

PAROLES D'EXPERTS

# [Série] ENTREPRISES FAMILIALES

## Organisation, Gouvernance et Transmission

**Trailer - Une entreprise familiale finira forcément par disparaître ?**

Épisode 0

Septembre 2023



Le tissu économique est aujourd'hui composé de 95% de petites et moyennes entreprises (PME) dont la majorité est constituée d'entreprises familiales.

Dès lors, l'entreprise familiale constitue une composante essentielle de notre économie nationale, pour laquelle il est devenu crucial de s'interroger sur ses caractéristiques, en vue d'en assurer (i) une bonne gouvernance et (ii) une transmission intergénérationnelle réussie et apaisée.

L'entreprise familiale peut être définie comme une « personne morale dans laquelle plusieurs membres d'une même famille influencent la direction de la société à travers des liens de parenté, des postes de management et/ou des droits de propriété sur le capital ».

Il est entendu que cette notion peut être appliquée à des groupes de sociétés répondant à de tels critères (liens de parenté, gouvernance, détention capitalistique).

L'environnement familial en lien avec une société ou un groupe de sociétés est complexe et ne cesse d'évoluer au cours du temps et des générations.

De ce fait, il n'est pas rare que de nombreux groupes familiaux rencontrent des difficultés en raison de désaccords stratégiques et/ou de gouvernance entre les membres de la famille et les actionnaires.

Afin de survivre au passage des générations, tout changement au sein des équipes dirigeantes peut s'avérer être une source d'instabilité à terme et mettre durement à l'épreuve les relations des actionnaires entre eux ainsi que les relations au sein même de la famille.

Vous l'aurez compris, une famille qui possède une société ou un propre groupe de sociétés doit donc faire face à de multiples défis, mais elle bénéficie malgré tout de certains privilèges.

En effet, une société familiale ou un groupe de sociétés, pouvant représenter une part importante du patrimoine familial, a le pouvoir d'unir ou de désunir la famille et de faire perdurer le développement d'un tel patrimoine sur plusieurs générations.

La mission la plus complexe consiste sans conteste à maintenir une cohésion au sein du groupe familial, de son patrimoine, et ce au fil des dévolutions successorales.

Alors que les membres d'une famille peuvent endosser différents rôles dans un groupe de sociétés et en même temps au sein de la famille, des tensions viennent à naître fréquemment en matière de gouvernance entrepreneuriale et/ou de gouvernance familiale.

Ces différentes tensions entre amour, performances, argent, représentation du groupe vis-à-vis des tiers... se doivent d'être régulées, de manière à ce que tous les intervenants sachent clairement et à tout moment quels sont ou peuvent être leurs rôles, leurs sphères d'intervention ainsi que leurs pouvoirs, prérogatives et limites.

Force est de constater que l'addition des émotions et des problèmes intrinsèquement familiaux augmente la complexité des défis auxquels une société ou groupe familial doit ou devra faire face à l'avenir.

**Par expérience, même si le sujet est devenu moins tabou qu'il ne l'était il y a encore quelques années, nous avons souvent constaté que de nombreux groupes familiaux ne prêtent pas suffisamment attention à des sujets stratégiques essentiels, tels que :**

- le plan de succession du président, du directeur général et des autres postes clés de la direction,
- l'emploi des membres de la famille au sein de l'entreprise ou du groupe, et
- l'attractivité et/ou la conservation des dirigeants et responsables de fonctions clés extérieurs à la famille.

Sur ce point, il convient de souligner que le fait de retarder ou de négliger de telles prises de décisions stratégiques pourrait conduire à l'échec, à la destruction progressive voire à la ruine de n'importe quel groupe familial.

**Il en résulte qu'il est devenu indispensable de mettre en place en amont (i) une organisation sécurisante et pérenne, (ii) des règles pouvant encadrer de façon pragmatique les affaires de la société ou du groupe familial et (iii) encadrer une gouvernance efficace, rationnelle et fructueuse, tout en tentant de maintenir le caractère familial du groupe.**



**Franck LÉBOUC-GUILHOU**

Conseil juridique, Legal Partner

[flg@sfm.co.ma](mailto:flg@sfm.co.ma)



Dans notre prochaine publication, nous partagerons nos réflexions quant à **l'opportunité de constituer une société holding familiale et aux avantages et inconvénients d'un tel véhicule dans le cadre d'une réorganisation d'un groupe familial en vue de sa transmission intergénérationnelle.**

Nos **Spécialistes Family Business** vous accompagnent dans la définition du modèle de Gouvernance le plus approprié à votre organisation et dans la préparation d'une transmission intergénérationnelle réussie et apaisée de votre entreprises familiale



**Abdelkader BOUKHRISS**

Président

[ab@sfm.co.ma](mailto:ab@sfm.co.ma)



**Franck LEBOUÇ-GUILHOU**

Legal Partner

[flg@sfm.co.ma](mailto:flg@sfm.co.ma)