale doit reposer sur une *communication* active et sincère concernant les événements et changements importants qui interviennent dans les trois groupes de parties prenantes. Dans les petites familles, ces informations peuvent être communiquées lors des repas familiaux. Par contre, lorsque la famille est plus élargie, il est plus intéressant de procéder par courrier ou assemblées familiales régulières.
- 31 Communication formelle et informelle sont complémentaires. Il est important que les membres de la famille puissent faire preuve d'ouverture les uns vis-à-vis des autres et que les situations conflictuelles potentielles puissent être désamorçées à temps. Cette ouverture au dialogue prend tout son sens en cas de divergence d'opinion au sujet des règles consensuelles en vigueur au sein de la famille, en cas de succession ou encore de défaillance du chef de l'entreprise.
- 32 Les membres de la famille doivent tenter de tenir compte d'autres avis, des critiques et des nouvelles idées dans le cadre du processus de prise de décision. En cas de conflit plus grave dans des situations complexes, les discussions peuvent être menées par un modérateur ou un médiateur, afin de débattre des divergences d'opinion en famille et d'éviter qu'elles ne soient étalées publiquement.
- 33 L'entreprise familiale doit se constituer une *image* vis-à-vis du public. En communiquant ses décisions fondamentales vers l'extérieur, l'entreprise renforce sa crédibilité et gagne la confiance du public. Une décision familiale fondamentale peut notamment porter sur l'attitude adoptée vis-à-vis de la participation d'associés externes, de la vente de l'entreprise ou encore de la planification et de l'organisation de la succession.

#### 4.5 Entrée des successeurs dans l'entreprise et passation de pouvoir

Les successeurs potentiels au sein de la famille doivent être impliqués dans le développement de l'entreprise le plus tôt possible.

Les mêmes exigences s'appliquent aux candidats issus de la famille qu'aux candidats externes. Les premiers accumuleront de préférence de l'expérience en dehors de l'entreprise familiale.

Le chef d'entreprise délègue rapidement des responsabilités à la génération suivante, qui est alors en mesure de prouver sa capacité à assumer un poste à responsabilité.

Un plan de secours en cas de défaillance inopinée du chef d'entreprise est prévu afin d'organiser les responsabilités et le processus décisionnel.

- 34 Assurer la succession de l'entreprise exige le plus grand soin. Il faut s'y atteler à temps afin d'éviter toute surprise et solutions d'urgence mal structurées.
- 35 Par l'éducation et la formation qu'elle transmet à la génération suivante, la famille la prépare à collaborer activement à l'entreprise. Par leur *rôle de modèle*, les parents peuvent contribuer à l'enthousiasme de leurs enfants vis-à-vis de l'entreprise familiale. En leur expliquant l'histoire de l'entreprise et en leur parlant ouvertement des évolutions actuelles, ils renforcent l'identification avec l'entreprise familiale.
- 36 Les mêmes exigences s'appliquent aux candidats issus de la famille qu'aux candidats externes. Les candidats doivent être qualifiés pour le poste. La charte familiale (cf. chapitre 4.1) doit également stipuler des règles claires à suivre si plusieurs membres de la famille présentent les qualifications nécessaires et souhaitent reprendre la *succession* de l'entreprise.
- 37 Les contrats de travail conclus avec des membres de la famille ne diffèrent en rien des contrats de travail passés avec des collaborateurs externes à la famille. Si les prestations sont insuffisantes, il s'agit de réagir au moyen des mécanismes existants. Il est judicieux de définir une limite d'âge à laquelle une personne doit quitter la direction de l'entreprise et le conseil d'administration.
- 38 La charte familiale (cf. chapitre 4.1) doit stipuler qui, dans le cadre du règlement de la succession, devient ou reste associé ainsi que la manière de concilier les intérêts des actionnaires et la mission de conduite de l'entreprise. La propriété de l'entreprise doit être le moins morcelée possible, car elle sera plus facile à gérer si la responsabilité et la propriété sont aux mains d'une seule et même personne. Dans ce cas également, il est important de mettre en place des mécanismes de contrôle adéquats et de permettre l'accès à des connaissances et des pratiques externes en matière de conduite d'entreprise, par exemple, en faisant appel à des membres du conseil d'administration indépendants.

- 39 Il est important que les *contrats d'actionnaires* prévoient des dispositions claires régissant les rapports entre la majorité et la minorité. Il faut établir quand et comment les membres de la famille peuvent se retirer de l'actionariat et comment l'entreprise est évaluée. Cette recommandation prend tout son sens en cas de partage d'héritage ou de divorce. Il convient donc de veiller à conclure des *contrats de mariage*, des *contrats successoraux* ou encore rédiger ses dernières volontés (*testament*).
- 40 La famille doit prévoir un *plan de secours* à suivre en cas de défaillance inopinée du chef d'entreprise : qui prend la succession à court et moyen terme ? Quel comité prend les décisions ? Comment le processus de succession doit-il être organisé concrètement ? Si aucune solution de succession n'existe à l'interne, un membre expérimenté du conseil d'administration peut assumer provisoirement la conduite de l'entreprise.

## 5. Défis pour la conduite de l'entreprise : La gouvernance d'entreprise

- 41 Il ne fait aucun doute qu'une entreprise familiale doit être saine. Pour ce faire, elle doit être dirigée par une direction adéquate, faire l'objet d'une stratégie d'entreprise adaptée, bénéficier d'une structure adaptée au futur (holding, unités commerciales, sociétés commerciales) et bénéficier de l'expertise de spécialistes. Le tout implique souvent des décisions conséquentes, comme, par exemple : quelles activités commerciales faut-il abandonner ? S'agit-il d'investir dans la distribution internationale ? Faut-il faire l'acquisition d'une entreprise ? Un holding est-il nécessaire ? A quoi servirait-il ? Quelle est la logique future des processus commerciaux ? Quelles activités déléguer à des tiers ? Comment financer la croissance de l'entreprise ? Un conseil d'administration actif comprenant des membres externes à la famille doit-il être constitué ? Toutes ces questions sont complexes et, donc, potentiellement conflictuelles. Elles doivent être abordées avec transparence, en mesurant les conséquences de chaque réponse.
- 42 Il peut arriver que les intérêts familiaux entrent en conflit avec les besoins de l'entreprise, comme par exemple si la famille n'est pas en mesure de financer la croissance de l'entreprise ou ne souhaite plus diriger celle-ci de manière indépendante. Dans de tels cas, la famille doit être prête à faire appel, selon la situation, à des membres du conseil d'administration et/ou des dirigeants externes et, à la rigueur, à accepter la contribution financière de tiers. Parallèlement au financement classique provenant des banques, les entreprises familiales ont de plus en plus souvent recours aux fonds propres et à des formules modernes de financement spécifique (par ex. un financement qui combine des capitaux propres et un financement par des tiers) (cf. chapitre 6.3).
- 43 Les positions de principe par rapport à de telles problématiques doivent figurer dans la charte familiale (cf. chapitre 4.1). Ensemble, elles constituent le cadre de la stratégie d'entreprise. En situation de crise, les intervenants peuvent se référer à ces règles consensuelles et ainsi éviter de gaspiller du temps et de l'énergie.

## 5.1 Vision et orientation stratégique

La charte de l'entreprise et la stratégie d'entreprise édictent les priorités de l'entreprise. Elles se basent sur la charte familiale et la stratégie patrimoniale.

Indépendance et autonomie sont les piliers de la pérennité de l'entreprise.

- 44 Un esprit de famille visionnaire et entretenu activement assure le succès des choix stratégiques de l'entreprise. Une entreprise bien dirigée repose sur des valeurs familiales, inscrites dans la charte familiale et la stratégie patrimoniale (cf. chapitres 4.1 et 4.2), et elle concrétise la vision entrepreneuriale de son développement futur. Les valeurs éthiques et les principes de l'entreprise sont formulés dans une *charte d'entreprise*.
- 45 Se basant sur la charte d'entreprise, la direction de l'entreprise définit, en collaboration avec le conseil d'administration, la *stratégie d'entreprise*. Cette stratégie s'intègre dans le plan d'affaires, qui tient compte des moyens financiers disponibles et indique les financements nécessaires. La stratégie d'entreprise et le plan d'affaires (business plan) doivent être systématiquement documentés et communiqués aux fonctions et aux niveaux concernés. Un bilan doit être réalisé au moins une fois par an.

## 5.2 Structures et comités

La conception de la structure de l'entreprise doit faire l'objet du plus grand soin.

Le règlement d'organisation définit clairement les responsabilités et les compétences.

- 46 La structure d'entreprise permet de garantir les valeurs familiales et entrepreneuriales, et de les faire fructifier. Une structure d'entreprise intelligemment planifiée peut, d'une part, permettre à l'entreprise de continuer à se développer et, d'autre part, éviter une concentration par trop unilatérale du patrimoine. Un *concept d'organisation* accompagné des décisions de principe doit être rédigé.
- 47 Les règles de prise de décision ainsi que les droits à l'information et les compétences des différents organes et comités doivent être clairement définis dans le règlement d'organisation. Dans l'idéal, les dirigeants internes et externes à la famille sont traités de la même manière. Le règlement d'organisation est révisé chaque année, adapté aux besoins et communiqué adéquatement.

### 5.2.1 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration dirige activement la société et assure l'avenir de l'entreprise.

La composition du conseil d'administration dépend de la taille et de la complexité de l'entreprise et de sa structure. Pour garantir l'indépendance des décisions, le conseil d'administration compte des membres externes à la famille.

- 48 Dans de nombreuses entreprises familiales, le pouvoir est très concentré car l'actionnaire principal est souvent également le dirigeant de l'entreprise. Dans les phases de croissance ou avant un changement de génération, le rôle de *partenaire-conseil du conseil d'administration* prend tout son sens.
- 49 Les missions du conseil d'administration sont prévues par la loi. Le conseil d'administration est surtout chargé de la stratégie, de la structure et de l'organisation de la direction, des systèmes d'information et de contrôle ainsi que du choix et de la supervision des cadres. Le conseil d'administration est particulièrement attentif à la planification de la succession à long terme au niveau de la direction d'entreprise.
- 50 La composition de cet organe dépend de la complexité et de la structure de l'entreprise (cf. point 11) : il est le plus petit possible et aussi grand que nécessaire. Il est indispensable qu'il comprenne des *membres externes à la famille*, disposant de compétences qui complètent celles des membres de la famille, afin d'assurer l'indépendance des prises de décision. Le conseil d'administration fonctionne comme partenaire-conseil du chef de l'entreprise.
- 51 Idéalement, la majorité des membres du conseil d'administration occupent des postes non exécutifs. S'il est impossible d'éviter un cumul de mandats (la présidence du conseil d'administration et celle de la direction aux mains d'une seule et même personne), il s'agit de mettre en place des mécanismes de contrôle efficaces. Dans les entreprises de plus petite taille, un membre du conseil d'administration peut également assumer des fonctions de direction opérationnelle.
- 52 Le conseil d'administration se réunit régulièrement. Chaque membre du conseil d'administration peut être responsable d'un domaine particulier, mais tous assument une responsabilité identique. Pour accroître leur efficacité, les conseils d'administration de grande taille constituent des *comités spéciaux* ou nomment des délégués. Selon la taille de l'entreprise et la complexité des tâches, les comités spéciaux ou les délégués s'occupent généralement de l'analyse des comptes (audit), de la stratégie, des finances et des questions relatives au personnel/aux rémunérations.
- 53 Le président du conseil d'administration veille à *informer régulièrement* les membres du conseil d'administration au sujet des affaires et de la situation financière de l'entreprise. Il est l'interlocuteur de la direction et du conseil de famille. Enfin, il veille à ce que les actionnaires reçoivent des informations adéquates, au moment opportun.

### 5.2.2 La direction de l'entreprise

Le règlement d'organisation établit le cadre de la direction opérationnelle des affaires, assumée par une seule personne ou par une équipe.

Les dirigeants internes et externes à la famille devraient être traités de la même manière.

La famille ne peut pas donner d'instructions à la direction de l'entreprise.

- 54 La direction de l'entreprise est responsable de la conduite opérationnelle de l'entreprise. Si la taille de l'entreprise le requiert, cette mission peut être assumée par une équipe. Le règlement d'organisation établit les domaines de responsabilités, les compétences et les devoirs fondamentaux des membres de la direction de l'entreprise. Il délimite également les missions et les compétences du conseil d'administration.
- 55 La famille ne donne aucune instruction à la direction de l'entreprise. La collaboration de la famille dans l'entreprise s'inscrit dans le cadre défini par la charte familiale (cf. chapitre 4.1). Les intérêts de la famille en matière de développement de l'entreprise peuvent également être défendus par un éventuel conseil de famille dans le cadre d'entretiens réguliers avec le président du conseil d'administration.

### 5.2.3 Les actionnaires

Le conseil d'administration et le conseil de famille devaient impliquer les actionnaires.

Le conseil d'administration veille à ce que les actionnaires disposent des informations indispensables à la prise de décision.

Les générations active et future décident ensemble de la composition du cercle des actionnaires et des modalités de départ et d'admission des actionnaires.

- 56 Les actionnaires s'engagent à long terme dans l'entreprise et ont un intérêt marqué pour le maintien et l'accroissement de la valeur de l'entreprise. Ils obtiennent des renseignements suffisants sur la marche des affaires et le développement de l'entreprise afin de pouvoir défendre leurs droits, mais en respectant les dispositions relatives aux délits d'initiés (dans le cas d'entreprises familiales cotées en bourse). Des informations sont régulièrement échangées entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction de l'entreprise lors de réunions officielles, par voie électronique (par ex. par courriel ou téléconférence) ou par écrit.
- 57 Les générations active et future décident ensemble de la composition du cercle des actionnaires, ce qui leur permet d'éviter des conflits et des blocages entre propriétaires (au sein d'une fratrie par exemple). Une structure du patrimoine claire, des contrats d'actionariat ou d'autres mesures peuvent contribuer à assurer la capacité d'action de l'entreprise et à maintenir la paix au sein de la famille (cf. points 38 et suivants).

### 5.3 Outils de direction

Un système de rapport stratégique et opérationnel (Reporting) adapté aux besoins permet de piloter et de contrôler l'entreprise.

Le conseil d'administration règlemente précisément le système de rémunération de la direction et des membres du conseil d'administration.

- 58 Les décisions doivent faire l'objet d'une préparation systématique. La direction veille à ce que les informations utiles soient communiquées à tous les acteurs en temps voulu, avec clarté et en fonction de leurs besoins. Elle informe les principales parties prenantes et communique avec transparence par le biais de réunions institutionnalisées et autres médias d'informations.
- 59 Le conseil d'administration est responsable de l'analyse des risques. Il doit procéder au moins une fois par an à une *évaluation des risques*, en collaboration avec la direction de l'entreprise. C'est l'occasion d'identifier les dangers qui pèsent sur l'entreprise, de discuter de solutions possibles, de réfléchir à la réputation de l'entreprise et de mettre en lumière les menaces qui guettent. La direction vérifie régulièrement la situation concrète en matière de risques et informe le conseil d'administration de toute évolution inattendue.
- 60 Les chiffres-clés financiers et non financiers sont *calculés chaque mois*, puis soumis au conseil d'administration et à la direction. La méthode de rapport est adaptée à la réalité de l'entreprise.
- 61 Le *système de rémunération* pour la direction et le conseil d'administration est approuvé par le conseil d'administration et permet de concilier les ambitions entrepreneuriales et personnelles. Les primes liées aux résultats sont calculées en fonction de facteurs durables. Pour la rémunération des membres du conseil d'administration, il s'agit de veiller à ne pas proposer d'incitations à trop court terme et à préserver l'indépendance des membres externes à la famille.
- 62 Le contrôle du *respect des dispositions légales* (Compliance) est confié à un membre de la direction. La responsabilité doit toutefois être assumée par le conseil d'administration.

## 5.4 Culture d'entreprise et motivation

Une culture d'entreprise mise en pratique contribue largement au succès durable de l'entreprise.

- 63 Par culture d'entreprise, on entend l'ensemble des valeurs, normes et positions qui influencent le comportement des collaborateurs de l'entreprise familiale tant à l'interne que dans leur rapports avec l'extérieur. Ainsi, la culture d'entreprise influe sur les attitudes, accroît les performances, renforce l'identification à l'entreprise et sa différenciation vis-à-vis du monde extérieur.
- 64 La culture d'entreprise reflète nettement la philosophie de la direction de l'entreprise. Les *principes de direction* établis par écrit doivent donc être appliqués dans la pratique.
- 65 L'entreprise permet à tous *collaborateurs* de progresser. Au sein de l'entreprise, on attache une grande importance aux efforts conjoints pour réaliser de grandes choses, à un climat de confiance mutuelle et une éthique commerciale irréprochable. En veillant à créer une atmosphère positive dans l'entreprise, la direction favorise la loyauté de ses collaborateurs et leur sens des responsabilités. Un collaborateur heureux est un collaborateur plus efficace, ce qui contribue à la satisfaction de la clientèle et, ainsi, à la réussite de l'entreprise.

## 5.5 Exigences vis-à-vis des personnes-clés

« Une bonne conduite d'entreprise » repose nécessairement sur des personnes-clés compétentes, engagées, honnêtes, sincères et intègres.

La stratégie d'entreprise est mise en œuvre par des personnes disposant de qualifications techniques et humaines adéquates.

- 66 Les personnes-clés identifient les attentes des différents acteurs et en tiennent compte de manière adéquate. Leurs qualifications techniques et humaines influencent de manière décisive l'avenir de l'entreprise. Il faut s'abstenir de privilégier des membres de la famille ou de se laisser aller à des compromis en leur faveur. Le fait d'être propriétaire de l'entreprise ne donne aucune prérogative sur une fonction de direction.
- 67 En procédant régulièrement à des *évaluations des cadres*, il est possible d'identifier les éventuels points faibles de l'équipe de direction. Des mécanismes de feedback permettent d'introduire à temps des mesures essentielles pour l'avenir de l'entreprise, même si elles doivent aller à l'encontre des intérêts de certains membres de la famille. Les membres de la direction et du conseil d'entreprise se soumettent à leur *devoir de formation initiale et continue*.

## 5.6 Changement de génération

La succession doit être réglemantée en priorité et en temps utile.

Les candidats internes ou externes à la succession doivent posséder les compétences indispensables à la conduite de l'entreprise et être bien acceptés par la famille, la direction et les collaborateurs. Il est important de laisser, en temps voulu, le successeur proposer ses propres idées.

- 68 L'importance et la complexité du changement de génération à la tête de l'entreprise sont souvent sous-estimées. Cet événement prend généralement du temps et se révèle particulièrement émotionnel. Les *règles régissant la succession* doivent être élaborées suffisamment tôt, en accord avec la famille et le conseil d'administration. La décision en la matière revient au conseil d'administration, qui est responsable de la planification rigoureuse de la passation de pouvoir. Une succession réussie peut durer cinq ans, de la prise de décision à la remise définitive de l'entreprise au successeur.
- 69 Un changement de génération s'accompagne généralement d'un changement de style et de nouvelles habitudes en termes de philosophie et de procédure. Lors de la planification et de la mise en œuvre de ce changement, il faut veiller à accorder une marge de manœuvre suffisante à la *génération suivante*. La nouvelle personnalité dirigeante doit être soigneusement préparée et largement soutenue, en particulier au début de la prise de fonction. Des responsabilités lui auront été confiées progressivement afin qu'elle puisse acquérir les compétences nécessaires pour prendre la tête de l'entreprise. Lors de ce processus de passage de témoin, des membres expérimentés du conseil d'administration doivent faire preuve de la neutralité requise.
- 70 L'avenir de l'entreprise repose largement sur son directeur. Il convient donc de le choisir en évitant tout compromis en faveur d'un membre de la famille. Des critères d'exigence détaillés permettent de sélectionner le candidat le mieux approprié pour la fonction (éventuellement avec l'aide de spécialistes externes). Si plusieurs candidats se valent, le membre de la famille aura priorité sur les autres. Il est important que la personne qui prendra la tête de l'entreprise jouisse de la confiance de la famille, de la direction et des collaborateurs.
- 71 Il n'est jamais trop tôt pour se consacrer, au sein de la famille, à la recherche de candidats potentiels à la succession de l'entreprise (cf. chapitre 4.5). Il est utile de mettre la génération suivante, dès sa jeunesse, en contact avec l'entreprise, sans toutefois n'exercer aucune pression. La personne amenée à succéder à la direction doit, avant sa nomination, avoir fait ses preuves en tant que dirigeant dans une entreprise autre que la firme familiale.

## 6. Défis dans les rapports avec l'environnement de l'entreprise :

### La gouvernance publique

- 72 Aujourd'hui, les entreprises doivent collaborer étroitement avec divers acteurs de leur environnement. En effet, elles déterminent en grande partie le développement économique et le climat social, et assument dès lors une responsabilité qui dépasse le cadre de leurs propres intérêts et englobe des aspects sociaux et écologiques.
- 73 L'engagement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (Corporate Social Responsibility) doit être décrit dans un *concept d'environnement*. Si cela s'avère utile, l'attitude de l'entreprise vis-à-vis des différents acteurs peut également être définie dans la charte familiale, la charte d'entreprise et les documents stratégiques.

#### 6.1 Clients

Pour assurer la rentabilité à long terme de la relation avec le client, il est essentiel d'évaluer régulièrement la **satisfaction des clients** et, le cas échéant, d'agir en conséquence.

- 74 Les clients constituent la base et la raison d'être de toute entreprise. Il est important de connaître ses clients et de bien traiter ses bons clients. La *satisfaction de la clientèle* se répercute directement sur les résultats commerciaux actuels et futurs de l'entreprise. En interrogeant régulièrement les clients ou en les invitant à s'exprimer sur des forums, l'entreprise s'assure que sa gamme de produits actuelle est appréciée, mais aussi que les modifications de produits, services, processus de vente ou encore en matière d'information et de communication sont bien acceptés. Elle peut ainsi se baser sur ces informations pour agir, le cas échéant.

#### 6.2 Collaborateurs

La communication entre la direction de l'entreprise et les collaborateurs doit fonctionner efficacement afin de garantir la diffusion et l'échange d'informations pertinentes.

- 75 Dans les petites entreprises, les collaborateurs sont en contact direct avec la direction, qui connaît généralement personnellement chacun de ses employés. Lorsque l'entreprise atteint une certaine taille, cette relation de proximité n'est plus possible et il convient dès lors d'institutionnaliser la prise en compte des intérêts des collaborateurs. En fonction de la taille de l'entreprise, il est intéressant de mettre en place des *systèmes d'information des collaborateurs*, tels que des lettres d'information (sur papier ou en ligne), un magazine du personnel ou encore un Intranet. Des séances d'informations informelles comme des « réunions petit-déjeuner », des « apéritifs du vendredi » ou encore des « réunions mensuelles », où la direction participe personnellement au dialogue avec son personnel, se sont révélées efficaces et ont prouvé qu'elles renforçaient encore davantage la confiance.
- 76 En informant les collaborateurs de la situation de l'entreprise de manière transparente et régulière, on accroît leur confiance en l'entreprise, la famille et la direction, ce qui crée un contexte dans lequel le personnel peut exploiter au mieux ses capacités au bénéfice de l'entreprise.

#### 6.3 Bailleurs de fonds

En cas de besoin de financement lié une croissance importante de la société, nécessité de l'intégration de bailleurs de fonds externes, avec ses conséquences.

Le choix de l'intégration de modes de financement externes doit découler d'une réflexion stratégique.

Les partenaires financiers peuvent être acceptés en qualité de spécialistes, partenaires-conseils ou encore participer à certains conseils de direction.

- 77 Le *besoin de financement en cas de croissance rapide* ou de changements profonds dans l'entreprise peut amener à recourir à des bailleurs de fonds externes. Parallèlement au financement classique par les associés et des crédits bancaires, les financements par des investisseurs individuels privés, des apports en fonds propres ou encore des financements spéciaux sont de plus en plus fréquents.
- 78 La décision de collaborer avec des partenaires de financement externes doit être prise en toute connaissance de cause et en tenant compte des conséquences que cela peut entraîner (cf. chapitre 4.2). Plus le cercle des partenaires financiers s'élargit, plus les besoins d'information s'accroissent.

## 6.4 Partenaires commerciaux

L'entreprise familiale se sent investie des mêmes devoirs vis-à-vis de ses fournisseurs et partenaires commerciaux que vis-à-vis des autres parties prenantes et met tout en œuvre pour instaurer un climat de confiance.

79 Dans un monde commercial plus interconnecté que jamais, les entreprises doivent impérativement entretenir des *rappports de qualité avec leurs fournisseurs et leurs revendeurs* (partenaires commerciaux). Lors de l'analyse des compétences propres de l'entreprise, il s'agit d'évaluer la possibilité d'externaliser d'éventuelles activités qui n'apportent aucune valeur ajoutée ou d'en créer d'autres.

## 6.5 Grand public

L'entreprise doit prendre activement soin de son environnement et de la planète.

Les informations relatives aux prestations économiques, mais également sociales et écologiques de l'entreprise peuvent renforcer durablement la réussite et la réputation de l'entreprise.

80 L'entreprise veille à conserver sa bonne réputation. Le grand public perçoit l'entreprise comme un tout. Ainsi, il s'intéresse non seulement à ses performances économiques, mais aussi sociales et écologiques. Si une entreprise encourage la sécurité et l'hygiène sur le lieu de travail, intègre des personnes handicapées, permet à ses collaborateurs d'entreprendre des formations initiales ou complémentaires, introduit des systèmes de travail flexibles, réduit son incidence sur l'environnement, veille à exploiter les ressources de manière respectueuse tout au long de la chaîne de création des valeurs, pratique le sponsoring ou aide des organisations, ces actions peuvent avoir une influence positive durable sur *l'image de l'entreprise* et, indirectement, sur son succès financier.

81 Il peut être intéressant de créer une organisation (ou une fondation) indépendante de l'entreprise pour les actions caritatives ou spéciales en dehors de l'entreprise.

82 En communiquant de manière transparente sur ses principaux objectifs et réalisations économiques, écologiques et sociales – dans les périodes plus ou moins fastes - l'entreprise renforce son capital confiance. Ainsi, les entreprises axées sur la transparence jouissent généralement de davantage de crédit auprès des partenaires financiers externes, des clients sensibles, mais également auprès des collaborateurs potentiels, des médias, des associations et des autorités. Les dépenses consacrées aux *relations publiques* doivent rester raisonnables. Pour cela, il est possible de faire appel à l'expertise de conseillers externes spécialisés en la matière

83 Il ne faut pas oublier que la communication de l'entreprise permet également de communiquer au sujet de la famille, en particulier lorsque l'entreprise porte le nom de la famille.

## 6.6 État/Associations/Organisations professionnelles

L'entreprise familiale défend ses intérêts et des intérêts plus généraux en s'engageant en politique, en faisant partie d'associations professionnelles et sectorielles et en y pratiquant du lobbying.

84 La marge de manœuvre des entreprises est régie par des lois, des règlements et des dispositions au niveau fédéral, cantonal et communal. Les entreprises familiales font valoir leurs intérêts auprès des personnalités et groupes *politiques via des associations professionnelles et sectorielles* de préférence, et directement dans certains cas. Les collaborateurs intéressés et compétents peuvent se voir proposer de collaborer activement à des associations et des groupes politiques.

85 Les entreprises tournées vers l'exportation doivent veiller à respecter les droits des pays d'origine et d'exportation ainsi que les espaces commerciaux de leurs partenaires commerciaux. Elles font également valoir leurs intérêts via les organisations compétentes en la matière. Les entreprises familiales se protègent de la complexité croissante de l'activité commerciale et des risques croissants des revendications en dommages-intérêts au moyen d'une *couverture d'assurance* adéquate.

\*\*\*\*\*

## Glossaire

|   |   |
|---|---|
| <b>Entreprise familiale</b>   | Dans le présent guide, on entend par « entreprise familiale » toute entreprise dont une famille est l'actionnaire principal et/ou exerce une influence décisive sur la stratégie et/ou les opérations de l'entreprise en raison de sa position au sein de la direction ou du conseil d'administration.<br>Le contenu du guide s'applique également à des entreprises privées dont les parts sont détenues par un nombre restreint de propriétaires. |
| <b>« Business First »<br/>« Family First »<br/>« Me First »</b>       | Une attitude « Business First » fait primer les intérêts de l'entreprise sur ceux de la famille, à l'inverse d'une approche « Family First ». Dans le cas d'une attitude « Me First », ce sont les intérêts du seul intervenant qui priment.  |
| <b>Entreprise dirigée par le propriétaire (owner managed company)</b> | Entreprise dans laquelle une personne (le propriétaire) décide de tout dans l'entreprise ou en assure la direction (cf. rapport « The Family Business Governance Report », p. 10 – 11).   |
| <b>Entreprise dirigée par la famille (family managed company)</b>     | Entreprise dans laquelle une équipe formée par plusieurs membres de la famille assure la direction de l'entreprise (cf. rapport « The Family Business Governance Report », p. 10 – 11).   |
| <b>Entreprise contrôlée par la famille (family managed company)</b>   | Entreprise dans laquelle des personnes extérieures à la famille occupent les postes de direction supérieure tandis que la famille gère le développement de l'entreprise via le conseil d'administration (cf. rapport « The Family Business Governance Report », p. 10 – 11).  |
| <b>Gouvernance familiale</b>  | La gouvernance familiale porte sur l'organisation et les mécanismes de gestion au sein de la famille entrepreneuriale.  |
| <b>Gouvernance d'entreprise</b>                                       | La gouvernance d'entreprise consiste en une organisation opportune et les mécanismes de gestion de l'entreprise dans le but de gagner la confiance des actionnaires et d'autres parties prenantes grâce à une conduite d'entreprise responsable, une attitude transparente et un équilibre entre direction et contrôle.   |
| <b>Gouvernance publique</b>   | La gouvernance publique comprend les mécanismes permettant de gérer les interactions entre la famille, l'entreprise et l'environnement/le grand public.   |
| <b>Contrat d'actionnaires</b>   | Le contrat d'actionnaires régule les relations entre les détenteurs de parts. Il définit notamment les droits d'achat et de préemption, les droits de reprise, l'introduction et le retrait d'actionnaires, les modalités de vote et de représentation ainsi que l'évaluation de l'entreprise en cas de départ d'un membre.   |
| <b>Compliance Officer</b>   | Membre de la direction chargé de contrôler le respect des dispositions légales.   |
| <b>Financement externe</b>  | On entend par financement externe des crédits bancaires, l'apport de fonds propres (participation privée sous forme de capitaux propres) et des formules de financement spécifique (par ex. des combinaisons de capitaux propres et de financement par des tiers)   |
| <b>Corporate Social Responsibility</b>                                | La responsabilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsibility, CSR) fait référence à des actes de l'entreprise qui privilégient l'intérêt du grand public par rapport à l'activité commerciale à proprement parler. La plupart du temps, il s'agit d'activités et d'engagement en faveur de l'environnement, de la culture, d'actions sociales, de sponsoring, de donations, etc.  |

## Les entreprises responsables du projet



CONTINUUM AG soutient les moyennes et grandes entreprises dans leur développement à long terme. Partenaire-conseil et spécialiste des méthodes, elle les aide à organiser et mettre en œuvre de vastes processus de changement. Les partenaires de CONTINUUM sont des généralistes de l'économie d'entreprise capables de penser et agir comme des chefs d'entreprise.

En tant que spécialistes des entreprises familiales, ces partenaires disposent des connaissances indispensables pour guider et accompagner de manière méthodique les projets de changement d'entreprise (réorientation stratégique, restructuration, remaniement, amélioration des performances) ainsi que de l'empathie nécessaire pour comprendre le chef d'entreprise et sa famille. Passés maîtres dans l'élaboration de concepts d'entreprise, ils réfléchissent et agissent aussi de manière pratique. Ils comprennent les défis personnels et entrepreneuriaux à l'œuvre et structurent des solutions adéquates. Si nécessaire, ils assurent la métamorphose de l'entreprise grâce à une gestion de projet sur mesure, des formations et du coaching.

En outre, CONTINUUM propose des services particuliers tels que la qualification et le coaching des successeurs potentiels, l'élaboration de chartes familiales et l'institution de conseils de famille.



Le cabinet juridique intégré Prager Dreifuss propose ses services aux entreprises à partir de ses bureaux de Zurich et de Berne. Il dispose également d'une représentation à Bruxelles. Le cabinet met l'indépendance au cœur de ses activités juridiques et travaille

dès lors en collaboration avec des cabinets spécialisés dans les principaux marchés. Ses clients bénéficient de solutions globales et innovantes, adaptées à leur réalité juridique et économique.

Les 35 avocats de Prager Dreifuss conseillent et représentent des entreprises suisses et internationales de toutes tailles dans tous les domaines du droit économique, ainsi que des personnes privées et des familles dans leurs affaires personnelles et patrimoniales.

Ils encadrent leurs clients en qualité de conseillers ou assument le rôle de responsable de projet pour la prise en charge la coordination et la réalisation d'idées commerciales ou de transactions.

Certains avocats bénéficient d'une expérience éprouvée en qualité de membres de conseils d'administration de sociétés suisses. D'autres gèrent régulièrement des procédures parfois complexes devant des tribunaux ou des autorités administratives, fonctionnent comme juges ou représentants de parties dans des affaires nationales et internationales ou réalisent des expertises juridiques.



La Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD) a pour objectif de former des ingénieurs-e-s et des économistes HES possédant les connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour exercer les professions techniques et de gestion de niveau cadre d'entreprise.

La HEIG-VD est membre du réseau des Hautes Ecoles Spécialisées de Suisse Occidentale (HES-SO). Dans ce cadre, elle participe, grâce à ses différentes unités, à l'économie régionale dans tous les domaines que couvre son enseignement.

Florent Ledentu, professeur à l'unité « Finance & Gouvernance d'Entreprise » de la HEIG-VD, en collaboration avec d'importantes organisations, travaille actuellement sur plusieurs projets permettant d'analyser la situation des PME en Suisse et de faciliter la transmission de ces informations aux dirigeants d'entreprise. Il possède une grande expérience théorique et pratique de la gouvernance d'entreprise grâce à la réalisation de nombreux projets d'analyse de l'organisation, des politiques de rémunérations et du respect de la bonne pratique par les entreprises.



## Evaluation de l'application des outils proposés par le « Guide de gouvernance pour les entreprises familiales »

| Outils pour la gouvernance familiale<br>(numéro de l'article dans le texte) | Outils existant dans mon entreprise | Outils applicables à mon entreprise | Modifications à apporter et échéance de sa mise en pratique |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Charte familiale (18ss)   |                                     |                                     |   |
| Stratégie patrimoniale (21ss)   |                                     |                                     |   |
| Assemblée familiale (24ss)  |                                     |                                     |   |
| Conseil de famille (28s)  |                                     |                                     |   |
| Communication interne (30s)   |                                     |                                     |   |
| Image publique (33)   |                                     |                                     |   |
| Rôle de modèle des parents (35)   |                                     |                                     |   |
| Sélection de la succession (36ss, 68ss)                                     |                                     |                                     |   |
| Contrats d'actionnaires (39, 57)  |                                     |                                     |   |
| Contrats de mariage et successoraux (39)                                    |                                     |                                     |   |
| Testaments (39)   |                                     |                                     |   |
| Plan en cas de défaillance du chef d'entreprise (40)                        |                                     |                                     |   |

| Outils pour la gouvernance de l'entreprise<br>(numéro de l'article dans le texte) | Outils existant dans mon entreprise | Outils applicables à mon entreprise | Modifications à apporter et échéance de sa mise en pratique |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Charte d'entreprise (44)  |                                     |                                     |   |
| Stratégie d'entreprise (45)   |                                     |                                     |   |
| Concept d'organisation (46)   |                                     |                                     |   |
| Règlement d'organisation (47, 54)   |                                     |                                     |   |
| Le CA comme partenaire-conseil (48)   |                                     |                                     |   |
| Membres du CA externes à la famille (50)  |                                     |                                     |   |
| Comités du CA (52)  |                                     |                                     |   |
| Informations transmises par le président du CA (53)                               |                                     |                                     |   |
| Analyse périodique des risques (59)   |                                     |                                     |   |
| Rapports mensuels (60)  |                                     |                                     |   |
| Systèmes de rémunération (61)   |                                     |                                     |   |
| Responsabilité par rapport au respect des lois (62)                               |                                     |                                     |   |
| Principes de direction (64)   |                                     |                                     |   |
| Encouragement/motivation des collaborateurs (65)                                  |                                     |                                     |   |
| Systèmes d'évaluation pour cadres (67)  |                                     |                                     |   |
| Formation continue des membres du CA (67)   |                                     |                                     |   |
| Planification du successeur (68)  |                                     |                                     |   |
| Intégration de la génération suivante (69)  |                                     |                                     |   |

| Outils pour la gouvernance publique<br>(numéro de l'article dans le texte) | Outils existant dans mon entreprise | Outils applicables à mon entreprise | Modifications à apporter et échéance de sa mise en pratique |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Concept d'environnement (73)   |                                     |                                     |   |
| Satisfaction/fidélisation des clients (74)                                 |                                     |                                     |   |
| Systèmes d'information des collaborateurs (75)                             |                                     |                                     |   |
| Financement de la croissance (77)  |                                     |                                     |   |
| Relations avec partenaires commerciaux (79)                                |                                     |                                     |   |
| Image publique de l'entreprise (80)  |                                     |                                     |   |
| Relations publiques (82)   |                                     |                                     |   |
| Associations politiques et professionnelles (84)                           |                                     |                                     |   |
| Assurances (85)  |                                     |                                     |   |

**Continuum AG**  
 Seehofstrasse 6  
 CH-8008 Zürich  
 Tél. +41 (0)43 343 10 40  
 Fax +41 (0)43 343 10 41  
[www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)

**Prager Dreifuss**  
 Mühlebachstrasse 6  
 CH-8008 Zürich  
 Tél. +41 (0)44 254 55 55  
 Fax +41 (0)44 254 55 99  
[www.prager-dreifuss.com](http://www.prager-dreifuss.com)

**HEIG-VD**  
 Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud  
 Prof. Florent Ledentu  
 Avenue des Sports 20  
 CH-1400 Yverdon-les-Bains  
 Tél. +41 (0)24 55 776 03  
<http://www.heig-vd.ch>