

## PAROLES D'EXPERTS

# [Série] ENTREPRISES FAMILIALES

## Organisation, Gouvernance et Transmission

ÉPISODE 4

Quid d'un pacte d'actionnaires/d'associés et d'une charte familiale pour une Société Holding Familiale ?

Février 2024



**Franck LÉBOUC-GUILHOU**

Legal Partner

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



Dans le cadre de ce quatrième et dernier épisode de notre Série dédiée aux entreprises familiales, nous avons jugé opportun de présenter brièvement les objectifs et enjeux d'un pacte d'actionnaires/d'associés et, le cas échéant, d'une charte familiale pouvant être mis en place au regard d'une **Société Holding Familiale**, telle que définie dans nos précédentes publications.

## 1. QUID DE L'ÉTABLISSEMENT D'UN PACTE D'ACTIONNAIRES/D'ASSOCIÉS ?

Alors que les statuts de la **Société Holding Familiale** (i) constituent un document public opposable aussi bien à ses actionnaires ou associés qu'aux tiers et (ii) reprennent les principales dispositions de la loi applicables à la société concernée, le pacte d'actionnaires ou d'associés est quant à lui un acte conventionnel et confidentiel établi sous seing privé conclu entre tout ou partie des actionnaires ou associés de la société.

En conséquence, un tel pacte n'engage que les personnes qui l'ont signé.

Le pacte vise, en complément des statuts de la société, à fixer d'un commun accord des règles et procédures additionnelles devant régir les relations présentes et futures des actionnaires ou associés au sein de la **Société Holding Familiale**, en matière notamment de gouvernance, de stratégie, de financement du développement et de cessibilité des titres de la société et, le cas échéant de ses filiales.

Nous tenons à préciser que :

- si une violation des dispositions des statuts de la **Société Holding Familiale** peut donner lieu à une action en nullité, la violation d'une disposition d'un pacte ne pourra ouvrir droit qu'à des dommages-intérêts voire à une obligation de retrait de la société si celle-ci a été expressément prévue par ledit pacte ;
- nonobstant toute disposition contraire dans le pacte, les stipulations des statuts de la **Société Holding Familiale** priment celles de tout pacte d'actionnaires ou d'associés.

Ainsi, afin de renforcer la portée de certaines dispositions du pacte, il n'est pas rare de constater que l'une de ses dispositions impose, dans un délai déterminé, la mise en cohérence des statuts de la société concernée avec ledit pacte.

Le pacte d'actionnaires ou d'associés vient généralement répondre aux objectifs suivants :

**1er objectif** : Fixer les règles et procédures en matière de gestion de la **Société Holding Familiale** et, le cas échéant, de ses filiales.

Ces règles et procédures, devant prendre en considération le pourcentage de détention du capital par chacun des actionnaires ou associés, vise à permettre une gestion totalement transparente, en déterminant le nombre de sièges d'administrateurs et leurs attributions, le mode de gouvernance, le partage de l'information, la politique de dividendes ainsi qu'un contrôle des décisions pouvant être qualifiées importantes, essentielles ou stratégiques.

Il est entendu que de telles règles ne devront pas constituer une contrainte majeure pour la direction générale et une gestion opérationnelle quotidienne efficace et performante de la **Société Holding Familiale**.

**2ème objectif** : Définir le champ d'activité de la **Société Holding Familiale**, de sorte à éviter toute situation de conflits d'intérêts entre les affaires en commun au sein de la **Société Holding Familiale** et celles que les membres de la famille possèdent, gèrent ou souhaiteraient développer et gérer en propre.

Ici encore, cette délimitation de périmètre ne devra pas constituer un frein aux activités ou au développement de la **Société Holding Familiale** ou de son groupe.

**3ème objectif** : Définir les conditions de retrait de l'un des actionnaires ou associés du capital de la **Société Holding Familiale**, soit pour des raisons de convenances personnelles, soit pour des raisons de fait d'ores et déjà identifiées (désaccord grave et persistant, violation de dispositions impératives du pacte...).

Dans les deux cas, les parties signataires du pacte feront en sorte que ce retrait s'effectue dans des conditions équitables pour la partie sortante, et sans préjudice pour la ou les autres parties restantes.

## 2. QUID DE L'INSTAURATION D'UNE CHARTE FAMILIALE ?

Comme nous le constatons régulièrement, les statuts d'une **Société Holding Familiale** et, le cas échéant, leur pacte d'actionnaires / d'associés peuvent s'avérer insuffisants pour assurer dans de bonnes conditions la transmission et la succession transgénérationnelle de patrimoine ainsi que la sauvegarde du caractère familial d'une société holding ou d'un groupe de sociétés.

Tandis que le pacte d'actionnaires ou d'associés concerne uniquement les personnes en leur qualité d'actionnaires ou d'associés au sein d'une société holding, nous en venons à constater qu'il est désormais recommandé de réfléchir à la formalisation du fonctionnement d'une gouvernance familiale à l'effet :

- (i) de fixer les objectifs de la famille en ce qui concerne leur groupe,
- (ii) de définir les valeurs élémentaires sur la base desquelles la **Société Holding Familiale** et ses filiales doivent être dirigées, et
- (iii) d'organiser la communication au sein de la famille ainsi que les relations et interactions entre la famille et la **Société Holding Familiale**.

Cette formalisation devra également pouvoir influencer sur la gouvernance et la détention des titres des sociétés holdings personnelles.

Ainsi, la réussite d'une succession intergénérationnelle au sein de la **Société Holding Familiale** nécessite la mise en place d'un document distinct des statuts et/ou du pacte.

L'instrument contractuel maître pour une collaboration réussie entre la famille, une **Société Holding Familiale** et ses filiales est une **charte familiale** dont la pratique se développe de plus en plus à travers le monde.

Bien que la Charte familiale, en tant que document purement contractuel, n'ait aucune valeur juridique ni aucun pouvoir coercitif, sa force résultera de l'implication volontaire des membres de la famille lors de son élaboration.

Celle-ci doit être reflet et la continuité de la tradition familiale instaurée par le fondateur du groupe de sociétés.

La rédaction d'une charte familiale va consister à adopter un ensemble de règles de fonctionnement reflétant la culture et les valeurs de la famille.

Une fois adoptées, ces règles vont permettre aux membres de la famille dirigeante d'interagir de manière harmonieuse et opérationnelle tout à la fois, et ce, tout au long des différentes étapes de la **Société Holding Familiale** et de son groupe.

L'élaboration d'une telle charte ne peut pas être imposée et doit résulter d'un processus participatif et collaboratif devant obligatoirement impliquer tous les membres de la famille, de sorte à ce que les engagements soient pris en conscience pour en assurer l'adhésion et le respect dans le temps.

Les négociations et les discussions qu'elle doit générer vont pouvoir ainsi constituer une occasion privilégiée de dialogue et d'échanges, au cours desquels tous les membres d'une même famille vont devoir apprendre à travailler et à réfléchir ensemble.

Au-delà de la simple définition de nouvelles règles, cette charte doit permettre de souder le groupe familial et de créer un sentiment d'appartenance. Une telle cohésion est, de notre point de vue, un élément primordial et indispensable au bon fonctionnement et à la pérennité d'un groupe familial.

Une telle charte familiale devra notamment pouvoir créer une symbiose entre les valeurs, les objectifs et les rôles et missions d'un conseil de famille.

### 2.1 Valeurs :

Avec les valeurs, la famille devra énoncer les principes éthiques et moraux qui lui sont chers et qui devront être appliqués et respectés par elle-même et par la **Société Holding Familiale** et ses filiales.

- Quels idéaux doivent véhiculer les agissements des mandataires sociaux actuels et des héritiers de la première génération ?
- Quelles valeurs familiales doivent se retrouver et être maintenues dans le groupe ?
- Quelle vision à long terme la famille a-t-elle pour la **Société Holding Familiale** et ses filiales ?
- Probité, qualité, engagement, « la famille d'abord » ou « les affaires d'abord », culture d'entreprise, innovation, environnement, maintien de la réputation familiale, perpétuité des connaissances, expériences et compétences, sens du devoir ... ?

### 2.2 Objectifs :

Indépendamment des valeurs, la famille doit en outre fixer les objectifs ainsi que les directives concrètes pour elle, la **Société Holding Familiale** et ses filiales.

Pour une bonne relation entre la famille et les actionnaires ou associés, les objectifs définis par la charte familiale devront trouver leur prolongement et leur traduction dans le pacte d'actionnaires de la **Société Holding Familiale**.

Parmi les objectifs de la charte familiale, nous pouvons mettre en exergue (i) la conservation de tout ou partie du groupe entre les mains de la famille, (ii) l'obligation d'engagement social, (iii) l'assurance de revenus financiers des actionnaires sur la base des résultats dégagés par les sociétés filiales opérationnelles de la **Société Holding Familiale**, (iv) la préservation de la bonne entente familiale...

### 2.3 Conseil de la famille :

Afin de faire vivre une telle charte familiale dans le temps, il est recommandé de constituer un Conseil de famille qui s'attachera à définir :

- les conditions de participation au Conseil de famille, qui pourront être alternatives ou cumulatives : âge, statut ou non d'actionnaire, diplomation, expériences professionnelles, parent apparenté ou conjoint, belle-famille... ;
- les fonctions de direction au sein du Conseil de famille (président, vice-président, secrétaire...) afin de déterminer formellement les rôles et missions de chacun et de donner aux différents membres une légitimité et une place définie dans l'organisation familiale ;
- les modalités de réunions du Conseil de famille (fréquence, lieu de réunion, quorum, représentation, majorité...);
- les façons d'animer la communauté familiale afin de préparer la ou les générations suivantes (Next Gen) à s'intéresser à la **Société Holding Familiale** et à ses filiales ...

**Qui doit ou peut jouer un rôle dans la Société Holding Familiale ou dans ses filiales ?**

**Qui doit être considéré comme un membre de la famille au regard du groupe ?**

**Qui a le droit de devenir actionnaire et qui peut diriger la Société Holding Familiale ou ses filiales ?**

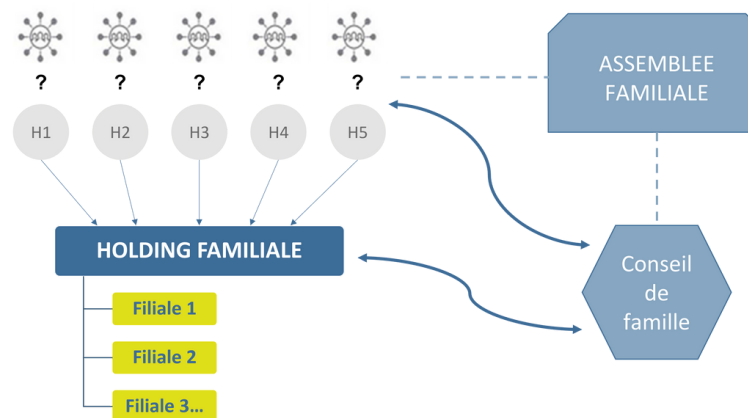
**Qui peut être considéré comme faisant partie de la famille au sens de la charte familiale ?**

**Un époux intégré à la famille par alliance peut-il devenir actionnaire de la Société Holding Familiale ?**

**Des membres de la famille peuvent-ils occuper des postes subalternes dans la Société Holding Familiale ou l'une de ses filiales ?**

Il est entendu que chaque membre de la famille devra en conscience déterminer pour lui-même le ou les rôles qu'il est prêt à assumer.

- les missions dévolues au Conseil de famille, à savoir :
  - communiquer les valeurs et la vision à long terme de la famille à tous ses membres,
  - maintenir les membres de la famille (particulièrement ceux qui ne sont pas impliqués dans l'opérationnel des filiales de la **Société Holding Familiale**) au courant des principaux accomplissements commerciaux, des défis, des développements et des directions stratégiques,
  - communiquer les règles et les décisions qui pourraient affecter l'emploi des membres de la famille au sein du groupe, les dividendes et les autres bénéfices ou revenus qu'ils perçoivent de la **Société Holding Familiale**,
  - établir des canaux de communication formels qui permettent aux membres de la famille de partager leurs idées, leurs aspirations et leurs problèmes (réunions de discussions...),
  - définir des politiques relatives au recrutement des membres de la famille au sein du groupe : degré d'éducation minimum, âge minimum, limite d'âge, limitation de cumul de mandats, grille de rémunération, expériences professionnelles antérieures, existence d'un poste vacant, rémunération et avantages sociaux, exclusion ou non de la belle-famille, formation des nouvelles générations, calendrier de retrait des dirigeants...
  - être le lien principal entre la famille, le conseil d'administration et la direction générale de la **Société Holding Familiale**,
  - établir un plan de succession formel pour le Président Directeur Général ou du Président et du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux Délégués.



the  
end

Ainsi se clôture notre Série dédiée aux Entreprises Familiales, tout en espérant que celle-ci aura suscité un intérêt et qu'elle nous amènera à étudier plus avant avec vous certains des aspects particuliers de votre **Société Holding Familiale** existante ou à constituer.

Nos **Spécialistes Family Business** sont à votre écoute pour vous accompagner 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



**Franck LEBOUQ-GUILHOU**

Legal Partner

flg@sfm.co.ma

**SFM** Conseil  
*Trusted advisor since 1931*