



Avocate, **Delphine Bottge** est la fondatrice de Purpose Lawyers qui accompagne les familles, les philanthropes, les entreprises et leurs dirigeants, les fondations et associations à créer du sens, des valeurs et de l'impact. Son expertise porte ainsi sur la gouvernance, celle des fondations, des entreprises, mais aussi la gouvernance familiale.

En sus de sa pratique, elle siège aux conseils de plusieurs fondations et dispense des formations, notamment au sein du Centre en Philanthropie (Université de Genève), dont elle est Academic Fellow. Son ouvrage « Les fondations actionnaires en Suisse – Ces fondations qui détiennent des entreprises » est paru aux Editions Slatkine en 2022. Sa version anglaise "Holding Foundations in Switzerland - The Foundation-owned company model from theory to practice" paraîtra en décembre 2022.



2, rue St Léger
1205 Genève
T +41 22 908 07 00
www.purposelawyers.ch

La Gouvernance familiale : Un chemin à emprunter dans toutes ses dimensions

La gouvernance familiale établit un cadre pour la participation et la prise de décision au sein de la Famille.

Elle garantit transparence, stabilité et confiance. Elle favorise l'unité de la Famille autour d'un projet commun, construit au bénéfice de la pérennité de l'entreprise, du groupe ou des actifs et des valeurs familiales à long terme.

Elle encadre la communication au sein de la Famille et avec les tiers et fixe des règles explicites de transmission. Elle assure l'identité et la cohésion familiale, le sentiment d'appartenance à une lignée et prévient les confrontations.

Entreprise et patrimoine familial

Très souvent, on l'envisage en se concentrant sur l'entreprise familiale et sa préservation, voire sur une stratégie de gestion des actifs.

Une gouvernance familiale adaptée permet bien sûr, dans sa dimension actionnariale, de clarifier les rapports au sein de la Famille, ceux entre la Famille et l'entreprise et de les renouveler en instaurant des règles de détention et de cession de titres, de comportement entre actionnaires, entre les actionnaires et l'entreprise.

Cela implique une vision claire de la manière dont l'entreprise et sa propre gouvernance sont structurées et des rapports/interactions entre les dirigeants et la Famille afin de permettre aux membres de cette dernière de partager et d'articuler, d'une même voix, un projet familial pour l'entreprise, une direction réfléchie, une vision claire des objectifs, de la mission et de ses valeurs (dimension stratégique).

Le patrimoine des familles fortunées étant souvent polymorphe et se composant non seulement de patrimoine professionnel (entreprise), mais aussi de biens faisant partie du patrimoine personnel (actifs immobiliers, placements financiers, collections d'art, véhicules, bijoux, etc.), on intègre également une dimension de *Wealth Governance* (stratégie d'investissement, gestion du risque, monitoring, voire instauration d'un fonds de placement).

Bien d'autres dimensions : l'Humain au Centre

On a toutefois tendance à négliger le fait que la gouvernance familiale permet aussi – et avant tout devrions-nous penser – un focus sur le capital immatériel de la Famille, son capital humain, intellectuel et social, par une démarche visant à connaître et reconnaître chaque membre de la Famille, au sein des différentes générations, des efforts continus pour assurer la communication au sein de la Famille et définir en concertation la vision et la mission de la Famille.

Il s'agit réellement de travailler sur les valeurs familiales, comme ciment unificateur, et d'instaurer une éthique dans la transmission aux générations des compétences et responsabilités qui seront le corollaire de la prospérité et contribueront à la pérennité de la fortune et/ou de l'entreprise familiale.

Dans une approche basée sur les besoins, on pourra ainsi déterminer des lignes, des recommandations pour chaque étape de vie déjà (enfance, adolescence, entrée dans l'âge adulte, âge adulte) pour des aspects choisis du capital humain (développer le leadership, l'engagement, l'empathie, gérer sa parentalité), du capital intellectuel (adhésion aux valeurs familiales, orientation et parcours académique, première expérience professionnelle, talents et compétences) et du capital social (sensibilisation puis engagement dans une tradition philanthropique par exemple). Tout en laissant à chaque membre la liberté de poursuivre ou non son parcours entrepreneurial dans l'entreprise ou en dehors.

Ce chemin de construction collective dans le temps, de tradition et de transmission nécessite une approche systémique en plusieurs étapes. Il est opportun d'impliquer tôt tous les membres de la Famille afin de prévoir les bases de la succession pour l'ensemble de la fortune familiale et de clarifier pour chaque actif à moyen et long terme s'il est appelé à subsister en mains familiales ou s'il doit être perçu et utilisé à des fins d'investissement. Suivent ensuite la mise en œuvre de la structuration la plus adaptée et la détermination des règles de partage.

Anticiper ces questions et enjeux de transmission permet d'éviter la dispersion du capital familial bien sûr, mais surtout – et cela est fondamental – d'assurer un alignement sur les valeurs familiales et l'expression d'un projet familial compréhensible et fédérateur.

Différents organes et outils à disposition

La **charte familiale** (appelée aussi code ou constitution) est encore trop peu répandue en Europe. Elle précise les valeurs et les principes directeurs du projet familial, clarifie le rôle et la place de chaque membre de la Famille et précise comment elle sera pilotée. Sa rédaction est basée sur la force de l'explicite et de l'engagement moral.

Les **assemblées familiales** (ou journées familiales) permettent de communiquer et de partager, usuellement une à deux fois par an, sur la direction stratégique, l'actualité de la Famille, celle de l'éventuelle entreprise familiale ou des activités philanthropiques, sur les évolutions intervenues dans la vie de chacun des membres et de tisser des liens entre branches. On pourra y convier des intervenants externes sur des thèmes choisis.

Elles permettent ainsi de sensibiliser la jeune génération à l'histoire et aux valeurs de la Famille et de ponctuer son acculturation et sa formation pour lui permettre à son tour de porter le projet familial, en jouant potentiellement un rôle actif dans la gouvernance de la Famille ou de l'entreprise.

Le **Conseil de famille**, organe majeur de gouvernance familiale, apporte un cadre structuré et une organisation claire aux échanges et prises de décision au sein de la Famille, qu'elle représente vis-à-vis des diverses parties prenantes (tiers, dirigeants de l'entreprise familiale, etc.). Il clarifie les droits et devoirs des membres de la Famille, leur assure la transmission des informations, recherche des talents au sein de la Famille, préserve ses membres contre des interférences, des difficultés relationnelles et assure une cohésion et une coordination, notamment actionnariale au sein de la Famille.

Matérialisation juridique

En structurant la gouvernance familiale, on augmente l'engagement des membres familiaux et on favorise le partage équilibré d'informations. Les aspects juridiques et fiscaux ne doivent toutefois pas être minimisés : la mise en œuvre d'une gouvernance familiale aboutie conduit à l'écriture – ou à la ré-écriture – de nombreux actes juridiques qui assurent son ancrage contraignant (pacte d'actionnaires, pacte successoral, etc.), tout en préservant une nécessaire flexibilité face aux évolutions au fil du temps.

L'instauration d'une gouvernance familiale est un chemin, un processus, chronophage certes, mais qui contribue à désamorcer d'éventuelles divergences familiales ou leur survenance au fil des générations et à permettre aux jeunes générations de s'approprier la démarche initiée par leurs ascendants. Elle est gage de pérennité.

Me Delphine Bottge / Novembre 2022

L'expérience d'Amadeus :

Nous ne pouvons que souligner les points mis en avant par Me Bottge et la nécessité de mettre en place une bonne gouvernance familiale pour gérer au mieux les intérêts de la famille quand ses membres sont actionnaires de l'Entreprise familiale.

Notre expérience, cependant, est qu'il n'est jamais trop tard pour définir des valeurs communes et établir un ensemble de règles pour les faire vivre même au-delà de l'éventuelle vente de l'Entreprise familiale. Nous avons récemment assisté une de nos familles clientes qui venait de céder le groupe familial sans avoir préalablement mis en place les principes de gouvernance définis plus haut ; nous avons réussi à convaincre ses membres qu'il était toujours opportun de le faire afin de garantir la gestion harmonieuse et performante du produit de la cession et de pouvoir communiquer les valeurs familiales aux générations futures.

On peut même imaginer qu'une telle mise en place soit nécessaire pour gérer un patrimoine issu d'héritage et détenu en commun par plusieurs membres d'une même famille.

L'union fait la force. Cette devise souvent répétée nécessite une approche subtile lorsqu'il s'agit d'un patrimoine familial. Il est évident, d'un point de vue pratique, qu'une famille restant unie dans la gestion de son patrimoine bénéficiera de l'effet d'échelle que cela soit vis-à-vis des contreparties, de l'accès à un plus large vivier de transactions ou encore d'une plus grande possibilité de structuration et d'organisation. Ceci dit, un groupe humain -et encore plus un groupe familial- a dans son fonctionnement des défis à surmonter liés aux intérêts différents des parties, des charges émotionnelles et parfois des difficultés de communication. Pour éviter ces potentiels écueils, une organisation formelle doit donc être mise en place et ceci surtout lorsque l'actif familial, qui a fait office de colonne vertébrale à travers le temps, a été cédé.

Créer de la substance, du contenu, du sens, transmettre, autant de sujets sur lesquels nous accompagnons nos clients.



A lawyer, Delphine Bottge is the founder of Purpose Lawyers, which supports families, philanthropists, companies and their leaders, foundations and associations to create meaning, values and impact. Her expertise focuses on governance, foundations, companies, but also family governance.

In addition to her practice, she sits on the boards of several foundations and provides training, notably at the Centre for Philanthropy (University of Geneva), of which she is an Academic Fellow. Her book « Les fondations actionnaires en Suisse – Ces fondations qui détiennent des entreprises » was published by Slatkine Editions in 2022. Its English version “Holding Foundations in Switzerland - The Foundation-owned company model from theory to practice” will be published in December 2022.



2, rue St Léger
1205 Genève
T +41 22 908 07 00
www.purposelawyers.ch

Family governance: a path to follow in all its dimensions

Family governance provides a framework for participation and decision-making within the family.

It guarantees transparency, stability and trust. It promotes the unity of the family around a common project built for the benefit of the sustainability of the company, the group or the assets and family values in the long term.

It regulates communication within the family and with third parties and sets explicit rules for transmission. It ensures family identity and cohesion, the feeling of belonging to a lineage and prevents confrontations.

Business and family assets

Very often, it is considered by focusing on the family business and its preservation or even on an asset management strategy.

Adapted family governance makes it possible, of course, in its shareholder dimension, to clarify relationships within the family, those between the family and the company and to renew them by establishing rules for holding and selling securities, behaviour between shareholders, between shareholders and the company.

This implies a clear vision of how the company and its own governance are structured and the relationships/interactions between the managers and the Family in order to allow the members of the latter to share and articulate, with one voice, a family project for the company, a thoughtful management, a clear vision of the objectives, the mission and its values (strategic dimension).

As the assets of wealthy families are often polymorphic and consists not only of professional assets (company), but also of assets that are part of personal wealth (real estate assets, financial investments, art collections, vehicles, jewelry, etc.), we also integrate a dimension of Wealth Governance (investment strategy, risk management, monitoring, or even the establishment of an investment fund).

Many other dimensions: the Human at the Center

However, we tend to overlook that family governance also allows – and above all we should think – a focus on the intangible capital of the family, its human, intellectual and social capital, through an approach aimed at knowing and recognizing each member of the family, within the different generations, continuous efforts to ensure communication within the family and define in consultation the vision and mission of the family. It is really a question of working on family values, as a unifying cement, and of establishing an ethic in the transmission to generations of skills and responsibilities that will be the corollary of prosperity and contribute to the sustainability of wealth and/or family business.

In a needs-based approach, it will thus be possible to determine lines, recommendations for each stage of life already (childhood, adolescence, entry into adulthood, adulthood) for selected aspects of human capital (developing leadership, commitment, empathy, managing parenthood), intellectual capital (adherence to family values, orientation and academic background, first professional experience, talents and skills) and social capital (awareness and engagement in a philanthropic tradition for example). While leaving each member the freedom to pursue or not his entrepreneurial career in the company or outside.

This path of collective construction over time as well as of tradition and transmission requires a systemic approach in several stages. It is advisable to involve all family members early on in order to plan the basis of succession for the entire family fortune and to clarify for each asset in the medium and long term whether it is to subsist in family hands or whether it should be collected and used for investment purposes. Then follow the implementation of the most appropriate structuring and the determination of the sharing rules.

Anticipating these questions and challenges of transmission makes it possible to avoid the dispersion of family capital of course, but above all – and this is fundamental – to ensure alignment with family values and the expression of an understandable and unifying family project.

Different organs and tools available

The **family charter** (also called code or constitution) is still too little widespread in Europe. It specifies the values and guiding principles of the family project, clarifies the role and place of each family member and specifies how it will be managed. Its writing is based on the strength of the explicit and moral commitment.

Family assemblies (or family days) make it possible to communicate and share, usually once or twice a year, on the strategic direction, the news of the family, that of the possible family business or philanthropic activities, on the evolutions that have occurred in the life of each of the members and to forge links between branches. External speakers may be invited on selected themes.

They thus make it possible to raise awareness among the younger generation of the history and values of the family and to punctuate their acculturation and training to enable them in turn to carry out the family project, potentially playing an active role in the governance of the family or the company.

The **Family Council**, a major family governance body, provides a structured framework and a clear organization for exchanges and decision-making within the family, which it represents vis-à-vis the various stakeholders (third parties, managers of the family business, etc.). It clarifies the rights and duties of family members, ensures the transmission of information, seeks talent within the family, protects its members against interference, relational difficulties and ensures cohesion and coordination, especially shareholder within the family.

Legal materialization

By structuring family governance, we increase the engagement of family members and promote balanced information sharing. However, the legal and tax aspects should not be minimized : the implementation of successful family governance leads to the writing – or re-writing – of many legal acts that ensure its binding anchoring (shareholders' agreement, succession agreement, etc.), while preserving the necessary flexibility in the face of changes over time.

The establishment of family governance is a path, a process, certainly time-consuming, but which helps to defuse possible family differences or their occurrence over generations and to allow the younger generations to appropriate the process initiated by their ancestors. It is a guarantee of sustainability.

Me Delphine Bottge / November 2022

Amadeus' experience :

We can only but highlight the points put forward by Me Bottge and the need to put in place good family governance to best manage the interests of the family when its members are shareholders of the Family Business.

Our experience, however, is that it is never too late to define common values and establish a set of rules to keep them alive even beyond the eventual sale of the Family Business. We recently assisted one of our family-client who had just sold the family group without having previously put in place the governance principles defined above ; we managed to convince its members that it was always appropriate to do so in order to guarantee the smooth and efficient management of the proceeds of the sale and to be able to communicate family values to future generations.

One can even imagine that such an establishment is also necessary to manage an inheritance held jointly by several members of the same family.

United we stand, divided we fall. This oft-repeated motto requires a subtle approach when it comes to family wealth. It is obvious, from a practical point of view, that a family remaining united in the management of its assets will benefit from the effect of scale vis-à-vis counterparties, from an access to a wider pool of transactions or a greater possibility of structuring and organization. That said, a human group - and even more so a family group - has in its functioning challenges to overcome related to the different interests of the parties, emotional charges and sometimes communication difficulties. To avoid these potential pitfalls, a formal organization must be put in place, especially when the family asset, which has served as a backbone over time, has been sold.

Creating substance, content, meaning, conveying, so many subjects on which we support our clients.