



SERENITE
ENTREPRISE FAMILIALE
HUMAIN
PERENNITE
TRANSMISSION
GOUVERNANCE
COHESION

LA CHARTE FAMILIALE

BDO - Family Business





SOMMAIRE

| | | |
|----------|---------------------------------|----|
| 1 | De quoi parle-t-on ? | 03 |
| 2 | Quel est l'objectif ? | 04 |
| 3 | Notre rôle | 05 |
| 4 | Notre démarche d'accompagnement | 06 |
| 5 | Le budget | 08 |

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La Charte familiale est l'outil le mieux adapté pour accompagner et formaliser votre réflexion, qui vis à **clarifier et organiser votre famille** au sein de son patrimoine. Le contenu de la Charte varie d'une entreprise à l'autre.

On y retrouve généralement quatre grand thèmes, qui sont autant d'engagement pour la famille :

- **L'ADN de la famille** - *La philosophie de la famille, ses valeurs, ses objectifs, son histoire et sa vision du futur peuvent être consignés dans une charte.*
- **Les règles de gouvernance** - *préciser la composition et l'organisation de l'assemblée familiale, du conseil de famille et/ou du conseil d'administration : quels pouvoirs pour ces différentes institutions ? Qui peut y avoir accès ? Quelle fréquence et quels lieux de réunion ?*
- **Le rôle de chacun au sein de l'entreprise familiale**
- **Les règles d'intégration de nouveaux membres**

La charte familiale ne se limite pas à ces thématiques. La charte doit être adaptée aux préoccupations et à l'histoire de chaque famille. Son contenu est amené à évoluer : la charte est un **document vivant**, en perpétuel mouvement et les engagements qui y sont pris doivent évoluer avec les étapes de la vie de la famille et de l'entreprise.



L'OBJECTIF DE LA CHARTE FAMILIALE



Son élaboration a principalement pour objectifs :

- **Anticiper ou traiter d'éventuels conflits.** Points de vue divergents sur la stratégie d'entreprise, rivalités, mauvaise communication, projets différents, rôles mal définis... Les motifs de discorde entre les membres de la famille peuvent être nombreux et porter préjudice à la bonne santé de l'entreprise. La charte familiale est un excellent moyen de prévenir ces conflits en posant les règles du jeu au préalable, dans un cadre serein. Les règles qui y sont énoncées, et validées par l'ensemble de la famille, font autorité en cas de conflit. Lorsque les désaccords sont présents au moment de sa rédaction, la charte peut-être le révélateur des tensions existantes. Elle permet l'expression de non-dits et jouer un rôle d'exutoire. La médiation d'un tiers neutre, indépendant et tenu au secret professionnel est un atout pour les familles qui souhaitent mener un processus rigoureux et « dépassionné ». Ce tiers peut organiser des séances de travail individuelles et collectives, proposer un calendrier adapté aux enjeux familiaux, rédiger une base de travail et apporter des éclairages et des exemples issus de l'histoire d'autres familles.
- **Mieux se connaître, se rapprocher et renforcer les liens.** L'élaboration de la charte est un processus participatif qui doit impliquer tous les membres de la famille (y compris ceux de l'ancienne génération) pour que les engagements pris soient durables. Les négociations et les discussions qu'elle génère sont une occasion privilégiée de dialogue et d'échange, au cours desquelles les membres de la famille apprennent à travailler ensemble. Au-delà de la simple définition de nouvelles règles, la charte permet de souder le groupe familial et de créer un sentiment d'appartenance. Cette cohésion est indispensable au bon fonctionnement et à la pérennité de l'entreprise.
- **Poser des directions claires pour la nouvelle génération.** Pour les enfants qui reprennent les rênes de l'entreprise, l'élaboration d'une charte familiale est l'occasion de mettre les choses à plat, de s'interroger sur des pratiques inadaptées ou des conflits latents et de repartir sur des bases saines. La charte représente symboliquement le passage à une nouvelle ère de l'histoire familiale.

NOTRE RÔLE EN TANT QUE TIERS FACILITATEUR

Il est crucial que l'entreprise familiale et son CEO ne se raccroche pas à l'idée :

*“Avec un peu de bon sens et si tout le monde y met de la bonne volonté nous pourrions tout résoudre par nous même” **

Notre rôle n'est pas de :

- Apporter des solutions « toutes faites » ou « universelles ». Néanmoins, nous pouvons illustrer par les bonnes pratiques observées chez nos clients
- Il revient à la famille de déterminer sa façon d'avancer. **Jamais nous n'irons dire ou faire à la place de.** Cela reviendrait à le ou la priver d'un acte essentiel à la résolution du problème posé.

Notre rôle est de :

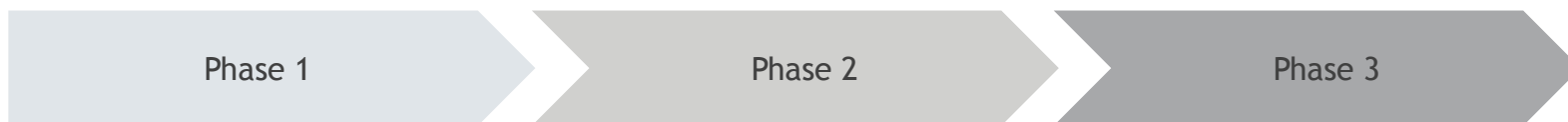
- Notre objectif est de vous aider à comprendre comment **favoriser la communication intrafamiliale, renforcer la cohésion et assurer la pérennité de l'entreprise dans la sérénité.**
- **Observer l'écosystème familiale**, tout au plus tendre un miroir et éventuellement l'irriter **pour qu'il s'autorégule.** Il est souvent difficile pour quelqu'un de se regarder faire ou être. Nous sommes persuadés que la famille a la capacité d'apporter les meilleures réponses aux questions qu'elle se pose.
- **Nous favorisons la communication.** Néanmoins, cela requiert la présence et la contribution active de toute les parties prenantes, l'écoute ouverte de chacun, la bienveillance du propos et le respect de ce qui est dit. **La communication devient alors un moyen puissant de co-construire une solution commune.**

Attention : Une fois le projet lancé il est important de garder le rythme. Le risque avec le temps qui passe est de voir l'attention et l'implication diminuer. Néanmoins, chaque cas est unique et chaque famille doit aller à son rythme. Ainsi, notre rôle est de trouver le bon équilibre pour assurer la réussite du projet.

* Source : Rik DONCKELS et Hans WILMOTS, La gestion de questions délicates au sein des entreprises familiales, 2016, Belgique

NOTRE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

3 étapes clés pour remplir ses objectifs



| | | | |
|------------------|---|--|--|
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none">• Prise de connaissance de la famille et du groupe• Collecter les aspirations et perceptions individuelles | <ul style="list-style-type: none">• Bâtir votre projet commun• Faire émerger les points de convergences et de divergences de la famille | <ul style="list-style-type: none">• Rédiger la charte familiale• Se doter de règles de fonctionnement• Maintenir l'unité et l'harmonie familiale |
| Méthode | <ul style="list-style-type: none">• 2 entretiens individuels d'1h30 par personne | <ul style="list-style-type: none">• 1 journée collective• 1 bilan à 45 jours | <ul style="list-style-type: none">• Entretiens individuels• Entretiens collectifs |
| Livrables | <ul style="list-style-type: none">• Une vision consolidée objective et anonyme | <ul style="list-style-type: none">• Une carte de la réalité de la famille | <ul style="list-style-type: none">• Une Charte Familiale adaptée à vos enjeux |

A l'issue des phases 1 et 2 vous serez en mesure :

- d'avoir **une image consolidée** de votre famille sur les rôles et aspirations individuels
- de disposer d'une **vision commune pour le groupe**

Le contenu de votre Charte sera alors identifié.



QUELQUES CONSEILS

Recueillir l'adhésion de tous ou du plus grand nombre pour lancer le processus

La démarche et le processus sont au moins aussi importants que le document en lui-même

La matière première de ce processus se recueille par l'écoute individuelle de chaque membre de la famille

Aucun sujet ne doit être et rester tabou

La mise en œuvre et l'application de la charte sont aussi un enjeu prioritaire à adresser

LE BUDGET

La fixation du budget répond à deux principes :

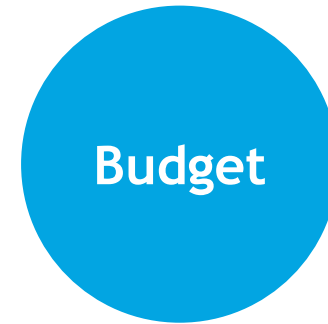


Notre budget est fixé au regard du contexte familiale et des ambitions de chaque individu ;

-



Des échanges sont nécessaires pour identifier votre besoin, votre contexte et votre enjeu ;



Notre proposition d'accompagnement est ensuite rédigée pour répondre au mieux à vos attentes.