



UCL Université Catholique de Louvain
Faculté de droit et de criminologie

LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES FAMILIALES BELGES NON COTÉES :

**De l'apparition des principes de « corporate governance »
en droit belge à leur application aux structures familiales.**

Un gage de croissance et de pérennité?

Mémoire réalisé par :

Hortense MIGNARD

Promoteur :

Yves DE CORDT

Plagiat et erreur méthodologique grave

Le plagiat, fût-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du règlement général des études et des examens.

Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation*.

En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

* A ce sujet, voy. notamment <http://www.uclouvain.be/plagiat>

REMERCIEMENTS

Je remercie, tout d'abord, mon promoteur, Mr De Cordt, pour son amabilité, sa disponibilité et ses conseils avisés tout au long de l'avancement de mon travail.

Un remerciement, ensuite, à Monsieur Lambrecht et à Madame Bodson pour m'avoir gentiment accordé de leur temps et m'avoir fait partager leur point de vue et expériences sur le sujet. Ces échanges m'auront sans conteste été d'une aide précieuse dans l'approche de cette matière et ont constitué une véritable plus-value dans ce domaine dont la dimension pratique ne pouvait être négligée.

Un remerciement particulier, enfin, à ma maman, qui a eu la gentillesse de relire ce travail afin d'en vérifier l'orthographe, la grammaire ou la syntaxe.

INTRODUCTION

1. La *corporate governance* aussi appelée « gouvernance d'entreprise » qui consiste en l'organisation de la gestion et du contrôle au sein d'une entreprise en vue d'un meilleur équilibre entre les différentes instances de direction, les actionnaires ainsi que l'ensemble des parties prenantes, n'est pas un phénomène nouveau. S'il aura fallu attendre les années nonante pour la voir arriver sur le continent européen, elle fait aujourd'hui réellement partie du monde de l'entreprise. Son intérêt s'est d'abord porté sur les entreprises cotées, mais il n'aura pas fallu de longues réflexions pour mesurer toute l'importance que la gouvernance peut avoir auprès des entreprises non cotées. Celles-ci ont elles aussi besoin de réponses ciblées et de recommandations claires en matière de gouvernance. L'objectif de ce mémoire est de comprendre en quoi les entreprises familiales non cotées peuvent elles aussi y trouver un intérêt et dans quelle mesure.

L'apparition de la gouvernance d'entreprise en Belgique s'est inscrite dans le mouvement de sensibilisation et d'aide au développement et à la croissance des entreprises, tout particulièrement en période de crise économique aigue. L'initiative belge d'une gouvernance d'entreprise non cotée était une première mondiale. Le Code Buysse, qui en constitue la matérialisation, a d'ailleurs rapidement servi d'exemple auprès d'autres états. Cette initiative en est toutefois restée au stade de ce qu'on dénomme aujourd'hui le « soft law ». En effet, ce code de gouvernance destiné aux entreprises non cotées ne se compose à ce jour que de recommandations dépourvues de caractère obligatoire et contraignant. La raison de ce choix s'explique par le plus grand degré de flexibilité de son application, mieux adaptée à la diversité et à la nature des entreprises non cotées en Belgique, ainsi qu'à leur phase de croissance.

2. Dans l'analyse et l'approche de l'application de ces recommandations belges de gouvernance d'entreprises non cotées, nous nous sommes tout d'abord posé la question de savoir quelle en sont les destinataires dans la pratique. Rapidement, nous nous sommes rendu compte que la proportion d'entreprises familiales est considérable en Belgique et représente dès lors la principale cible du Code Buysse.

Ces entreprises familiales se classifient selon trois critères clés : premièrement, il faut qu'au moins la moitié des actions avec droit de vote soit détenue par une famille ;

deuxièmement, la famille doit être en mesure de décider de la stratégie et de la succession du dirigeant ; troisièmement, la majorité ou au moins deux administrateurs doivent être de la même famille¹.

D'après une étude menée par le FBNET BELGIUM en 2011, nous dénombrons aujourd'hui pas moins de 123.000 entreprises familiales. En Flandre, celles-ci représentent 78% des entreprises, en Wallonie 81% et un peu moins de 64% dans la région de Bruxelles capitale. Ces entreprises emploieraient parmi les entreprises belges près de 77% des travailleurs en Belgique (voy. Annexe 3).

3. L'entreprise familiale, quelle que soit la forme ou la structure que celle-ci peut prendre, représente un enjeu considérable en matière de gestion et de gouvernance. Il s'agit d'un lieu d'interdépendance où se côtoient quatre éléments : l'entreprise, la famille, le patrimoine et les individus. Cette particularité de l'entreprise familiale constitue également toute sa complexité. En effet, la difficulté réside dans l'interaction et l'inévitable imbrication de ces sous-systèmes.

C'est en raison de la corrélation entre ces quatre sous-systèmes que la gouvernance d'entreprise, par les structures et outils qu'elle propose, acquiert une importance particulière dans le bon développement de l'entreprise familiale. L'enjeu est en effet d'en assurer tant sa pérennité que sa réussite. La gouvernance passera alors tant par celle de l'entreprise que celle de la famille. Assurément, plus que dans n'importe quelle autre entreprise, la prise de décision et les relations interpersonnelles sont intimement mêlées à la présence des sentiments et de situations familiales parfois houleuses. Celles-ci peuvent dès lors mener à des comportements quelquefois irrationnels de la part de ses membres, voir même à des conflits créant des situations de blocages représentant un véritable frein au bon développement et au fonctionnement de l'entreprise à long terme. Il est de ce fait lors indispensable que l'entreprise se prémunisse contre de tels risques et adopte les structures les plus optimales possibles afin de prévenir ou d'éviter ce genre de situation.

Néanmoins, c'est cette complexité de l'entreprise familiale qui en fait également toute sa richesse. En effet, la bonne interaction entre les quatre composantes peut s'avérer être une

¹ Voy. sur le site : <http://www.entreprisefamiliale.be/>

réelle source de créativité et de pérennité. La réussite et le bon fonctionnement de ces entreprises familiales pourront être pris en véritable modèle par beaucoup d'autres, puisque ces dernières visent avant tout à travailler dans la durée, parfois à travers plusieurs générations, plutôt qu'à engendrer des gains à très court terme.

4. La présence tout à la fois quantitative et significative des entreprises familiales en Belgique, de même que l'aspect innovateur de la mise en place de recommandations de gouvernance d'entreprise aux entreprises non cotées ont justifié le choix de ce mémoire. Leur analyse combinée représente indéniablement une question d'actualité et d'avenir dans le monde de l'entreprise belge.

5. Nous tâcherons dans ce mémoire d'étudier les structures et outils existant en matière de gestion et gouvernance de l'entreprise familiales non cotées lui permettant de faire de ses faiblesses potentielles de réels atouts.

Nous reviendrons tout d'abord sur le concept de gouvernance. Nous tenterons de mieux cerner ce que beaucoup définissent comme étant l'ensemble des mécanismes et structures qui tendent à ordonner, dynamiser et canaliser les relations et interactions entre les membres de la famille et, entre la famille et l'entreprise et/ou le patrimoine.

Nous reviendrons également sur l'apparition de ces pratiques dites de « corporate governance » en Belgique et la place qui leur est accordée dans la législation belge. Cette approche permettra de mieux comprendre l'intérêt qu'a acquis la gouvernance d'entreprise en matière d'entreprises non cotées de même que ses fondements.

Ensuite, nous entamerons une seconde partie où nous étudierons plus en profondeur les structures qui peuvent être mises en place au sein des sociétés familiales afin de tendre vers une meilleure gestion et gouvernance de celles-ci. Nous reviendrons à cet égard sur la nécessité de la présence d'un conseil d'administration actif, d'un senior management performant, d'actionnaires engagés et enfin sur la constitution et la mise en place d'un forum familial.

Enfin, après avoir passé en revue l'ensemble des structures existantes et utiles à la bonne gestion et gouvernance des entreprises familiales, nous entamerons une troisième et dernière partie axée sur les outils utiles à la bonne gestion et gouvernance. Nous passerons en

revue le rôle de la famille, la mise en place d'une charte familiale et enfin l'importance de la bonne interaction entre les différents acteurs de l'entreprise familiale.

6. L'objectif sera donc celui de l'étude approfondie des structures et outils utiles à la bonne gestion et gouvernance tel que le prévoient les recommandations belges de gouvernance d'entreprises non cotées du Code Buisse. Le suivi de ces dernières permettant d'atteindre une interaction optimale entre les membres de la famille et les différents acteurs de l'entreprise, nous chercherons à mieux comprendre leur fonctionnement et à savoir de quelles manières ces dernières sont appliquées dans la pratique et dans quelle mesure. A cet égard, nous ne manquerons pas d'explicitier chacune de celle-ci de même que d'observer de quelle manière les praticiens en font application et, avec quel type de conseils.

PARTIE I : AUX ORIGINES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DE SON APPLICATION AU SEIN DES STRUCTURES FAMILIALES

CHAPITRE I : DÉFINITION ET HISTORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

SECTION I : DÉFINITION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

7. La notion de *corporate governance* est originaire du monde anglo-saxon et est plus communément dénommée « gouvernance d'entreprise » en droit belge. Elle consiste en un ensemble de différentes recommandations utiles à la bonne gestion et administration de l'entreprise de même qu'à son contrôle.

8. Dans la pratique, cette gouvernance d'entreprise se définit comme étant « *un système de structures et de procédures établies en vue de la gestion et du contrôle de l'entreprise, et procédant de l'interaction entre les propriétaires, le conseil d'administration et le management* »².

Cette dernière régit donc à la fois le fonctionnement et le contrôle d'une entreprise, mais également les liens entre les différentes parties prenantes actives dans l'ensemble des domaines d'activités de l'entreprise (administrateurs, actionnaires, dirigeants, stakeholders, etc.). Son instauration au sein d'une structure sociétale se traduira ainsi par la mise en place de techniques judicieuses visant à assurer le respect de l'intérêt de chacun de ses acteurs et plus particulièrement de ses actionnaires afin que la gestion se fasse en faveur de tous et non d'une partie de ceux-ci.

9. D'après le Code belge de gouvernance d'entreprise : « *Une bonne gouvernance d'entreprise atteindra son objectif en établissant un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance, d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles, d'autre part.*

² J. LIEVENS, *La gouvernance dans les entreprises familiales, la clé du succès*, Bruxelles, Racine, 2006, pp. 8-9.

La bonne gouvernance d'entreprise doit être intégrée dans les valeurs de l'entreprise. Elle fournit des mécanismes destinés à assurer le leadership, l'intégrité et la transparence dans le processus de prise de décisions. Elle doit aider à fixer les objectifs de la société, les moyens de les atteindre et la façon d'évaluer les performances. Ces objectifs doivent être conformes aux intérêts de la société, de ses actionnaires, ainsi que des autres parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise exige également un contrôle, à savoir l'évaluation effective des performances, la gestion attentive des risques potentiels et une supervision appropriée de la conformité aux procédures et processus agréés. Il s'agit surtout de vérifier le fonctionnement effectif des systèmes de contrôle, la gestion des conflits d'intérêt potentiels et la mise en œuvre de contrôles suffisants destinés à éviter tout abus de pouvoir »³.

10. Les principes de l'OCDE la définissent quant à eux comme étant : « *la répartition des droits et responsabilités entre les divers acteurs de la vie de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les dirigeants, actionnaires et autres stakeholders* »⁴.

11. En définitive, les notions de gestion et de contrôle sont essentielles à la définition de la gouvernance d'entreprise et à sa réussite. La gouvernance d'entreprise vise à la pérennité et la croissance de cette dernière par le biais d'une mise en place de structures internes optimales à son bon développement. La gouvernance d'entreprise n'est autre que la réussite de l'entreprise par l'entreprise elle-même.

SECTION II : APPARITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DE SES PRINCIPES

Qu'est ce qui a motivé sa mise en place et quelle en sont les origines ?

12. L'apparition de la gouvernance d'entreprise et de ses principes s'inscrit très clairement dans un mouvement de responsabilisation, de meilleure gestion et de meilleur contrôle de l'entreprise. Elle repose essentiellement sur les principes de transparence, d'indépendance et de responsabilité. Plus que jamais, elle tend à restaurer la confiance des investisseurs à l'égard des entreprises et se montre dès lors de plus en plus essentielle en cette période de crise.

En voici les origines.

³ Code Belge de gouvernance d'entreprise, version 2009.

⁴ Voy. sur le site OCDE : <http://www.oecd.org>

13. La gouvernance d'entreprise est apparue en atlantique d'abord, en outre-manche ensuite, sous le terme de *corporate governance*.

14. C'est aux Etats-Unis que la gouvernance d'entreprise vit jour. Son apparition se fit dans les années 1970 lorsqu'éclatèrent les scandales financiers. Ces derniers ont en effet mené à une vaste réflexion quant à la liberté laissée au dirigeant d'entreprise et au rôle des organes de gestion⁵.

A l'époque, la notion de *corporate governance* était : «(...) fondée sur la théorie développée par deux économistes, ADOLF A. BERLE et GARDINER C. MEANS, selon laquelle il existe désormais une dissociation entre la propriété du capital et la direction de la société, elle prend en compte le fait que cette dissociation puisse entraîner une divergence d'intérêts entre l'équipe managériale et les actionnaires »⁶.

C'est ainsi que l'on vit apparaître des publications visant à mettre en exergue des principes tendant à s'assurer que les sociétés soient gérées dans l'intérêt commun de tous les actionnaires (et des stakeholders, de manière plus large) et non dans l'intérêt seulement de certains (majoritaires ou dirigeants).

Les premières publications commencèrent avec celle du « Corporate Director's Guide Book » réalisé par l'American Bar Association en 1978 suivi en 1993 des « Principles of Corporate Governance. Analysis and Recommendations » de l'American Law Institute⁷. La gouvernance d'entreprise était née.

15. Le phénomène ne tarda pas à passer l'Atlantique et fit ses premiers pas en Angleterre dans le début des années 1990. C'est ainsi qu'à la suite, ici aussi, de scandales financiers tel que l'affaire « Maxwell » en 1992, une commission dirigée par Sir Adrian Cadbury élaborait un rapport intitulé « The financial aspects of corporate governance ». Celui-ci visait à instaurer les premiers principes de corporate governance en droit anglais. Peu de temps après,

⁵ Voy. A.-L. LEGOUT et M. VINCENT, « Origines et principes du gouvernement d'entreprise », *J.S.S.*, 2009, N°63, p. 15.

⁶ A.-L. LEGOUT et M. VINCENT, « Origines (...) », *op. cit.*, p. 15 ; voy. également A.A. BERLE et G.C. MEANS, *The modern corporation and private property*, New-York, Mac Millan, 1932.

⁷ Ibid. n° 6.

en 1995, un second rapport suivi. Réalisé cette fois par un groupe de travail dirigé par Sir Richard Greenbury, il tendait lui aussi à la mise en place de principes toujours plus précis et rigoureux en matière de gouvernance d'entreprise.

§2. Mise en place des principes de gouvernance par l'OCDE

16. L'influence des créations de règles de gouvernance d'entreprise et la reconnaissance de leur importance quant à la régulation et au bon fonctionnement des sociétés atteint très vite la sphère internationale et ses institutions. Dès lors, en 1999, l'OCDE élaborait elle aussi ses propres principes de gouvernance d'entreprise.

Ces principes instaurent des normes et des bonnes pratiques destinées aux entreprises mais n'ayant aucun caractère contraignant pour celles-ci. Ces derniers dressèrent également des orientations et moyens d'actions afin d'instaurer la mise en place de la gouvernance d'entreprise à l'ensemble des entreprises de ses pays membres et ce, de manière adaptée et au gré des circonstances de ceux-ci.

17. L'OCDE a ainsi publié les six principes de base de la mise en place d'une réglementation en matière de gouvernance d'entreprise suivants :

- *Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'état de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.*

- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.*
- *Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.*⁸

Ces principes furent mis à jour en 2004. Ils ont sans conteste été d'une grande inspiration lors de la rédaction de notre Code belge de gouvernance d'entreprise, ce qui justifie leur mention.

§3. Mouvement européen de gouvernance d'entreprise

18. L'Union européenne s'est à son tour intéressée au concept de gouvernance d'entreprise et à sa nécessité d'être régie au niveau du droit européen.

La Commission européenne procéda de fait, en 2001, à une étude comparative des principaux codes de gouvernance d'entreprise⁹. De cette étude ressortirent deux rapports dont un de novembre 2002 intitulé « *Un cadre réglementaire moderne pour le droit européen des sociétés* »¹⁰ qui revint sur différents principes mais surtout sur l'importance et la nécessité de légiférer en matière de gouvernance d'entreprise ou, à tout le moins, de coordonner les différents codes nationaux existants.

19. Dans un premier temps, la Commission européenne ne conclut toutefois pas à la nécessité de mise en place d'un code européen de gouvernance d'entreprise mais encouragea cependant à la coordination des différents codes nationaux par la création d'un forum européen se réunissant deux à trois fois par an.

⁸ Sur le site OCDE : <http://www.oecd.org/>

⁹ Voy. A.-L. LEGOUT et M. VINCENT, « Origines (...) », *op. cit.*, p. 17.

¹⁰ Sur le site europa : <http://ec.europa.eu>

Finalement, une directive relative au contrôle légal des comptes disposant de règles concernant les comités d'audit¹¹ ainsi qu'une directive sur le gouvernement d'entreprise¹² furent adoptées en 2006. Ces deux directives furent suivies d'une troisième portant sur le droit des actionnaires publiée en 2007¹³.

20. Plus récemment encore, la Commission a lancé deux livres verts sur la gouvernance d'entreprise. Le premier date de juin 2010 et s'adresse aux entreprises financières¹⁴, le second date d'avril 2011 et vise à l'amélioration du cadre de gouvernance au sein des entreprises européennes¹⁵. Suite à la publication de ces deux livres verts, la Commission a également organisé une conférence en mai 2011 portant sur l'avenir du droit européen des sociétés mais aussi une consultation publique sur le droit des sociétés qui fut quant à elle lancée dès février 2012.

De ces deux initiatives ont abouti la publication en décembre 2012 d'un plan d'action¹⁶ par lequel la Commission entend moderniser le cadre de la gouvernance d'entreprise et du droit des sociétés par le biais d'initiatives législatives et non législatives. Ce plan d'action s'articule autour de trois lignes de force : accroître la transparence entre les entreprises et les investisseurs, encourager l'implication à long terme des actionnaires, améliorer l'encadrement des opérations transfrontalières des entreprises. L'établissement de normes dites européennes de gouvernance d'entreprise tend donc à voir le jour.

¹¹ Directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil, *JOUE L.*, 157, du 9 juin 2006.

¹² Directive 2006/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2006 modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés, 83/349/CEE concernant les comptes consolidés, 86/635/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et autres établissements financiers, et 91/674/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des entreprises d'assurance, *JOUE L.*, 124, du 16 août 2006.

¹³ Directive 2007/36/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées, *JOUE L.*, 184, du 14 juillet 2007.

¹⁴ Sur le site europa : <http://ec.europa.eu>

¹⁵ Sur le site europa : <http://ec.europa.eu>

¹⁶ Sur le site europa : <http://eur-lex.europa.eu>

CHAPITRE II : L'INTRODUCTION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN DROIT BELGE

SECTION I : LES INITIATIVES PUBLIQUES

21. A la suite des nombreuses initiatives prises par les différents pays européens et par l'Union européenne elle-même, la Belgique s'est, elle aussi, lancée dans la réglementation de la gouvernance d'entreprise.

En effet, tel qu'était indiqué dans le résumé du projet de loi de corporate governance : *« A la lumière de l'internationalisation des marchés de capitaux, il est essentiel que l'administration des entreprises belges gagne en transparence, afin de gagner la confiance des investisseurs institutionnels étrangers »*¹⁷.

§1^{er}. La loi du 2 aout 2002 dite de « corporate governance »

22. La première initiative publique belge en matière de gouvernance d'entreprise fut la loi du 2 aout 2002¹⁸. Cette loi, aussi appelée « loi de corporate governance », visait à s'appliquer tant aux sociétés cotées qu'aux sociétés non cotées.

Comme l'exposent très bien les auteurs X. DIEUX et D. WILLERMAIN : *« Le législateur s'est abstenu d'intervenir dans une controverse de type fondamentaliste et il a opté pour une position essentiellement pragmatique, visant à répliquer à la crise de confiance que traversent les marchés financiers, tout en tentant de répondre aux attentes des entreprises, du point de vue de l'efficacité des règles de fonctionnement que le droit positif leur impose ou leur offre »*¹⁹.

¹⁷ Exposé des motifs, *Doc. parl.*, Ch. Repr., sess. 2000-2001, n°50 1211/001, p. 3.

¹⁸ L. du 2 aout 2002 modifiant le Code des sociétés et la loi du 2 mars 1989 relative à la publicité des participations importantes, dans les sociétés cotées en bourse et réglementant les offres publiques d'acquisition, *M.B.*, 22 aout 2008, p. 36555.

¹⁹ X. DIEUX et D. WILLERMAIN, *Corporate governance : la loi du 2 aout 2002*, Bruxelles, Larcier, 2004, p. 8 ; voy. également Exposé des motifs, *Doc. parl.*, Ch. Repr., sess. 2000-2001, n°50 1211/001, p. 4.

23. Différents aménagements furent alors mis en place afin d'améliorer l'administration des entreprises en Belgique²⁰.

Premièrement, la possibilité de mise en place de comités de direction et de comités consultatifs. Cette mesure visait à mettre fin aux incertitudes qui affectaient le régime antérieur des comités de direction en leur permettant de déléguer une partie de leur mission à des comités dits exécutifs.

Deuxièmement, une modification de la procédure applicable en cas de conflit d'intérêt dans les sociétés anonymes cotées impliquant désormais l'intervention d'administrateurs qualifiés « d'indépendants » (et éventuellement assistés d'un ou plusieurs experts indépendants) (régime de l'article 524 du Code des sociétés²¹).

Troisièmement, des dispositions visant à renforcer l'indépendance du commissaire en élargissant les missions jugées incompatibles avec sa fonction.

Quatrièmement, la possibilité pour les SPRL d'être gérées par une personne morale appelée aux fonctions d'administrateur, de membre du comité de direction ou de gérant.

Cinquièmement, la mise en place de règles relatives à la tenue des assemblées générales.

Sixièmement, l'obligation de nomination d'un représentant permanent d'une personne morale titulaire d'un mandat auprès d'une société.

§2. La Loi du 6 avril 2010 visant à renforcer la gouvernance des entreprises cotées

24. La loi du 6 avril 2010²² constitue la deuxième grande initiative publique en matière de gouvernance d'entreprise. Elle traduit la Directive européenne 2006/46/CE sur la déclaration de gouvernance d'entreprise²³. Quatre grands types de mécanismes y sont aménagés.

²⁰ Voy. notamment : P. BOIKETÉ, « Corporate governance: la loi protège plus qu'elle ne contrarie », *Institut Emile Vandervelde*, 2008, p. 3.

²¹ art. 524 C. soc.

²² L. du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier, *M.B.*, 23 avril 2010, p. 22709.

²³ Directive 2006/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2006 modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés, 83/349/CEE concernant les comptes consolidés, 86/635/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et autres établissements financiers, et 91/674/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des entreprises d'assurance, *JOUE L.*, 124, du 16 août 2006.

Tout d'abord, l'obligation pour les sociétés cotées d'introduire dans leur rapport de gestion une déclaration de gouvernement d'entreprise.

Ensuite, l'obligation pour ces sociétés d'introduire dans cette même déclaration un rapport de rémunération comportant différents types d'informations.

En outre, les sociétés cotées devront constituer un comité de rémunération au sein du conseil d'administration.

Enfin, des réglementations spécifiques quant à la rémunération et à son octroi.

25. À côté de ces deux lois comportant les mesures plus générales, nous retrouvons également d'autres initiatives législatives de moins grande envergure à savoir : d'une part la loi du 17 décembre 2008²⁴ instituant notamment un comité d'audit et, d'autre part la loi du 20 décembre 2010²⁵ concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées.

SECTION II : LES INITIATIVES PRIVÉES

26. Outre les initiatives publiques, la Belgique a également connu des initiatives privées. Celles-ci se sont traduites par l'instauration de codes dits de *corporate governance* n'ayant aucune valeur légale mais constituant de simples règles déontologiques, d'usages commerciaux plus communément catégorisés dans ce qu'il y a lieu d'appeler le *soft law*. Il n'empêche qu'aujourd'hui, la majeure partie de ceux-ci sont reconnus comme de véritables références de principes de gouvernance d'entreprise auxquelles nos entreprises belges sont invitées à se référer.

§1^{er}. Le Code belge de gouvernance à l'usage des entreprises cotées : Le Code dit de 2009

A. La mise en place d'une Commission belge de corporate governance et la création de son Code

27. La première initiative privée émane de la Commission de Corporate Governance mise en place en 2004 par la Commission bancaire, financière et des assurances (anciennement CBFA devenue FSMA), la Fédération des entreprises de Belgique et Euronext Bruxelles.

²⁴ L. du 17 décembre 2008 instituant notamment un Comité d'audit dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières, *M.B.*, 29 décembre 2008, p. 68568.

²⁵ L. du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires des sociétés cotées, *M.B.*, 18 avril 2011, p. 24068.

Cette Commission était chargée d'élaborer un code unique de « best practice »²⁶. Ce Code devait dès lors constituer un code de référence unique pour les sociétés cotées belges en matière de gouvernance d'entreprise. Sa première version fut publiée le 9 décembre 2004. La Commission de Corporate Governance se basa sur les normes internationales (notamment les principes OCDE) lors de sa rédaction mais tint également compte des dispositions du droit belge des sociétés ainsi que des spécificités du monde des affaires. Ce Code entra en vigueur le 1^{er} janvier 2005 (version 2004²⁷).

28. Faisant suite à une consultation publique qui prit fin le 22 septembre 2008²⁸, la Commission procéda à la mise à jour de son Code. Une nouvelle version vit alors le jour et entra en vigueur le 1^{er} janvier 2009 (version 2009, dénommée aussi « Code 2009 »)²⁹. Cette dernière prit en compte les commentaires formulés au cours des consultations publiques mais également les réglementations belges et européennes nouvelles, tout comme les évolutions des codes de gouvernance des autres pays de l'Union européenne. Parmi les grands changements mis en place, nous pouvons relever : la séparation des rôles de président du conseil d'administration et de CEO, l'accent mis sur le rôle du conseil d'administration et enfin l'accent renforcé sur les recommandations relatives à la rémunération des membres exécutifs.

29. Le 6 juin 2010, le législateur adopta finalement un arrêté royal³⁰ faisant du Code de *corporate governance* le code de référence en matière de sociétés cotées belges. Plus qu'un simple recueil de *soft law*, le code de corporate governance acquit un caractère juridiquement contraignant obligeant ses destinataires à s'y référer et faisant basculer ce dernier dans le « hard law ».

Ce Code s'adresse aujourd'hui à l'ensemble des sociétés de droit belge dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé³¹. Celles-ci ont pour obligation de le désigner comme code de référence conformément à l'article 96, §2, 1^o du

²⁶ Voy. P. BOIKETÉ, « Corporate (...) », *op. cit.*, p. 4.

²⁷ Code Belge de gouvernance d'entreprise, version 2004.

²⁸ Voy. P. BOIKETÉ, « Corporate (...) », *op. cit.*, p. 4.

²⁹ Code Belge de gouvernance d'entreprise, version 2009.

³⁰ A.R. du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées, *M.B.*, 28 juin 2010, p. 39622.

³¹ Voy. art. 4 C. soc. et art. 2,3^o L. 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers, *M.B.*, 4 septembre 2002, p. 39121.

Code des sociétés³². Il convient de préciser qu'en raison de sa flexibilité, rien n'empêcherait que ce Code puisse également servir de cadre de référence pour toutes les autres sociétés.

B. Le contenu et les lignes directrices du Code belge de gouvernance à l'usage des entreprises cotées

30. Le Code belge de *corporate governance* plus connu sous le nom de « Code 2009 » se qualifie de code de bonne conduite. Son objectif est d'assurer la bonne gestion ainsi que la bonne administration de la société.

Ce Code est basé sur le concept de « l'autorégulation » à savoir le « *contrôle d'un système sans intervention extérieure* »³³. Ce concept se traduit par la présence du principe de *comply or explain* mais également par une structuration du Code basé sur des principes, des dispositions et des lignes de conduite.

1) La méthode

31. Le Code contient le principe de *comply or explain*. Ce dernier met en œuvre la possibilité pour les sociétés de refuser l'application des règles contenues dans le Code auxquelles elles sont normalement tenues, à la condition pour celles-ci de fournir des explications sur les raisons de cette dérogation. Il leur est en effet demandé de pouvoir justifier les raisons de la non application des règles de *corporate governance* et l'éventuel préjudice que l'application de celles-ci aurait sur le bon fonctionnement de l'entreprise.

2) Les principes

32. Ces principes sont au nombre de neuf. Ils constituent les piliers sur lesquels repose une bonne gouvernance d'entreprise.

Le premier principe institue que la société adopte une structure claire de gouvernance.

Le deuxième principe préconise l'adoption d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social de l'entreprise.

³² art. 96, §2, 1° C. soc.

³³ Voy. P. BOIKETÉ, « Corporate (...) », *op. cit.*, p. 5.

Le troisième principe exige que tous les administrateurs fassent preuve d'intégrité et d'engagement.

Le quatrième principe demande l'instauration d'une procédure rigoureuse et transparente pour la nomination et l'évaluation du conseil d'administration et de ses membres.

Le cinquième principe invite à la constitution par le conseil d'administration de comités spécialisés.

Le sixième principe recommande à la société de définir une structure claire de management exécutif.

Le septième principe conseille à la société une rémunération des administrateurs et des managers exécutifs qui soit équitable et responsable.

Le huitième principe invite la société à engager avec les actionnaires existants et potentiels un dialogue basé sur la compréhension mutuelle des objectifs et des attentes.

Enfin, le neuvième principe vise à assurer à la société une publication adéquate de sa gouvernance d'entreprise.

3) Les dispositions

33. Les dispositions du Code de gouvernance constituent des recommandations quant à l'application des principes énoncés ci-dessus. Les sociétés sont ainsi invitées à suivre ces dispositions, ou le cas contraire d'en justifier le non-respect et la non application. Il se peut en effet que dans certaines circonstances particulières, leur application ne se justifie pas. Tel pourrait être le cas d'une entreprise qui conclurait en la disproportion de l'application de ces dispositions eu égard à son activité. Néanmoins, dans pareille situation, le Code invite l'entreprise à déterminer quelles seraient alors les règles les plus adaptées à sa situation et à en fournir une explication dans le Chapitre de gouvernance d'entreprise de son rapport annuel³⁴.

4) Les lignes de conduites

34. Les lignes de conduites sont des conseils sur la manière dont la société doit appliquer ou interpréter les dispositions du Code. Ces dernières ne sont toutefois pas soumises au principe de *comply or explain* dans la mesure où elles ont un caractère qualitatif voir même esthétique³⁵.

³⁴ Voy. P. BOIKETÉ, « Corporate (...) », *op. cit.*, p. 6.

³⁵ Ibid. n° 34.

§2. Le Code belge de gouvernance à l'usage des entreprises non cotées : Le Code Buysse

35. De la même manière que le besoin s'est fait ressentir en matière de sociétés cotées, la gouvernance d'entreprise devint elle aussi une priorité en matière de sociétés non cotées.

En effet, par les temps de crises traversés ces dernières années, il s'est avéré impératif de mettre en place et d'étendre la pratique de la bonne gouvernance d'entreprise aux sociétés non cotées. Ces pratiques apparaissent plus que jamais comme des outils pratiques et concrets ayant un impact important sur le développement de l'entreprise et permettant de stimuler de manière significative tant la croissance que le sens de l'innovation de l'entreprise³⁶.

C'est la raison pour laquelle en 2005, à l'initiative de l'UCM (Union des Classes Moyennes) et de l'UNIZO (de Unie van Zelfstandige Ondernemers), une Commission de *corporate governance* destinée aux entreprises non cotées vit le jour en Belgique et apporta avec elle la création d'un Code de gouvernance, plus connu sous le nom de « Code Buysse »³⁷. Cette création fut la première de ce genre dans le monde. Depuis lors, un grand nombre de pays prennent exemple sur cette initiative.

³⁶ Voy. sur le site : <http://www.codebuysse.be/>

³⁷ Code Buysse I, version 2005.

CHAPITRE III : LA CRÉATION D'UN CODE DE GOUVERNANCE DESTINÉ AUX ENTREPRISES NON COTÉES : LE CODE BUYSSE

SECTION I : SES OBJECTIFS

36. En raison de la grande dissemblance existant entre les sociétés cotées et non cotées, la nécessité de la mise en place d'un corpus de règles de gouvernance d'entreprise propre aux sociétés non cotées s'est avérée indispensable. Parmi ces disparités, nous pouvons en relever quatre qui expliquent l'importance de la création de règles nouvelles en matière de gouvernance ainsi que les objectifs qu'elles visent à atteindre³⁸.

37. Tout d'abord, la diversité de tailles des entreprises non cotées. En effet, derrière celles-ci se cachent des petites, moyennes, grandes voir très grandes entreprises, raison pour laquelle il est impératif d'établir des règles propres à chaque type de structure.

Ensuite, l'absence de séparation des fonctions, et l'identité complète qui existe entre le(s) propriétaire(s)- actionnaire(s), le conseil d'administration et les dirigeants. Assurément, les sociétés non cotées « (...) *n'ont pas d'actionnaires publics qui se comportent comme des investisseurs et non comme des propriétaires, de sorte que, dans une société non cotée, on rencontre rarement la même aliénation entre actionnaires et dirigeants que dans les entreprises cotées* »³⁹.

En outre, la présence de petites entreprises qui présentent elles aussi, à leur échelle, des problèmes de gouvernance d'entreprise. Cela nécessite par conséquent des recommandations spécifiques quant à leur comportement avec des tiers ou l'appel à des conseillers externes⁴⁰.

Enfin, la présence d'un grand nombre d'entreprises familiales dont la particularité de la composition de l'actionnariat et des organes de gestion nécessite la mise en place de

³⁸ Voy. K. GEENS, « Lancement du Code Buisse pour entreprises non cotées », *Bilan*, 2005, liv. 505, pp. 1-3.

³⁹ K. GEENS, « Lancement (...) », *op. cit.*, p. 2.

⁴⁰ Voy. G. DELVAUX et E. VERCAMMEN, « Le Code Buisse : Quel rôle les experts comptables externes et les conseillers peuvent-ils jouer », *Accountancy and tax*, 2005, liv. 3, pp. 37-41.

structures permettant de «(...) contribuer à la maîtrise de la concertation familiale et à la façon de la mener (...)»⁴¹.

38. La mise en place d'un Code de gouvernance d'entreprise destiné aux sociétés non cotées fut dès lors un grand défi pour la Commission de *corporate governance* étant donné l'absence d'exemples étrangers de ce type, de même qu'en raison de la non homogénéité du groupe d'entreprises visé et les sollicitations qu'elles engendraient⁴².

SECTION II : SON CONTENU

39. Préalablement, il convient de préciser que le contenu du Code Buyse ne dispose d'aucune disposition le rendant légalement obligatoire. « *Le Code résulte d'une initiative privée et aspire en premier lieu à sensibiliser les PME à la problématique de la corporate governance. Le respect de ce Code peut tout au plus constituer une obligation morale* »⁴³.

De plus, ce dernier se base sur le principe dit de l'« autorégulation » ce qui implique que l'ensemble des dispositions du Code ne sont que « *des directives et ne renferment en soi aucune garantie de bonne administration. L'entreprise devra, par conséquent, décider elle-même des initiatives à prendre en vue d'une bonne gouvernance d'entreprise* »⁴⁴.

40. Le Code revient ainsi sur neuf principes essentiels à la mise en place d'une gouvernance d'entreprise efficace qui, selon celui-ci, « *donne une image professionnelle de l'entreprise à l'ensemble des parties concernées, aux banques et au monde financier en particulier ; est un atout sur le marché du recrutement ; joue un rôle important pour assurer la continuité de l'entreprise, dans les entreprises familiales en particulier ; peut contribuer à augmenter la rentabilité de l'entreprise* »⁴⁵.

41. Le Code commence par préconiser l'importance de la mise en place d'une bonne gouvernance d'entreprise passant par une interaction optimale entre l'ensemble des acteurs de la vie de l'entreprise. Il est en effet essentiel de mettre en place un cadre de référence « *dans*

⁴¹ K. GEENS, « Lancement (...) », *op. cit.*, p. 2.

⁴² Ibid. n° 41.

⁴³ R. VAN BOVEN, « Le Code Buyse sous la loupe », *Accountancy and tax*, 2005, liv. 4, p. 15.

⁴⁴ Ibid. n° 43.

⁴⁵ Code Buyse II, version 2009, p. 8 sur le site : <http://www.codebuyse.be/>

lequel la vision et la mission de l'entreprise sont clairement définies »⁴⁶ afin d'assurer les valeurs qui composent la base des actes et des décisions et qui permettent dès lors de garantir la stratégie à long terme de l'entreprise.

42. La suite des recommandations se base sur l'instauration d'une structure de gestion efficace se traduisant tant par la prise de mesures externes que de mesures internes.

On y retrouve l'utilité d'un recours à des comités d'avis au sein du conseil d'administration. Ces derniers offrent assurément une « *caisse de résonance en ce qui concerne la gestion de l'entreprise* »⁴⁷. Il va en effet sans dire qu'en raison de leurs spécificités ces comités permettent la prise de décisions plus objectives. La désignation en leur sein de conseillers externes tels que des réviseurs d'entreprises, des conseillers fiscaux, des experts comptables, des notaires, etc. constitue un gage de réussite supplémentaire.

Le Code insiste aussi sur la mise sur pied d'un conseil d'administration actif ainsi que la présence d'un senior management performant et d'actionnaires engagés. Une bonne interaction entre ces trois acteurs s'avère nécessaire. A cela se rajoute l'indispensable présence et désignation d'administrateurs non exécutifs/externes contribuant à l'objectivation du processus décisionnel du conseil d'administration.

Le Code revient également sur diverses recommandations concernant la responsabilité sociale de l'entreprise, sur le contrôle et la gestion des risques et enfin sur l'obligation de publicité des règles en matière de corporate governance.

43. Enfin, le Code réserve une catégorie toute particulière de recommandations aux entreprises familiales. Celles-ci prévoient la mise en place d'un forum familial ainsi que d'une charte familiale. Il revient de même sur l'importance de la concertation avec les actionnaires, sur la gestion et la bonne appréhension de la succession et enfin sur la résolution des conflits. En effet, comme le précise Monsieur DE LEENHEER : « *Les entreprises familiales sont souvent taraudées par la question de la succession en leur sein et de l'incertitude qui l'accompagne éventuellement, ainsi que par l'impact de la famille sur la vie de l'entreprise. A cet égard, une charte familiale peut éventuellement offrir une solution. Quoique chacun de ces types*

⁴⁶ Code Buyse II, version 2009, p. 8 sur le site : <http://www.codebuysse.be/>

⁴⁷ Code Buyse II, version 2009, p. 9 sur le site <http://www.codebuysse.be/>

d'entreprises ait ses propres accents, les principes de base demeurent les mêmes dans toutes ces entités, à savoir la recherche de la transparence et de l'équilibre parfait entre les intérêts de tous les acteurs impliqués dans l'entreprise »⁴⁸.

SECTION III : SA MISE À JOUR EN 2009

44. Aux origines, la structure du Code était répartie en trois catégories de recommandations : la première s'adressant aux sociétés non cotées en bourse (de manière générale), la seconde destinée aux entreprises familiales non cotées, et enfin la troisième composée de recommandations utiles à la mise en place d'une bonne gestion d'entreprise⁴⁹. Cette catégorisation, que certains qualifiaient de quelque peu artificielle⁵⁰, a été délaissée au profit de dix chapitres successifs.

45. Le contenu a lui aussi connu quelques modifications notables s'inscrivant dans l'évolution des principes de bonne gouvernance d'entreprise et des pratiques du marché. *« La version actualisée offre aux dirigeants des lignes de conduite permettant une gestion dynamique de leur entreprise en période de crise économique »⁵¹.* C'est ainsi que le Code Buysse II insiste sur la mise en œuvre d'une bonne gouvernance d'entreprise évoluant avec le stade de développement de celle-ci. Un court chapitre est également consacré à la responsabilité sociale de l'entreprise et à l'importance pour les entrepreneurs de mesurer l'impact à la fois social, économique et écologique de leur entreprise afin de pouvoir en améliorer les prestations⁵². L'accent est pareillement mis sur l'importance de la création de conseils d'avis et par leurs biais du recours à des experts externes. Finalement, un chapitre a été consacré au contrôle et à la gestion du risque de l'entreprise et ce en raison de l'influence de la crise financière.

⁴⁸ J. DE LEEHEER, « L'importance du corporate governance pour les PME », *Accountancy and tax*, 2004, liv. 2, p. 2.

⁴⁹ Voy. E. JANSSENS, « Corporate governance : volgt u nog ? », *T.Fin.R.*, 2009, liv. 4, p. 21.

⁵⁰ Voy. E. JANSSENS, « Gouvernance des PME : révision du Code Buysse », *Bilan*, 2009, liv. 590, p. 1.

⁵¹ Voy. sur le site : <http://www.codebuysse.be>

⁵² Voy. E. JANSSENS, « Corporate (...) », *op. cit.*, p. 22.

CHAPITRE IV : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES NON COTÉES

SECTION I : LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES

46. Comme l'énonce très bien Monsieur LIEVENS : « *Il va sans dire qu'une entreprise familiale ne peut vivre et prospérer sans un projet et un esprit d'entreprise constamment en éveil. Les entreprises familiales animées par un tel esprit tendent en permanence vers la croissance et le changement, quand bien même elles n'y sont pas poussées directement par les contraintes du marché. Elles sont constamment en quête d'opportunités et de renouvellement* »⁵³.

C'est pour toutes ces raisons que le besoin de *corporate governance* s'est également fait sentir en matière d'entreprises familiales. Lors de la création du Code Buysse I (première version de 2005), les auteurs ont donc consacré une attention toute particulière aux recommandations de *corporate governance* propres aux entreprises familiales.

47. Une bonne gouvernance d'entreprise permet tout d'abord de garantir : « *le maintien d'un cap unique bien défini ; la fidélité à un certain nombre de valeurs ; l'application de certaines règles du jeu qui prescrivent ce que les différents acteurs doivent faire et comment ils doivent se comporter en certaines circonstances* »⁵⁴.

Il est indéniable que l'élaboration d'une gouvernance d'entreprise efficace permettra à l'ensemble des membres de l'entreprise familiale d'avoir une meilleure vision quant à la capacité et aux besoins de l'entreprise.

⁵³ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 7.

⁵⁴ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 9.

Ceci permettant dès lors d'améliorer la qualité de leurs prises de décisions stratégiques ainsi que leurs engagements quant à la mise en œuvre des décisions⁵⁵.

48. La présence d'une gouvernance d'entreprise permettra ensuite l'instauration d'une relation de confiance entre les trois acteurs internes principaux à l'entreprise familiale que sont : la famille, l'entreprise et les propriétaires (voy. fig. 1 ci-dessous). Cette relation de confiance est d'autant plus importante qu'elle pourra engendrer un avantage compétitif de l'entreprise face aux autres types d'entreprises qui ne disposent généralement que de réflexes à court terme. En effet, les entreprises familiales sont plus à même de par leurs relations de confiance en interne de mettre en place des stratégies non conventionnelles et de long terme et ce afin de persister dans le temps et de tendre vers des objectifs de diversification et d'intégration verticale. Cette stratégie non conventionnelle et de long terme n'est dès lors possible qu'en présence d'un lien étroit et d'un climat de confiance durable régnant entre les principaux acteurs de l'entreprise⁵⁶.

49. Enfin, outre la stratégie d'entreprise, la vision à long terme des objectifs à atteindre et l'instauration d'une relation de confiance entre les différents acteurs, la gouvernance d'entreprise en matière familiale est également un excellent facteur de régulation des conflits familiaux internes à l'entreprise. Ce souci de cohésion et d'entente touche tant les acteurs internes de gestion de l'entreprise que les actionnaires. Le rôle de la gouvernance s'étend effectivement aussi à ces derniers afin qu'ils veillent à la conservation et au renforcement de leur unité, ainsi qu'à leur responsabilité quant à la bonne gestion de l'entreprise⁵⁷.

SECTION II : LES DIFFICULTÉS DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES

50. La complexité de la gouvernance d'entreprise familiale tient en la nature même de celle-ci.

⁵⁵ Voy. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOCKE T., *Hoe successvol is uw familiebedrijf ?*, Berchem, De Boek, 2012, p. 52 ; voy. également E. AUTIO, M. MUSTAKALLO et S. ZAHRA, « Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making », *Family Business Review*, 2002, p. 205 et suivants cité par J. LIEVENS, « Governance van het familiebedrijf », in *Le droit des affaires en évolution, gouvernance d'entreprise : carcan ou clé du succès ?*, Bruxelles, Bruylant, 2010, p. 240.

⁵⁶ Voy. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOCKE T., *Hoe successvol (...)*, op. cit., p. 52.

⁵⁷ Voy. J. LIEVENS, « Governance van (...) », op. cit., p. 240.

« Dans les entreprises non familiales, tout l'enjeu de la gouvernance se concentre sur la relation entre les actionnaires et le conseil d'administration. Dans les entreprises familiales, il en va autrement. À côté de la gouvernance de l'entreprise, il faut aussi assurer la gouvernance de la famille. Il est important que la famille se tienne comme un seul homme derrière l'entreprise familiale. Il faut donc aussi doter l'entreprise familiale de structures et de règles du jeu qui, d'une part, favorisent l'unité de la famille, et d'autre part, balisent la relation de la famille avec l'entreprise familiale »⁵⁸.

51. D'après une étude établie par les chercheurs J. DAVIS et R. TAGIURI⁵⁹, l'entreprise familiale s'articule autour de trois sous-systèmes : la famille, l'entreprise et les propriétaires (Fig. 1).

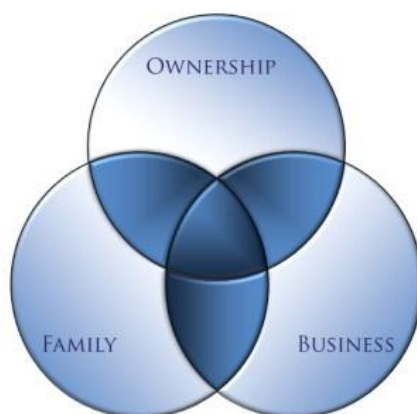


Figure 1 : Les trois cercles de l'entreprise familiale (J. DAVIS et R. TAGIURI, 1989)

Cette représentation de l'entreprise familiale sous forme de sous-système permet de mieux discerner les difficultés que cette dernière représente quant à la mise en place d'une stratégie et l'atteinte d'objectifs économiques répondant à une gouvernance efficace. En effet, les trois cercles qui composent l'entreprise familiale possèdent chacun des valeurs et des objectifs propres.

⁵⁸ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, pp. 12-13.

⁵⁹ Voy. J. DAVIS et R. TAGIURI, « Bivalent attributes of the family firm », *Family Business Review*, 1996, p. 199 et suivants cité par J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 10.

52. Cette représentation a néanmoins connu une récente évolution. Désormais, celle-ci se compose également d'un quatrième sous-système que sont les individus. En effet, outre la famille, l'entreprise et l'actionnariat/ la propriété, l'ensemble des personnes faisant affaires avec l'entreprise constitue aussi une composante de l'entreprise familiale dont il y aura lieu de tenir compte dans le bon fonctionnement de celle-ci (Fig. 2)⁶⁰.

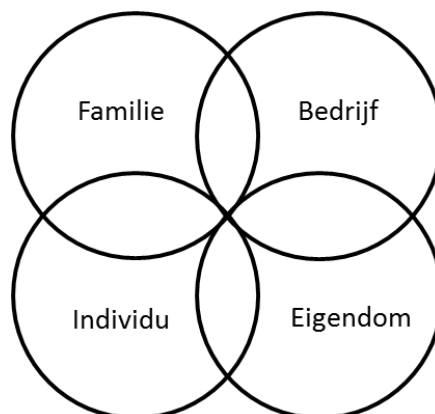


Figure 2 : Les quatre sous-systèmes de l'entreprise familiale (J. LIEVENS, 2006)

La bonne interaction entre ces quatre sous-systèmes constitue donc toute la difficulté de l'élaboration d'une gouvernance d'entreprise qui ne fasse prédominer aucun de ceux-ci au détriment des trois autres⁶¹.

53. Tout d'abord, la famille. Elle est par essence un lieu de protection et de sécurité permettant à ses membres de pouvoir exprimer en son sein leurs émotions, mais également de s'y faire traiter d'égal à égal. La domination de ce sous-système entraînerait sans conteste des difficultés sur les performances et les prises de décisions de l'entreprise et ce en raison même d'un trop grand laxisme laissé dans la discipline et la gestion du personnel⁶².

54. Ensuite, l'entreprise. Cette dernière est conditionnée par l'obtention de profit et de productivité. Ses membres ont pour mission la réalisation des objectifs de l'entreprise et se font dès lors essentiellement juger sur leurs contributions personnelles. Une trop grande

⁶⁰ À ce sujet, voy. notamment : Y. DE CORDT, « Les stakeholders dans les codes de corporate governance », *Rev. prat. soc.*, 2006, vol. 1, pp. 54-93.

⁶¹ Voy. notamment : R. CARLOCK et J. WARD, *Strategic planning for the family business*, New-York, Palgrave, 2001, p. 6 et s. et E. POZA, *Family business*, Thomson South Western, 2003, p. 12 et s. cité par J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 13.

⁶² Voy. notamment : J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 10-13 ; voy. également J. LIEVENS, « De dynamiek van het familiebedrijf », in *De familiale onderneming : Publiek of privaat ?*, Leuven, Jura Falconis Libri, 2006, pp. 6-8.

importance laissée à l'aspect entreprise au détriment de la famille risquerait d'entraîner la perte de confiance à l'égard de celle-ci avec pour conséquence une réorganisation du management afin de remettre l'aspect familial au premier plan⁶³.

55. En outre, les actionnaires et par leurs biais l'aspect patrimonial de l'entreprise. La plus part des propriétaires ne sont pas directement actifs dans la gestion de l'entreprise mais y possèdent simplement des actions. Ces derniers cherchent avant toute chose le « return » sur investissement. Les propriétaires concourent effectivement à la plus-value de leurs actions et ne sont donc pas très prompts à la prise de risque trop importante. Trop de place laissée à ce sous-système pourrait entraver les réflexions à long terme, ce qui constitue pourtant la ligne de force des entreprises familiales. La domination des actionnaires et leur volonté de retirer un maximum d'avantage financier de leurs investissements entraîneraient indéniablement une réticence dans la prise de décision présentant une part de risque, mais également une méfiance à l'égard du management tentant quant à lui de penser la stratégie de l'entreprise sur le plus long terme⁶⁴.

56. Enfin, les individus. Ces derniers représentent l'interaction de l'entreprise avec l'extérieur dans les relations d'affaires qu'elle entretient avec ses partenaires/ individus. Lorsque ce sous-système prend le dessus, le risque est qu'il fasse place aux besoins et aux aspirations d'une seule personne⁶⁵.

57. Nous voyons dès lors que la gouvernance d'entreprise dispose d'un grand jeu à jouer dans la bonne interaction de ces quatre sous-systèmes. Aux moyens de structures et d'outils, celle-ci tendra à l'accès d'un juste équilibre entre ces quatre sphères. Comme l'évoquent J. LAMBRECHT et F. PIRNAY : « *Cela signifie qu'il faut veiller à ce que les sous-systèmes qui composent le système d'entreprises familiales interagissent ensemble de manière à créer une synergie dont la valeur dépasse la valeur des sous-systèmes et du système dans son intégralité. Une telle augmentation de valeur ne peut être obtenue que si les sous-systèmes*

⁶³ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 11-12.

⁶⁴ Voy. notamment J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 11-12 ; voy. également J. LIEVENS, « De dynamiek (...) », op. cit., pp. 6-8.

⁶⁵ Voy. J. LIEVENS, « De dynamiek (...) », op. cit., pp. 6-8.

réussissent à accomplir ensemble ce que seuls ils ne peuvent pas. Le résultat est donc plus grand que la somme de ses éléments »⁶⁶.

SECTION III : LES LIGNES DE FORCE DE LA BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE FAMILIALE

58. « *Entre actionnaires familiaux et management règne le plus souvent une relation de respect et de confiance. L'entreprise familiale est imprégnée d'une culture d'entreprise façonnée par la famille. Le management considère cette vision à long terme de la famille comme un atout important. Tout cela a pour conséquence que dans les entreprises familiales, l'accent en matière de gouvernance n'est pas mis sur le conseil d'administration. Les actionnaires-propriétaires, le conseil d'administration et le management y apparaissent plutôt comme trois acteurs équivalents. Plutôt qu'un rôle de contrôleur, le conseil d'administration y joue beaucoup plus un rôle de conciliateur et de médiateur »⁶⁷.*

59. Cette caractéristique d'organisation de l'entreprise familiale engendre de ce fait un tout autre objectif en matière de gouvernance d'entreprise⁶⁸. Alors que la vision anglo-saxonne de la *corporate governance* se borne à la protection des actionnaires sans droit de vote face aux éventuels abus de gestion de la part du management ; en matière de gouvernance continentale d'entreprise familiale, il en est tout autrement⁶⁹.

En effet, l'enjeu tendra d'avantage au juste équilibre de chacun des sous-systèmes qui composent l'entreprise familiale (voy. fig. 2 ci-dessus) qu'en la protection des actionnaires sans voix. L'identité des actionnaires des entreprises familiales est, selon le modèle continental de gouvernance d'entreprise, connue et leurs liens avec le management sont étroits. L'actionnariat des entreprises familiales n'est dès lors pas fragmenté comme c'est habituellement le cas, mais se caractérise plutôt par un fort degré de concentration dans les mains d'un nombre important d'actionnaires familiaux de référence. La gouvernance

⁶⁶ J. LAMBRECHT et F. PIRNAY, « L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : clef de la longévité », étude commandée par l'institut de l'entreprise familiale, 2009, sur le site : <http://www.institutentreprisefamiliale.be>

⁶⁷ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 14.

⁶⁸ Voy. notamment J. WARD, « Good governance is different for family firms », in *Families in Business*, 2003, p. 84 et s. et J. WARD, « Trust is at the core of governance », essai, in *Kellogg School of Management*, 15 décembre 1999 cité par J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 14.

⁶⁹ Voy. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOCKE T., *Hoe successvol (...)*, op. cit., p. 51 ; voy. également J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 13.

d'entreprise aura alors pour mission la protection du management et éventuellement des actionnaires minoritaires face aux abus de pouvoir des actionnaires majoritaires et ce afin de tendre à la bonne interaction entre les trois acteurs principaux que sont les actionnaires-propriétaires, le conseil d'administration et le management⁷⁰.

60. Selon J. LIEVENS, cette gouvernance d'entreprise ne peut être réduite qu'aux seuls mécanismes de charte familiale et de forum familial. Ce dernier conceptualise la gouvernance d'entreprise familiale comme une relation triangulaire composée de quatre lignes de forces (Fig. 3)⁷¹.

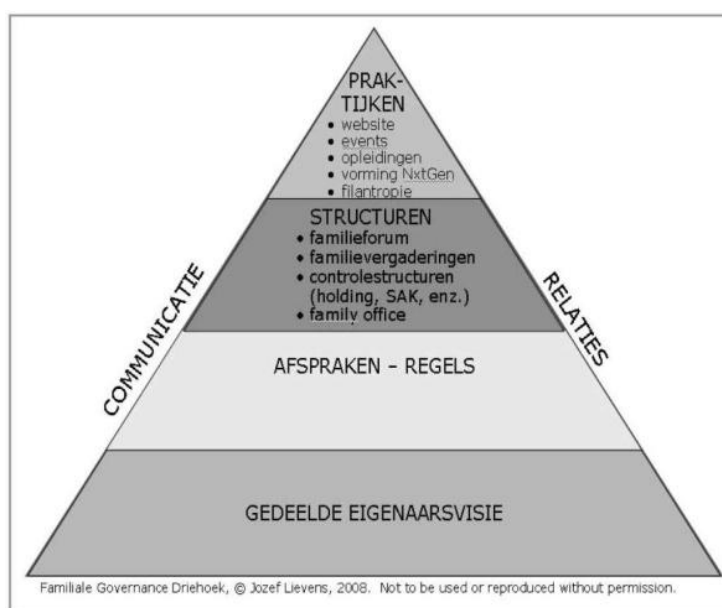


Figure 3 : Le triangle de gouvernance de l'entreprise familiale (J. LIEVENS, 2009)

Premièrement, ce qu'il nomme « *de gedeelde eigenaarsvisie* » à savoir la vision commune de la propriété de l'entreprise. Il s'agit d'un élément fondamental de l'entreprise familiale servant de base à la structure de la propriété, de la gouvernance et du leadership. Elle consiste en l'expression des croyances fondamentales en ce qui concerne les capacités de l'entreprise. L'absence de cohésion dans ce domaine pourrait entraîner des phénomènes de vente de parts par l'un des propriétaires avec pour conséquence de provoquer dans certains cas un effet domino conduisant à l'obligation de vente de la totalité de l'entreprise. Afin de pallier à cela, il est indispensable que les propriétaires s'accordent communément sur les

⁷⁰ Voy. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOKE T., *Hoe successvol (...)*, op. cit., p. 51 ; voy. également J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 13.

⁷¹ Voy. J. LIEVENS, « Governance van (...) », op. cit., p. 242 et J. LIEVENS, « Familiale governance, een verkenning », *T.E.P.*, 2009, p. 3.

points suivants : les valeurs, la philosophie fondamentale de l'entreprise, le type de propriétaire que l'on souhaite être, le type de leadership que l'on souhaite avoir, le type de stratégie que l'on veut adopter et enfin la détermination des objectifs financiers⁷² (voy. infra, Partie III, Chapitre I).

Deuxièmement, les dispositions et les règles. Il est essentiel que des dispositions et règles soient clairement établies et définies afin d'anticiper tout problème futur. La plus part du temps l'établissement de ces règles régissant la vie de l'entreprise et leur fonctionnement font l'objet d'une charte (voy. infra, Partie III, Chapitre II).

Troisièmement, les structures de l'entreprise familiale. Ces structures dirigent tant les relations et la communication entre les membres de la famille que celles entre la famille et l'entreprise. Ces structures se traduiront notamment par la mise en place d'un forum familial (voy. infra, Partie II).

Quatrièmement, les pratiques de gouvernance familiale. Elles tendent à réglementer la communication et les relations au sein des entreprises familiales. Que ce soit par l'entremise des techniques nouvelles que sont les recours à des sites internet et autres, mais également dans le recours à des techniques de formations des jeunes en vue de la transmission de la propriété (voy. infra, Partie III, Chapitre III).

⁷² Voy. notamment : J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Met uw familiebedrijf naar de Champions League. Best practices voor familiesmet een bedrijf*, Roeselare, Roularta Books, 2007, p. 29 et suivants.

PARTIE II : LES STRUCTURES DE GESTION ET DE BONNE GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES

CHAPITRE I : LA PRÉSENCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ACTIF

SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSSE⁷³

§1^{er}. La mission du conseil d'administration

61. En son article 5.2, le Code Buyssse indique que le conseil d'administration a pour compétences les missions suivantes : *« prendre des décisions concernant des affaires importantes et stratégiques, telle que l'approbation de la stratégie ; veiller à ce que le management et les actionnaires prennent les initiatives qui relèvent de leur domaine de compétence ; nommer l'administrateur délégué, le comité de direction et le management ; fournir des avis à l'administrateur délégué, au comité de direction et au management ; effectuer le contrôle financier et opérationnel, en ce compris l'introduction et la surveillance d'un système de contrôle interne ; définir une politique de dividendes qui sera soumise ensuite à l'approbation de l'assemblée générale ; préparer et organiser la succession de l'administrateur délégué, du comité de direction et du management ; sauvegarder les intérêts de la société en cas de crise et de conflit »*⁷⁴.

§2. La composition du conseil d'administration

62. Le Code Buyssse insiste sur l'importance de l'expérience, des connaissances et de la diversité dans la composition du conseil d'administration. Il précise en effet que *« dans des entreprises non cotées, il est autant recommandé de désigner, pour siéger au conseil d'administration, des administrateurs externes »*⁷⁵.

⁷³ Code Buyssse II, version 2009, pp. 19-28, sur le site <http://www.codebuyssse.be/>

⁷⁴ Code Buyssse II, version 2009, p. 19, sur le site <http://www.codebuyssse.be/>

⁷⁵ Code Buyssse II, version 2009, p. 20, sur le site <http://www.codebuyssse.be/>

À cet égard, il commence par souligner l'importance de faire appel à des administrateurs externes et en définit subséquemment les caractéristiques et compétences. Sont entendus au sens du présent Code comme étant administrateurs externes : « *des administrateurs qui n'appartiennent pas au management ni à l'actionnariat de contrôle* »⁷⁶.

63. Ensuite, le Code revient sur les missions dévolues aux administrateurs externes. Ces derniers : « *assurent l'existence d'un regard objectif sur l'entreprise ; donnent des conseils impartiaux ; forment une caisse de résonance pour l'entrepreneur ; augmentent la discipline et le sens des responsabilités en ce qui concerne le reporting ; peuvent jouer un rôle important dans des situations de crise ; veillent à la succession de l'administrateur délégué ; partagent avec l'entreprise leurs réseaux et leurs relations ; veillent à l'expérience et à la transmission de la connaissance* »⁷⁷.

64. Finalement, le Code insiste sur l'importance de la collégialité au sein du conseil d'administration. Il recommande d'éviter toute distinction entre les administrateurs externes et les autres à moins d'une réunion nécessaire des administrateurs externes entre eux. L'absence de distinction devant se traduire directement dans la prise de décision par consensus. « *La plus-value d'un conseil d'administration actif réside précisément dans l'interaction entre les administrateurs externes et les autres administrateurs. Le président doit veiller à ce que tous les administrateurs puissent exprimer leur opinion individuellement et en toute indépendance* »⁷⁸.

§3. Le fonctionnement du conseil d'administration

65. Afin que le conseil d'administration s'acquitte correctement de ses tâches, le Code met l'accent sur la nécessité de la régularité de ses réunions. Pour ce faire, il conseille au moins quatre réunions par an. « *Lors de ces réunions, le conseil doit de surcroît pouvoir prendre du recul par rapport à la gestion journalière de l'entreprise afin de pouvoir juger correctement de l'exécution de la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, y apporter des corrections*

⁷⁶ Code Buyse II, version 2009, p. 20, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

⁷⁷ Code Buyse II, version 2009, p. 21, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

⁷⁸ Code Buyse II, version 2009, pp. 21-22, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

*dans le cadre d'une vision à long terme »*⁷⁹. De plus, il préconise l'organisation, une fois par an, d'une réunion spécialement dédiée à la perspective de long terme de l'entreprise.

§4. La nomination et l'évaluation des administrateurs

66. Le Code dispose en son article 5.9 que : *« les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration. Le cas échéant, l'entreprise peut instituer un comité de nomination conformément à l'article 5.20.5 du présent Code »*⁸⁰.

Il préconise aussi que le conseil d'administration procède régulièrement à sa propre évaluation ainsi qu'à celle de chacun des administrateurs et ce, particulièrement lors de l'approche de la fin du mandat de ceux-ci. À cet égard, le conseil d'administration devra toujours poursuivre scrupuleusement les objectifs de l'entreprise. En cas d'évaluation négative, il revient au président de ce dernier de procéder aux changements adéquats en informant notamment l'assemblée générale afin que celle-ci procède également à la prise de décisions appropriées⁸¹.

§5. Les droits et obligations des administrateurs

67. Le Code développe six droits et obligations que doivent respecter et suivre les administrateurs⁸².

Premièrement, les administrateurs sont tenus à un certain devoir d'éthique dans leurs actions et prises de décisions. Ils doivent agir dans l'intérêt de la société.

Deuxièmement, avant toute acceptation du mandat d'administrateur, ils doivent s'assurer qu'ils disposent des compétences requises ainsi que de suffisamment de temps pour remplir adéquatement cette mission.

Troisièmement, les administrateurs doivent s'impliquer de manière active dans les réunions du conseil d'administration. À cet effet, ils doivent préparer les réunions de manière

⁷⁹ Code Buisse II, version 2009, p. 22, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

⁸⁰ Ibid. n° 79.

⁸¹ Code Buisse II, version 2009, p. 24, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

⁸² Code Buisse II, version 2009, p. 23, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

minutieuse, être présents et participer avec entrain aux débats tenus et aux prises de décisions opérées.

Quatrièmement, le Code insiste sur l'importance de la transparence de l'administrateur vis à vis du conseil d'administration dans les prises de décision et opérations présentant des intérêts divergents entre ce dernier et la société. En cas de conflit d'intérêt, le Code exige l'application de la législation belge en la matière⁸³.

Cinquièmement, les administrateurs ont un devoir de confidentialité à l'égard de toutes les informations qu'ils reçoivent lors de l'exercice de leur mandat d'administrateur. Cette exigence est d'application tant pendant qu'après l'exercice du mandat.

Sixièmement, dans la participation aux débats et dans les prises de décisions, les administrateurs doivent agir en connaissance de cause. Ils disposent de ce fait et à titre individuel d'un droit à l'information. Ce droit peut être exercé à l'égard du conseil d'administration ou de préférence à l'égard au président de celui-ci.

§6. Le rôle du président

68. Le Code commence par énoncer les rôles détenus par le président au sein du conseil d'administration, à savoir que celui-ci : *« est à la tête du conseil d'administration ; prend les mesures nécessaires en vue d'instaurer un climat de confiance au sein du conseil d'administration, lequel favorisera des discussions ouvertes et des critiques constructives, et soutiendra les décisions du conseil ; est le gardien des processus de fonctionnement du conseil d'administration ; donne des conseils judicieux tant à l'actionnaire qu'au management ; a le profil d'un médiateur et d'un arbitre ; conduit et dirige le processus de nomination du top management et des membres du conseil d'administration ; veille à ce que les nouveaux administrateurs soient suffisamment informés et familiarisés avec l'entreprise »*⁸⁴.

À côté de ces rôles, le président est investi de différentes tâches relatives au fonctionnement du conseil d'administration. C'est à lui que revient la fixation de l'ordre du jour et le devoir de s'assurer que l'ensemble des procédures concernant *« (...) la préparation, la délibération, l'approbation et l'exécution des décisions soient respectées »*⁸⁵.

⁸³ Voy. art. 523 C. soc.

⁸⁴ Code Buysse II, version 2009, p. 25, sur le site <http://www.codebuysse.be/>

⁸⁵ Ibid. n° 84.

69. Le Code termine par recommander au président désigné de ne pas cumuler sa fonction avec celle de l'administrateur délégué. Cette recommandation peut toutefois faire l'objet d'une réserve selon que l'on se retrouve face à tel ou tel type ou taille d'entreprise, de même que le stade de développement de celle-ci.

§7. La présence de comités d'avis

70. Le Code préconise que les conseils d'administration fassent appel à des comités consultatifs afin de les épauler dans leurs missions et prises de décisions. Quatre types de comités sont recommandés : le comité financier et d'audit, le comité de nomination, le comité de rémunération et enfin le comité stratégique. Le choix de la mise en place de tels comités revient au seul conseil d'administration et ne peut en aucun cas porter atteinte à sa collégialité. *« Ces comités fonctionnent dans le giron du conseil d'administration et n'ont qu'une compétence d'avis »*⁸⁶. Le président en prendra l'initiative et en informera le conseil en lui adressant une proposition concernant la présidence de ces-dits comités. Le conseil d'administration, une fois informé, aura alors pour mission de choisir les membres de ces comités et de définir leur nombre eu égard à la taille, à la complexité et aux besoins de l'entreprise. Au sein de grandes entreprises, le Code conseille que la majorité de ces membres soient des administrateurs externes. Le conseil d'administration devra également surveiller et évaluer périodiquement le fonctionnement, la composition et l'efficacité de ces comités.

71. Quant aux missions dévolues à ces comités, celles-ci sont définies en fonction du type de comité constitué.

Premièrement, le comité financier et d'audit *« peut consister entre autres à surveiller l'intégrité de la communication d'informations financières par la société, à examiner et évaluer les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques au sein de la société, à surveiller l'efficacité des procédures d'audit interne, et à surveiller la gestion financière et l'indépendance des commissaires. Le comité financier et d'audit peut avoir une fonction de point de rencontre avec la personne responsable de l'audit interne et avec le commissaire »*⁸⁷.

⁸⁶ Code Buyse II, version 2009, p. 26, sur le site <http://www.codebuysse.be/>

⁸⁷ Code Buyse II, version 2009, p. 27, sur le site <http://www.codebuysse.be/>

Deuxièmement, le comité de nomination « *peut notamment avoir comme tâche de veiller à ce que le processus de nomination et de renouvellement des mandats des administrateurs et du senior management se déroule de façon objective et professionnelle* »⁸⁸. Pour l'exécution de cette tâche le Code lui octroie la possibilité de mettre en place des procédures de nomination, mais également la recherche de candidats potentiels ainsi que l'expression de conseils. Ce dernier peut finalement avoir pour mission l'évaluation du senior management.

Troisièmement, le comité de rémunération « *peut entre autres avoir la tâche de faire des propositions en ce qui concerne la politique de rémunération applicable au senior management et en ce qui concerne la rémunération individuelle des membres du senior management, en ce compris la rémunération variable et les avantages extralégaux* »⁸⁹. Le Code ajoute un commentaire spécifique destiné aux entreprises familiales énonçant que : « *Dans les entreprises familiales, il peut être utile que le comité de rémunération reçoive la compétence de faire des recommandations en ce qui concerne tous les membres de la famille qui sont actifs au sein de l'entreprise familiale, y compris ceux qui y sont actifs sans faire partie de la direction ou du management* »⁹⁰.

SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE

§1^{er}. Les étapes de la mise en place d'un conseil d'administration familial actif

72. En pratique, la constitution d'un conseil d'administration actif ne se fait pas de manière immédiate. D'après une étude menée par le FBNET BELGIUM (Family Business Network International)⁹¹ en 2011, seul 22 pourcents des sociétés anonymes familiales disposent d'un conseil d'administration actif (voy. Annexe 3, p. 114).

⁸⁸ Code Buysse II, version 2009, p. 28, sur le site <http://www.codebuysse.be/>

⁸⁹ Ibid. n° 88.

⁹⁰ Ibid. n° 88.

⁹¹ Voy. : <http://www.fbnet.be>

Comme nous l'enseigne d'ailleurs J. LIEVENS, il faut bien du temps avant qu'une entreprise familiale ne dispose d'un tel organe. Cette mise en place passe, selon lui, généralement par quatre étapes clés⁹².

73. Dans un premier temps, le conseil d'administration n'existe que sur papier⁹³. En effet, en raison de la plus ou moins petite taille des entreprises familiales, ces dernières ne s'en tiendront qu'au minimum légal en matière de composition et de fonctionnement du conseil d'administration. Ainsi, à ses débuts, une entreprise familiale de type société anonyme ne disposera que de trois administrateurs⁹⁴. Cela signifie que dans pareilles situations, l'entreprise familiale est entièrement aux mains de l'actionnariat principal et que dès lors ses administrateurs n'ont pour seul et unique rôle que la signature des documents annuels que leur présente le comptable.

74. Dans un second temps, la pratique démontre qu'une fois le conseil d'administration établi sur papier, ce dernier évoluera vers une structure plus active et dynamique. Le conseil d'administration grandira en effet en taille et en nombre de membres. À ce stade, il ne se composera néanmoins que de membres de la famille. Cette composition pourra engendrer certains problèmes tels que l'absence d'énonciation d'avis critiques entre les membres, mais aussi l'absence de compétence de certains administrateurs. « (...) Dès lors, des problèmes cruciaux pour l'entreprise sont souvent occultés au nom de l'harmonie familiale au lieu de faire l'objet d'un débat constructif »⁹⁵.

75. Dans un troisième temps, et dans un souci d'évolution et d'efficacité dans l'élaboration d'un conseil d'administration actif, les entreprises familiales auront généralement recours à un conseil d'avis. Celui-ci viendra épauler le conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions⁹⁶. En effet, le conseil d'avis permettra à l'entreprise familiale de : « servir de caisse de résonance au propriétaire/chef d'entreprise ; d'accorder une attention plus systématique à la vision à long terme et à la stratégie de l'entreprise ;

⁹² Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 27-30 et J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging in het familiebedrijf : de vijf essentiële vragen*, Roeselare, Roularta Books, 2010, pp. 52-54.

⁹³ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 27 et J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...)*, op. cit., p. 52.

⁹⁴ art. 518, §1, al. 1 C. soc.

⁹⁵ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 28 et voy. également J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...)*, op. cit., p. 52.

⁹⁶ Voy. notamment J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 28-29 et J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...)*, op. cit., pp. 52-53.

encourager la qualité de la prise de décision et la transparence ; veiller à conserver un équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de l'entrepreneur, de sa famille et des autres actionnaires »⁹⁷. Pour un grand nombre d'entreprises familiales, il s'agit d'une étape intermédiaire avant le recours à des administrateurs indépendants au sein même du conseil d'administration. L'instauration de ce conseil d'avis aura pour but « que les échanges, les oppositions et les contre arguments puissent contribuer sensiblement à de meilleures décisions, à la reconnaissance de risques potentiels et à l'évaluation plus pointue des défis et opportunités de l'entreprise, il s'agit là d'une première étape vers une professionnalisation ultérieure de l'entreprise, souvent un tremplin vers un conseil d'administration actif »⁹⁸.

Le recours à un conseil d'avis présente un certain nombre d'avantages parmi lesquels nous retrouvons notamment : la facilité de recours à des conseillers de confiance ; l'absence de compétence juridique du conseil d'avis, ce qui empêche toute entrave juridique des actions de l'entrepreneur familial ; l'obtention d'un avis sans implication de personnes extérieures dans le conseil d'administration. Néanmoins cette figure présente aussi des inconvénients : ce conseil d'avis ne résout pas le problème de la composition exclusivement familiale du conseil d'administration ; de plus, étant donné l'absence de statut juridique de ce conseil, celui-ci rendra des décisions et recommandations qui n'auront aucun impact contraignant sur le conseil d'administration qui pourra décider de les outrepasser lors de ses décisions finales, et sans devoir donner aucune argumentation⁹⁹.

Dans la pratique, tel que l'indique GUBERNA (l'institut des administrateurs de Belgique)¹⁰⁰, l'appel à un conseil d'avis peut constituer pour certaines entreprises l'étape définitive de la dynamisation et de la gouvernance du conseil d'administration. Ce constat s'explique, selon eux, pour diverses raisons : tout d'abord, certaines entreprises en raison de leur taille ne nécessitent pas d'avoir recours à la mise en place d'un conseil d'administration actif constitué d'une multitude d'administrateurs (familiaux et externes/indépendants) ; ensuite, les membres du conseil d'avis ne disposent d'aucune responsabilité ; enfin, le conseil d'avis présente pour la plus part des entreprises une ouverture limitée à l'implication de membres extérieurs dans les prises de décisions du conseil et constitue dès lors une bonne

⁹⁷ Code Buisse II, version 2009, p. 16, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

⁹⁸ S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap sur la gouvernance des PME*, Limal, Anthémis, 2013, p. 36.

⁹⁹ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 27-30 ; voy. également S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap (...)*, op. cit., p. 36.

¹⁰⁰ Voy. : <http://www.guberna.be>

alternative d'autant que pour ces entreprises le conseil d'avis fonctionne comme un véritable conseil d'administration. Toutefois, à plus long terme, il n'est pas recommandé que ce conseil d'avis perdure seul, il doit pouvoir rester un passage vers le conseil d'administration actif plutôt qu'une fin en soi (voy. Annexe 2, pp. 89-90).

76. Dans un quatrième et dernier temps, l'entreprise familiale se dote d'un conseil d'administration actif au sens du Code Buisse (voy. supra, section 1). Il se compose de membres de la famille mais pas uniquement ; la désignation d'administrateurs externes y intervient. Ceux-ci, appelés aussi administrateurs indépendants, présentent d'incontestables avantages en matière de gouvernance et de bon fonctionnement du conseil d'administration. *« Des administrateurs extérieurs portent un regard objectif sur l'entreprise familiale (...) ; Un conseil avec des administrateurs extérieurs va renforcer la rigueur et le sens des responsabilités (...) ; Un conseil avec des administrateurs externes va conduire à une meilleure répartition des rôles dans l'entreprise familiale (...) ; Un tel conseil pourra donner des avis impartiaux dans des affaires qui ont aussi un aspect familial, comme la désignation du candidat le plus apte à une succession »*¹⁰¹.

77. Il est indéniable que la présence d'un tel organe au sein d'une entreprise familiale est le reflet d'une volonté de continuité et de prise au sérieux de l'avenir de celle-ci par ses actionnaires. En effet, *« un conseil d'administration actif est un signe important d'ouverture et de professionnalisme, ce qui augmente la crédibilité de l'entreprise auprès des prestataires de crédit et son attractivité sur le marché de l'emploi »*¹⁰².

§2. Le rôle du conseil d'administration familial

78. Le rôle du conseil d'administration au sein d'une entreprise familiale est sensiblement le même que dans les autres types d'entreprises. Les règles prescrites par le Code Buisse en matière de gouvernance d'entreprise s'appliqueront donc mutatis mutandis aux entreprises familiales (voy. supra, section 1 §1).

¹⁰¹ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 29-30 et voy. également J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...)*, op. cit., pp. 53-54.

¹⁰² J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 29.

Néanmoins, certaines nuances existent. D'après P. DE SHUTTER et T. VAN LOOCKE, le rôle du conseil d'administration d'entreprises familiales se distingue en trois points¹⁰³.

79. Tout d'abord, le conseil d'administration a un rôle déterminant en matière relationnelle et de conseil. Que ce soit dans les relations internes ou externes (publiques et médiatiques) mais également, et tout particulièrement, en matière de succession d'entreprise. « *Pour assumer ce rôle, le conseil peut piloter aussi bien le forum familial que le management et veiller à ce que les décisions nécessaires soient prises en accord avec les buts poursuivis tant par l'entreprise que par les actionnaires familiaux* »¹⁰⁴. Le conseil d'administration cherchera ainsi toujours à trouver un juste équilibre entre famille et entreprise familiale. Son rôle traditionnel de vérification et de supervision sera dès lors perçu comme étant moins prépondérant que celui de conseiller. La raison en est la particulièrement bonne interaction existant entre le management et le conseil d'administration des entreprises familiales.

80. Ensuite, le rôle du conseil d'administration au sein d'une entreprise familiale est aussi d'entendre les rapports qui lui sont faits, de contrôler les prises de décisions et enfin de conseiller la direction. Dans son rôle d'écoute et de contrôle, le conseil d'administration consacrera la plus part de son temps à la discussion, la négociation et l'observation des résultats financiers de l'entreprise. Dans son rôle d'approbation des décisions et de conseil sur les points cruciaux de l'entreprise, le conseil d'administration se focalisera essentiellement sur la stratégie adoptée et suivie par l'entreprise familiale. « *Une des tâches capitales du conseil est de veiller à ce que le management s'occupe des enjeux vraiment importants pour l'entreprise familiale, les big picture decisions. On désigne par-là les décisions qui ont trait à la vision, à la stratégie, aux plans de croissance, au développement des ressources sur divers plans (humain, financier, logistique), aux relations stratégiques et à la succession (...) Certes, le conseil peut, à l'occasion, donner au management un avis sur un problème opérationnel, mais cela doit rester l'exception et non devenir la règle. Un domaine important où le conseil peut jouer un rôle central, c'est naturellement la stratégie. Une de ses tâches les plus importantes consiste à approuver la stratégie de l'entreprise familiale, à la remettre régulièrement en question et à l'évaluer* »¹⁰⁵.

¹⁰³ Voy. P. DE SHUTTER et T. VAN LOOCKE T., *Hoe successvol (...)*, op. cit., p. 57.

¹⁰⁴ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 37.

¹⁰⁵ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 36-37.

81. Enfin, le rôle du conseil d'administration varie en fonction de la taille et de la phase de développement de l'entreprise familiale. Ainsi, un rôle de conseiller en matière de stratégie sera primordial dans la phase de lancement. Peu à peu, lorsque l'entreprise arrivera à maturation ce rôle se fera supplanter par celui de conseiller en organisation de l'entreprise.

82. Afin que ces missions soient remplies au mieux par le conseil d'administration, GUBERNA propose des formations aux administrateurs visant à les informer et les professionnaliser dans l'accomplissement de celles-ci (voy. Annexe 2, p. 92).

83. Une étude réalisée en 2011 par DEMINOR (Entreprise offrant des services sur mesure aux actionnaires de sociétés non-cotées)¹⁰⁶, en partenariat avec la HUB, a étudié dans quelle mesure les dirigeants d'entreprises accordent de l'importance aux principes de gouvernance d'entreprise et de quelle manière ceux-ci les appliquent dans leur propre PME ou entreprise familiale. Parmi les entreprises ayant répondu à cette enquête, 68 pourcents étaient des entreprises familiales. Il ressort de cette étude que 56,7 pourcents des entreprises indiquent avoir un conseil d'administration actif (voy. Annexe 4, p. 118).

Une étude réalisée par le professeur J. LAMBRECHT de l'Institut voor het familiebedrijf en partenariat avec l'Institut des entreprises familiales démontre d'ailleurs que les chefs d'entreprises familiales ayant recours aux principes de gouvernance dirigent leur entreprise de manière plus pérenne et décontractée¹⁰⁷.

§3. La composition du conseil d'administration familial

84. « Idéalement, le conseil d'administration se compose de cinq à huit membres. Il comprend un administrateur délégué, des administrateurs extérieurs et des représentants de la famille »¹⁰⁸.

La présence d'une majorité d'administrateurs extérieurs est indubitablement un gage de réussite dans l'exécution des prestations du conseil d'administration des entreprises

¹⁰⁶ Voy. : <http://www.deminor.be>

¹⁰⁷ Voy. J. LIEVENS, « Governance is goed voor de nachtrust », *De Tijd*, 8 december 2010, p. 7.

¹⁰⁸ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 33.

familiales¹⁰⁹. En effet, ces derniers permettent à l'entreprise familiale de mieux envisager les perspectives futures de l'avenir de l'entreprise en trouvant plus facilement des terrains d'ententes quant aux décisions à envisager et à prendre¹¹⁰. Les administrateurs extérieurs apportent une valeur ajoutée « *pour objectiver les choix et prises de décisions stratégiques, pour professionnaliser l'analyse et le reporting, pour veiller à l'intérêt de l'entreprise à long terme et pour arbitrer de manière impartiale en cas de conflit d'intérêt ou crises* »¹¹¹.

85. Dès lors, il est requis que ces administrateurs extérieurs désignés disposent de qualités spécifiques parmi lesquelles nous retrouvons notamment¹¹² :

Premièrement, des personnes disposant d'un bon sens des affaires et d'une vision stratégique adaptée au type d'entreprise (secteur, taille) mais également à la stratégie développée par cette dernière.

Deuxièmement, les administrateurs externes doivent être attentifs à la culture de l'entreprise familiale et aux valeurs que celle-ci prône afin de pouvoir discerner quels sont ses défis et quel seront alors leurs rôles en matière de conciliation (par exemple, la gestion des conflits ou encore la succession).

Troisièmement, et ceci est particulièrement propre aux entreprises familiales, les administrateurs externes doivent faire preuve d'un sens aigu d'intelligence émotionnelle afin de discerner quand et de quelle manière une intervention du conseil d'administration s'avèrera nécessaire ou non.

Quatrièmement, les administrateurs externes doivent savoir appréhender les relations et les comportements avec les fondateurs de l'entreprise familiale.

Cinquièmement, les administrateurs externes se doivent, en raison du caractère familial de l'entreprise, de créer des liens et de gagner la confiance de l'actionnariat familial et de la famille.

Sixièmement, les administrateurs externes doivent avoir des compétences complémentaires à celles des administrateurs familiaux, et ce dans un souci de cohérence et de bonne harmonisation du fonctionnement du conseil d'administration.

¹⁰⁹ Voy. notamment L. BARNES et M. SCHWARTZ, « Outside boards and family business: another look », *Family Business Review*, 1991, p. 269 et s.; W. VOORDECKERS et A. VAN GILS, *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*, Instituut voor het familiebedrijf, 2003, p. 54 cité par J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 33.

¹¹⁰ Voy. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOCKE T., *Hoe succesvol (...)*, op. cit., p. 58.

¹¹¹ S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap (...)*, op. cit., p. 36.

¹¹² Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 34-35.

En conclusion, le rôle des administrateurs externes au sein des entreprises familiales est d'avantage tourné vers un rôle de conciliation et d'harmonisation avec les acteurs familiaux et ce afin d'atteindre un juste équilibre et une efficacité lors des prises de décisions et en vue de l'évolution positive de l'entreprise. La neutralité des administrateurs externe est cruciale pour la bonne gestion de l'entreprise familiale¹¹³.

86. A côté de ces administrateurs extérieurs/indépendants, l'entreprise familiale dispose également d'administrateurs membres de la famille. Ces derniers doivent eux aussi faire preuve de certaines compétences dans l'exécution de leurs missions. Il est en effet important qu'ils disposent de bonnes connaissances en matière de stratégie, de finance, de management, etc. En outre, « *Dans les entreprises familiales, il est important que les administrateurs se montrent loyaux envers toute la famille et pas seulement envers l'une de ses branches. En d'autres termes, la famille doit sentir que « ses » administrateurs œuvrent au bénéfice de l'ensemble de la famille et avant tout pour le bien de son entreprise* »¹¹⁴. Enfin, il n'est pas conseillé que « *des membres de la famille, qui travaillent dans l'entreprise familiale mais n'appartiennent pas à la haute direction, fassent partie du conseil d'administration.* »¹¹⁵.

87. Selon l'étude réalisée en 2011 par FBNET BELGIUM, les conseils d'administrations des entreprises familiales sont composés en moyenne de 3,6 administrateurs. Parmi ces administrateurs, on compte en moyenne 1,3 administrateur externe (voy. Annexe 3, p. 114)

D'après l'étude exécutée par DEMINOR en 2011, dans plus 75,3 pourcents des entreprises familiales, il y a des actionnaires ou membres familiaux actifs dans l'entreprise (voy. Annexe 4, p. 118).

§4. Le fonctionnement du conseil d'administration familial

88. Les règles applicables en matière d'entreprises familiales sont les mêmes qu'en matière d'entreprises non familiales. Ainsi, comme le préconise le Code Buisse (voy. supra, section 1 §3), un bon fonctionnement du conseil d'administration se traduit par une bonne fréquence de ses réunions (soit l'organisation de réunions à peu près quatre fois par an).

¹¹³ Voy. J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...), op. cit.*, p. 55.

¹¹⁴ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 35.

¹¹⁵ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 36.

89. Outre la fréquence de ses réunions, une bonne préparation des réunions du conseil d'administration est également requise. Il est dès lors préférable de fixer longtemps à l'avance la date de ces dernières, de même que d'établir un ordre du jour clair. Pour les entreprises familiales, il est également important de définir les moments où une intervention des administrateurs externes sera particulièrement nécessaire¹¹⁶.

90. Toujours selon l'étude menée par DEMINOR en 2011, les conseils d'administration des entreprises (dont 68 pourcents étaient des entreprises familiales) se réunissent en moyenne 4,1 fois par an. Dans 75,6 pourcents des entreprises, les administrateurs reçoivent de l'information avant la réunion du conseil d'administration ; il s'agit la plus part du temps d'information financière (voy. Annexe 4, p. 118).

§5. La nomination et l'évaluation des administrateurs du conseil d'administration familial

91. La nomination des administrateurs extérieurs se fait, comme indiqué dans le Code Buisse (voy. supra, section 1 §4), par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration. En ce qui concerne les administrateurs familiaux, ces derniers « *sont nommés sur proposition des actionnaires, du forum familial ou de l'assemblée des membres de la famille* »¹¹⁷.

La désignation d'administrateurs extérieurs/indépendants constitue en pratique l'étape la plus importante mais également la plus difficile dans le processus de gouvernance. « *La désignation d'un tel administrateur implique en effet d'être disposé à confier à une partie externe une fraction du pouvoir. Il ne s'agit plus d'un exercice d'avis facultatif (comme lors de l'institution d'un conseil d'avis) ou d'une délégation de pouvoirs à un subordonné (comme lors de l'engagement d'un management externe), mais il s'agit de faire appel à des externes qui disposent en tant que collègues-administrateurs des mêmes droits et devoirs légaux que les autres (propriétaires-) administrateurs* »¹¹⁸.

¹¹⁶ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 41.

¹¹⁷ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 36.

¹¹⁸ S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap (...), op. cit.*, pp. 37-38.

92. Quant à l'évaluation des administrateurs et du conseil d'administration lui-même, le Code confie ce rôle au conseil lui-même (voy. supra, section 1 §4). Il doit procéder tant à son évaluation propre qu'à celle de chacun de ses membres.

Bien que cette évaluation soit peu pratiquée, elle n'en reste pas moins importante en matière d'entreprise familiale. Une évaluation régulière permet en effet un meilleur fonctionnement de cet organe et est un gage de réussite pour l'entreprise. « *Une telle évaluation est la marque finale d'une entreprise gérée de façon professionnelle, mais est également le point de départ d'un nouveau cycle dans l'évolution vers un degré supérieur de maturité et de professionnalisme de la gouvernance de l'entreprise* »¹¹⁹.

C'est la raison pour laquelle GUBERNA propose de procéder à ce type d'évaluation afin d'aider les entreprises dans cette tâche et d'ainsi leur assurer un fonctionnement idéal et adapté de leur conseil d'administration. Lorsque des difficultés se présentent, il réoriente les entreprises et les épaula dans la réorganisation et les mesures à prendre (voy. Annexe 2, p. 92). « *Un fonctionnement plus efficace du conseil d'administration a une influence sur l'efficacité des structures décisionnelles, sur la clarté de la répartition des tâches, sur une meilleure compréhension des responsabilités, sur la performance du travail en équipe et sur la qualité du processus décisionnel de l'entreprise* »¹²⁰.

§6. Le rôle déterminant du président

93. Le rôle tenu par le président du conseil d'administration revêt d'autant plus d'importance au sein d'une entreprise familiale. Il est en effet le garant du bon déroulement des missions et réunions du conseil d'administration. C'est à lui que reviennent les tâches suivantes¹²¹ : la surveillance de la bonne exécution des missions du conseil, la bonne entente et interaction entre les administrateurs externes et les administrateurs familiaux, la bonne communication entre la famille et le conseil.

Mais le rôle du président va même encore plus loin. Il est également tenu de s'assurer que chacun des membres exerce correctement le rôle qui lui est dévolu, auquel cas il lui

¹¹⁹ S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap (...), op. cit.*, p. 63.

¹²⁰ S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap (...), op. cit.*, p. 109.

¹²¹ Voy. J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...), op. cit.*, p. 62.

revient la responsabilité de rétablir l'ordre en redéfinissant clairement les fonctions de chacun. De plus, lors de conflits, le président dispose d'un réel rôle de médiateur, voir même d'arbitre dans la résolution de ceux-ci¹²².

94. Au sein des entreprises familiales, il est particulièrement recommandé au conseil d'administration de désigner un administrateur externe à la tête de la présidence. En effet, en raison des problèmes liés à la succession ou lorsque plusieurs actionnaires entrent en ligne de compte, « *il peut être utile de faciliter le passage en désignant un président externe. Il faut alors impérativement que ce soit quelqu'un qui puisse compter sur la confiance de tous les actionnaires, ce qui lui permettra d'intervenir également comme arbitre lorsque certains problèmes se posent* »¹²³.

95. L'étude poursuivie par le FBNET BELGIUM en 2011 démontre que dans à peine 4 pourcents des entreprises familiales, le président du conseil d'administration est un administrateur externe. De plus, dans 67 pourcents des entreprises familiales avec un conseil d'administration actif, le rôle du président est combiné avec celui de dirigeant d'entreprise (voy. Annexe 3, p.114).

¹²² Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 40.

¹²³ S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap (...)*, op. cit., p. 43.

CHAPITRE II : LA PRÉSENCE D'UN SENIOR MANAGEMENT PERFORMANT

SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSE¹²⁴

§1^{er}. Définition du senior management

96. D'après le Code Buisse : « *Le senior management est défini comme formant l'ensemble des administrateurs exécutifs, des membres du comité de direction (ou du comité de management) et du top management, qui veillent à travailler dans une collégialité optimale* »¹²⁵.

§2. La mission du senior management

97. Le *senior management* exécute les décisions prises par le conseil d'administration quant à la stratégie de l'entreprise. En outre, il a également pour tâche d'informer le conseil d'administration « *de l'ensemble des aspects de la direction opérationnelle et, en particulier, de l'évolution des résultats financiers* »¹²⁶. C'est en effet à ce dernier de procéder à une actualisation correcte et régulière de ces informations servant de fil conducteur au conseil d'administration dans l'exécution de ses missions.

§3. La composition du senior management

98. En fonction de la taille et de la phase de développement de l'entreprise, le *senior management* sera composé d'un administrateur délégué et pour éventuellement l'épauler, d'un ou plusieurs administrateur(s) exécutif(s) membres de la direction ou cadres.

Parmi les membres du *senior management*, la fonction et le rôle tenu par l'administrateur délégué (également appelé *Chief Executive Officer, CEO*) sont essentiels. Le Code énonce ainsi que : « *L'administrateur délégué entretient des contacts étroits avec le*

¹²⁴ Code Buisse II, version 2009, pp. 29-31, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

¹²⁵ Code Buisse II, version 2009, p. 29, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

¹²⁶ Code Buisse II, version 2009, pp. 29-30, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

*président du conseil d'administration. Ce dernier lui apporte soutien et conseils, tout en respectant la responsabilité exécutive de l'administrateur délégué »*¹²⁷.

Il ajoute ensuite : « *L'administrateur délégué est responsable du bon fonctionnement du management, tant à l'égard du conseil d'administration qu'à l'égard des actionnaires. L'administrateur délégué a le devoir de tenir le conseil d'administration complètement informé »*¹²⁸.

§4. La nomination des membres du senior management

99. Afin que le conseil d'administration puisse accomplir correctement son rôle de caisse de résonance à l'égard de l'entreprise, le Code Buisse préconise que ce dernier ait suffisamment de recul quant à la désignation et à la composition du *senior management*.

*« Pour ces motifs, il est recommandé de faire ratifier la nomination de l'administrateur délégué non pas par le conseil d'administration, mais par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration. Le management lui-même est nommé par le conseil d'administration sur avis de l'administrateur délégué et, le cas échéant, du comité de nomination »*¹²⁹.

§5. L'évaluation des membres du senior management

100. Une évaluation annuelle du *senior management* est recommandée. À cet effet, la conclusion d'accords précis concernant les paramètres et les critères d'évaluation utilisés est conseillée.

Le conseil d'administration est chargé de procéder à l'évaluation annuelle du *senior management* sur base des informations que lui aura procurées l'administrateur délégué. Quant à l'évaluation de l'administrateur délégué lui-même, « *le conseil d'administration tient compte des missions spécifiques de l'administrateur délégué, pour son évaluation »*¹³⁰.

¹²⁷ Code Buisse II, version 2009, p. 29, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

¹²⁸ Code Buisse II, version 2009, p. 30, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

¹²⁹ Ibid. n° 128.

¹³⁰ Ibid. n° 128.

101. Le Code ajoute en outre : « *Le conseil d'administration peut, le cas échéant, se faire assister dans ces tâches d'évaluation par le comité de nomination ou le comité de rémunération, et par des experts externes* »¹³¹.

§6. La rémunération des membres du senior management

102. Ici encore, il revient au conseil d'administration de définir la politique de rémunération des membres du *senior management*. Il est néanmoins préférable que ce dernier se fasse seconder par un comité de rémunération.

103. Etant donné l'aspect sensible du sujet, il est important que les bases soient clairement posées. Le Code prévoit que : « *le senior management peut prétendre à une rémunération adéquate, liée aux prestations de l'entreprise et aux prestations individuelles* »¹³². Toutefois, le Code ajoute que : « *Les salaires et les rémunérations variables doivent être conformes au marché et former la base pour pouvoir attirer les meilleurs compétences* »¹³³. En effet, les rémunérations variables peuvent constituer de vraies motivations supplémentaires et ainsi permettre à l'entreprise de s'attirer les gens les plus compétents. Il n'empêche néanmoins que celles-ci doivent, selon le Code, correspondre à « *des prestations réelles, qui ont une réelle valeur ajoutée pour la stimulation de la croissance durable et profitable de l'entreprise* »¹³⁴. Il ne faudrait en aucun cas que ce système de rémunération puisse constituer une prise de risque trop importante pour l'entreprise.

Le Code termine par recommander que ces rémunérations fassent l'objet d'une approbation par les organes de direction de l'entreprise.

SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE

104. Dans la pratique, l'application des recommandations du Code Buyse aux entreprises familiales ne connaît pas de réelles différences par rapport aux autres types d'entreprises. Toutefois, la plus marquante reste sans nul doute celle de l'importance de la personne nommée à la tête du management, l'administrateur délégué.

¹³¹ Code Buyse II, version 2009, p. 30, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

¹³² Code Buyse II, version 2009, p. 31, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

¹³³ Ibid. n° 132.

¹³⁴ Ibid. n° 132.

105. Les entreprises familiales prennent de plus en plus conscience qu'un bon gestionnaire est un maillon essentiel et peut représenter un réel avantage concurrentiel¹³⁵. Pour se faire, ces dernières n'ont dès lors pas nécessairement besoin de voir l'ensemble de leurs propriétaires familiaux détenir tous les postes du management, au contraire ! L'appel à un administrateur délégué externe est un véritable plus. *« La réflexion sur la professionnalisation du management devient essentielle quand il y a croissance : s'entourer, apprendre à déléguer, et ne pas être avare en conseils demandés, c'est une clé. Décider de distinguer gestion journalière et politique générale de l'entreprise est une évolution très importante dans le processus de gouvernance »*¹³⁶.

Cette décision n'est pourtant pas sans conséquences pour la famille. Cette dernière doit bien souvent faire face à diverses craintes de la part de ses membres notamment quant à la problématique de la succession. Parmi ces craintes, P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOKE énoncent notamment : pouvoir garder à l'œil sa propre mortalité, pouvoir considérer sa capacité ou son incapacité à déléguer ou à lâcher du lest dans certains cas, accepter l'ouverture à des idées nouvelles par opposition aux croyances des générations antérieures. Chaque famille est en effet enracinée dans des idéaux et des caractéristiques propres aux fondateurs et à ses successeurs¹³⁷. La nomination d'un administrateur délégué externe constitue une décision audacieuse mais fondamentale tant pour l'entreprise familiale que pour le prétendant à la dite fonction.

106. Différentes précautions sont dès lors à prendre. Tout d'abord, il est primordial que l'administrateur délégué ne possède pas un égo surdimensionné¹³⁸. Ce dernier doit en effet garder en tête qu'il travaille pour une entreprise familiale avec toutes les conséquences que cela implique tel que par exemple le fait d'accepter de travailler parfois dans l'ombre de celle-ci. Ensuite, il est important que l'administrateur délégué gagne la confiance des actionnaires¹³⁹. Cela passe notamment par la croissance et l'atteinte de bons résultats financiers pour l'entreprise, mais également par une bonne communication avec ceux-ci.

¹³⁵ X., « 20 000 bedrijven moeten kiezen tussen familielid of outsider als CEO », sur le site: www.trends.be, mardi 25 mars 2010.

¹³⁶ S. DU BUS DE WARNAFFE et L. VAN DEN BERGHE, *Cap (...)*, op. cit., p. 41.

¹³⁷ Voy. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOKE T., *Hoe succesvol (...)*, op. cit., p. 58.

¹³⁸ Ibid. n° 137.

¹³⁹ Ibid. n° 137.

Il n'en reste pas moins que dans la pratique, la nomination d'un premier administrateur délégué au sein d'une entreprise familiale s'avère souvent être un échec tant la mission est complexe.

107. D'après l'Institut voor het Familiebedrijf¹⁴⁰, en 2010, 30 pourcents des entreprises familiales privilégiaient encore la désignation d'un membre de la famille comme nouvel administrateur délégué. Et parmi les entreprises qui ne savaient pas encore, soit moins de 57 pourcents d'entre elles, la moitié choisiraient finalement un membre de la famille. Au final, seul 11 pourcents des entreprises familiales font le choix d'un administrateur délégué externe¹⁴¹.

¹⁴⁰ Voy. <http://www.familiebedrijf.be>

¹⁴¹ Voy. X., « 20 000 bedrijven moeten kiezen tussen familielid of outsider als CEO », sur le site: www.trends.be, mardi 25 mars 2010.

CHAPITRE III : LA PRÉSENCE D’ACTIONNAIRES ENGAGÉS

SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSE¹⁴²

§1^{er}. Le rôle des actionnaires

108. Si l’entreprise veut réussir à atteindre des objectifs et envisager une stratégie de long terme, il faut que celle-ci dispose d’actionnaires qui : *« sont prêts à prendre un engagement personnel, économiquement réfléchi mais néanmoins durable ; ont une vision consistante sur l’entreprise ; sont prêts à céder la direction et la surveillance à des organes qualifiés »*¹⁴³.

Pour ce faire, ces actionnaires devront, dans un souci d’efficacité : *« fixer les valeurs et veiller au respect de celles-ci ; définir la vision de l’entreprise ; fixer des objectifs financiers en matière de développement, de risque, de rentabilité et de liquidité de l’action ; nommer les membres du conseil d’administration ; fixer les règles du jeu entre actionnaires, le cas échéant sous la forme d’une convention »*¹⁴⁴.

§2. La stimulation de l’engagement des actionnaires

109. Il revient au conseil d’administration de s’assurer de l’engagement de chacun des actionnaires en conformité avec leurs rôles et fonctions respectives. Le conseil doit également veiller à la position et au respect des actionnaires minoritaires. À cet effet, il sera indispensable que le conseil d’administration procède régulièrement à la transmission d’informations et dispose d’une bonne communication avec l’ensemble des actionnaires afin que chacun soit traité de manière égale.

110. Les actionnaires quant à eux, veilleront à ce qu’ils : *« respectent les compétences respectives des actionnaires, du conseil d’administration et du management ; soient clairs concernant leurs objectifs à long terme ; respectent les accords tels que, par exemple, les*

¹⁴² Code Buyse II, version 2009, pp. 32-33, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

¹⁴³ Code Buyse II, version 2009, p. 32, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

¹⁴⁴ Ibid. n° 143.

conventions d'actionnaires et les chartes familiales ; forment à temps et avec compétence la génération suivante d'actionnaires »¹⁴⁵.

§3. La convention d'actionnaires

111. À moins que les statuts le prévoient expressément, le Code préconise de mettre en place des conventions d'actionnaires entre les actionnaires des entreprises afin de définir les droits et obligations essentiels de chacun d'entre eux, de même que de fixer les éventuels accords réglant des séparations de parties.

Le Code énonce qu'il est préférable au sein d'une convention d'actionnaire de pouvoir tomber sur les accords suivants : *« les cas où la transmission de titres n'est soumise à aucune limitation ; les limitations posées à la cessibilité des titres telles que, par exemple, les clauses d'agrément ou de préemptions ; le prix qui – en cas d'exercice du droit de préemption – devra être payé pour les titres, ou le mécanisme et la formule de définition du prix ; les autres modalités selon lesquelles le droit de préemption peut être exercé »¹⁴⁶.*

Le Code termine en préconisant que ces conventions d'actionnaires contiennent également des dispositions concernant la composition du conseil d'administration.

SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE

112. En matière d'entreprises familiales, le rôle et l'engagement des actionnaires ne diffèrent pas de celui des entreprises non familiales.

Dans ce cas, il est aussi conseillé de mettre en place des conventions d'actionnaires et ce, particulièrement lorsque la société grandit et que le nombre de ses actionnaires augmente. *« Comme l'actionnariat implique le droit de vote, il est important que le pacte des actionnaires prévoie qui peut posséder des actions. De cet fait, ce pacte détermine le caractère plus ou moins privé de l'actionnariat de l'entreprise »¹⁴⁷.*

¹⁴⁵ Code Buisse II, version 2009, p. 33, sur le site <http://www.codebuisse.be/>

¹⁴⁶ Ibid. n° 145.

¹⁴⁷ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 73.

A cet effet, les pactes d'actionnaires détermineront à qui les actions pourront être cédées (conjoint, enfants, beaux enfants, ...) mais également le degré de liberté dans la cession de ces actions, en prévoyant par exemple des clauses de préemption et d'agrément¹⁴⁸.

113. Lorsque le nombre d'actionnaires devient plus conséquent il peut être utile d'instaurer des groupes d'actionnaires familiaux jouant un rôle de représentation au sein de l'assemblée générale avec à leurs têtes un représentant principal. Celui-ci veillera aux : « *intérêts des actionnaires, ainsi qu'au respect des valeurs de l'entreprise telles que la famille les a déterminées et éventuellement définies dans la charte familiale* »¹⁴⁹.

114. Enfin, au sein des (grandes) entreprises familiales il est recommandé que les actionnaires désignent certains d'entre eux afin de constituer un conseil de famille dont le président sera chargé de se concerter avec le conseil d'administration afin que les souhaits des actionnaires soient bien pris en considération et qu'il veille particulièrement à ce que les valeurs de la famille soient respectées au sein de la gestion de l'entreprise familiale (voy. infra, Chapitre I, Partie III).

¹⁴⁸ Voy. art. 510, al. 4 C.soc.

¹⁴⁹ X, « Modèles d'administration d'une entreprise familiale », sur le site : <http://www.pmekmo.be/>

CHAPITRE IV : LA MISE EN PLACE D'UN FORUM FAMILIAL

SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSSE¹⁵⁰

115. Dans certaines entreprises familiales, le Code préconise la mise en place d'un forum familial aussi appelé conseil familial. Celui-ci sera particulièrement indiqué lorsque : « *les titres sont entre les mains de plusieurs membres de la famille ou de plusieurs branches de la famille ; au sein d'une branche, il y a plusieurs générations qui sont impliquées de diverses manières auprès de l'entreprise (actionnaire ou non, ayant ou non une activité dans l'entreprise)* »¹⁵¹.

Le forum familial constitue une plateforme de discussion, de communication, d'information entre tous les membres de la famille impliqués dans l'entreprise familiale. Il permet de rencontrer toutes les questions et attentes de ses membres concernant la gestion de l'entreprise familiale.

116. Afin que le forum familial remplisse correctement sa mission, le Code insiste sur la nécessité de définir clairement : « *qui est en droit de faire partie du forum familial ; de quelle manière le président est désigné ; quels sont les sujets abordés par le forum et ; de quelles compétences de décision cet organe dispose concernant des décisions importantes* »¹⁵². Il est également important d'indiquer dès la mise en place de ce dernier, s'il peut être fait appel à un médiateur externe en son sein ou non.

SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE

117. Avec la charte familiale, le forum familial constitue pour beaucoup de praticiens l'un des éléments clés en matière de gouvernance d'entreprise. L'apparition de la nécessité de sa mise en place se fera généralement au moment de l'extension et de la croissance de l'entreprise. L'élaboration du forum familial constitue le volet dit « relationnel » de la gouvernance consistant en la création de structures permettant d'assurer une bonne interaction

¹⁵⁰ Code Buyssse II, version 2009, pp. 36, sur le site <http://www.codebuyssse.be/>

¹⁵¹ Ibid n° 150.

¹⁵² Ibid. n° 150.

entre la famille et l'entreprise. Ainsi, plus les entreprises familiales prennent de l'ampleur plus leur nombre d'actionnaires croit et plus il est utile d'instaurer ce type d'organe.

118. Suivant l'étude du FBNET BELGIUM de 2011, seulement 2 pourcents des entreprises familiales se sont dotées d'un forum familial (voy. Annexe 3, p. 114)

§1^{er}. Les types de forums familiaux

119. D'après les praticiens J. LAMBRECHT et J. LIEVENS¹⁵³, il existe deux types de forum familial. Ces deux types se succèdent avec l'évolution de la taille de l'entreprise familiale. Dans un premier temps, lorsque celle-ci ne dépasse pas vingt actionnaires, le forum familial se constitue de l'ensemble des actionnaires présents à l'assemblée générale et souhaitant pouvoir se réunir en dehors de celle-ci afin de discuter de leurs souhaits, avis, etc. Dans un second temps, lorsque l'entreprise familiale dépasse les vingt actionnaires, le forum familial devient un lieu d'échange où se rencontrent l'ensemble des membres de la famille que ces derniers soient actifs au sein de l'entreprise ou non (actionnaire, dirigeants, salariés, ...).

Dans la pratique, c'est généralement la première figure qui est retenue. On y retrouve ainsi les actionnaires ou les détenteurs de certificats.

§2. Le rôle et les compétences du forum familial¹⁵⁴

120. Le rôle du forum familial est triple.

Premièrement, le forum familial constitue un lieu de rencontre où chacun des membres de la famille impliqués dans l'entreprise peut venir y exprimer son attachement et ses desideratas quant à celle-ci. Le forum permet de renforcer les liens entre ses membres.

Deuxièmement, comme son nom l'indique le forum familial est un forum, un lieu de communication et d'information où chacun des membres de la famille peut se tenir au courant de la situation de l'entreprise familiale.

¹⁵³ Voy. J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...), op. cit.*, p. 68.

¹⁵⁴ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, pp. 279-280 ; voy. également J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...), op. cit.*, p. 69 ; J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, pp. 82-84.

Troisièmement, le forum familial est un lieu de discussion où l'ensemble des conflits familiaux liés à la gestion, à la capacité et aux orientations que prend l'entreprise peuvent y être discutés. Le forum familial constitue ainsi le lieu idéal pour permettre à la famille de régler ses différents. Néanmoins, l'expérience tend à démontrer qu'il n'est pas approprié de vouloir venir y régler les problèmes ou critiques qui peuvent surgir avec le management, ni non plus de venir y discuter des problèmes quotidiens de l'entreprise. Le forum doit rester avant tout un lieu de médiation dans la résolution de conflits purement familiaux relatifs à l'entreprise.

121. Le forum familial est un organe qui ne possède en principe aucune existence juridique. Cela signifie qu'il ne dispose d'aucun pouvoir propre. Lors de sa constitution, les compétences qui lui sont attribuées peuvent dès lors être résumées comme suit¹⁵⁵ :

Le forum familial fixe les règles établies par la famille en ce qui concerne l'entreprise familiale. Ces règles sont généralement contenues dans une charte familiale. Par la suite, le forum familial s'assurera que les valeurs familiales sont bel et bien respectées au sein de l'entreprise.

Il peut également venir en aide au conseil d'administration dans l'exercice de ses fonctions. En effet, les membres de la famille ne faisant pas partie du conseil d'administration, notamment en raison de leurs incompétences, peuvent au sein du forum familial faire part de leurs idées et valoriser celles-ci pour qu'elles puissent servir au conseil d'administration. Les rapports des réunions du forum seront ainsi communiqués au conseil d'administration et pourront l'aiguiller dans ses prises de décisions.

Le forum familial sera sans conteste une réussite s'il se compose des membres de la famille et notamment des successeurs et que tous ensemble ils procèdent régulièrement à des programmes de formation mais aussi à des séminaires et colloques sur la manière d'aborder la succession de l'entreprise.

122. Lorsque l'entreprise familiale en arrive à la deuxième ou troisième génération de successeurs, outre les missions développées ci-dessus, le rôle du forum familial sera également d'entretenir des relations constructives avec les actionnaires dits « passifs » qui n'assument pas de fonctions opérationnelles et ne sont généralement pas non plus administrateurs. La mise en place de bonnes relations avec ceux-ci est un facteur avéré de

¹⁵⁵ Voy. notamment J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 82.

réussite et de prospérité pour toute entreprise familiale. « *Un atout indéniable des entreprises familiales est leur sens du long terme, rendu possible par des actionnaires qui ne passent pas leur temps à spéculer sur les dividendes et autres returns financiers. Cette vision à long terme sera certainement présente dans le cas où la totalité des actions est dans les mains du propriétaire/fondateur de l'entreprise. Cela peut changer lorsqu'après une ou deux générations, un membre de la famille prendra les rênes de l'entreprise familiale, tandis que les autres deviennent des actionnaires passifs. (...) Toutefois, il y a un intérêt à ne pas oublier l'existence de ces actionnaires passifs. Du fait de leur frustration, ils risquent d'exiger toujours plus de returns, ce qui peut miner la capacité d'investissement de l'entreprise familiale, ou de se tourner vers des procédures juridiques s'ils estiment que la coupe est pleine pour eux* »¹⁵⁶.

123. Le forum familial ne doit néanmoins pas dépasser les fonctions qui lui sont confiées. Si son rôle et son utilité ne sont nullement remis en question, il ne faudrait cependant pas que ce dernier finisse par prendre des décisions qui ne lui reviennent pas mais qui soient par exemple de la compétence du management ou du conseil d'administration. À cet égard, il est important que le forum familial s'en limite à ses strictes missions et qu'il ne devienne pas « (...) *une sorte d'instance d'appel ayant à rejuger les décisions du management ou de la direction* »¹⁵⁷. De même, le forum familial ne doit pas non plus se transformer en lieu de thérapie traitant des problèmes personnels de certains membres de la famille, voir de la famille elle-même. Seuls les conflits familiaux proprement liés à l'entreprise devront y être réglés.

§3. La composition et la présidence du forum familial

124. De manière générale le forum familial se compose des actionnaires ou détenteurs de certificats membres de la famille. En effet, « *ceux-ci ressentent généralement le besoin de pouvoir discuter de la politique de la famille vis-à-vis de l'entreprise familiale dans un espace autre que l'assemblée générale des actionnaires. En règle générale, cette dernière ne se réunit qu'une seule fois par an avec un agenda imposé par la législation sur les sociétés et*

¹⁵⁶ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 83.

¹⁵⁷ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 91.

qui se focalise sur le rapport d'activités annuel. On comprend que l'assemblée générale n'offre donc pas le cadre idéal pour discuter la relation famille- entreprise familiale »¹⁵⁸.

Outre ces actionnaires et détenteurs de certificats, il reviendra à chaque entreprise familiale de définir si d'autres personnes tels que les beaux enfants, les petits enfants ayant atteint un certain âge, etc. pourront eux aussi faire partie du forum familial.

125. En ce qui concerne la présidence de ce forum, elle est généralement attribuée au « leader » familial c'est-à-dire dans la plus part des cas à l'administrateur délégué de l'entreprise familiale. Cette tendance n'est pourtant pas toujours profitable, il est en effet préférable de placer un membre de la famille non actif dans l'entreprise à la tête du forum familial afin de mieux établir la distinction entre gouvernance de l'entreprise (par le biais de l'administrateur délégué placé à la tête du management) et gouvernance de la famille (par le biais du président du forum placé à sa tête)¹⁵⁹.

126. Le rôle du président du forum familial consistera notamment à veiller à ce que : « *le forum familial soit convoqué aux moments prévus ; la réunion soit suffisamment préparée ; l'ordre du jour et les documents préparatifs parviennent à temps aux participants ; les participants délibèrent et décident de la transparence ; un rapport de la réunion soit rédigé et envoyé à tous les membres du forum familial ; les conclusions du forum familial soient exécutées correctement et en temps voulu »¹⁶⁰.*

À côté de ces tâches administratives, le président aura également pour mission de conduire les discussions entre les membres de la manière la plus professionnelle qui soit c'est-à-dire en veillant à ce que chacun d'eux puisse s'y exprimer librement et y soit véritablement écouté et qu'ainsi règne une bonne communication¹⁶¹.

§4. Le fonctionnement du forum familial

127. Le fonctionnement du forum familial est crucial puisque celui-ci doit permettre à chacun de ses membres de pouvoir y exprimer librement son avis en s'y sentant écouté.

¹⁵⁸ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 81.

¹⁵⁹ Voy. J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...), op. cit.*, p. 69.

¹⁶⁰ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 90.

¹⁶¹ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, p. 281.

Quelques règles sont dès lors indispensables¹⁶² : informer préalablement les membres du sujet de la prochaine réunion du forum afin que chacun puisse s'y préparer et qu'ainsi une bonne décision soit prise ; communiquer avant la réunion du forum familial les éventuels conflits d'intérêt qu'il pourrait y avoir ; prendre son temps dans la prise des décisions et éviter toute précipitation ; ne faire aucun amalgame entre les problèmes et les personnes afin de ne pas personnaliser les discussions.

¹⁶² Voy. J. LAMBRECHT et J. LIEVENS, *Opvolging (...)*, *op. cit.*, p. 70 ; voy. également J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, p. 282.

PARTIE III : LES OUTILS DE GESTION ET DE BONNE GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES

CHAPITRE I : LE RÔLE DE LA FAMILLE

128. « Rien n'est plus important pour une entreprise familiale que de pouvoir compter sur le soutien d'une famille unie. Ses valeurs, ses idéaux et ses finalités constituent son épine dorsale. Une famille qui suit une même ligne est pour son entreprise une source d'énergie que les entreprises non familiales ne peuvent que lui envier. Une telle famille est engagée, loyale et attentive à la continuité »¹⁶³.

SECTION I : LA DÉFINITION DES VALEURS

129. Il revient à la famille de fixer les valeurs qui régissent le fonctionnement de l'entreprise familiale. La définition de ces valeurs est primordiale pour diverses raisons que nous pouvons résumer comme suit¹⁶⁴ : les valeurs de l'entreprise familiale constituent la base de sa culture et réunies ensemble peuvent favoriser des avantages concurrentiels à celle-ci ; les valeurs sont gage de prospérité et de vision à long terme ; les valeurs déterminent la stratégie de l'entreprise ; les valeurs peuvent guider la famille dans ses prises de décision ; les valeurs permettent de garder l'entreprise et la famille soudées ; les valeurs des entreprises familiales poursuivent des objectifs tant financier que sociaux ce qui permet indéniablement une meilleure prospérité tant économique que sociale.

130. « Les entreprises familiales ont une position unique et enviée, parce que leur culture d'entreprise est basée sur les fortes convictions et valeurs du fondateur »¹⁶⁵.

« Les valeurs des entreprises familiales diffèrent de celles des entreprises non familiales. Les entreprises familiales utiliseraient plus de valeurs non économiques, telles que des valeurs humaines et sociales, que les entreprises non familiales (...) Les valeurs familiales qui motivent les entreprises familiales prévalent sur l'aspect financier. Elles sont basées sur un

¹⁶³ J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., p. 63.

¹⁶⁴ Voy. J. LAMBRECHT et F. PIRNAY, « L'harmonie (...) », op. cit., pp. 78-81 sur le site : <http://www.institutentreprisefamiliale.be>

¹⁶⁵ J. LAMBRECHT et F. PIRNAY, « L'harmonie (...) », op. cit., p. 78 sur le site : <http://www.institutentreprisefamiliale.be>

système de valeurs internes, par lequel les objectifs ont plutôt un caractère social et interpersonnel que financier »¹⁶⁶.

SECTION II : LA DÉTERMINATION DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

131. La stratégie des entreprises familiales institue et matérialise à la fois la vision mais également les missions que celle-ci s'est fixées. *«La stratégie doit répondre à trois questions : que veut proposer la société (et que ne veut-elle pas proposer), qui appartient au groupe cible (et qui n'y appartient pas) et pourquoi précisément l'entreprise peut faire une différence fondamentale avec les concurrents »¹⁶⁷.*

La détermination de la stratégie constitue un élément fondamental du bon fonctionnement de l'entreprise familiale. Elle permettra assurément de donner toute la force et les effets à la vision et aux missions en mettant en place divers moyens d'actions. Ceux-ci, grâce à l'atteinte de leur objectif assureront la continuité et la pérennité de l'entreprise. Plus la famille établira une stratégie claire et efficace, plus celle-ci sera gage de la réussite de l'entreprise familiale.

132. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOCKE identifient trois types de stratégies auxquelles les entreprises familiales peuvent décider de se rallier¹⁶⁸.

Premièrement, la stratégie dite de « *product leadership* ». Cette stratégie est basée sur l'idée de production des meilleurs produits du marché, que ce soit au niveau de l'innovation, de l'exclusivité ou de la rapidité.

Deuxièmement, la stratégie de l'« *operational excellence* ». Cette stratégie est fondée sur l'approche des coûts afin d'offrir les meilleurs prix du marché. La réussite de cette stratégie tiendra donc dans la réduction, au maximum, des coûts de production.

Troisièmement, la stratégie du « *customer intimacy* ». Celle-ci est axée sur la création de la satisfaction de la clientèle par la réponse à chacun de ses besoins. La bonne relation avec cette dernière est donc essentielle et précieuse.

¹⁶⁶ J. LAMBRECHT et F. PIRNAY, « L'harmonie (...) », *op. cit.*, pp. 80-81 sur le site : <http://www.institutentreprisefamiliale.be>

¹⁶⁷ J. LAMBRECHT et F. PIRNAY, « L'harmonie (...) », *op. cit.*, p. 84 sur le site : <http://www.institutentreprisefamiliale.be>

¹⁶⁸ Voy. P. DE SCHUTTER et T. VAN LOOCKE T., *Hoe successvol (...)*, *op. cit.*, pp. 36-44.

SECTION III : LA FIXATION DES OBJECTIFS FINANCIERS¹⁶⁹

133. La famille devra également fixer les objectifs financiers de l'entreprise en particulier dans les domaines suivants : la croissance, le risque, la rentabilité et la liquidité des parts.

« Pour veiller à ce que le pouvoir de la famille sur l'entreprise reste intact, il faut à la base un équilibre entre d'une part la rentabilité demandée par les actionnaires familiaux et d'autres part les besoins en capitaux de l'entreprise »¹⁷⁰.

SECTION IV : LA NOMINATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION¹⁷¹

134. Les actionnaires familiaux de l'entreprise se réuniront en assemblée générale afin de nommer les administrateurs. Ces actionnaires auront aussi la possibilité de les démettre, à tout moment et sans justification ni indemnités ce qui n'est pas sans importance étant donné le rôle tenu par le conseil d'administration en matière de gouvernance d'entreprise (voy. Partie II, Chapitre I supra).

SECTION V : LA FORMATION DES MEMBRES DE LA FAMILLE¹⁷²

135. La formation des membres de la famille vise ici celle des actionnaires dits « passifs » par les membres de la famille dits « actifs » dans l'entreprise familiale. Cette formation est d'autant plus importante qu'elle permettra à ces acteurs de l'entreprise de suivre les affaires en connaissance de cause sans avoir à rejoindre pour autant la direction ni à être de véritables spécialistes.

Les actionnaires « passifs » devront être formés afin d'être en mesure d'analyser et comprendre la situation financière de l'entreprise: analyse de bilan, apprentissage des notions financières, initiation aux ratios financiers propres, connaissance des mécanismes financiers. Ces actionnaires devront pareillement avoir des connaissances relatives au domaine d'activité dans lequel l'entreprise familiale exerce ses prestations. Enfin, il peut aussi être utile que les

¹⁶⁹ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, pp. 65-66.

¹⁷⁰ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 66.

¹⁷¹ Ibid. n° 170.

¹⁷² Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, pp. 66-68.

actionnaires aient quelques notions juridiques notamment sur les droits et les devoirs des actionnaires, les pactes d'actionnaires, etc.

A côté de cela, les actionnaires passifs seront également sensibles à la stratégie adoptée par l'entreprise familiale de même qu'à la gouvernance mise en place. Il sera tout aussi important qu'ils soient conscients des valeurs et des objectifs familiaux à mettre en œuvre pour le bon fonctionnement de l'entreprise familiale.

136. L'organisation de ces formations pourra avoir lieu sous diverses formes telles que l'organisation d'un séminaire annuel, voir même de véritables cycles de formation.

CHAPITRE II : LA MISE EN PLACE D'UNE CHARTE FAMILIALE

SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYASSE¹⁷³

137. Le Code Buyasse recommande aux entreprises familiales d'instituer une charte familiale régissant le bon fonctionnement de l'entreprise.

À cet égard, il revient sur les différentes règles que doivent ou devraient contenir les chartes familiales : « *les valeurs et la vision familiales ; la propriété de l'entreprise familiale ; les objectifs financiers de la famille ; les carrières dans l'entreprise familiale ; les rémunérations revenant aux membres de la famille travaillant dans l'entreprise familiale ; la gouvernance de l'entreprise familiale ; la gouvernance familiale ; la direction de l'entreprise familiale ; le rôle de personnes qui ne sont pas membre de la famille dans l'entreprise familiale ; la communication ; la résolution des conflits ; la formation de membres de la famille ; la philanthropie, le sponsoring* »¹⁷⁴.

Le Code préconise de conférer un caractère juridiquement contraignant à cette charte.

SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE

138. Comme l'énonce très bien J. LIEVENS : « *Le fil rouge qui traverse toute la thématique de la gouvernance dans l'entreprise familiale est la nécessité de fixer des conventions claires et des règles du jeu. Cette exigence concerne aussi bien le niveau des actionnaires familiaux que celui du conseil d'administration, de l'assemblée générale et du management* »¹⁷⁵.

La mise en place de règles écrites permettra d'anticiper les éventuels problèmes qui pourraient surgir et ainsi prévenir les conflits. La charte familiale assura donc une meilleure cohésion des différents membres de la famille participant de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Elle donnera le sentiment que chacun participe à la recherche d'une solution adéquate et obligera de ce fait à bien réfléchir et débattre des sujets importants.

¹⁷³ Code Buyasse II, version 2009, p. 37, sur le site <http://www.codebuyasse.be/>

¹⁷⁴ Ibid. n° 173.

¹⁷⁵ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 18.

139. D'après l'étude réalisée par le FBNET BELGIUM en 2011, à peine 1 pourcent des entreprises familiales disposent d'une charte familiale écrite (voy. Annexe 3, p. 114).

*§1^{er}. L'élaboration de la charte familiale*¹⁷⁶

140. L'élaboration d'une charte familiale se fera le plus souvent en plusieurs étapes, la première étant celle de la prise de conscience par la famille de l'utilité de la mise en place de celle-ci. Cette prise de conscience et l'initiative qui s'en suit se font souvent par un ou plusieurs membres de la famille ayant eu connaissance de ces pratiques et des bienfaits qu'elles apportent. Comme l'énonce C. SASSE : *« Elle s'inscrit dans une logique de pérennisation de l'entreprise (...) C'est un travail d'introspection personnelle et familiale »*¹⁷⁷.

141. Une fois l'idée murie dans le chef de l'(les) initiateur(s), il(s) convoquera/convoqueront le reste des membres de la famille afin de leur faire part de ses/leurs idées. La sensibilisation de l'ensemble des membres de la famille de l'utilité de l'instauration d'une charte pourra également être faite par un expert extérieur. L'appel à une personne externe et spécialisée est d'ailleurs recommandé afin de produire un effet plus convaincant lors de l'explication des avantages que comporte la mise en place d'une telle charte.

142. En pratique, il faudra aux familles plusieurs réunions, de même que la création d'un comité ou la désignation d'un coordinateur afin de rédiger cette charte. La plus part du temps ce coordinateur ou ce comité se constitue de membres extérieurs experts en la matière. Le rôle de cette/ ces personne(s) sera/ seront dans un premier temps d'organiser les phases de discussion autour du concept, et sera/ seront dans un second temps de tenir les débats relatifs au contenu de la charte.

Lorsque tous les points de la charte auront été discutés et approuvés (la plus part du temps par consensus), le coordinateur ou le comité procédera à la rédaction du projet de charte qu'il communiquera à la famille afin qu'elle fasse part de ses éventuelles remarques.

¹⁷⁶ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, pp. 253-255 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, pp. 13-14.

¹⁷⁷ C. Sasse cité par P. Grosjean, « Pas de société de famille sans charte familiale », *Institut de l'entreprise familiale*, 2013, p. 2.

Il n'y a pas de règle particulière quant à la rédaction de la charte familiale. La seule obligation est que celle-ci soit écrite. Pour le reste, tout dépendra de la taille et de la complexité de l'entreprise familiale. Il est néanmoins conseillé que la charte emploie les termes habituels de la famille de même qu'il est préférable qu'elle soit rédigée en période sereine de l'entreprise et non en période de conflits familiaux¹⁷⁸.

143. Une fois le projet adopté, la famille devra finalement procéder à la mise en pratique des règles contenues dans la charte, notamment en ce qui concerne la gouvernance et la communication entre les différents acteurs.

*§2. La force obligatoire de la charte familiale*¹⁷⁹

144. Donner à la charte familiale un caractère juridiquement contraignant n'est pas sans conséquences pour les membres de la famille. En effet, lorsqu'une charte adopte un tel effet, cela signifie nécessairement qu'elle respecte les règles juridiques régissant le droit civil des contrats¹⁸⁰ mais également le droit des sociétés.

145. La charte familiale devra dès lors respecter les quatre conditions de validité du contrat à savoir : le consentement, la capacité, l'objet et la cause.

Les familles devront faire face à la contrainte de la capacité des cocontractants. Les mineurs d'âges non émancipés sont considérés par la loi comme incapables¹⁸¹, cela signifie qu'ils ne pourront jamais prendre part à la rédaction et à la conclusion des chartes d'entreprises familiales revêtant une force obligatoire¹⁸². Cette situation peut être problématique pour les familles, qui intègrent pour la plus part et ce dès le plus jeune âge, la jeune génération à la vie de l'entreprise en vue de sa succession.

De même, l'objet de la charte familiale devra aussi respecter les règles de droit civil. La charte devra de ce fait disposer d'un objet licite, possible, dont les résultats seront

¹⁷⁸ P. Grosjean, « Pas de société (...), *op. cit.*, p. 3.

¹⁷⁹ Voy. J. LIEVENS, « Gouvernance (...) », *op. cit.*, p. 255-272 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, pp. 15-28.

¹⁸⁰ Titre III C. civ. ; H. DE PAGE, *Traité élémentaire de droit civil belge*, Tome I, Bruxelles, Bruylant, 1961, p. 102 et suivants ; voy. également P. WÉRY, *Droit des obligations : Théorie générale du contrat*, Volume I, Bruxelles, Larcier, 2010, pp. 131-321.

¹⁸¹ Voy. art. 376 et s. C. civ. ; art. 388 et s. C. civ. ; art. 1123 et s. C. civ.

¹⁸² Voy. P. WÉRY, *Droit des obligations (...), op. cit.*, pp. 243-246.

clairement définis et dans laquelle les différentes obligations de chacune des parties seront établies¹⁸³.

146. La charte familiale sera également tenue de respecter les règles du droit des sociétés. Parmi les règles les plus contraignantes pour les familles, on retrouvera notamment :

Le respect des principes régissant les pactes d'actionnaires tels qu'ils sont prescrits à l'article 551 du Code des sociétés¹⁸⁴ à savoir : des règles limitées dans le temps, justifiées par les intérêts de la société, respectant le code des sociétés dans son intégralité (tel que le principe de la révocabilité ad nutum)¹⁸⁵.

Le respect des règles en matière de cessions d'actions telles que contenues à l'article 510 du Code des sociétés¹⁸⁶. Dès lors que les familles décident de régir la cession des actions au sein d'une charte familiale revêtant un caractère obligatoire, celle-ci doit se faire dans les strictes conditions du Code. La rédaction des clauses d'incessibilité, d'agrément et de ventes des actions ne pourra être faite qu'en conformité avec l'article 551 du Code des sociétés infligeant des règles telles que la limitation de l'incessibilité dans le temps, le respect des intérêts de la société.

L'inscription des clauses garantissant une représentation proportionnelle des différentes branches de la famille au sein de l'entreprise, établies sous forme de pacte d'actionnaires, devra figurer dans les statuts de la société¹⁸⁷.

La charte familiale ne devra pas contenir de règles enfreignant la juste répartition des pouvoirs entre les différents organes de la société. Tel serait le cas notamment si la charte prévoyait que tout membre de la famille aurait droit à un emploi au sein de l'entreprise¹⁸⁸.

Enfin, la charte familiale ne devra pas enfreindre les statuts de la société.

¹⁸³ Voy. H. DE PAGE, *Traité élémentaire (...)*, *op. cit.*, pp. 105-106 ; voy. également P. WÉRY, *Droit des obligations(...)*, *op. cit.*, pp. 252-259.

¹⁸⁴ art. 551 C. soc.

¹⁸⁵ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, pp. 256-262 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, pp. 16-20.

¹⁸⁶ art. 510 C. soc ; Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, pp. 262-265 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, pp. 20-23.

¹⁸⁷ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, pp. 265-266 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, p. 23.

¹⁸⁸ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, pp. 266-267 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, pp. 23-24.

§3. *La durée de la charte familiale*¹⁸⁹

147. Similairement aux contrats, les chartes familiales pourront être conclues pour une durée déterminée ou indéterminée¹⁹⁰.

Lorsque la charte est conclue pour une durée déterminée, cela signifie que les familles ne pourront procéder à son annulation de manière anticipée ; à moins qu'une clause ait été introduite au moment de la rédaction du projet de celle-ci, autorisant à y mettre fin prématurément.

Lorsque la charte est conclue pour une durée indéterminée, elle pourra être résiliée unilatéralement et à tout moment par l'une des parties. Ce principe est d'ordre public.

§4. *Les sanctions du non-respect de la charte familiale*¹⁹¹

148. Comme c'est le cas en matière contractuelle, le non-respect de la charte familiale par l'un des membres de la famille entraînera une réparation en nature ou exceptionnellement une réparation par équivalent. Néanmoins, ces réparations n'étant pas toujours faciles à établir dans la pratique, les familles instaureront le plus souvent des clauses pénales au sein de la charte telle que le permet l'article 1231 du Code civil¹⁹².

Le caractère juridiquement contraignant dévolu à la charte familiale impliquera aussi l'application des principes et de la procédure de résolution des conflits internes contenus aux articles 635 à 644 du Code des sociétés en cas de non-respect de celle-ci. Cette application a d'ailleurs fait l'objet d'une reconnaissance expresse par la Cour d'appel de Bruxelles dans un arrêté du 20 avril 1999¹⁹³.

¹⁸⁹ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, p. 272 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, p. 28.

¹⁹⁰ Voy. P. WÉRY, *Droit des obligations(...)*, *op. cit.*, pp. 809 et suivants.

¹⁹¹ Voy. J. LIEVENS, « Governance (...) », *op. cit.*, pp. 272-277 ; voy. également J. LIEVENS, « Familiale (...) », *op. cit.*, pp. 28-32.

¹⁹² art. 1231 C.civ.

¹⁹³ Bruxelles, 20 avril 1999, *T.R.V.*, 1999, p. 431.

CHAPITRE III : LA BONNE INTERACTION ENTRE LA FAMILLE ET LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

SECTION I : LES RAISONS DE CETTE BONNE INTERACTION

149. La gouvernance de l'entreprise familiale a comme particularité qu'elle nécessite une bonne union et communication entre ses différents acteurs. La famille tenant un rôle assez important, les chevauchements de fonctions y sont encore plus présents, ce qui renforce le besoin d'une communication constructive entre ceux-ci. Ce phénomène s'explique par le fait qu'un certain nombre de sujets sont traités et décidés à plusieurs endroits (conseil d'administration, forum familial, management,...) afin de ne pas délaisser l'avis de la famille au profit de l'entreprise.

Le meilleur exemple de cet empiètement de fonctions entre les acteurs est celui de l'engagement et des carrières des membres de la famille au sein de l'entreprise. Ce sujet est traité à la fois au sein du forum familial mais avec une décision finale qui revient au conseil d'administration. Un autre exemple frappant est celui de l'adoption de la stratégie de l'entreprise. Cette tâche revient au conseil d'administration, mais il serait difficile d'imaginer que cette stratégie soit adoptée en totale opposition avec les idéaux et valeurs de la famille exprimés au sein du forum familial¹⁹⁴.

Ces deux exemples démontrent bien toute l'importance de la bonne communication et de la synergie nécessaires entre les acteurs de l'entreprise familiale. « *Tout l'art consiste, en effet, à faire droit d'une manière équitable aux trois dimensions, de façon à ce qu'elles se renforcent mutuellement. Ainsi seulement, le potentiel de l'entreprise familiale peut se réaliser pleinement. Et l'on évite de tomber dans le piège classique qui consiste à vouloir faire un choix – le plus souvent déchirant – entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille* »¹⁹⁵.

¹⁹⁴ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 95.

¹⁹⁵ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 97.

SECTION II : LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION CLAIRE DES RÔLES ET DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DE CHACUN DES ACTEURS

150. La bonne communication et synergie entre les différents acteurs de l'entreprise familiale passe par une définition précise des rôles de chacun. Cela se traduira par l'établissement de conventions claires et de règles du jeu bien définies. Ainsi, chaque type d'acteur disposera à son niveau de règles claires qui seront mises de préférence par écrit au sein des outils suivants : la charte familiale pour les propriétaires familiaux (voy. supra, Chapitre II, Partie III) ; la convention d'actionnaires pour les actionnaires familiaux (voy. supra Chapitre III, Partie II) ; le règlement du conseil d'administration pour les membres de ce conseil.

SECTION III : L'IMPORTANCE DE LA RELATION ENTRE LA FAMILLE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

151. Les relations que la famille et le conseil d'administration entretiennent sont primordiales. Il est en effet indispensable que le conseil d'administration sache à quoi s'attendre de la part de la famille. Celle-ci doit dès lors clairement l'informer de la stratégie qu'elle veut poursuivre, des valeurs qu'elle défend et des objectifs qu'elle se fixe. Le conseil d'administration attend ainsi de la famille qu'elle prépare à l'avance leur rencontre et qu'elle soit initiée correctement aux matières relevant de la gestion de l'entreprise familiale¹⁹⁶.

À l'inverse, la famille est elle aussi en droit d'attendre certaines attitudes de la part du conseil d'administration. Celle-ci requerra notamment que le conseil d'administration prenne en compte ses aspirations. « *Les administrateurs des entreprises familiales doivent donc toujours considérer le facteur famille comme une donnée fondamentale (...) Tout cela implique aussi que les administrateurs doivent se montrer accessibles à la famille. Ce qui ne signifie naturellement pas que les membres puissent venir à tout bout de champ les harceler avec leurs grands et petits problèmes. La relation entre le conseil d'administration et la famille doit être régie d'une manière organisée et disciplinée* »¹⁹⁷.

¹⁹⁶ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 94.

¹⁹⁷ J. LIEVENS, *La gouvernance (...), op. cit.*, p. 95.

152. Afin que ces deux acteurs entretiennent de bonnes relations et qu'un certain climat de confiance s'établisse, il est notamment conseillé aux entreprises familiales d'organiser des réunions entre le président du conseil d'administration et celui du forum familial, d'organiser des rencontres annuelles entre le conseil d'administration et les représentants de la famille, de faire rapport au forum familial des décisions du conseil d'administration par l'intermédiaire des administrateurs familiaux, d'envoyer certains membres de la famille assister aux réunions du conseil d'administration en tant qu'observateurs, ...¹⁹⁸.

SECTION IV : LA RELATION CONSTRUCTIVE ENTRE L'ENTREPRISE ET LES ACTIONNAIRES

153. Le Code préconise tout spécialement, à l'attention des entreprises familiales, de disposer d'une bonne concertation avec ses actionnaires. En effet, pour qu'une entreprise familiale fonctionne de manière professionnelle, il est nécessaire que celle-ci connaisse la marge de manœuvre dont elle dispose pour le développement et la stratégie de l'entreprise. Cela passe nécessairement par la définition, de la part de la famille et des actionnaires, d'une vision à long terme de l'orientation que prendra l'entreprise.

À cet égard, « *Le conseil d'administration et le management doivent agir de façon ciblée pour encourager l'engagement de l'ensemble des actionnaires dans l'entreprise. Il peut notamment s'agir d'une concertation au moins deux fois par an entre les actionnaires, le conseil d'administration et le management. Il est recommandé en tout cas de faire cela si des développements importants se profilent dans un avenir proche, par exemple en cas de réorientation stratégique, d'une grande acquisition, de vente, de divisions de l'entreprise ou en cas de cession de l'entreprise* »¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Voy. J. LIEVENS, *La gouvernance (...)*, op. cit., pp. 97-98.

¹⁹⁹ Code Buyse II, version 2009, pp. 37-38, sur le site <http://www.codebuyse.be/>

CONCLUSION

154. Comme nous l'avons démontré tout au long de ce mémoire, les structures familiales présentent un caractère à la fois complexe et riche. La mise en place d'une gouvernance d'entreprise représente de ce fait un véritable défi mais un facteur indispensable à la pérennité et à la croissance de l'entreprise. En effet, la juxtaposition des fonctions exercées initialement par le dirigeant, de même que la grande interaction existant entre les sous-systèmes qui composent l'entreprise familiale, obligent à devoir déléguer et séparer celles-ci. Toute entreprise familiale qui décide de grandir et de croître devra donc se poser la question de la mise en place d'une gouvernance afin d'assurer son bon fonctionnement et sa réussite.

155. L'entreprise familiale qui souhaite évoluer et prospérer de manière pérenne devra ainsi passer d'une structure de propriété fermée à une structure de propriété ouverte. Cela implique une délégation des responsabilités de même que des répartitions claires des missions entre le(s) propriétaire(s), le management et le conseil d'administration. La bonne interaction entre ce tripode de gouvernance est indispensable.

Dès lors, l'instauration des recommandations du Code Buisse, telles que nous les avons développées dans ce mémoire, constitueront sans aucun doute un gage de réussite. Elles permettront à l'entreprise familiale, quelque soit sa taille, son niveau de développement, le degré de gouvernance mis en place, de tendre vers une croissance plus professionnalisée accordant une importance toute particulière aux risques et à la continuité de l'entreprise. Il est certain toutefois, que ces recommandations ne seront à appliquer qu'au cas par cas, selon les besoins. Chaque chef d'entreprise familiale devra se poser la question du type de gouvernance qu'il souhaite et de la manière de la professionnaliser. C'est ce qui explique d'ailleurs que ces recommandations ne disposent à ce jour d'aucun caractère obligatoire. Bien entendu, plus l'entreprise grandira, plus les réponses apportées par ces dernières deviendront des évidences pour garantir la réussite et la survie de l'entreprise familiale.

156. La gouvernance des entreprises familiales non cotées ne fait par conséquent plus de doute quant à ses biens faits. Son suivi et sa mise en place en sein des structures familiales restent néanmoins dépendants des entrepreneurs et font dès lors l'objet d'une application personnalisée et variable. La gouvernance d'entreprise tel que le Code Buisse la définit ne constitue en effet pas une finalité en soi pour l'ensemble des entreprises familiales. La

gouvernance sera en effet tributaire des choix des propriétaires mais également du niveau de développement et de la taille de l'entreprise familiale. Il est évident qu'une très petite entreprise familiale n'aura pas d'intérêt immédiat à appliquer les recommandations du Code Buysse. En revanche, lorsqu'elle atteindra une taille moyenne et possédant éventuellement l'un ou l'autre investisseur professionnel dans son actionnariat ou souhaitant régler des problèmes liés au caractère familial, elle pourra trouver ce genre de recommandations utile et nécessaire pour convaincre les parties prenantes de professionnaliser la gestion de l'entreprise (voy. Annexe 1).

157. En matière de gouvernance d'entreprises non cotées et plus particulièrement des entreprises familiales non cotées, il n'ya donc pas de règle générale. La gouvernance de qualité exige des entreprises une approche qui soit dynamique et évolutive. C'est donc bien la volonté de professionnaliser la gestion de l'entreprise familiale par les propriétaires qui déterminera l'application rapide de la gouvernance en son sein. Il est donc important que la pratique de gouvernance des entreprises non cotées reste ce qu'elle est : des propositions, des recommandations utiles et disponibles pour les entreprises qui ont envie de professionnaliser leur gestion et leurs relations avec leurs actionnaires ou avec leurs coopérateurs et associés. C'est grâce à cette flexibilité que toutes les figures sont possibles aujourd'hui et c'est cela qui lui donne toute sa force (voy. Annexe 2).

158. Vouloir judiciariser ces matières serait d'ailleurs une utopie et impliquerait deux choses. Premièrement, cela obligerait toute une série d'entreprises à faire un « reporting » quant à l'application des règles de gouvernance en leur sein, ce qui est considérable vu le nombre d'entreprises familiales non cotées en Belgique. Deuxièmement, ces recommandations de gouvernance d'entreprise devraient être entièrement revues au niveau de leur rédaction afin qu'elles puissent revêtir un caractère obligatoire applicable à tous (voy. Annexe 1).

Au-delà de ces deux contraintes, légaliser la gouvernance des entreprises non cotées n'aurait aucun sens. En effet, leur nombre, leur diversité et le caractère privé sont autant d'arguments justifiant que la professionnalisation de la gestion reste l'initiative de la part des propriétaires. Il est indispensable que la gouvernance reste un outil de gestion pouvant faire l'objet d'une application sur mesure et malléable. De plus, les entreprises familiales belges

non cotées n'étant pas des entreprises publiques, ces dernières n'ont de compte à rendre à personne si ce n'est à leurs propres actionnaires.

159. La gouvernance des entreprises familiales belges non cotées est et restera donc une question de maturité et d'ouverture d'esprit. Plus que jamais, les professionnels et experts en la matière doivent continuer de sensibiliser les entreprises familiales à leurs bienfaits afin que la gouvernance continue de gagner du terrain et touche toujours plus d'entrepreneurs familiaux. Ce n'est qu'à cette condition et sur la base d'une application volontaire de la part des chefs d'entreprises familiales non cotées que la gouvernance pourra continuer d'exister et être pour elles un gage de croissance et de pérennité.

BIBLIOGRAPHIE

1) LÉGISLATION

Législation européenne

Directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/ CEE du Conseil, *JOUE L.*, 157, du 9 juin 2006.

Directive 2006/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2006 modifiant les directives du Conseil 78/660/CEE concernant les comptes annuels de certaines formes de sociétés, 83/349/CEE concernant les comptes consolidés, 86/635/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et autres établissements financiers, et 91/674/CEE concernant les comptes annuels et les comptes consolidés des entreprises d'assurance, *JOUE L.*, 124, du 16 aout 2006.

Directive 2007/36/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées, *JOUE L.*, 184, du 14 juillet 2007.

Législation belge

art. 376 et s. C.civ.

art. 388 et s. C.civ.

art. 1123 et s. C.civ.

art. 1231 C.civ.

art. 4 C. soc.

art. 96, §2, 1° C. soc.

art. 510, al. 4 C.soc.

art. 523 C. soc.

art. 524 C. soc.

art. 551 C.soc.

L. du 2 août 2002 modifiant le Code des sociétés et la loi du 2 mars 1989 relative à la publicité des participations importantes, dans les sociétés cotées en bourse et réglementant les offres publiques d'acquisition, *M.B.*, 22 août 2008, p. 36555.

L. 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers, *M.B.*, 4 septembre 2002, p. 39121.

L. du 17 décembre 2008 instituant notamment un Comité d'audit dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières, *M.B.*, 29 décembre 2008, p. 68568.

L. du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier, *M.B.*, 23 avril 2010, p. 22709.

L. du 20 décembre 2010 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires des sociétés cotées, *M.B.*, 18 avril 2011, p. 24068.

A.R. du 6 juin 2010 portant désignation du Code de gouvernement d'entreprise à respecter par les sociétés cotées, *M.B.*, 28 juin 2010, p. 39622.

Projet de loi modifiant le code des sociétés et la loi du 2 mars 1989 relative à la publicité des participations importantes dans les sociétés cotées en bourse et réglementant les offres publiques d'acquisition, *Doc. parl.*, Ch. Repr., sess. 2000-2001, n°50 1211/001.

2) JURISPRUDENCE

Bruxelles, 20 avril 1999, *T.R.V.*, 1999, p. 431.

3) DOCTRINE

AUTIO E., MUSTAKALLO M. et ZAHRA S., « Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making », *Family Business Review*, 2002, pp.205-222.

BARNES L. et SCHWARTZ M., « Outside boards and family business: another look », *Family Business Review*, 1991, pp.269-285.

BERLE A.A. et MEANS G.C., *The modern corporation and private property*, New-York, Mac Millan, 1932.

BOIKETÉ P., « Corporate governance: la loi protège plus qu'elle ne contrarie », *Institut Emile Vandervelde*, 2008, pp. 1-10.

CARLOCK R. et WARD J., *Strategic planning for the family business*, New-York, Palgrave, 2001.

DAVIS J. ET TAGIURI R., « Bivalent attributes of the family firm », *Family Business Review*, 1996, pp. 199-208.

DE CORDT Y., « Les stakeholders dans les codes de corporate governance », *Rev. prat. soc.*, 2006, vol. 1, pp. 54-93.

DELVAUX G. et VERCAMMEN E., « Le Code Buysse : Quel rôle les experts comptables externes et les conseillers peuvent-ils jouer », *Accountancy and tax*, 2005, liv. 3, pp. 37-41.

DE LEENHEER J., « L'importance du corporate governance pour les PME », *Accountancy and tax*, 2004, liv. 2, pp. 30-32.

DE PAGE H., *Traité élémentaire de droit civil belge*, Tome I, Bruxelles, Bruylant, 1961.

DE SCHUTTER P. et VAN LOOCKE T., *Hoe successvol is uw familiedrijf ?*, Berchem, De Boeck, 2012.

DIEUX X. et WILLERMAIN D., *Corporate governance : la loi du 2 aout 2002*, Bruxelles, Larcier, 2004.

DU BUS DE WARNAFFE S. et VAN DEN BERGHE L., *Cap sur la gouvernance des PME*, Limal, Anthémis, 2013.

GEENS K., « Lancement du Code Buysse pour entreprises non cotées », *Bilan*, 2005, liv. 505, pp. 1-3.

GROSJEAN P., « Pas de société de famille sans charte familiale », *Institut de l'entreprise familiale*, 2013.

JANSSENS E., « Corporate governance : volgt u nog ? », *T.Fin.R.*, 2009, liv. 4, pp. 8-28.

JANSSENS E., « Gouvernance des PME : révision du Code Buysse », *Bilan*, 2009, liv. 590, pp. 1-3.

LAMBRECHT J. et LIEVENS J., *Met uw familiebedrijf naar de Champions League. Best practices voor familiesmet een bedrijf*, Roeselare, Roularta Books, 2007.

LAMBRECHT J. et LIEVENS J., *Opvolging in het familiebedrijf : de vijf essentiële vragen*, Roeselare, Roularta Books, 2010.

LAMBRECHT J. et PIRNAY F., « L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu : clef de la longévité », *étude commandée par l'institut de l'entreprise familiale*, 2009.

LIEVENS J., *La gouvernance dans les entreprises familiales, la clé du succès*, Bruxelles, Racine, 2006.

LIEVENS J., « De dynamiek van het familiebedrijf », in *De familiale onderneming : Publiek of privaat ?*, Leuven, Jura Falconis Libri, 2006, pp. 1-26.

LIEVENS J., « Familiale governance, een verkenning », *T.E.P.*, 2009, pp. 1-38.

LIEVENS J., « Governance van het familiebedrijf », in *Le droit des affaires en évolution, gouvernance d'entreprise : carcan ou clé du succès ?*, Bruxelles, Bruylant, 2010, pp. 238-284.

LIEVENS J., « Governance is goed voor de nachtrust », *De Tijd*, 8 december 2010.

LEGOUT A.-L et VINCENT M., « Origines et principes du gouvernement d'entreprise », *J.S.S.*, 2009, N°63, pp. 15-20.

POZA E., *Family business*, Thomson South Western, 2003.

SCHWASS J., *Wise strategies in leading Family Business*, London, Palgrave, 2005.

VAN BOVEN R., « Le Code Buisse sous la loupe », *Accountancy and tax*, 2005, liv. 4, pp. 14-22.

VOORDECKERS W. et VAN GILS A., *Governance in het Vlaamse familiebedrijf*, Instituut voor het familiebedrijf, 2003.

WARD J., « Trust is at the core of governance », in *Kellogg School of Management*, 15 décembre 1999.

WARD J., « Good governance is different for family firms », in *Families in Business*, 2003.

WÉRY P., *Droit des obligations : Théorie générale du contrat*, Volume I, Bruxelles, Larcier, 2010.

X., « 20 000 bedrijven moeten kiezen tussen familielid of outsider als CEO », sur le site: www.trends.be, mardi 25 mars 2010.

X., « Modèles d'administration d'une entreprise familiale », sur le site : <http://www.pmekmo.be/>

4) DIVERS

Code Belge de gouvernance d'entreprise, version 2004.

Code Belge de gouvernance d'entreprise, version 2009.

Code Buysse I, version 2005.

Code Buysse II, version 2009.

Interview de Monsieur P. LAMBRECHT, professeur à l'UCL

Interview de Madame A. BODSON, membre de GUBERNA

Enquête du FBNET BELGIUM sur l'importance économique des entreprises familiales en Belgique, 2011.

Enquête DEMINOR sur l'application de la gouvernance d'entreprise dans les PME belges, 2011.

5) SITES INTERNET

<http://www.oecd.org/>

<http://ec.europa.eu>

<http://eur-lex.europa.eu>

<http://www.codebuysse.be>

<http://www.institutentreprisefamiliale.be>

<http://www.familiebedrijf.be>

<http://www.entreprisefamiliale.be/>

<http://www.fbnet.be>

<http://www.guberna.be>

<http://www.deminor.be/>

ANNEXES

ANNEXE N°1 : INTERVIEW DE MONSIEUR P. LAMBRECHT, PROFESSEUR À L'UCL (2 avril 2014)

Les recommandations en matière de gouvernance d'entreprises non cotées contenues dans le Code Bysse font-elles l'objet d'un réel suivi ? Leur donner un caractère obligatoire serait-il un plus ?

À la différence des sociétés cotées, il n'y a pas de système de suivi en matière de gouvernance des sociétés non cotées en Belgique. Par contre, il existe des recommandations et des organismes assez actifs en la matière. Nous avons par exemple l'équipe de J. LIEVENS de la fondation des entreprises familiales, mais aussi GUBERNA. Tout deux sont très impliqués en matière de gouvernance d'entreprises non cotées. De plus en plus de personnes assurent une fonction de conseil pour la professionnalisation de la gestion des sociétés non cotées.

En ce qui concerne le suivi de ces recommandations, c'est le type de société dans lequel on se situe et/ou les exigences des principaux bailleurs de fonds ou actionnaires de la société qui déterminent le choix ou le refus d'y recourir. Il n'y a pas de règle générale. Une très petite PME ne va pas s'intéresser au Code Bysse mais une PME moyenne, qui a éventuellement l'un ou l'autre investisseur professionnel dans son actionnariat ou qui veut régler des problèmes liés à l'aspect familial de l'entreprise, peut trouver ce genre de recommandations utiles afin de convaincre les parties prenantes de professionnaliser la gestion de l'entreprise.

Ces recommandations ne constituent dès lors qu'un des outils mis à la disposition des sociétés parmi les différentes possibilités qui leurs sont offertes. En effet, le droit belge offre beaucoup de possibilités pour la structure organisationnelle d'une société : SA, SPRL, SCRL,...

Dans une S.P.R.L., qui peut être de grande taille, les questions de gouvernance pourront être posées de manière tout à fait différente que dans une SA. Cela pourrait même être encore tout à fait différent dans le cas d'une SCRL.

Il est donc extrêmement difficile aujourd'hui, par rapport à la centaine de milliers de petites et moyennes entreprises existantes dans notre pays, de savoir si et dans quelle mesure elles suivent ou non ces recommandations. Rendre celles-ci obligatoires n'aurait que peu de sens

étant donné le bon sens et le large spectre d'application de leur contenu. Il serait en outre très peu évident, d'après Monsieur LAMBRECHT, de faire un « reporting » du suivi ou non par les sociétés non cotées des règles de gouvernance du Code Buisse.

L'important est donc de conserver la nature intrinsèque des recommandations c'est-à-dire de considérer qu'elles restent des propositions, des recommandations à la portée des entreprises souhaitant professionnaliser leur gestion et leurs relations avec leurs actionnaires ou avec leurs coopérateurs et associés. Parce que toutes les figures sont possibles grâce à celles-ci.

Si ces règles doivent en rester au stade de recommandations sans un jour revêtir un quelconque caractère obligatoire, peut-on dire aujourd'hui que malgré tout certaines entreprises y portent un intérêt et cherchent à les appliquer ?

Monsieur LAMBRECHT estime (d'expérience) qu'il est évident que les sociétés moyennes, lorsqu'elles veulent professionnaliser leur management, leurs relations avec leurs actionnaires, font délibérément usage de ces recommandations car il s'agit d'un outil unique et indispensable.

En effet, le droit des sociétés belge, comme d'ailleurs la plus part des droits des sociétés, est incapable de gérer des situations comme les relations entre les actionnaires familiaux car cela relève d'avantage de la psychologie bien plus que du droit.

Ainsi par exemple la proposition du Code Buisse de mettre en place un forum familial où seront réglés les problèmes familiaux pour éviter de devoir les régler au sein de l'assemblée générale ou du conseil est une excellente idée. De même que les propositions qui énoncent d'être extrêmement prudent en terme de financement en recommandant notamment d'avoir de bons contacts avec les banquiers et l'actionnariat.

Toutes ces recommandations relèvent du bon sens mais sont sans aucun doute très utiles au moment de la professionnalisation de la gestion par l'entreprise.

D'ailleurs toutes ces règles sont déjà utilisées par les sociétés. Toutefois, le fait de les avoir formalisées au sein d'un Code de « soft law » rend leur usage plus accessible.

Si leur formalisation au sein d'un Code était une bonne initiative et qu'en plus dans la pratique, la plus part des entreprises non cotées (familiales ou non) en font déjà application ; pourquoi ne pas tout de même chercher à les formaliser un peu plus et à leur donner un caractère légal ?

Parce qu'il ne faut pas faire l'erreur de penser que la loi générale est « la » solution. La loi générale cause souvent beaucoup plus de problème que ce qu'elle n'apporte de solution.

Il ne serait pas pensable que des règles générales et obligatoires gèrent des relations intrafamiliales.

Il s'agit d'avantage de travailler au cas par cas en fonction du type d'entreprise, du secteur, du type d'actionnariat ou encore de la forme juridique de l'entreprise.

Les législateurs ont eux même compris que certaines matières ne se prêtaient pas bien à être légiférer (« hard law ») laissant la place dans ces domaines à la « soft law » plus efficace car plus souple.

Monsieur LAMBRECHT insiste sur l'importance de garder des règles de « soft law » car leur flexibilité est un élément nécessaire et essentiel à la gestion des besoins différents des entreprises familiales.

Qu'est ce qui explique alors la légalisation des règles de corporate governance pour les sociétés cotées ?

D'abord les sociétés cotées en Belgique représentent une centaine de sociétés alors que les sociétés non cotées représentent quelque 200 000 à 300 000 sociétés.

Il est a noté donc que la différence est notoire.

La solution optée par le législateur pour les sociétés cotées est de rendre obligatoire l'application d'un Code de gouvernance tempérée par la règle de « comply or explain ». La loi rend ainsi obligatoire un corpus de recommandations pour lesquelles, les entreprises peuvent décider d'en faire application ou non. Si elles refusent, leur seule obligation est de motiver leur décision de faire application d'une autre règle qu'elles jugent plus profitable. Les entreprises doivent donc pouvoir démontrer qu'en faisant application d'autres règles, le

résultat retiré sera plus positif que celui obtenu en appliquant les recommandations du Code de gouvernance. Ce n'est donc pas un système de type « hard law » pur et dur dès lors qu'il laisse une certaine latitude dans l'application de ces recommandations. Les entreprises doivent juger elles mêmes de la solution la plus optimum pour elles et ont ainsi la possibilité d'écarter les recommandations du Code de gouvernance en expliquant les raisons de cette décision.

Imaginer cette même réglementation et judiciarisation pour le Code Buysse ne serait pas possible selon vous ?

Cela impliquerait deux choses.

Premièrement, cela obligerait toute une série de sociétés à faire un « reporting » inutile étant donné qu'elles ne sont pas cotées et donc n'ont donc aucune obligation à l'égard du public investisseur. En effet, il s'agit de sociétés privées qui n'ont de compte à rendre qu'à leurs actionnaires.

Cela ne ferait qu'alourdir la charge de leurs obligations administratives.

Deuxièmement, ces recommandations ne sont pas des règles légales. Ce serait une erreur de vouloir les rendre obligatoires. D'une part, parce qu'il serait nécessaire de revoir toute la rédaction des conseils prodigués par les praticiens ; d'autre part, il faudrait également se poser la question du réel intérêt de cette judiciarisation.

Monsieur LAMBRECHT estime qu'il est préférable de laisser aux sociétés la possibilité de s'organiser de la manière qu'elles estiment être la meilleure et qu'il n'est pas non plus nécessaire que les pouvoirs publics sachent comment les entreprises organisent leurs relations notamment avec leurs actionnaires. Les sociétés non cotées n'étant pas des sociétés publiques, le public n'a pas d'intérêt à se préoccuper de leurs relations et leur gestion.

Pour finir, le fait que ces recommandations ne revêtent pas de caractère obligatoire n'empêche-t-il pas aujourd'hui que celles-ci fassent l'objet d'un réel suivi par les entreprises non cotées ? Quel constat faites-vous sur l'application de celles-ci ? Les spécialistes les promeuvent-elles ? Les sociétés viennent-elles chercher ces conseils ?

Eu égard au nombre d'initiatives privées (GUBERNA, Institut des entreprises familiales,...) et au travail que font les consultants en la matière, Monsieur LAMBRECHT estime qu'il est indéniable que ces recommandations constituent l'outil de base en matière de gouvernance d'entreprises non cotées et font dès lors l'objet d'un suivi et d'une application.

Quant à avoir des données chiffrées, il serait difficile d'en obtenir et cela n'aurait que peu de sens étant que l'application de ces recommandations varie d'une entreprise à l'autre (taille, secteur, ...).

ANNEXE N°2 : INTERVIEW DE MADAME A. BODSON, MEMBRE DE GUBERNA (L'INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE BELGIQUE (17 avril 2014))

Vous organisez actuellement des cycles de soirées spécialement consacrées à la mise en place d'un conseil d'administration. Ces soirées s'inscrivent dans le cadre d'une sensibilisation à la gouvernance d'entreprise et aux règles contenues dans le Code Buisse en matière d'entreprises non cotées. Pourriez-vous m'expliquer cette initiative ? De même, quelles sont les raisons de faire porter ces conférences sur le conseil d'administration en particulier ?

Cela porte en effet sur le conseil d'administration mais pas seulement ! Il est également question des conseils d'avis qui permettent aux entreprises qui démarrent de réfléchir un peu à leur gouvernance et de savoir si oui ou non elles s'engagent dans l'établissement de règles de corporate governance à proprement parler.

D'ailleurs, pour toutes les entreprises, le passage par un conseil d'avis n'est pas toujours synonyme d'étape préliminaire à la création d'un conseil d'administration actif au sens du Code Buisse. Pour certaines entreprises, ce conseil d'avis perdure sans jamais passer par la création d'un conseil d'administration et fonctionne d'ailleurs comme tel. Tout dépend un peu le type d'entreprise. Même s'il est vrai que de manière générale, c'est une étape utilisée par les entreprises avant de se lancer au cœur même de la gouvernance d'entreprise.

Sous question : Y a-t-il des grandes entreprises qui en restent au stade du conseil d'avis ? Et si oui, pour quelles raisons ?

À terme ce n'est évidemment pas recommandé que des entreprises de grande structure en restent au stade du conseil d'avis, en raison notamment de la problématique de la responsabilité. En effet, les membres du conseil d'avis n'ont pas de responsabilités à l'égard des avis qu'ils énoncent et de la prise des décisions finales. De même, ils n'ont pas plus la possibilité ni la responsabilité de pouvoir faire appliquer les décisions prises. Tel n'est pas le cas lorsque vous mettez en place un conseil d'administration.

Alors certes dans la pratique, GUBERNA a déjà fait face à des entreprises de taille importante qui en sont restées au stade du conseil d'avis en se disant que finalement ce dernier fonctionnait comme un conseil d'administration mais ce n'est pas la majorité.

Sous question : Oui mais est ce que les entreprises qui font le choix d'en rester au stade de la mise en place d'un conseil d'administration ne sont pas des entreprises qui le font pour une question de responsabilité ?

En effet mais c'est la raison pour laquelle GUBERNA ne promeut pas le conseil d'avis comme étant suffisant pour les grosses entreprises.

C'est ce qui explique d'ailleurs que GUBERNA ait mis en place des cycles de conférences portant tant sur le conseil d'administration que sur le conseil d'avis afin de sensibiliser à la création des deux et que les entreprises adoptent la structure qui leur est la plus adaptée.

Le programme propose donc différentes soirées durant lesquelles ils expliquent les raisons de la mise en place d'un conseil d'avis ou d'un conseil d'administration, comment mettre en place un conseil d'avis/conseil d'administration, comment le composer, quel va être le rôle du président et surtout quel sera ensuite l'implication de ce conseil d'avis/conseil d'administration dans les décisions stratégiques importantes de l'entreprise.

La question de la mise en place du conseil d'administration peut être très importante pour des entreprises en croissance qui se demandent comment se financer et que mettre en place en interne (augmentation de capital). C'est donc dans cette optique que le conseil d'administration, s'il est actif, aura un rôle important puisqu'il pourra orienter clairement la société dans un sens ou dans l'autre.

En matière de sensibilisation à la gouvernance d'entreprise, n'en restez-vous qu'au suivi et à la mise en place de conseil d'administration ou sensibilisez vous les entreprises aux autres recommandations que contient le Code Buisse ?

Non du tout, nous nous penchons également sur les relations avec les actionnaires et notamment sur l'importance de les fédérer au sein des entreprises familiales. Nous nous attardons aussi sur les relations avec le management, en se posant par exemple les questions de savoir si oui ou non on met en place un management extérieur.

Nous sommes donc réellement dans la sensibilisation de la bonne relation du tripode de la gouvernance d'entreprise composé de l'assemblée générale, du conseil d'administration et du management (équipe de direction).

Quant à l'application des recommandations du Code Buisse, pourriez-vous me dire si elles sont effectivement utilisées par les entreprises ? Dans quelles mesures en faites-vous la promotion ?

Nous en faisons évidemment la promotion et nous utilisons d'ailleurs très souvent le Code Buisse. Maintenant pour ce qui est du suivi de ces recommandations, étant donné qu'elles ne sont pas obligatoires, il faut bien se rendre compte que les entreprises ne les appliqueront que si elles estiment qu'elles sont utiles pour elles. Il est donc difficile de se rendre compte du suivi exact.

La corporate governance est en effet souvent perçue comme un ensemble de règles dont les entreprises pourraient bien se passer et qui ne les aideront pas forcément à avancer. Néanmoins, lorsqu'elles se rendent compte de leurs bienfaits ; le suivi de ces recommandations est indéniable. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, GUBERNA travaille beaucoup sur la sensibilisation de l'application des recommandations de corporate governance auprès des PME.

Le Code Buisse est donc un outil pratique lorsque les entreprises décident de mettre en place une gouvernance d'entreprise car il permet de savoir comment procéder.

Pour le moment, leurs membres ne se bousculent pas parce que l'initiative de ces soirées est assez récente.

Comment GUBERNA perçoit le Code Buisse et la gouvernance des entreprises non cotées ?

Nous estimons que le Code est un outil très utile lorsque les entreprises décident de mettre en place des structures de gouvernance d'entreprise. GUBERNA ne remet nullement en question l'importance des recommandations du Code Buisse pour les entreprises, raison pour laquelle elle s'attache à effectuer de la sensibilisation auprès de celles-ci notamment par le biais des cycles de soirées.

GUBERNA considère qu'un conseil d'administration et de manière générale une délégation de pouvoir qui fonctionne bien sera très porteur pour l'entreprise. Cela l'aidera à faire les bons choix, à éviter les conflits, à prévoir plus facilement la stratégie, les éventuels risques. Nous estimons donc que la gouvernance d'entreprise est un outil indispensable de croissance, de pérennité des entreprises mais également des familles lorsqu'il est question d'entreprises familiales.

Si les entreprises familiales prennent la peine de réfléchir aux structures telles que celle du forum familial, de fédérer leurs actionnaires et d'en faire des personnages engagés dans la vie de l'entreprise, cela aura un vrai impact positif. Bien entendu, ces démarches et mises en place de structure ne se feront pas du jour au lendemain.

Ce que GUBERNA fait d'ailleurs aussi, en parallèle de la sensibilisation aux règles de gouvernance d'entreprise, c'est l'accompagnement des entreprises dans le développement des mécanismes et structures de gouvernance. Nous organisons ainsi des formations pour les administrateurs afin qu'ils puissent correctement administrer les entreprises.

Le volet de sensibilisation passe donc tant par une information des recommandations existantes de leur contenu, que par une aide dans la mise en place de celles-ci.

Votre rôle ne se résume t-il alors qu'à la sensibilisation et au suivi dans la mise en place des structures et mécanismes de gouvernance, ou assurez vous aussi un certain suivi ?

De manière générale, il est vrai que GUBERNA fait plus de la sensibilisation, des recherches appliquées, des formations pour les administrateurs.

Néanmoins, nous proposons également à nos membres (individuels ou entreprises) des évaluations des conseils d'administration. GUBERNA se rend ainsi sur place afin de voir comment cela fonctionne en interne et si nécessaire, réoriente éventuellement les entreprises en faisant application des recommandations contenues dans le Code Buisse.

Faites-vous face de temps à autre à des entreprises qui ne connaissent pas du tout le Code Buisse ?

La question n'est pas vraiment là, ce n'est que lorsque nous nous retrouvons face à des entreprises qui ont un intérêt pour la gouvernance que nous pouvons nous rendre compte si oui ou non de telles recommandations sont connues.

Il faut bien se rendre compte que la gouvernance c'est au départ une ouverture d'esprit et qu'il faut être prêt à s'y intéresser et à en faire application. C'est par exemple le cas, lorsqu'une entreprise décide de créer un conseil d'administration actif ouvert à des membres extérieurs, ou lorsqu'elle décide d'ouvrir les réunions du conseil d'administration, ou encore lorsqu'elle consent à ouvrir les responsabilités à des membres extérieurs.

Mais alors est ce que ce Code n'est pas plutôt un outil utile pour les praticiens et non pour les entreprises ? Un outil dont ne feront pas application d'elles même les entreprises ?

Madame BODSON ne le pense pas. Le Code Buisse est un outil qui peut être très pratique pour une entreprise. Mais il faut bien se rendre compte que ce n'est pas en donnant cet outil tel quel à l'entreprise que pour autant elle se remettra en question et se posera les bonnes questions quant à sa gouvernance. Il y a, avant l'application de ces recommandations, tout un processus qui doit se faire de la part de celle-ci. C'est notamment pour les entreprises familiales : il faut réfléchir à la passation de pouvoir, à l'organisation des successions,... avant même d'en arriver à l'idée de dynamisation du fonctionnement et du recours aux règles de corporate governance. Il est clair que dès lors que l'on franchit ce cap, le Code Buisse est très utile aux entreprises.

C'est ce qui explique d'ailleurs que GUBERNA consacre un temps tout particulier à la sensibilisation à la gouvernance d'entreprise afin d'aider les entreprises à faire germer l'idée de l'utilité de ces règles. Le Code Buisse devient alors un véritable outil utile à l'entreprise et l'aide dans le développement qui l'aide dans la mise en place d'une gouvernance efficace.

ANNEXE N°3 : L'IMPORTANCE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES FAMILIALES EN BELGIQUE (ENQUÊTE FBNET BELGIUM 2011)

L'importance économique des entreprises familiales en Belgique



Contenu

Avant-propos	2
Introduction	3
En un coup d'œil: quelques données et recommandations	4
1. Méthode	8
2. Nombre d'entreprises familiales, et leur contribution à l'emploi et au produit intérieur brut	12
2.1 Combien d'entreprises sont des entreprises familiales?	13
2.2 Quelle est l'importance des entreprises familiales pour l'emploi?	17
2.3 Quelle est la contribution des entreprises familiales au produit intérieur brut?	20
3. Les entreprises familiales présentent-elles d'autres caractéristiques d'entreprise que les entreprises non familiales?	22
4. Quels sont les principaux objectifs et défis des entreprises familiales?	28
5. Combien d'entreprises familiales seront-elles transmises dans les années qui viennent?	32
6. Qu'en est-il de la gestion vertueuse dans les entreprises familiales?	36
Ouvrages et documents de référence	40

Avant-propos

Les entreprises familiales sont la colonne vertébrale de l'économie belge.

Elles développent en outre une dynamique propre, qui exerce un effet multiplicateur sur la croissance économique.

À ce titre, les entreprises familiales sont créatrices de profit à réinvestir, contribuent au bien-être général par leur apport fiscal, et représentent un chaînon indispensable dans la dynamique économique de notre pays.

Jusqu'à ce jour, toutefois, on ne disposait guère de statistiques vraiment fiables à leur sujet.

FBNet, la Fédération Belge des Entreprises familiales, a dès lors estimé opportun, à l'occasion de son premier lustre de cinq ans, de confier au Professeur Johan Lambrecht et à son staff académique, la mission de cerner avec précision l'importance des entreprises familiales.

On en découvrira les résultats dans les pages qui suivent. S'il en était encore besoin, ceux-ci corroborent avec éclat le rôle moteur et irremplaçable de l'entreprise familiale dans le développement du bien-être national.

Nous sommes particulièrement heureux de pouvoir vous offrir ce rapport scientifique si utile, dans l'espoir qu'il puisse servir de modèle d'inspiration pour tous ceux qui façonnent avec passion et compétence l'avenir économique de notre pays.

Paul BUYSSE

2

Introduction

« La majorité de nos entreprises est constituée d'entreprises familiales. Elles forment l'épine dorsale de notre économie. » Voilà une assertion que tout dirigeant d'entreprise ou responsable politique a déjà entendue plus d'une fois. Si personne ne doute de sa pertinence, on ne dispose pourtant que de peu de chiffres sur l'importance économique réelle des entreprises familiales en Belgique. Ce constat est étonnant lorsqu'on voit à quel point les entreprises familiales sont à l'ordre du jour depuis plusieurs années.

Le présent rapport entend combler cette lacune en se focalisant plus particulièrement sur les éléments suivants: le nombre d'entreprises familiales dans notre pays, leur contribution à l'emploi et au produit intérieur brut, leurs caractéristiques par rapport aux entreprises non familiales, leurs principaux objectifs et défis, leur transmission et, enfin, leur gouvernance. Nous nous expliquerons d'abord sur notre méthode. L'étude s'ouvre sur un encadré qui reprend ses principales conclusions et quelques recommandations particulières aux entreprises familiales, question d'aller directement au cœur du sujet.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à tous ceux qui nous ont assistés par leurs conseils ou leur aide logistique. À travers le Baron Paul Buysse et Maître Jozef Lievens en particulier, nous remercions le FBNet Belgium qui nous a confié cette recherche et l'a soutenue financièrement. Grâce à celle-ci, nous disposons enfin de données chiffrées sur l'importance économique des entreprises familiales en Belgique. Nous voulons également mentionner les 267 dirigeants d'entreprises familiales et non familiales qui ont bien voulu s'astreindre à répondre à notre enquête. Sans leur input, il n'y aurait pas eu d'output. Puisse leur apport collectif contribuer à la pleine reconnaissance des entreprises familiales dans notre pays.

Johan Lambrecht et Vincent Molly
Bruxelles, janvier 2011

3

En un coup d'œil: quelques données et recommandations

Nombre d'entreprises familiales

De toutes les sociétés belges employant du personnel, 77 pour cent sont des entreprises familiales. On dénombre ainsi 123 000 sociétés familiales. L'Allemagne connaît un pourcentage comparable d'entreprises familiales.

En Flandre et en Wallonie, respectivement 78 pour cent et 81 pour cent des sociétés sont des entreprises familiales. Dans la région de Bruxelles-Capitale, on en compte un peu moins: 64 pour cent.

Entreprise familiale n'est pas synonyme de PME. Également parmi les grandes entreprises (d'au moins 200 salariés), la majorité (55 pour cent) sont des entreprises familiales.

Part dans l'emploi

Les entreprises familiales procurent 45 pour cent des postes de travail en Belgique, soit l'emploi de 1 710 000 personnes. En Allemagne, la part d'emploi offerte par les entreprises familiales est sensiblement la même.

En Flandre et en Wallonie, plus de la moitié des postes de travail est fournie par les entreprises familiales. Dans la Région de Bruxelles-Capitale, la part d'emploi des entreprises familiales est réduite à 27 pour cent.

Contribution au produit intérieur brut (PIB)	Les entreprises familiales sont responsables d'un tiers de notre PIB; cela revient à un montant de 102 milliards d'euros. Aussi bien en Flandre qu'en Wallonie, les entreprises familiales sont responsables de 46 pour cent du produit régional brut (contre 17 pour cent dans la Région de Bruxelles-Capitale).
Comparaison entre entreprises familiales et non familiales	En comparaison avec les entreprises non familiales, les entreprises familiales sont en moyenne un peu plus vieilles, plus petites, plus actives dans la construction, moins actives dans le secteur des services et moins actives sur le plan international.
Objectifs et défis	L'objectif principal des entreprises familiales est de créer un haut degré de fidélisation de leur clientèle. Leurs principaux défis sont de trouver du personnel adéquat, de pouvoir payer leurs factures à temps et d'être payées à temps par leurs clients.
Transmission	Environ 22 pour cent des entreprises familiales prévoient une transmission de la gestion dans un délai de cinq ans. Pour la transmission de la propriété, ce pourcentage est de 25. Près de la moitié des dirigeants ne savent pas encore qui sera leur successeur ou le prochain propriétaire. Ceux qui le savent déjà donnent une nette préférence à la succession familiale. Environ 40 pour cent des entreprises familiales n'ont aucune idée des conséquences pour l'entreprise de la disparition soudaine du dirigeant ou du propriétaire actuels (par exemple, par suite de maladie, de décès, ...).

Gouvernance	À peine 3 pour cent des entreprises familiales ont un conseil d'avis actif. Un peu plus d'un cinquième des sociétés anonymes familiales disposent d'un conseil d'administration actif; la moitié de celles-ci ont des administrateurs externes. Un pour cent des entreprises familiales ont une charte familiale écrite; 2 pour cent ont installé un forum familial.
Recommandations	Les entreprises familiales ont intérêt à installer un conseil d'avis/conseil d'administration actif avec des membres externes. Ce conseil doit entre autres veiller à la définition et à l'exécution d'une véritable stratégie d'entreprise. Un peu plus de la moitié des entreprises familiales estiment avoir une mission stratégique (voir Lambrecht et Ting To, 2008). Il s'agit cependant souvent d'une illusion de stratégie, car elles confondent la stratégie (faire les choses qu'il faut) avec l'efficacité (faire les choses comme il faut). Les membres extérieurs d'un conseil d'avis/d'administration jouent entre autres un rôle de caisse de résonance et soulagent la solitude de l'entrepreneur familial, afin qu'il ait moins de plaintes physiques et psychologiques (voir Lambrecht, 2010). Dans la perspective d'une transmission plus ou moins prochaine, il est souhaitable que les entreprises familiales se dotent d'une charte familiale écrite, où les règles du jeu sont clairement fixées pour la famille (voir Lievens et Lambrecht, 2008).

1. Méthode

La présente étude est basée sur une enquête à grande échelle organisée en octobre 2010 auprès d'entreprises en Belgique. Les coordonnées de celles-ci furent rassemblées à l'aide de la banque de données Bel-First du Bureau Van Dijk, qui contient les fiches signalétiques détaillées de toutes les entreprises qui déposent leurs comptes annuels en Belgique.

Différentes études (voir, entre autres, Flören, 1998 et Klein, 2000) ayant démontré que la part des entreprises familiales dans l'ensemble des entreprises diffère fortement selon les catégories de taille des entreprises, on a veillé à ce que ces diverses catégories soient équitablement représentées dans notre enquête. Ainsi avons-nous notamment pu réunir suffisamment d'éléments et dégager des conclusions fiables sur la catégorie des grandes entreprises. Chaque fois, on a sélectionné de manière aléatoire un même nombre d'entreprises dans la population des micro-entreprises (1 à 9 salariés), des petites entreprises (10 à 49 salariés), des moyennes entreprises (50 à 199 salariés) et des grandes entreprises (au moins 200 salariés). Et ce au sein des trois régions.

L'enquête effectuée en vue de cette étude peut être subdivisée en quatre sections. Dans une première section, l'attention se porte sur quelques caractéristiques générales de l'entreprise comme le secteur d'activité, la taille, le lieu d'implantation, etc. Cette section s'intéresse également aux principaux objectifs et défis de l'entreprise. Une deuxième section met au jour un certain nombre de caractères distinctifs du dirigeant de l'entreprise: âge, sexe, diplôme(s) obtenu(s), etc. La troisième section concerne la direction et la gestion de l'entreprise. Elle se penche sur les liens familiaux entre les dirigeants, la génération à laquelle appartient le dirigeant actuel et les perspectives concernant la transmission des rênes. On

y examine en outre si l'entreprise dispose d'un conseil d'avis, d'un conseil d'administration et d'autres organes ou instruments de bonne gouvernance. La quatrième section, enfin, s'attache à la propriété de l'entreprise. On y évalue entre autres l'influence de la famille sur la propriété et les prévisions en matière de transmission future de la propriété.

Au total, 267 dirigeants d'entreprises familiales et non familiales ont répondu à l'enquête. Comme le montre le Tableau 1, toutes les catégories de taille d'entreprise sont largement représentées: 28 pour cent des répondants proviennent de micro-entreprises (1 à 9 travailleurs), 34 pour cent de petites entreprises (10 à 49 travailleurs), 22 pour cent de moyennes entreprises (50 à 199 travailleurs) et 15 pour cent de grandes entreprises (au moins 200 travailleurs). Si l'on veut étendre les conclusions à toutes les catégories de taille confondues, et donc dégager une image représentative de l'importance des entreprises familiales dans toute notre économie, il faut pondérer les réponses reçues des différentes catégories. C'est ce qu'illustre le Tableau 1 où, à côté de la répartition des entreprises selon la catégorie de taille dans notre échantillon, on donne la répartition selon la catégorie de taille dans toute la population belge. En prenant le rapport entre les deux pourcentages, on obtient des chiffres pondérés qui servent de base aux résultats de cette enquête.

Tableau 1: Répartition des entreprises selon la catégorie de taille (échantillon versus population totale)

	Échantillon	Population
1-9 travailleurs	28,45%	81,56%
10-49 travailleurs	33,74%	15,29%
50-199 travailleurs	22,36%	2,45%
≥ 200 travailleurs	15,45%	0,70%

Source: Unizo-ColfaceEuroDB (2009) pour les données de population.

2. Nombre d'entreprises familiales, et leur contribution à l'emploi et au produit intérieur brut

2.1 Combien d'entreprises sont des entreprises familiales?

Pour répondre à cette question, il faut d'abord nous entendre sur la définition d'une entreprise familiale. Même si plusieurs définitions ont cours, les études internationales récentes partent généralement de la définition du *European Group of Owner Managed and Family Enterprises* (GEEF). Pour le GEEF, une entreprise est une entreprise familiale si:

- la majorité des droits de vote à l'assemblée générale est dans les mains du fondateur ou de la famille propriétaire (si la société est cotée en bourse, il suffit que la famille propriétaire détienne 25 pour cent des droits de vote)

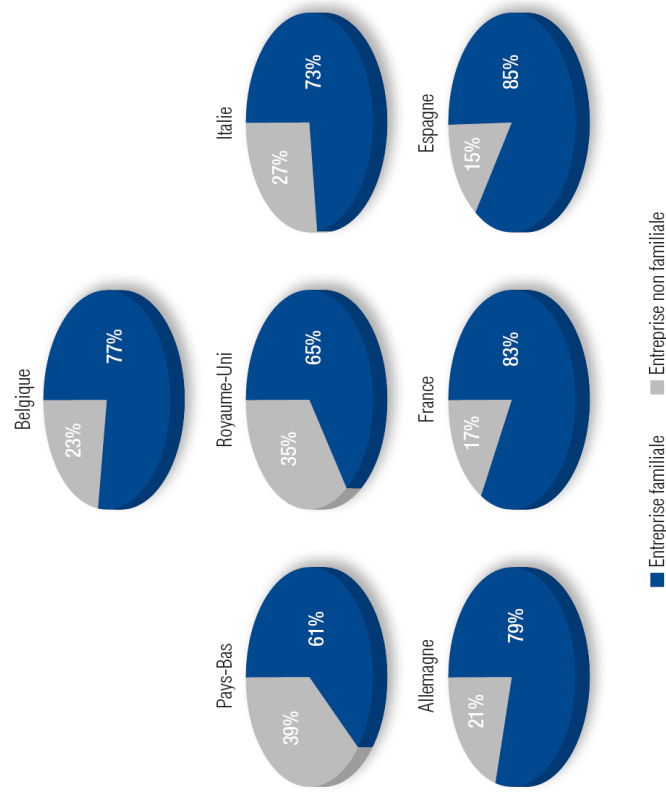
ET

- d'autre part, au moins un représentant de la famille est actif dans la direction ou la gestion de l'entreprise.

Nous prenons cette définition du GEEF à notre compte, pour pouvoir comparer les situations au niveau international. On peut déjà en déduire que les entreprises unipersonnelles ne sont pas considérées comme des entreprises familiales; elles n'ont en effet pas d'actions. Si nous appliquons la définition du GEEF à toutes les sociétés comptant au moins un salarié, 77 pour cent des sociétés en Belgique sont alors des entreprises familiales (voir Figure 1). En chiffres absolus, on dénombre ainsi 123 000 sociétés familiales avec personnel.

Le FBN International (2008) a recherché pour un certain nombre de pays européens, sur base de la définition du GEEF, le pourcentage d'entreprises familiales par rapport au nombre total d'entreprises. La Figure 1 montre que l'Allemagne compte un pourcentage d'entreprises familiales équivalent à celui de la Belgique.

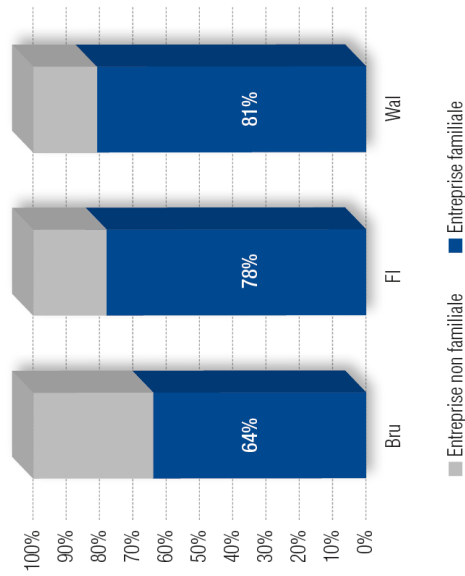
Figure 1: Nombre d'entreprises familiales en Belgique et dans quelques pays européens



Source: FBN International (2008) pour les autres pays européens.

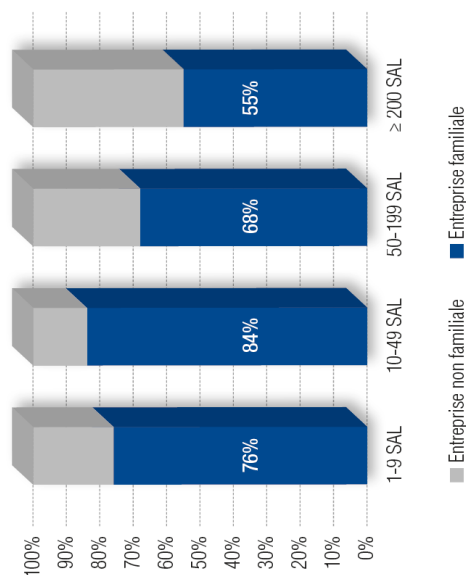
Nous avons également recherché le nombre d'entreprises familiales dans les trois régions (voir Figure 2). En Flandre (Fl) et en Wallonie (Wal), respectivement 78 pour cent et 81 pour cent des entreprises sont des entreprises familiales. Dans la région de Bruxelles-Capitale (Bru), celles-ci représentent 64 pour cent des entreprises.

Figure 2: Nombre d'entreprises familiales dans les trois régions



Il apparaît clairement qu'une entreprise familiale ne peut être assimilée à une PME lorsqu'on considère le nombre d'entreprises familiales dans les différentes catégories de tailles (voir Figure 3). Même au sein des plus grandes entreprises (d'au moins 200 salariés), la majorité (55 pour cent) sont en effet des entreprises familiales.

Figure 3: Entreprises familiales selon la taille

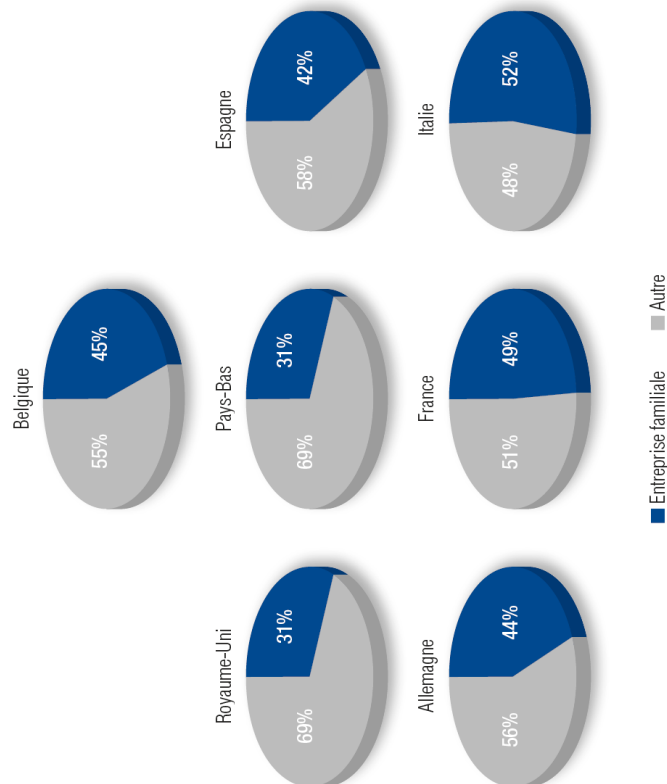


2.2 Quelle est l'importance des entreprises familiales pour l'emploi?

La Figure 4 montre que les entreprises familiales ont un grand impact sur le volume de l'emploi en Belgique. Elles pourvoient en effet à quelque 45 pour cent du nombre total de postes de travail dans notre pays, ce qui correspond à 1 710 000 salariés. Le reste de l'emploi se situe dans les entreprises non familiales et le secteur public.

La Figure 4 montre aussi la part représentée par les entreprises familiales dans l'emploi dans quelques pays européens. Ici encore, la similitude entre la Belgique et l'Allemagne est frappante.

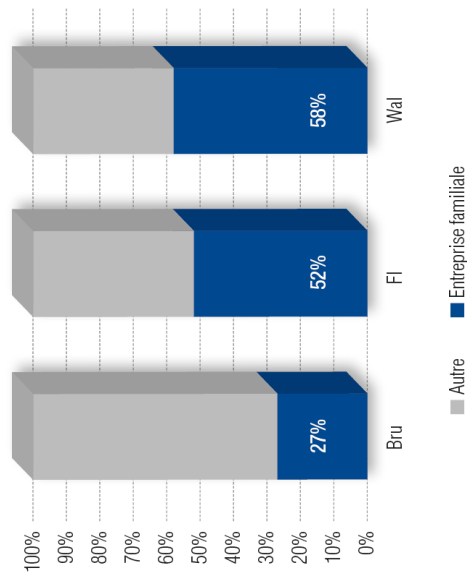
Figure 4: Part des entreprises familiales dans le volume de l'emploi en Belgique et dans quelques pays européens



Source: FBN International (2008) pour les autres pays européens.

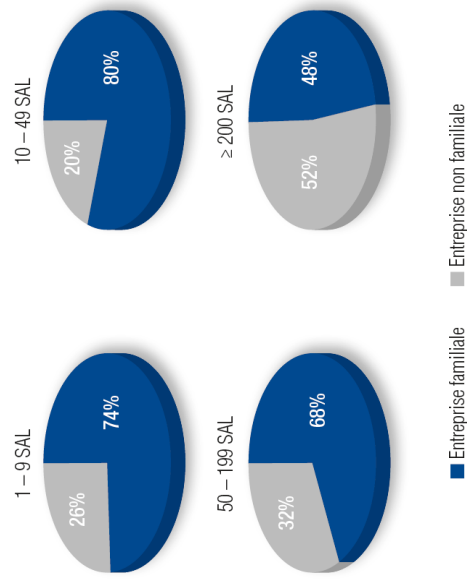
Lorsqu'on répartit l'importance des entreprises familiales pour l'emploi par région, on constate, comme le montre la Figure 5, qu'en Flandre et en Wallonie, plus de la moitié du nombre total de postes de travail provient des entreprises familiales (respectivement 52 pour cent et 58 pour cent). Dans la région de Bruxelles-Capitale, les entreprises familiales pourvoient à 27 pour cent du volume de l'emploi.

Figure 5: Part des entreprises familiales dans l'emploi dans les trois régions



Nous avons également analysé la part des entreprises familiales et non familiales dans le volume de l'emploi par catégories de taille (voir Figure 6). Dans les PME (jusque 200 salariés), ce sont les entreprises familiales qui fournissent le gros de l'emploi. Dans les grandes entreprises (d'au moins 200 salariés), les entreprises familiales pourvoient encore à près de la moitié de l'emploi total.

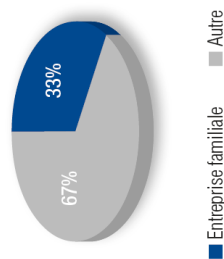
Figure 6: Part des entreprises familiales dans le volume de l'emploi par catégorie de taille



2.3 Quelle est la contribution des entreprises familiales au produit intérieur brut?

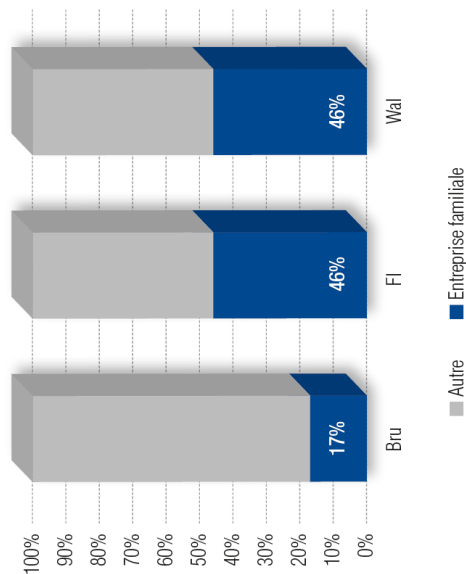
Pour évaluer la contribution des entreprises familiales au produit intérieur brut (PIB), nous avons calculé la valeur ajoutée réalisée respectivement par les entreprises familiales et par les autres entreprises. Le PIB peut en effet être déterminé par la somme de valeur ajoutée (approche « par la production »). Dans notre pays, les entreprises familiales contribuent pour un tiers du PIB (voir Figure 7). En chiffres absolus, cela représente quelque 102 milliards d'euros.

Figure 7: Contribution des entreprises familiales au PIB



Lorsqu'on analyse la situation par région, on constate que les entreprises familiales réalisent 46 pour cent du produit régional brut aussi bien en Flandre qu'en Wallonie (voir Figure 8). Dans la région de Bruxelles-Capitale, cette part est nettement moindre, avec seulement 17 pour cent.

Figure 8: Contribution des entreprises familiales au produit régional brut

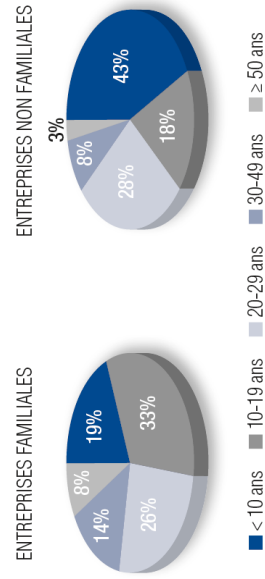


3. Les entreprises familiales présentent-elles d'autres caractéristiques d'entreprise que les entreprises non familiales?

Nous nous sommes demandé si les entreprises familiales diffèrent d'une manière significative des entreprises non familiales sur un certain nombre de caractéristiques telles que l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la situation des clients et les activités internationales de l'entreprise.

Différentes études attestent que les entreprises familiales sont dans l'ensemble plus âgées que les entreprises non familiales (voir entre autres Zahra, Hayton et Salvato, 2004). Nos chiffres corroborent ce constat : l'âge moyen des entreprises familiales est de 23 ans, contre 17 ans pour les entreprises non familiales. Si l'on distingue les classes d'âge, il apparaît que 19 pour cent des entreprises familiales ont moins de 10 ans, contre 43 pour cent des entreprises non familiales (voir Figure 9). Huit pour cent des entreprises familiales sont aussi plus âgées que 49 ans, contre 3 pour cent des entreprises non familiales.

Figure 9: Âge des entreprises

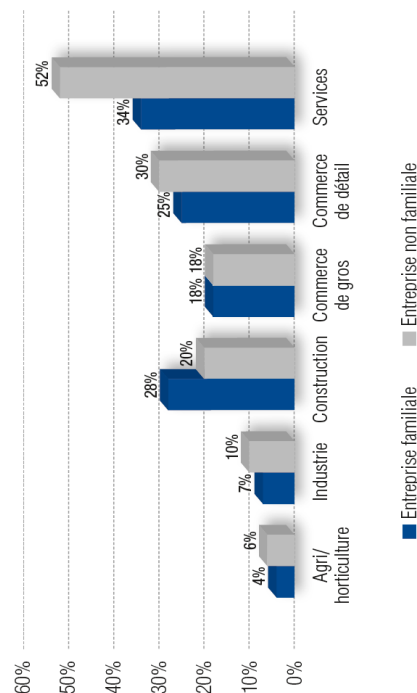


Il ressort en outre que les dirigeants d'entreprises familiales y restent plus longtemps à la barre que leurs homologues des entreprises non familiales (18 ans contre 13 ans).

On constate également que les entreprises familiales sont en moyenne un peu plus petites que les entreprises non familiales. Les entreprises familiales comptent une moyenne de 10 salariés, contre une moyenne de 16 salariés dans les entreprises non familiales.

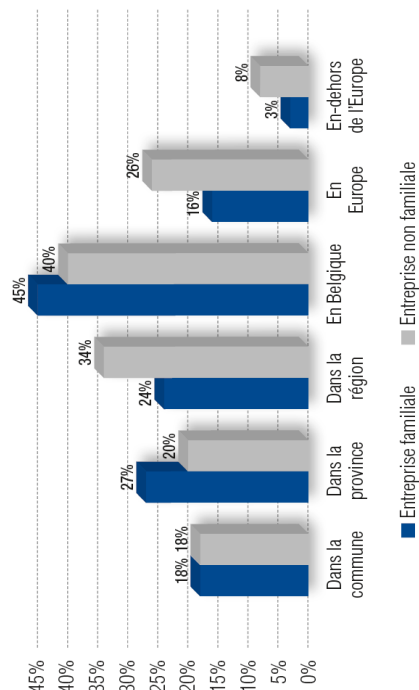
On relève aussi des différences entre entreprises familiales et non familiales selon le secteur d'activité (voir Figure 10). Les entreprises familiales sont significativement moins actives dans le secteur des services (34 pour cent des entreprises familiales y sont actives, contre 52 pour cent des entreprises non familiales). En revanche, les entreprises familiales sont davantage représentées dans le secteur de la construction que les entreprises non familiales (28 pour cent des entreprises familiales, contre 20 pour cent des entreprises non familiales).

Figure 10: Entreprises par secteur d'activité



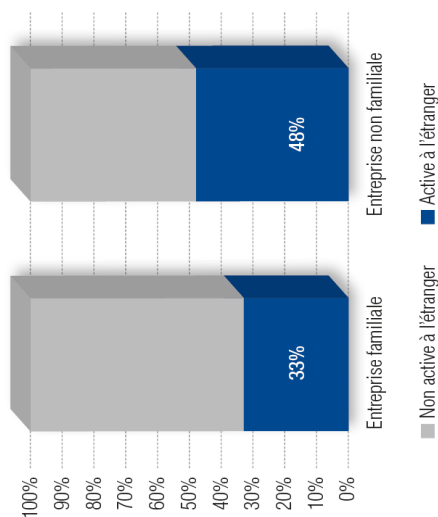
Nous nous sommes également demandé si les principaux clients en termes de chiffre d'affaires se situent différemment dans les entreprises familiales et dans les entreprises non familiales. Il s'avère que les principaux clients se situent en Belgique, aussi bien pour les entreprises familiales que pour les entreprises non familiales (voir Figure 11).

Figure 11: Où se situent les clients des entreprises?



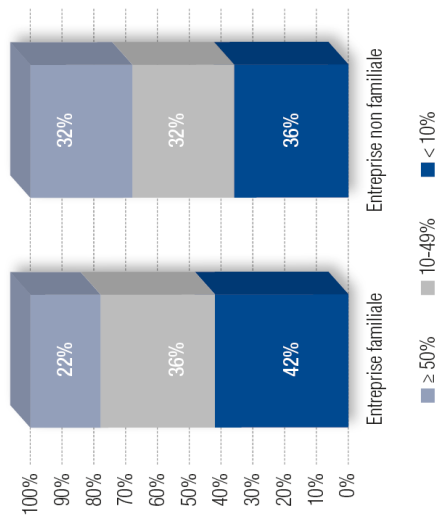
On constate, enfin, que les entreprises non familiales sont plus actives sur le plan international que les entreprises familiales (48 pour cent, contre 33 pour cent, voir Figure 12).

Figure 12: Entreprises actives à ou avec l'étranger



Si l'on n'examine que les entreprises actives sur le plan international, le pourcentage du chiffre d'affaires produit par les activités internationales ne diffère pas significativement entre les entreprises familiales et non familiales (voir Figure 13).

Figure 13: Pourcentage du chiffre d'affaires annuel réalisé par l'activité internationale



4. Quels sont les principaux objectifs et défis des entreprises familiales?

Notre enquête a tenté de déterminer les principaux objectifs et défis des entreprises. Le tiers des principaux objectifs des entreprises familiales est le suivant:

1. Création d'un haut degré de fidélisation de la clientèle.
2. Création et renforcement de la réputation/du statut de l'entreprise dans son environnement.
Préservation de l'indépendance et du contrôle de la famille.
3. Équilibre entre famille, entreprise et individu.
Maximisation du profit.
Création de la sécurité d'emploi pour les salariés.
Croissance du patrimoine (familial).

Le défi « création et renforcement de la réputation/du statut de l'entreprise dans son environnement » revient nettement plus souvent chez les entreprises familiales que chez les entreprises non familiales.

Le tiercé des principaux défis des entreprises familiales est:

1. Trouver le personnel adéquat.
 - Pouvoir payer les factures à temps.
 - Être payé à temps par les clients.
2. Être en règle avec la législation.
 - Surmonter les crises financières et économiques.
3. Rester concurrentiel par rapport aux entreprises belges.
 - Remplir les charges administratives imposées par les pouvoirs publics.

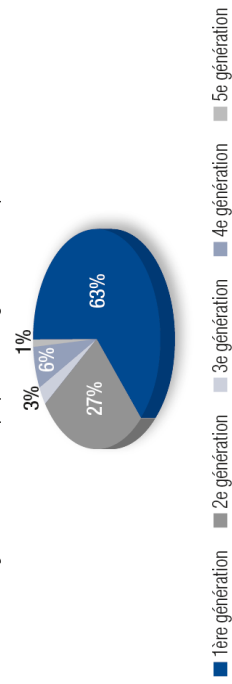
Lambrecht (2010) a observé dans une enquête concernant les cauchemars et les motivations des dirigeants d'entreprises familiales que ceux-ci sont avant tout préoccupés de trouver du personnel compétent et motivé.

En comparaison avec les entreprises non familiales, les entreprises familiales évoquent dans l'ensemble nettement moins les défis suivants: surmonter les crises financières et économiques, attirer des actionnaires/propriétaires externes, être capable de financer la croissance et devenir actif avec et à l'étranger.

5. Combien d'entreprises familiales seront-elles transmises dans les années qui viennent?

Avant de répondre à cette question, demandons-nous quelle génération de la famille propriétaire contrôle l'entreprise familiale (voir Figure 14). Dans la plupart des entreprises familiales (63 pour cent), la propriété et la gestion sont encore aux mains de la première génération. Dans 27 pour cent des entreprises familiales, la propriété et la gestion sont transmises à la deuxième génération, et 10 pour cent des entreprises familiales sont contrôlées par la troisième génération ou les suivantes.

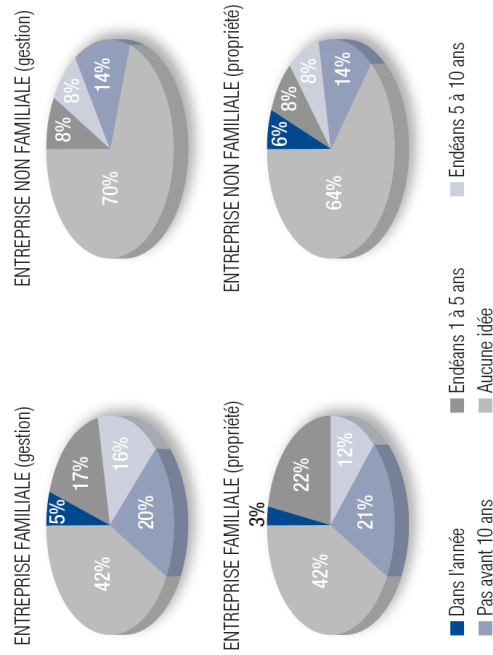
Figure 14: Génération propriétaire/dirigeante de l'entreprise familiale



Le thème de la succession dans les entreprises familiales est celui qui a été le plus étudié par les chercheurs dans le domaine des entreprises familiales. Nos chiffres confirment combien cet intérêt est justifié. Vingt-deux pour cent des entreprises familiales envisagent une transmission de la gestion dans un délai de cinq ans (voir Figure 15). Pour la transmission de la propriété, elles sont 25 pour cent. Si l'on associe la propriété et la gestion, 83 pour cent des entreprises familiales qui prévoient un transfert dans les cinq années envisagent

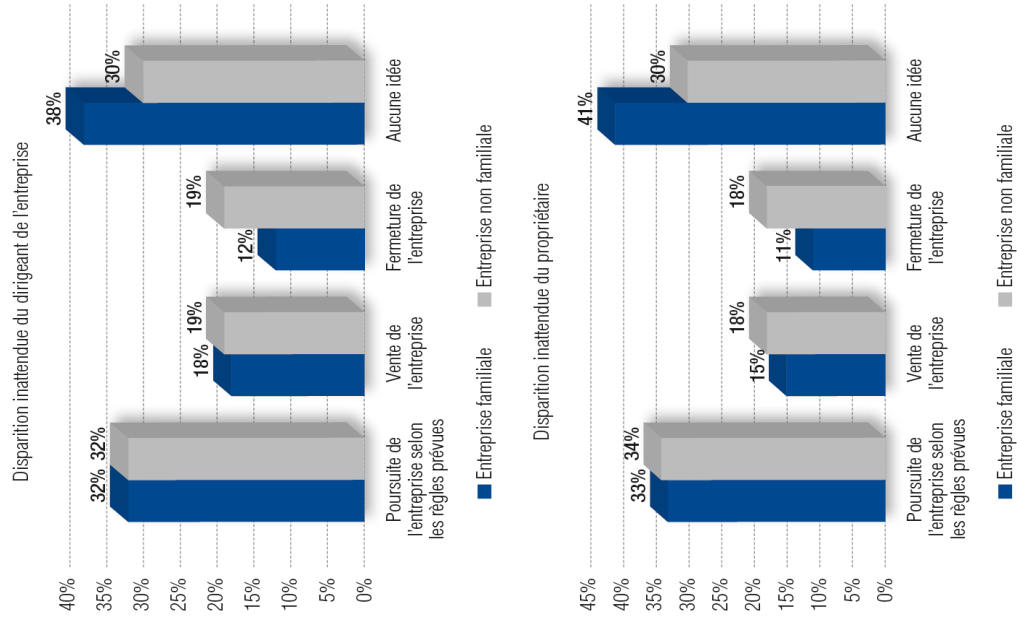
un transfert aussi bien de la propriété que de la gestion. On relèvera par ailleurs qu'environ la moitié des entreprises familiales qui seront confrontées à un transfert dans les cinq ans, ne savent pas encore qui sera le prochain dirigeant (44 pour cent ne le savent pas encore) ou le prochain propriétaire (51 pour cent ne le savent pas encore). Les entreprises familiales qui ont leur idée à ce sujet donnent nettement la préférence à une succession familiale.

Figure 15: Prévisions en matière de transfert de gestion et de propriété



Nous nous sommes également interrogés sur les conséquences qu'entraîneraient la disparition ou l'indisponibilité inattendues (par exemple, pour raison de maladie) du dirigeant ou du propriétaire de l'entreprise familiale. Aux Pays-Bas, une situation critique de ce genre est désignée par l'acronyme « OASE », pour Overlijden, Arbeidsongeschiktheid, Stoppen met werken et Echtscheiding (décès, incapacité au travail, arrêt de carrière et divorce). La recherche dans ce pays nous apprend qu'environ un tiers des entreprises familiales hollandaises ont été confrontées en un laps de temps de dix ans avec au moins une situation critique ('Oase of fata morgana'; 2005). Pour la continuité de l'entreprise, il est donc important de se préparer à un éventuel scénario de crise. Environ 40 pour cent des entreprises familiales n'ont cependant aucune idée des conséquences de la disparition soudaine du dirigeant ou du propriétaire de l'entreprise (voir Figure 16). Ce pourcentage est chaque fois moindre dans les entreprises non familiales.

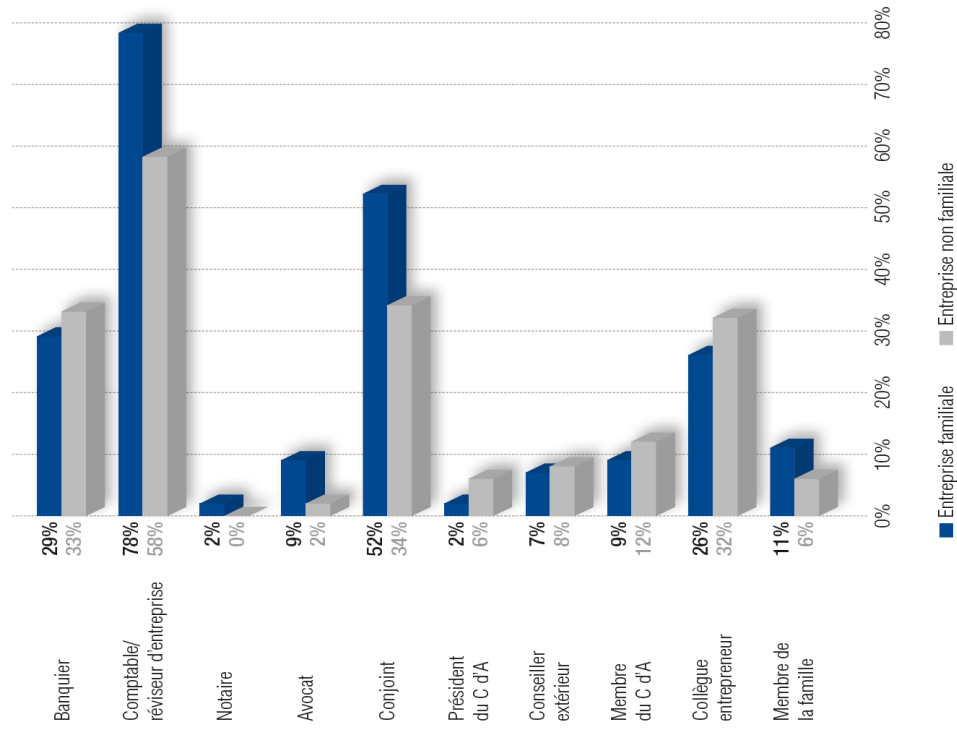
Figure 16: Conséquences de la disparition inattendue du dirigeant/propriétaire de l'entreprise



6. Qu'en est-il de la gestion vertueuse dans les entreprises familiales?

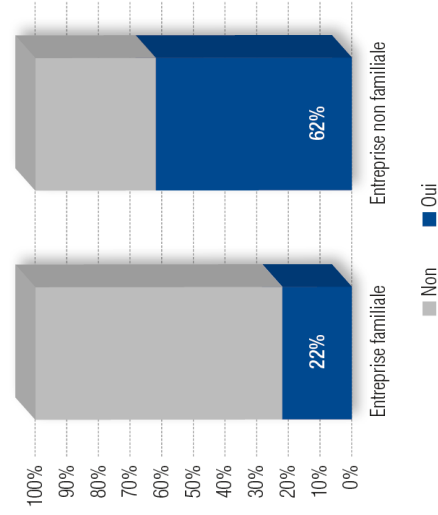
On a demandé aux dirigeants d'entreprise avec qui ils discutent de leurs principaux problèmes en rapport avec l'entreprise. Les dirigeants d'entreprises familiales confient le plus volontiers leurs soucis à leur comptable ou réviseur d'entreprise, à leur conjoint, à leur banquier et à un collègue entrepreneur (voir Figure 17).

Figure 17: Avec qui discute-t-on des principaux problèmes de l'entreprise?



Nous avons également cherché à savoir dans quelle mesure les entreprises familiales donnent suite aux recommandations du Code Buyse II (2009) destinées aux entreprises non cotées en bourse. Notre première constatation est qu'à peine 3 pour cent des entreprises familiales disposent d'un comité d'avis actif. Conformément au Code Buyse II (2009), « actif » signifie au minimum quatre réunions par an. En second lieu, il n'y a que 22 pour cent des sociétés anonymes familiales qui disposent d'un conseil d'administration actif (voir Figure 18). Dans la moitié de ces cas siègent des administrateurs externes (non membres de la famille et non actifs quotidiennement dans l'entreprise). Dans les sociétés anonymes non familiales, le pourcentage avec un conseil d'administration actif passe à 62. Dans le conseil d'administration des entreprises familiales siègent, en moyenne, 3,6 administrateurs, contre 5 administrateurs dans les entreprises non familiales. Les entreprises familiales comptent en moyenne 1,3 administrateurs externes, contre 4,5 dans les entreprises non familiales. Dans à peine 4 pour cent des entreprises familiales (17 pour cent des entreprises non familiales), le président du conseil d'administration est un administrateur externe. Dans 67 pour cent des sociétés familiales avec un conseil d'administration actif (contre 61 pour cent des sociétés non familiales), le rôle de président est combiné avec celui de dirigeant de l'entreprise. En troisième lieu, il s'avère qu'à peine 1 pour cent des entreprises familiales disposent d'une charte familiale écrite. Notons, enfin, que seulement 2 pour cent des entreprises familiales se sont dotées d'un forum familial. Les entreprises familiales ont manifestement encore un long chemin à parcourir en matière de gestion vertueuse.

Figure 18: Existe-t-il un conseil d'administration actif?



Ouvrages et documents de référence

Code Buysse II (2009). Ce document peut être consulté sur <http://www.codebuysse.be>

FBN International (2008). *Family Business International Monitor*. Lausanne, FBN International, The Family Business Network.

Flören, R.H. (1998). The significance of family business in the Netherlands. *Family Business Review*, 11(2), 121-134.

Klein, S.B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.

Lambrecht, J. (2010). *Les préoccupations et les motivations des entrepreneurs familiaux*. Institut de l'Entreprise Familiale.

Lambrecht, J. et Ting To, W. (2008). *Waardecreatie door familiebedrijven in Vlaanderen*. Projet de recherche commandité par l'Institut de l'Entreprise Familiale.

Lievens, J. et Lambrecht, J. (2008). *Avec votre entreprise en Champions League! Règles d'or pour les familles propriétaires d'une entreprise*. Traduit du néerlandais. Zellik, Roularta Books.

Oase of fata morgana (2005). *Onderzoek in opdracht van BDO Camps-Obers accountants & Adviseurs*. Amsterdam, Centrum voor Innovatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. et Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family versus non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.

ANNEXE N°4 : L'APPLICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES PME BELGES (ENQUÊTE DEMINOR 2011)

DEMINOR publie les résultats d'une étude dans le cadre d'un projet en entreprise de la HUB. Il a été étudié dans quelle mesure les dirigeants d'entreprise accordent de l'importance aux principes de gouvernance d'entreprise et de quelle manière ceux-ci les appliquent dans leur propre PME ou société familiale.

DEMINOR a mené cette étude en collaboration avec la HUB. Pierre CERNERO, étudiant en dernière année sciences économiques appliquées, a mené cette étude dans le cadre de son travail de fin d'études sous l'impulsion et la direction de DEMINOR, et sous la supervision scientifique de la HUB.

Selon la définition européenne des PME, 2.670 PME ont été sélectionnées. Un questionnaire élaboré a été envoyé aux dirigeants de ces entreprises afin de savoir dans quelle mesure ceux-ci appliquent les principes de gouvernance d'entreprise ainsi que l'importance qu'ils y accordent. 363 dirigeants d'entreprise ont rempli le questionnaire. Ceci représente 13,6% de la population totale.

L'échantillon des répondants dispose principalement des caractéristiques suivantes :

- 68,0% de sociétés familiales, 32,0% de sociétés non-familiales, allant de la première génération de sociétés familiales à la cinquième génération ou plus;
- Entreprises avec 1 actionnaire (19,8%), 2 actionnaires (34,4%), 3 actionnaires (13,2%) ou plus de 3 actionnaires (32,6%);
- Entreprises avec un partenaire financier (8,6%) et sans partenaire financier (91,4%);

Le traitement statistique du questionnaire a donné les constatations suivantes.

Dans seulement 40,8% des sociétés, il existe des accords écrits formels entre actionnaires. Dans ce cas, il s'agit surtout de la convention d'actionnaire (75,4%), suivie de la charte familiale (21,7%).

Dans 50,6% des cas, il existe des limitations de transfert d'actions, comme un droit de préemption (76,5%), un droit d'approbation (29,4%) et un droit de suite (24,7%). Il y a souvent plusieurs combinaisons de limitations de transfert.

Contrairement aux limitations de transfert, très peu d'entreprises (10,7%) disposent d'un programme de liquidité pour la vente d'actions. Pour les actionnaires des sociétés non-cotées (SNC), il est donc très difficile de vendre des actions. S'il existe un programme de liquidité cela concerne, pour environ la moitié des sociétés, un rachat par la société ou un marché interne pour actionnaires.

34,8% des sociétés ont une politique de dividende.

En dehors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires, 52,6% des répondants indiquent qu'il y a également des réunions informelles entre actionnaires. Ceci se passe la plupart du temps entre des actionnaires actifs au sein de la société. 32,1% des sociétés familiales ont un forum familial.

Dans notre échantillon, en moyenne 4,1 administrateurs siègent au sein du Conseil d'Administration. Ils se réunissent en moyenne 4,1 fois par an. Dans 75,6% des sociétés, les administrateurs reçoivent de l'information avant le Conseil d'Administration; il s'agit la plupart du temps d'information financière. Seulement 29,8% des entreprises ont des administrateurs indépendants, et la fonction de président et d'administrateur délégué est exercée par la même personne dans 59,7% des sociétés. Seulement 14,4% a un conseil consultatif, mais 56,7% des répondants indiquent avoir un Conseil d'Administration actif.

Dans 75,3% des sociétés, il y a des actionnaires ou membres familiaux actifs dans l'entreprise. Dans seulement 19,5% des entreprises, il y a des accords concernant l'entrée d'un actionnaire, comme le diplôme (48,2%) ou l'expérience professionnelle (57,1%). Dans 75,3% des sociétés, il y a de la transparence quant aux rémunérations des membres familiaux actifs dans l'entreprise.

Enfin, dans 56,7% des sociétés familiales, la succession vers la génération suivante n'est pas réglée. Dans 20,7% des cas, la génération suivante est prête. Les entreprises restantes optent pour un management professionnel temporaire ou permanent ou pour la vente de la société.

L'analyse de l'échantillon indique également les différences significatives suivantes entre les sortes de PME:

- Les sociétés familiales affichent de moins bons résultats de gouvernance que les sociétés non-familiales; dans les sociétés familiales il est plus difficile pour les actionnaires de faire des accords écrits formels;
- L'entrée d'un partenaire financier a un impact positif sur la gouvernance et la professionnalisation de l'entreprise, et ceci quasiment à tous niveaux;
- Les grandes PME affichent clairement de meilleurs résultats de gouvernance que les petites PME;
- Les entreprises avec plusieurs actionnaires affichent clairement de meilleurs résultats de gouvernance d'entreprise que les entreprises avec peu d'actionnaires. Ceci est logique dans le sens où une entreprise avec 1 actionnaire n'a pas besoin de mesures de gouvernance, et que le besoin grandit au fur et à mesure qu'il y a plus d'actionnaires.

Concernant le Code Buisse, 20,3% a répondu n'avoir jamais entendu parler du Code Buisse. 37,0% n'applique pas le Code, dont 20,9% puisqu'il n'y a pas d'obligation. Pourtant, 58,7% des répondants pense que le Code peut apporter une plus-value pour la société. Dans l'ensemble, le Code Buisse a renforcé la sensibilisation de bonne gestion pour 30,0% des répondants.

Concernant la gouvernance d'entreprise et le Code Buisse, les dirigeants d'entreprise accordent surtout de l'importance à la communication d'information aux actionnaires, aux objectifs à long terme de la société, au contrôle interne, aux administrateurs exécutifs et à la composition du Conseil d'Administration. Par contre, ils accordent peu d'importance aux administrateurs externes, à la rémunération des administrateurs et à la politique de dividende.

Dans tous les cas, une bonne connaissance du Code Buisse se reflète dans l'application des règles de gouvernance d'entreprise au sein de la société. Les dirigeants d'entreprise qui connaissent le Code y voient une plus-value et l'applique également plus souvent.

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : AUX ORIGINES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DE SON APPLICATION AU SEIN DES STRUCTURES FAMILIALES.....	5
CHAPITRE I : DÉFINITION ET HISTORIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE .	5
SECTION I : DÉFINITION DU CONCEPT DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	5
SECTION II : APPARITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET DE SES PRINCIPES	6
§1 ^{er} . Aux origines de la « corporate governance » : Etats-Unis et Angleterre	7
§2. Mise en place des principes de gouvernance par l'OCDE	8
§3. Mouvement européen de gouvernance d'entreprise.....	9
CHAPITRE II : L'INTRODUCTION DES PRINCIPES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EN DROIT BELGE	11
SECTION I : LES INITIATIVES PUBLIQUES	11
§1 ^{er} . La loi du 2 août 2002 dite de « corporate governance »	11
§2. La Loi du 6 avril 2010 visant à renforcer la gouvernance des entreprises cotées ...	12
SECTION II : LES INITIATIVES PRIVÉES	13
§1 ^{er} . Le Code belge de gouvernance à l'usage des entreprises cotées : Le Code dit de 2009.....	13
A. La mise en place d'une Commission belge de corporate governance et la création de son Code ..	13
B. Le contenu et les lignes directrices du Code belge de gouvernance à l'usage des entreprises cotées	15
§2. Le Code belge de gouvernance à l'usage des entreprises non cotées : Le Code Buyse	17
CHAPITRE III : LA CRÉATION D'UN CODE DE GOUVERNANCE DESTINÉ AUX ENTREPRISES NON COTÉES : LE CODE BUYSE	18
SECTION I : SES OBJECTIFS	18
SECTION II : SON CONTENU	19

SECTION III : SA MISE À JOUR EN 2009	21
CHAPITRE IV : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES NON COTÉES	22
SECTION I : LES ENJEUX DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES...	22
SECTION II : LES DIFFICULTÉS DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES.....	23
SECTION III : LES LIGNES DE FORCE DE LA BONNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE FAMILIALE.....	27
PARTIE II : LES STRUCTURES DE GESTION ET DE BONNE GOUVERNANCE AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES	31
CHAPITRE I : LA PRÉSENCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ACTIF	31
SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSÉ	31
§1 ^{er} . La mission du conseil d'administration	31
§2. La composition du conseil d'administration	31
§3. Le fonctionnement du conseil d'administration.....	32
§4. La nomination et l'évaluation des administrateurs	33
§5. Les droits et obligations des administrateurs	33
§6. Le rôle du président.....	34
§7. La présence de comités d'avis.....	35
SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE	36
§1 ^{er} . Les étapes de la mise en place d'un conseil d'administration familial actif.....	36
§2. Le rôle du conseil d'administration familial	39
§3. La composition du conseil d'administration familial.....	41
§4. Le fonctionnement du conseil d'administration familial	43
§5. La nomination et l'évaluation des administrateurs du conseil d'administration familial	44
§6. Le rôle déterminant du président.....	45

CHAPITRE II : LA PRÉSENCE D'UN SENIOR MANAGEMENT PERFORMANT	47
SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSE	47
§1 ^{er} . Définition du senior management	47
§2. La mission du senior management	47
§3. La composition du senior management.....	47
§4. La nomination des membres du senior management	48
§5. L'évaluation des membres du senior management	48
§6. La rémunération des membres du senior management	49
SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE	49
CHAPITRE III : LA PRÉSENCE D'ACTIONNAIRES ENGAGÉS.....	52
SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSE	52
§1 ^{er} . Le rôle des actionnaires.....	52
§2. La stimulation de l'engagement des actionnaires.....	52
§3. La convention d'actionnaires	53
SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE	53
CHAPITRE IV : LA MISE EN PLACE D'UN FORUM FAMILIAL.....	55
SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSSE	55
SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE	55
§1 ^{er} . Les types de forums familiaux	56
§2. Le rôle et les compétences du forum familial	56
§3. La composition et la présidence du forum familial.....	58
§4. Le fonctionnement du forum familial	59
PARTIE III : LES OUTILS DE GESTION ET DE BONNE GOUVERNANCE AU	
SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES	61
CHAPITRE I : LE RÔLE DE LA FAMILLE.....	61
SECTION I : LA DÉFINITION DES VALEURS	61

SECTION II : LA DÉTERMINATION DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	62
SECTION III : LA FIXATION DES OBJECTIFS FINANCIERS	63
SECTION IV : LA NOMINATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	63
SECTION V : LA FORMATION DES MEMBRES DE LA FAMILLE.....	63
CHAPITRE II : LA MISE EN PLACE D'UNE CHARTE FAMILIALE.....	65
SECTION I : LES DISPOSITIONS DU CODE BUYSE	65
SECTION II : L'APPLICATION DES RÈGLES À LA PRATIQUE	65
§1 ^{er} . L'élaboration de la charte familiale	66
§2. La force obligatoire de la charte familiale.....	67
§3. La durée de la charte familiale	69
§4. Les sanctions du non-respect de la charte familiale	69
CHAPITRE III : LA BONNE INTERACTION ENTRE LA FAMILLE ET LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE	70
SECTION I : LES RAISONS DE CETTE BONNE INTERACTION.....	70
SECTION II : LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉFINITION CLAIRE DES RÔLES ET DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DE CHACUN DES ACTEURS	71
SECTION III : L'IMPORTANCE DE LA RELATION ENTRE LA FAMILLE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	71
SECTION IV : LA RELATION CONSTRUCTIVE ENTRE L'ENTREPRISE ET LES ACTIONNAIRES	72
CONCLUSION	73
BIBLIOGRAPHIE	77
ANNEXES.....	83
ANNEXE N°1 : INTERVIEW DE MONSIEUR P. LAMBRECHT, PROFESSEUR À L'UCL (2 avril 2014).....	83
ANNEXE N°2 : INTERVIEW DE MADAME A. BODSON, MEMBRE DE GUBERNA (L'INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE BELGIQUE (17 avril 2014)	89

ANNEXE N°3 : L'IMPORTANCE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES FAMILIALES EN BELGIQUE (ENQUÊTE FBNET BELGIUM 2011).....	95
ANNEXE N°4 : L'APPLICATION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE DANS LES PME BELGES (ENQUÊTE DEMINOR 2011).....	117

