

AFFECTIO SOCIETATIS ET AFFECTIO FAMILIAE, CIMENT DES ENTREPRISES FAMILIALES

FBN FRANCE



L' affectio societatis est un concept juridique qui indique une volonté de s'associer pour réaliser un projet commun, il représente l'élément moral et intentionnel de la société. L' affectio societatis de l'entreprise familiale a ses spécificités, il se dote d'une dimension humaine, psychologique et émotionnelle supplémentaire et s'avère central car sans cohésion familiale, la pérennité de l'entreprise est menacée.

Ainsi, il trouve son correspondant dans l'entreprise familiale : l' affectio familiae, qui est la volonté commune des membres de la famille de mener à bien un projet collectif, incarné et porté par l'entreprise.

Dès la première génération et pour les suivantes, la cohésion entre les actionnaires doit être assurée car l'équilibre familial peut être fragilisé lorsque se pose par exemple la question d'une transmission aux générations suivantes ou toute autre décision importante, complexe ou délicate.

Des valeurs communes comme socle de l' affectio familiae

C'est avant tout sa vision à long terme qui caractérise une famille entrepreneuriale ou une entreprise familiale. Et ce long terme prend ses racines et puise ses valeurs dans une histoire, un héritage qui remonte parfois à plusieurs générations et qui constitue l'ADN de l'entreprise.

La reconnaissance et l'appropriation par les membres de la famille de ces valeurs familiales sont fondamentales pour la pérennité de l'entreprise. Ces valeurs permettent aux membres de la famille de décider ensemble qui ils sont, ce qu'ils veulent être et construire l'avenir de l'entreprise familiale. Elles sont le fondement de l' affectio familiae.

L'importance de créer des liens entre les membres familiaux

Au sein de l'entreprise familiale, les générations coexistent de plusieurs manières : en tant qu'actionnaires, dès lors que des transmissions de titres sont intervenues (donation, suc-

cession ou vente) ou au sein des organes de direction, lorsque la nouvelle génération prend le relais à la tête de l'entreprise familiale. Dans ces deux cas, le dialogue entre actionnaires est essentiel, pour assurer la cohésion de l'actionnariat familial autour du projet d'entreprise et permettre un passage de témoin entre les générations dans de bonnes conditions.

Ainsi, le choix des organes et outils n'est pas neutre quant à la forme que va prendre le dialogue entre les actionnaires. Des organisations cloisonnées, des rencontres et moments d'échanges trop espacés, sont autant de facteurs pouvant freiner la communication au sein de la famille et de l'entreprise. Cependant celle-ci est indispensable pour maintenir la cohésion familiale et connaître les attentes des uns et des autres, y compris celles des membres de la famille qui n'ont pas vocation à travailler dans l'entreprise, mais qui demeurent actionnaires.

Une gouvernance adaptée pour fédérer la famille

Que l'actionnariat soit plus ou moins large, l'objectif reste le même pour toute entreprise familiale : identifier le périmètre des actionnaires et veiller à ce que chacun ait un rôle qui lui convienne et qui convienne à l'entreprise.

Cela implique de mettre en place et faire vivre différents processus de gouvernance familiale afin d'atténuer les surcharges émotionnelles résultant de la cohabitation famille/entreprise, de maintenir ainsi un affectio societatis pour l'ensemble des actionnaires familiaux qu'ils soient opérationnels ou non opérationnels dans l'entreprise, et de fixer les règles entre la famille et l'entreprise pour guider les prises de décisions au sein de l'entreprise.

Dans le Cahier du FBN France, *La Gouvernance familiale*¹, publié en 2019, plusieurs arrangements ou organes familiaux sont présentés :

« **Le conseil de famille** : le conseil de famille ou « forum familial », connaît un engouement croissant dans les entreprises familiales, notamment multigénérationnelles. Il remplit deux fonctions importantes : d'une part, l'élaboration et la mise en œuvre du protocole familial, et d'autre part, l'anticipation des problèmes qui pourraient survenir entre les membres de la famille dans l'entreprise (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2004). Il permet de définir les rôles et les responsabilités de toute la famille (Kets de Vries, 1993) et facilite la communication entre les actionnaires familiaux actifs ou non actifs et les dirigeants familiaux. C'est dans ce cadre que sont formalisés les intérêts et la vision de long terme de la

famille en particulier et de l'actionnariat en général. Ainsi, seront détectées et contrôlées les problématiques dues à l'enchevêtrement de la famille et de l'entreprise.

Les réunions familiales et l'assemblée familiale : alors que les réunions familiales ont un caractère informel, l'assemblée familiale fait référence à une réunion formelle et périodique des membres de la famille au cours de laquelle ces derniers échangent des informations sur les activités de l'entreprise familiale et nouent des contacts plus étroits.

La fondation familiale : les fondations peuvent jouer elles-mêmes un rôle de gouvernance familiale, car elles forment des structures où les familles véhiculent leurs valeurs et renforcent leur cohésion (Gersick, Stone, Grady, Desjardins, & Muson, 2004), voire contribuent à la performance de l'entreprise familiale à travers le renforcement de l'engagement de la famille et d'autres parties prenantes en alignement avec ces valeurs (Labaki, 2018).

La charte familiale : la charte familiale a pour vocation de définir le comportement attendu des membres familiaux vis-à-vis de l'entreprise et des modalités de recrutement des membres de la famille. Elle a une valeur morale. »

Le nombre ou la variété des mécanismes de gouvernance familiale initiés par l'entreprise contribuent à l'interaction des membres de la famille-actionnaire. Néanmoins ils ne suffisent pas à garantir la continuité familiale. Le processus de gouvernance est souvent parsemé d'embûches, qui gagnent en complexité avec l'accroissement du nombre d'actionnaires familiaux. Ces risques, qu'il faut identifier, gérer ou prévenir, semblent nécessairement liés au facteur humain. Il convient de prendre en considération toute la diversité des membres de la famille et y compris les nouvelles générations.

L'affectio societatis pour engager les nouvelles générations

Le modèle de l'entreprise familiale comporte des spécificités qui nécessitent de mettre en place de manière anticipée une formation et une intégration des nouvelles générations pour que le cap de la transmission soit franchi sereinement.

« Que ce soit de manière formelle ou informelle, susciter l'interaction famille-entreprise éveille la curiosité de la nouvelle génération. Lorsque les connaissances sur l'entreprise et la famille font naître un sentiment de fierté ou d'appartenance, elles se traduisent par une intention positive. »²

¹ Sous la coordination de Rania Labaki (2020). *La Gouvernance familiale*, Les Cahiers du FBN France.

² Sous la coordination de Rania Labaki (2018). *La transmission intrafamiliale, de l'intention à la réalité : perspective de la nouvelle génération*, Les Cahiers du FBN France.

Ainsi, l'affectio doit être entretenu en permanence à travers certaines pratiques de gouvernance adaptées à ces nouvelles générations détaillées dans le cahier FBN France, *La Gouvernance familiale* :

« **Des séminaires d'accueil** : dédiés principalement aux jeunes ou nouveaux entrants, ils jouent un rôle de sensibilisation à l'entreprise et à la famille. Ces séminaires peuvent comporter une introduction ou un rappel sur l'histoire familiale, l'arbre familial et les métiers de l'entreprise ainsi que des visites d'entreprise, des témoignages de dirigeants, voire des rencontres avec des membres d'autres entreprises familiales. Ils permettent aux membres de la famille de s'approprier progressivement leur histoire en levant les craintes ou les préjugés.

Un comité de la nouvelle génération : ce comité propose des activités dédiées à la jeune génération, âgée de 18 à 40 ans, et qui se déroulent à un rythme plus ou moins régulier. Certaines activités sont organisées par des membres de la jeune génération aux membres juniors (moins de 18 ans) afin de leur transmettre leur attachement à l'entreprise familiale et à ses valeurs. Ce comité propose parfois un système de parrainage entre un membre de la génération senior et un membre de la nouvelle génération ou encore entre un membre de la jeune génération et de la génération junior.

Un comité de sélection ou observatoire des talents : ces structures mènent une veille sur les talents potentiels de la nouvelle génération et proposent parfois des formations ou du coaching pour gagner en compétences. Un ensemble composé d'experts, de membres externes à la famille et de membres familiaux examine la motivation des membres de la famille via leurs dossiers de candidatures et établit ainsi une cartographie dynamique, professionnelle et objective de leurs

compétences en vue de les orienter, de les accompagner et de faciliter leur éventuelle intégration à différentes initiatives de l'entreprise. Cette initiative permet l'équité dans le recrutement à des postes à responsabilité en réduisant le biais d'appartenance à certaines branches familiales.

Des formations et postes d'observation : les formations dispensent à la famille une base commune de connaissances, propre à faciliter la prise de décisions ou les inciter à être force de propositions constructives. Elles peuvent porter sur l'actionnariat responsable ou les fonctions d'administrateur, les fondamentaux de la finance, des compétences spécifiques aux métiers de l'entreprise familiale, ou encore des sujets d'intérêts communs proposés par les membres de la famille. Ces formations se déroulent physiquement ou sous la forme de webinars périodiques, plus pratiques pour des familles géographiquement dispersées. »

A travers d'autres initiatives, il s'agit également de s'adapter aux aspirations des nouvelles générations et de donner du sens au projet professionnel, familial et sociétal. Les jeunes sont en quête d'autres formes d'engagement. La philanthropie ou le mécénat peuvent être des leviers de l'affectio familiae auprès des nouvelles générations en quête de sens.

En conclusion, pour contribuer à la pérennité de l'entreprise familiale, il est indispensable de construire des liens forts entre les membres familiaux (affectio familiae) et de cultiver l'attachement et la fierté d'appartenir à une entreprise familiale (affectio societatis) à travers des mécanismes de gouvernance adaptés. La personnalisation ou l'adaptation de ces pratiques à la situation de chaque famille restent clés, tant que la vision familiale demeure la ligne directrice.