

# LE TEMPS

---

SUCCESSIONS Lundi 10 novembre 2003

## Family governance: il y a encore du travail à faire

Par Frank Guemara, [frank.guemara@triportail.ch](mailto:frank.guemara@triportail.ch)

**Seules 15% des entreprises familiales conservent ce statut au stade de la troisième génération, en raison notamment de désaccords au sein de la famille.**

Depuis l'adoption par la Bourse suisse de la directive relative à la corporate governance, les médias ne cessent d'évoquer la problématique du gouvernement d'entreprise. Il y a lieu de se réjouir de ce mouvement. Il impose, pour les sociétés cotées en Bourse, la mise à niveau des standards suisses en regard de normes internationales, une plus grande transparence envers les actionnaires et accorde une attention particulière à la gestion des conflits d'intérêts. Le contraste avec la family governance – ou plutôt, trop souvent, l'absence de toute systématique en la matière – n'en est que plus éclatant. La family governance consiste à établir un ensemble de principes et règles portant sur l'organisation de l'entreprise familiale que les membres du cercle familial s'engagent à respecter. Cette démarche inclut bien évidemment le traitement des conflits, mais dans un sens plus large. Les conflits familiaux non maîtrisés sont souvent à l'origine de la disparition ou de la vente d'une entreprise. Rappelons le cas de la société Gucci, dont la direction fait actuellement la une de l'actualité, qui a déjà, en d'autres temps, occupé la presse. Il s'agissait alors de la rubrique des faits divers, lorsque les héritiers s'entre-tuaient afin de prendre le contrôle d'un groupe que leurs nombreuses disputes avaient rendu moribond. Il fut vendu pour connaître dix années d'expansion extraordinaire.

Les statistiques sont impitoyables: seules 15% des entreprises familiales atteignent le stade de la troisième génération en mains familiales. Ce faible taux s'explique notamment par des dissensions au sein de l'actionnariat familial. Les désaccords au sein de la famille sont normaux et inévitables; ils tendent à se multiplier lors du changement de génération. Non seulement plus d'opinions s'expriment, mais elles sont le fait d'actionnaires partageant couramment de moins en moins les mêmes préoccupations. Que cela soit le fait de leur âge respectif, de leur situation civile, de leur statut d'actionnaires actifs ou non dans l'entreprise. Il est extrêmement important que les divergences d'opinions au sein de la famille ne dégénèrent pas en conflits susceptibles de mettre en péril le développement de l'entreprise.

Ce constat n'est, toutefois, pas inéluctable. Les entreprises familiales peuvent mettre en place règlements et structures permettant d'anticiper, canaliser ou régler toute mésentente familiale nuisible au développement harmonieux de l'entreprise familiale.

Certaines entreprises, fortes d'une constitution familiale fixant les droits et obligations de chacun des membres de la famille, traversent sans heurts les générations malgré la multiplication de l'actionnariat, la dispersion géographique et culturelle que cet élargissement implique. A ce titre, la pérennité et le maintien en mains familiales de la société Cargill est éloquent; elle compte aujourd'hui plusieurs milliers d'actionnaires.

Dans ce même esprit de family governance, les propriétaires d'une entreprise de l'Arc jurassien récemment rencontrés entendent n'apporter qu'une partie des actions de leur société familiale à la

succession. L'autre partie sera cédée à une fondation dont l'objet sera non seulement d'œuvrer financièrement en conformité avec les valeurs de la famille auxquelles cette dernière est particulièrement attachée, mais d'assurer également l'équilibre nécessaire à la pérennité de l'entreprise.

D'autres s'interdisent de suivre l'exemple de cette entreprise genevoise active dans la certification où les actionnaires ne se sont pas contentés de se battre devant les tribunaux mais ont aussi largement étalé leurs différends dans la presse.

D'autres enfin, toujours dans le souci d'assurer l'entente au sein de la famille, mais également de l'environnement dans lequel elle évolue, pourraient interdire à un membre de la famille, directeur en place de l'entreprise familiale, de postuler pour un siège au Conseil fédéral, sous le prétexte que le parti dans lequel il milite ait fini en tête des dernières élections nationales.

**LE TEMPS © 2009 Le Temps SA**