

La gouvernance de l'entreprise familiale

La gouvernance de l'entreprise familiale relève d'une problématique spécifique : l'existence de liens familiaux entre les associés peut en effet avoir, selon les cas, un effet perturbateur ou au contraire "consolidateur" du fonctionnement des règles sociétaires.

Les règles sociétaires reposent sur des concepts de majorité, des distinctions de fonctions entre les organes de direction et les assemblées, etc... les relations familiales ont quant à elles une histoire et un vécu qui ne relèvent pas de la logique juridique.

Mettre en place des règles sociétaires qui intègrent les liens familiaux entre les associés et une opération d'autant plus délicate qu'elle constitue, pour le dirigeant qui transmet son entreprise, une problématique nouvelle pour lui et dont il n'a pas eu l'expérience personnelle s'il était lui-même détenteur de la quasi totalité du capital.

Le plus souvent, l'organisation de la gouvernance de l'entreprise familiale passera par une dissociation de pouvoir qui sera confiée à l'un seul des successeurs familiaux tout en respectant l'égalité de chacun dans la répartition du capital... au moins dans un premier temps ; dans cette perspective, il s'agira alors d'éviter que la concentration du pouvoir entre les mains d'un seul se traduise par la réduction des autres associés familiaux à la seule situation de sleeping-partner, ce qui ne peut être sérieusement envisagé si l'on souhaite une certaine pérennité des structures.

Il existe aujourd'hui des modèles économiques concernant le statut d'associé minoritaire ne participant pas à l'exercice du pouvoir ; l'expérience du capital-risque, voire de fonds de pension, pour provocateur qu'elle puisse paraître, peut être susceptible de constituer une piste de réflexion à ce sujet permettant une certaine réconciliation entre la logique juridique et économique d'une part, et la logique familiale d'autre part.

Plusieurs autres techniques juridiques peuvent permettre d'intégrer et de gérer ce particularisme : de l'organisation de la SA à directoire et conseil de surveillance qui permet de gérer le rôle de deux générations successives, aux pactes d'associés, en passant par l'exploitation de la liberté contractuelle que permettent notamment la SAS et les constitutions de holding familiales ; autant de techniques juridiques à explorer et à mettre en oeuvre pour assurer une véritable pérennité du capital familial.

Pierre BERGER