



La Gouvernance familiale *par la famille*

Bien gouvernée, une famille garde le contrôle. Gouvernée comme une entité régulée, elle finit souvent par le perdre.

PÉRIMÈTRE : Ce guide traite exclusivement des Single Family Offices (SFO). Les Multi-family Offices (MFO) répondent à une logique de gouvernance fondamentalement différente et ne sont pas abordés ici.

AVERTISSEMENT : Dans l'ensemble de ce document, le masculin est employé par commodité de lecture. Il désigne indifféremment tous les genres.



SOMMAIRE

Ce que contient ce livre blanc

Un guide pour les familles qui gèrent elles-mêmes leur family office. Lisez-le en entier, ou allez droit à la section qui répond aux questions que vous vous posez.

00	Introduction LE MOT DU FONDATEUR	P. 3
I	Trois tensions auxquelles toute famille est confrontée LE FONDATEUR · LE FAMILY OFFICE · LES DÉCISIONS DIFFICILES	P. 5
II	Gouvernance familiale et gouvernance d'entreprise DEUX LOGIQUES DISTINCTES	P. 10
III	Les outils de la gouvernance familiale QUATRE DOCUMENTS · TROIS INSTANCES	P. 16
IV	En pratique TROIS CAS CONCRETS	P. 21
V	La gouvernance est un moyen, pas une fin CONCLUSION · À PROPOS DE WESTWICK	P. 25

Introduction

Comment des familles perdent-elles le contrôle de ce qu'elles ont bâti ? La réponse, dans presque tous les cas que nous avons rencontrés, ne tient pas à une défaillance technique. Elle tient à une défaillance humaine.

PAR GILLES ERULIN, ASSOCIÉ FONDATEUR

00

Introduction

Par Gilles Erulin, *associé fondateur*

Au cours des trois dernières décennies, j'ai vu l'univers des family offices se transformer en profondeur. Les experts du secteur ont livré aux familles fortunées un message constant : pour être pris au sérieux, vous devez vous professionnaliser. Et se professionnaliser, c'est importer les codes de gouvernance du monde institutionnel : conseils formalisés, politiques d'investissement écrites, comités d'audit et chartes de gouvernance rédigées par des intervenants extérieurs, bien souvent sans que la famille soit réellement consultée. Je suis le témoin, jour après jour, d'un monde de « family office » où le balancier a bien souvent quitté la *famille* au profit de *l'office*.

La professionnalisation est nécessaire. Nul doute à ce sujet. Mais le conseil, tel qu'il est formulé aujourd'hui, aussi bien intentionné soit-il, produit de plus en plus souvent l'effet inverse de celui recherché. Sur ces fondations, les familles ont en grand nombre recruté des dirigeants formés dans des environnements obéissant à une autre logique : banques d'affaires, sociétés cotées, gérants d'actifs régulés. Tout en étant des professionnels de grand calibre, ils ont bien souvent importé avec eux une vision du monde

conçue pour les environnements où la gouvernance est une obligation externe et non un outil que la famille construit pour elle-même.

Le résultat n'est pas une surprise. La gouvernance devient complexe. Elle se met à exister pour elle-même. Cette complexité nécessite des experts pour la maîtriser. Et ces experts deviennent les seuls à comprendre réellement comment la structure fonctionne ou devrait fonctionner, tandis que la famille, propriétaire et seule entité que le family office est censé servir, perd peu à peu le contrôle de ce qui lui appartient.

Ce livre blanc n'est pas un manuel de gouvernance. Il commence par exposer les risques ou les déviations, pour permettre d'avancer vers des solutions. Il ne prétend pas décrire l'universalité des familles, mais un pourcentage sans cesse croissant de celles que je rencontre. Il ne prescrit pas de structures. Il ne rejette pas la gouvernance en bloc. Il pose une question plus inconfortable : pourquoi des familles perdent-elles le contrôle de ce qu'elles ont bâti ? La réponse, dans presque tous les cas, ne tient pas à une défaillance technique. Elle tient à une défaillance humaine.



Gilles Erulin

ASSOCIÉ FONDATEUR

Westwick Melrose & Cromwell

[in VOIR LE PROFIL](#)

Un dernier mot avant d'aborder ce livre blanc. Il faut admettre un biais propre à notre activité. La plupart des familles que je rencontre viennent nous voir pour prendre du recul, construire, réparer, amender une situation qui ne leur convient pas ou plus et ainsi reprendre le contrôle de leur futur ou de leur SFO. Notre spectre d'analyse exclut donc, ou au moins réduit, l'échantillonnage des « SFO heureux », des environnements qui fonctionnent de manière fluide ou de ceux où tout est sous contrôle. Que le lecteur veuille bien nous en excuser s'il opère dans cette seconde catégorie, et veuille simplement contempler un instant le statut et les options présentés à ceux qui n'y opèrent plus ou pas encore.

“ La famille est propriétaire du family office. La gouvernance définit la manière dont la famille exerce son pouvoir sur cet outil. Le jour où cette relation s'inverse, c'est que quelque chose de fondamental a été perdu.”

PREMIÈRE PARTIE

Trois tensions auxquelles toute famille est *confrontée*

Toute famille fortunée rencontre, à un moment ou à un autre, les mêmes tensions, souvent récurrentes : un fondateur dont l'autorité est la seule chose qui tient l'ensemble ; l'équipe du family office qui prend son indépendance ; et l'absence de cadre pour trancher lorsqu'une décision difficile est nécessaire.



◆ PREMIÈRE PARTIE · LES TROIS TENSIONS

Les tensions décrites ci-dessous ne résultent ni de mauvaises décisions ni de mauvaises intentions ; elles découlent du simple fait de bâtir, de partager et de transmettre un patrimoine sur plusieurs générations. Laissées sans réponse, elles érodent à la fois l'unité de la famille et la solidité de ce qu'elle a construit. Nous avons listé, pour entrer dans notre sujet, les trois tensions que nous rencontrons le plus souvent et, d'expérience, celles qui ont les plus lourdes conséquences.

01 Tension Le fondateur *et la famille*

Presque tous les Family Offices sont le fruit du travail d'un fondateur. À l'origine, il décide seul, agit vite et a pu construire rapidement car il n'avait pas besoin d'un consensus pour avancer. Son autorité au sein de la famille est naturelle et, dans la plupart des cas, parfaitement légitime. Mais elle est aussi, structurellement, la seule chose qui tient l'ensemble.

Cela ne peut fonctionner éternellement : maladie, décès, incapacité, ou simplement l'accumulation lente de décisions auxquelles la génération suivante n'a jamais été associée. L'autorité du fondateur n'est pas une structure, elle repose sur une personne. Et lorsque cette personne se retire, de son plein gré ou non, il ne reste souvent en dessous que le vide. Aucun processus de décision convenu. Aucune clarté sur qui porte quelle responsabilité. Parfois, tout simplement aucune compréhension de ce que le fondateur a bâti, ni de la façon dont la famille devrait gérer ce dont elle hérite.

C'est presque toujours au moment de la succession que cette absence devient visible et, d'expérience, il est souvent trop tard. Ce qui aurait pu être un transfert de responsabilité progressif et réfléchi se transforme en passation dans l'urgence, au moment précis où la famille est la moins armée pour l'absorber. La nouvelle génération hérite de participations dans des structures qu'elle n'a pas bâties et de décisions dont elle a rarement fait partie. Elle peut comprendre rapidement ce qu'elle possède, mais n'a souvent qu'une idée très vague de ce dont elle est désormais responsable.

◆ SUCCESSION

86%

des family offices n'ont aucun plan de succession clair pour leurs décideurs clés.

59% prévoient une transmission à la génération suivante d'ici dix ans.

Sources : J.P. Morgan, *2026 Global Family Office Report* (333 family offices) ; Bank of America, *2025 Family Office Study* (335 family offices).

02

Tension

L'équipe experte *du SFO*

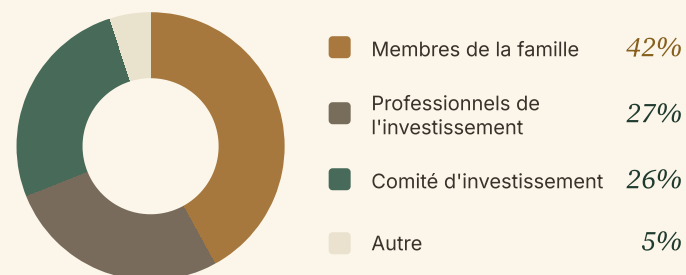
Les équipes de family office figurent parmi les équipes les plus loyales, les plus dévouées et souvent les plus multi-compétentes que nous ayons rencontrées, tous secteurs confondus. Pourtant, il est très facile et très courant de voir un family office atteindre un point où la famille n'est plus la partie la mieux informée du dispositif. Les activités se sont complexifiées et seuls les dirigeants du SFO maîtrisent pleinement les structures, les actifs, l'exposition au risque. La famille et surtout la NextGen, qui a hérité d'une structure qu'elle n'a pas contribué à bâtir, se trouve démunie par manque de préparation et de légitimité (perçue ou réelle) pour s'engager sur des décisions qu'elle connaît mal.

Petit à petit, l'équipe se met à trancher seule. Pas sur les grands arbitrages, mais sur ceux qui paraissent opérationnels, techniques ou suffisamment urgents pour qu'informer la famille ne fasse que ralentir le processus. Un gestionnaire de patrimoine attend une réponse. Une position doit être ajustée. Une structure juridique doit être mise à jour. Autant de décisions raisonnables, prises par des gens compétents, parfaitement dans l'esprit de leur mandat.

Le problème ne réside dans aucune décision isolée, mais dans leur accumulation. Peu à peu, l'équipe du family office développe sa propre dynamique, sa propre idée de ce que la famille veut ou attend, de ce qu'elle approuverait, de ce sur quoi il n'est pas nécessaire de la consulter. La plupart du temps, elle ne se trompe pas. Mais, ce faisant, elle substitue son jugement à celui de la famille qu'elle est censée servir.

Lorsque le schéma devient manifeste, la famille a perdu l'habitude de décider. Elle reçoit des points d'étape. Elle pose des questions. Il lui arrive d'exprimer un désaccord. Mais le centre de gravité s'est déplacé de la famille vers l'équipe qui la sert.

♦ QUI DÉCIDE DES INVESTISSEMENTS



Dans une majorité de family offices, la décision d'investissement qui engage se prend déjà hors de la famille.

Source : Citi, 2025 Global Family Office Survey (346 family offices, 45 pays).

03

Tension

L'unité face aux *décisions difficiles*

Toute famille est, à un moment, confrontée à une décision qui ne peut être ni différée ni satisfaire tout le monde. Un membre qui souhaite sortir d'une structure commune, un actif important qu'il faut céder (ou que quelqu'un refuse de céder), un différend sur les distributions, un désaccord sur qui prend quelle responsabilité etc.

Ces moments sont révélateurs de la pratique (ou de l'absence de pratique) qu'a la famille de décider ensemble. Beaucoup ne l'ont pas. Jusque-là, les décisions étaient prises par le fondateur, parfois par le SFO, parfois différées, ou simplement évitées par le silence. En l'absence de décisions vitales, personne n'a jamais eu besoin de s'accorder sur une décision.

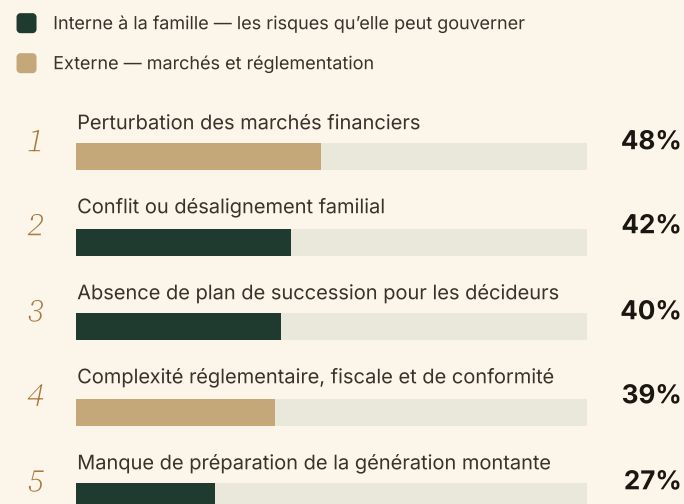
Dès lors, en cas de désaccord, ne serait-ce que d'une voix, il n'existe ni mécanisme convenu pour aboutir à une conclusion ni voix interne ou externe que chaque membre ou chaque branche de la famille acceptera comme neutre. Le fondateur, s'il est encore là, peut imposer ses décisions. Sinon, l'absence de structure pour résoudre un désaccord laisse la résolution de celui-ci entre les mains de celui qui parle le plus fort, ou de celui qui détient le plus de capital, ou encore de celui qui dispose de la position juridique la plus solide. La famille n'est alors plus équipée pour discerner ensemble la solution qui lui est la plus favorable, qui balance les intérêts individuels et l'intérêt collectif de ses membres.

La première génération après le fondateur (G2) est particulièrement exposée. Des membres qui ont grandi en bénéficiaires d'une structure, et non en participants à ses décisions, savent ce à quoi ils ont droit mais n'ont, bien souvent, qu'une idée vague de ce dont ils sont désormais responsables, ni de la manière d'exercer cette responsabilité ensemble.

Livrées à elles-mêmes, ces situations (demandes non résolues, décisions tranchées à la seule force des droits de vote, alliances opaques) finissent souvent par s'envenimer au risque de finir au tribunal. En résulte un gâchis d'énergie et de moyens pour la famille et le family office, mais surtout une fracture irrémédiable dans l'unité de la famille. L'unité est rarement facile et souvent ennuyeuse. Mais la désunion est sans aucun doute très coûteuse : honoraires d'avocats, structure fracturée et une famille divisée.

LES RISQUES POUR LA CONTINUITÉ DU FAMILY OFFICE

Les cinq risques majeurs, % les classant dans le top trois



Trois des cinq plus grands risques pour la continuité sont internes à la famille. C'est précisément ceux qu'elle peut réellement gouverner.

Source : J.P. Morgan, 2026 Global Family Office Report (333 family offices, 30 pays) — Exhibit 14, répondants internationaux. % classant chacun parmi les trois principaux risques.

PREMIÈRE PARTIE · CONCLUSION

Les familles qui bâtissent un patrimoine finiront, tôt ou tard, par affronter des soubresauts que la bonne volonté et la seule autorité du fondateur ne suffiront pas à résoudre.

C'est précisément pour faire face à ce type d'épreuve que le concept de gouvernance familiale existe. Non comme un ensemble de règles empruntées au monde de l'entreprise ou des entités régulées, mais comme un cadre que la famille construit progressivement, selon ses propres termes, pour pouvoir traverser ses défis internes.

DEUXIÈME PARTIE

Gouvernance familiale et gouvernance d'entreprise

Deux logiques distinctes

*La mesure d'une bonne gouvernance familiale
n'est pas la conformité à un standard, mais
l'unité qui en découle.*



Deux cadres, *deux problèmes distincts*

LE MONDE INSTITUTIONNEL

La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise existe pour résoudre un problème précis : protéger tous ceux qui ont confié leur capital ou leurs revenus futurs à des managers ou des gestionnaires qu'ils ne peuvent superviser directement : actionnaires, retraités, épargnants ou assurés.

Elle est standardisée pour assurer sécurité, comparabilité et résilience, et fonctionne bien dans les environnements pour lesquels elle a été conçue (sociétés cotées, SICAV, fonds de pension, institutions régulées, etc.) où la gouvernance est indissociable de la structure et de plus en plus imposée par des régulateurs publics tels que l'AMF, la FSA ou la SEC.

LE MONDE DE LA FAMILLE

La gouvernance familiale

Une famille est une entité humaine basée sur des relations et une histoire qui préexiste à toute structure formelle. Par extension, un SFO est un outil bâti par une famille pour une famille. Sa gouvernance devrait refléter cette réalité plutôt que d'emprunter des codes à un monde radicalement différent.

Une bonne gouvernance familiale crée un cadre qui permet de s'accorder sur des objectifs ou des raisons d'être communes, aux conversations difficiles d'avoir lieu avant qu'elles ne deviennent des conflits. Elle définit la manière dont les décisions se prennent tout en reconnaissant qu'elles ne sont jamais purement rationnelles, et tient bon sous les pressions de la vie de famille : désaccord, deuil, transition, et transmission de quelque chose de précieux à des personnes qui ne l'ont pas bâti.



“La gouvernance d'entreprise protège les ayants droit de gestionnaires qu'ils ne peuvent surveiller. La gouvernance familiale fait l'inverse : elle maintient une famille aux commandes de ce qu'elle a bâti. Un mot, deux outils différents.”

JOHN SAUNDERS · ASSOCIÉ 

Gouvernance d'entreprise *vs* gouvernance familiale

	Gouvernance d'entreprise	Gouvernance familiale
PROBLÈME QU'ELLE RÉSOUT	Protéger des ayants droit qui ne peuvent superviser directement les gestionnaires	Maintenir la famille unie et aux commandes de ce qu'elle a bâti
PROPRIÉTAIRE ET GESTIONNAIRE	Structurellement séparés	Souvent les mêmes personnes, liées par l'histoire et le sang
SOURCE DE LÉGITIMITÉ	Réglementation, audit, transparence, contrôle public (AMF, SEC)	La confiance interne à la famille
STANDARDISATION	Standardisée pour permettre comparabilité et contrôle	Sur mesure pour une seule famille ; non comparable avec des standards de marché
CE À QUOI ELLE DOIT SURVIVRE	Le regard des marchés et des régulateurs	Désaccord, deuil, transition, succession
MESURE DU SUCCÈS	La conformité	<i>L'unité</i>

“

*La mesure d'une bonne gouvernance familiale n'est pas la conformité.
C'est l'unité.”*

GILLES ERULIN · ASSOCIÉ FONDATEUR



Le malentendu de la *professionnalisation*

Le malentendu que ce livre blanc cherche à éclaircir n'est pas né de mauvaises intentions. Il est né d'un décalage structurel entre l'expertise disponible sur le marché et le problème à résoudre.

À mesure que les family offices se sont multipliés et complexifiés, les familles se sont tournées vers le monde professionnel pour renforcer leurs équipes. Là où l'ancien modèle de recrutement plaçait confiance avant compétence, le modèle actuel privilégie le recrutement de profils formés dans un univers financier où la « compliance » est obligatoire. Ces derniers apportent un vrai savoir-faire. Ils apportent aussi les réflexes d'institutions régulées d'où ils viennent, et ces réflexes correspondent rarement aux besoins d'une famille. En résultent : des comités d'investissement qui se réunissent pour entériner des décisions déjà prises ; des conseils de famille gérés comme des conseils d'administration, avec ordres du jour formels et procès-verbaux que personne ne lit ; des chartes familiales de quarante pages, des cartographies de risques ou des règles de gestion des conflits connues uniquement du prestataire qui les a rédigées, et non de la famille qu'elles sont censées gouverner.

Le mécanisme s'auto-entretient. Chaque nouvelle strate de dirigeants a besoin d'une équipe plus étoffée pour gérer la complexité qu'elle a elle-même créée, et recrute à son image, tandis que les proches jouissant de la confiance de la famille sont peu à peu écartés comme incompatibles avec les nouveaux standards. Le SFO gagne en professionnalisme et s'éloigne de la famille qu'il sert. À tel point que certains finissent par commander une revue stratégique externe pour tenter de simplifier des SFO devenus des institutions.

La conséquence la plus insidieuse est qu'à mesure que le cadre de gouvernance gagne en complexité, la capacité de la famille à s'y engager diminue. Les réunions deviennent techniques. Des membres dépourvus de formation financière ou juridique se retrouvent à approuver des choses qu'ils ne comprennent qu'en partie. Peu à peu, et sans aucune intention délibérée, la famille devient passagère d'un véhicule dont elle est propriétaire mais qu'elle ne sait plus conduire.

LES CHIFFRES CONFIRMENT L'ANALYSE

39%

DES FAMILLES MAÎTRISENT LEUR PROPRE
MODÈLE DE GOUVERNANCE

*Le reste est géré par des collaborateurs ou externalisé
auprès de consultants.*

SOURCE : CAMPDEN WEALTH, 2025, FAMILY OFFICE
OPERATIONAL EXCELLENCE REPORT

L'AVIS DE WESTWICK

Soit le signe que les familles ne s'engagent pas dans des cadres de gouvernance qu'elles n'ont pas elles-mêmes bâtis, soit, plus inquiétant, qu'elles perdent silencieusement le contrôle des processus mêmes conçus pour protéger leur autorité sur le family office.

Gouverner la famille *vs* gouverner le family office

Une définition de la gouvernance familiale comporte deux volets qu'il importe de ne pas mêler.

GOUVERNER LA FAMILLE

Le premier volet est la manière dont la famille se gouverne elle-même : comment ses membres s'accordent sur une raison d'être commune, prennent des décisions collectives, résolvent leurs désaccords et transmettent leur fortune et leur contrôle d'une génération à l'autre.

Une question pour la famille.

SI CONFONDU



La famille délègue au family office la gouvernance d'elle-même. Les dirigeants du SFO viennent à gérer des dynamiques familiales pour lesquelles ils n'ont pas été recrutés ni formés. Leur autorité s'affaiblit, leurs décisions impossibles à considérer comme neutres. La confiance de la famille s'érode, souvent sans que personne ne sache pourquoi.

RÉSULTAT



Une perte de confiance

entre la famille et ses dirigeants.

GOUVERNER LE FAMILY OFFICE

Le second volet est la manière dont la famille gouverne son family office : les décisions qui lui sont réservées, le mandat confié à ses dirigeants, le contrôle exercé sur leur travail et les informations qu'elle en attend.

Une question de relation professionnelle.

SI CONFONDU



Le family office prend en main sa propre gouvernance. Ordres du jour, dossiers de préparation et recommandations arrivent des professionnels ; le rôle de la famille se réduit à ratifier. La structure devient un objet que les dirigeants comprennent et que la famille ne comprend pas ou plus. Le contrôle dérive, en silence et sans qu'aucune décision délibérée n'ait été prise.

RÉSULTAT



Une perte de contrôle

par la famille sur ce qu'elle a bâti.



Les cinq errements les plus *fréquents*

Quels que soient la taille, le patrimoine, la géographie ou les générations, certains errements se retrouvent d'un family office à l'autre. Ce ne sont pas des signes de négligence ou de mauvaise gestion du patrimoine lui-même. Simplement les sous-produits naturels d'une logique institutionnelle appliquée à un contexte familial.

01 Appliquer une gouvernance dictée par la « compliance » à une entité non régulée

Un SFO n'est pas soumis au cadre réglementaire qui régit les fonds de pension, les gérants d'actifs ou les sociétés cotées. Lui imposer la même rigidité ne sert aucun tiers et crée des frictions sans apporter de bénéfices.

02 Confondre sophistication et complexité

Surcharger les décisions de comités supplémentaires, de documentation et de procédures formelles ne produit pas une meilleure gouvernance. Cela réduit l'agilité du SFO, sa lisibilité et engendre une entité plus difficile à comprendre et à contrôler pour la famille.

03 Traiter des éléments de gouvernance comme un objectif, et non comme un point de départ

Quand une famille commande une charte familiale, l'externalise, puis se contente de la signer sans mener le dialogue interne qui lui donne du sens, le résultat est décoratif plutôt que fonctionnel.

04 Concevoir la gouvernance autour du SFO et non de la famille

La gouvernance doit définir comment la famille contrôle son family office, ce qu'elle lui donne comme responsabilité et les réponses qu'elle en attend, mais pas la manière dont il se gère en interne. La gouvernance propre au family office est dérivée de cette gouvernance familiale, et non l'inverse.

05 Marginaliser la famille au nom de la professionnalisation

Un cadre de gouvernance que la famille ne sait pas piloter n'est pas un atout. C'est un risque.

“Si l'un de ces errements venait à être identifié, la bonne réponse est d'y remédier sans délai, avant qu'il ne fasse plus de mal qu'il n'était censé en prévenir.”

Andy Wadley
ASSOCIÉ 



TROISIÈME PARTIE

Les outils

Aucun cadre de gouvernance ne s'applique aveuglément à une famille. Les documents et instances présentés ci-après ne sont pas un modèle à reproduire : ce sont des réponses à des problèmes précis.



TROISIÈME PARTIE · LES OUTILS

La plupart des familles gouvernent *déjà bien*

Les outils présentés concernent surtout la façon dont une famille se gouverne *elle-même*, plutôt que la façon dont elle contrôle son family office. Si une famille ne devait en adopter qu'un, ce serait la liste des décisions réservées dans sa forme la plus élémentaire : qui décide de quoi, et que se passe-t-il lorsque cette personne est indisponible. L'écrire est la partie facile ; mais son épreuve du feu est le jour où il est nécessaire d'y recourir.

Les tensions décrites dans les pages précédentes sont réelles, et elles se manifestent bel et bien — dans certaines familles, et dans certains SFO. Mais les familles savent mieux que quiconque comment fonctionne leur propre maison, et dans bien d'autres cas un *modus operandi* clair s'est établi de longue date : un mode de fonctionnement qui régit, discrètement et efficacement, la manière dont les membres traitent entre eux et avec le SFO qu'ils partagent.

LE POINT DE VUE DE WESTWICK

Ce qui suit n'est pas un remède au dysfonctionnement. C'est un vocabulaire pour les familles qui veulent rendre explicite et durable la manière dont elles fonctionnent déjà.



Aymeric Erulin

ASSOCIÉ 

Les pages qui suivent présentent **quatre documents et trois instances de gouvernance**. La liste n'est volontairement pas exhaustive : ce sont simplement les instruments auxquels les familles recourent le plus souvent.

QUATRE DOCUMENTS

01	Liste des décisions réservées	TOUTE FAMILLE · DÈS G1
02	Protocole de résolution des différends	TOUTE FAMILLE · DÈS G2
03	Processus de sortie	SFO STRUCTURÉ · DÈS G2
04	Charte familiale	PATRIMOINE COMPLEXE / GRANDE FAMILLE · 1 MD€+

TROIS INSTANCES

01	Conseil de famille	TOUTE FAMILLE
02	Comité d'investissement	DÈS 350 M€+
03	Comité consultatif (advisory board)	1 MD€+

Les documents de gouvernance

<p>DOCUMENT 01</p> <p>Toute famille</p> <p>DÈS G1</p> <p>Liste des décisions réservées</p>	<p>DOCUMENT 02</p> <p>Toute famille</p> <p>DÈS G2</p> <p>Protocole de résolution des différends</p>
<p>OBJET</p> <p>Définit qui détient l'autorité sur quelles catégories de décisions, selon quel processus, et ce qui se passe lorsque la personne (ou les personnes) désignée est indisponible ou incapable.</p>	<p>OBJET</p> <p>Établit les règles de gestion de conflit avant qu'il ne se transforme en différend profond. À convenir en temps de « paix ».</p>
<p>CONTENU</p> <p>Une liste catégorisée des décisions réservées (ex : investissement, recrutements senior, cession d'actifs, distributions, changements structurels, médiation familiale, etc.), l'autorité désignée pour chacune, des règles d'escalade et un décisionnaire de substitution.</p>	<p>CONTENU</p> <p>Définition d'un désaccord formel, voie d'escalade, stratégies de résolution, et le moment et les conditions dans lesquels un médiateur interne ou externe doit être sollicité.</p>
<p>PERTINENT POUR</p> <p>Toute famille, dès la première génération. Le document de gouvernance minimal dont aucune famille ne devrait se passer, quelle que soit sa taille.</p>	<p>PERTINENT POUR</p> <p>Les familles à plusieurs branches, ou comptant des membres adultes aux participations significatives et à l'engagement variable. Moins pertinent pour un fondateur unique sans co-actionnaires actifs.</p>
<p>L'AVIS DE WESTWICK</p> <p><i>Il doit refléter pleinement la façon dont la famille fonctionne, sans imposer l'idée que le consensus est l'unique méthode. Il peut par exemple stipuler que toutes les décisions sont prises par le Principal seul ; en ce cas, ce qui compte, c'est de savoir qui prend la main si ce dernier est indisponible.</i></p>	<p>L'AVIS DE WESTWICK</p> <p><i>Au départ, cela peut se résumer à une seule règle convenue : avant qu'un désaccord ne devienne un conflit, les deux parties font appel à un tiers neutre désigné à l'avance. Nommez cette personne maintenant, tant que personne n'a de camp à défendre.</i></p>

Les documents de gouvernance

DOCUMENT 03

Familles dotées d'un SFO structuré
DÈS G2

Processus de sortie

- OBJET** Définit comment un membre ou une branche se retire de ses intérêts économiques, détenus en direct ou via une structure partagée (une entreprise, un bien immobilier, du family office etc.), sans déclencher de crise ni forcer une vente sous pression. Certaines familles font le choix de ne pas ouvrir de droit à la liquidité. D'autres assurent une liquidité annuelle ou même permanente.
- CONTENU** Droits de liquidité (qui peut demander, quand, combien) ; processus de demande ; sortie partielle autorisée ou non ; méthode de valorisation pour chaque catégorie d'actif ; mécanisme de financement des rachats ; délai de préavis ; règles d'égalité de traitement ; et modulation des droits de gouvernance en cas de sortie totale ou partielle.
- PERTINENT POUR** Toute famille à plusieurs membres détenant des actifs partagés illiquides (entreprises opérationnelles, immobilier, participation majeure en fonds de private equity), où une sortie ne peut se résumer à un rachat en numéraire. Généralement urgent dès que la propriété est partagée au-delà du fondateur.

**L'AVIS DE
WESTWICK**

Les sorties sont le tout premier risque pour l'unité familiale. Convenir d'un processus à l'avance n'a rien à voir avec l'optimisation financière : il s'agit de garantir que, quelle que soit l'issue, la famille pourra encore se retrouver autour de la même table à Noël.

DOCUMENT 04

Patrimoine complexe ou grandes familles
1 MD€+

Charte familiale

- OBJET** Consigne, à un instant donné, les valeurs partagées de la famille, ses règles d'appartenance et ses principes de gouvernance. Le plus complet, et le plus exigeant, des documents de gouvernance.
- CONTENU** Définition de l'appartenance à la famille, droits et responsabilités des membres, principes de gouvernance pour la famille comme pour le family office, et processus d'amendement. Une charte qui ne serait pas écrite par la famille au fil d'une véritable discussion ne servira à rien.
- PERTINENT POUR** Les familles arrivées à la troisième génération ou au-delà, ou comptant plusieurs branches et une propriété dispersée. Inutile de s'y essayer si la famille n'est pas prête à des conversations internes franches. Généralement pertinent à partir de 1 Md€+.

**L'AVIS DE
WESTWICK**

Beaucoup de chartes familiales ont été rédigées par des conseils externes et signées par la famille sans avoir été lues ni discutées en profondeur. Si c'est le cas de la vôtre, jetez-la à la poubelle et refaites l'exercice, en famille. Les conseils peuvent jouer les médiateurs ; les mots, eux, doivent être les vôtres.

Les instances de gouvernance

<p>BODY 01</p> <h3>Conseil de famille</h3> <p><i>Toute famille</i></p>	<p>OBJET</p> <p>Un groupe de membres de la famille dédié aux décisions familiales, distinct de la gestion opérationnelle. Il traite de la vision familiale, de l'objectif de la gestion du patrimoine, de la raison d'être commune, de la succession et de la décision collective.</p>	<p>CONTENU</p> <p>Une composition définie, un périmètre d'autorité clair (ce qu'il décide vs ce qu'il examine), une cadence de réunions dictée par le besoin, une maîtrise de l'ordre du jour qui revient à la famille, et la nomination des membres du conseil du SFO.</p>	<p>PERTINENT POUR</p> <p>Pertinent pour toute famille. Un conseil formalisé devient important dès la deuxième génération, ou au-delà d'environ 600 M€.</p>	<p>L'AVIS DE WESTWICK</p> <p><i>Même la plus petite famille devrait disposer d'une forme de conseil. Une réunion annuelle où chaque membre apprend à quoi sert le patrimoine, avec une discussion ouverte, suffit souvent. Inutile d'y mettre de la rigidité.</i></p>
<p>BODY 02</p> <h3>Comité d'investissement</h3> <p><i>Tout SFO · Dès 350 M€+</i></p>	<p>OBJET</p> <p>Assurer un contrôle réel sur la stratégie d'investissement, afin que le mandat délégué au SFO reflète constamment les valeurs, l'appétit pour le risque et les objectifs de la famille.</p>	<p>CONTENU</p> <p>Un équilibre de représentation. Par exemple : un membre de la famille, un représentant de l'équipe du SFO et deux conseils externes sans lien commercial. Présidé par un membre de la famille disposant d'une voix prépondérante : le pouvoir final reste à la famille.</p>	<p>PERTINENT POUR</p> <p>Tout SFO doté d'une équipe d'investissement. Généralement consistant à partir d'environ 350 M€+, là où la complexité du portefeuille rend un contrôle informel insuffisant.</p>	<p>L'AVIS DE WESTWICK</p> <p><i>L'un des outils les plus efficaces pour un contrôle réel. La difficulté est la composition : les membres externes ne doivent porter que les intérêts de la famille. Dès qu'un conseil a quelque chose à vendre, le comité a un problème.</i></p>
<p>BODY 03</p> <h3>Comité consultatif (advisory board)</h3> <p><i>Familles contrôlant directement une entreprise familiale · 1 Md€+</i></p>	<p>OBJET</p> <p>Apporter une contradiction externe et experte sur les questions stratégiques, de la part de personnes dont le seul mandat est d'élargir la réflexion de la famille. Il n'a aucun pouvoir de décision.</p>	<p>CONTENU</p> <p>Trois à cinq membres externes choisis pour la diversité de leur expertise, avec un lien direct vers la famille (et non le directeur général), un ensemble de sujets défini et une cadence régulière. Nommé par la famille, indépendant de la direction du SFO, révocable en tout temps.</p>	<p>PERTINENT POUR</p> <p>Les familles à un point d'inflexion stratégique : transition générationnelle, réallocation majeure, restructuration de l'office, ou portefeuilles internationaux complexes. Généralement à partir de 1 Md€+.</p>	<p>L'AVIS DE WESTWICK</p> <p><i>Un outil avancé, disproportionné pour les familles dont l'activité première est l'allocation d'actifs. Utile lorsque la famille contrôle une entreprise opérationnelle importante, où une contradiction experte sur la stratégie peut changer les résultats.</i></p>

QUATRIÈME PARTIE

En *pratique*

*Trois familles, trois problèmes différents.
Aucun n'a été résolu avec une charte prête à
l'emploi mais avec un processus et des outils
que la famille a choisis, dans ses propres mots,
pour coller à sa propre situation.*



01

Cas concret

Le family office *sans contrôle*

◆ CONTEXTE

Quatre frères héritent d'un family office après la mort soudaine de leur père. Ce dernier l'avait bâti et dirigé seul. À son décès, le SFO a continué comme si de rien n'était : les mêmes personnes, les mêmes routines, le même élan silencieux. Les nouveaux propriétaires recevaient leurs points d'étape et leurs distributions annuelles, et signaient ce qu'on leur présentait. Ils faisaient confiance aux gens à qui leur père avait fait confiance. Par habitude, le family office s'était mis à vivre sa propre vie, et la famille était devenue spectatrice.

◆ LE BESOIN

Une demande ordinaire a fait émerger la dérive. Les quatre avaient convenu entre eux de verser une distribution exceptionnelle pour financer un projet entrepreneurial de l'un des frères, étant entendu que tous quatre resteraient investis à parts égales. L'équipe du family office a répondu à la demande que ce n'était pas possible « pour le moment » car une trop grande part du patrimoine était immobilisée dans des positions illiquides. C'est là que le déclic s'est produit : les propriétaires avaient pris une décision et leurs propres collaborateurs leur expliquaient que la décision ne leur appartenait pas. L'un des frères nous a appelés cette semaine-là. La mission était délicate : reprendre le contrôle sans évincer une équipe compétente qui faisait tenir le family office efficacement depuis des années.

◆ CE QUE WESTWICK A FAIT

Trois étapes.

En premier, les capitaux ont été mis en mouvement. Plutôt que de forcer une vente à un mauvais prix, nous avons organisé une liquidité de court terme adossée au portefeuille, remboursable à mesure que l'une des positions illiquides arriverait à maturité. Le projet du frère a été financé en quelques jours, les trois autres acceptant d'attendre avant de recevoir leur distribution identique (renonçant temporairement à la règle de participations égales), le dividende versé, sans modification des pondérations de détention. Ce qu'on leur avait présenté comme impossible « maintenant » n'avait tout simplement pas été regardé.

Ensuite, le contrôle a été redonné à la famille, sans changer l'équipe pour autant. Nous avons accompagné les quatre frères vers une appropriation plus profonde de leur structure, et les dirigeants ont été chargés de les faire monter en compétence : cartographier le patrimoine, les complexités, la façon dont les décisions sont prises. Les frères et l'équipe se sont ensuite accordés sur une liste de décisions réservées revenant à la famille. L'équipe est restée, de bon gré. Le principal changement a simplement consisté à rappeler à chacun qui était le propriétaire.

Enfin, nous avons fait en sorte que cela dure. Ils ont adopté, outre la liste des décisions réservées, un pacte gérant les distributions aux membres de la famille et établi un conseil de famille où les quatre tranchent ensemble avant que l'équipe du SFO ne reçoive ses instructions. Le centre de gravité a été redéplacé vers la famille.

02

Cas concret

La charte *que personne n'a ouverte*

◆ CONTEXTE

Une famille répartie sur plusieurs branches et générations avait fait ce que beaucoup de familles sont poussées à faire : mettre en place une « vraie » gouvernance, sur la recommandation du directeur général du family office. Une charte familiale avait été commandée au desk family office de sa banque principale. La banque a piloté le projet : entretiens, ateliers, un document soigné d'une quarantaine de pages exposant les valeurs de la famille, un conseil de famille, un comité d'investissement, et une règle pour presque tout. Après avoir été présenté à toute la famille, le document a été adopté et... s'est retrouvé dans le fond d'un tiroir.

Cinq ans plus tard, le conseil ne s'était réuni qu'à de rares occasions, et l'ordre du jour comme les procès-verbaux du comité d'investissement étaient rédigés par ces mêmes conseils qui avaient constitué la gouvernance. La charte décrivait ainsi une famille qui vivait sur le papier, gouvernée par des instances qui se réunissaient occasionnellement et seulement pour ratifier ce qui avait déjà été décidé ailleurs.

◆ LE BESOIN

Le rôle du président du conseil d'administration du family office, et la manière dont le fauteuil devait être transféré à la génération suivante, faisait partie des points que la charte détaillait. Sur le papier, tout y était. En pratique, personne ne l'avait jamais lu attentivement ni utilisé ; aussi, lorsque le président décida de se retirer, le processus de nomination qu'elle décrivait fut une découverte pour tous. Rapidement, cela devient un ferment de division entre les branches : chacun lisait la passation à sa manière, chacun soupçonnait les autres de la lire à leur avantage. Ainsi, un document adopté pour prévenir la division l'alimentait en silence. C'est le président lui-même, membre de la famille, qui nous a appelés. Il voyait une succession nette se transformer en affrontement entre branches, et la charte n'était d'aucun secours.

◆ CE QUE WESTWICK A FAIT

D'abord, nous avons mené la passation comme il fallait : une vraie conversation entre les membres de la famille sur les pouvoirs impartis au président du SFO, ce que la famille attendait de l'impétrant et comment il ou elle devait être choisi.

Puis, profitant de cette discussion, nous avons posé la question sensible. De tout ce que contiennent ces quarante pages de charte, qu'utilisez-vous vraiment ? Réponse : presque rien — comprendre : rien. Nous avons donc suggéré de n'en rien garder, et la charte est passée du tiroir à la poubelle. À sa place, la famille a choisi d'adopter deux choses :

- un cadre des décisions réservées : qui décide de quoi, et qui prend le relais quand cette personne n'est pas disponible ;
- la charte (légère) d'un conseil de famille, dont les membres sont nommés pour trois ans, qui se réunit lorsqu'il y a véritablement quelque chose à décider.

Le reste a été écarté sans cérémonie.

La famille a écrit elle-même les nouvelles règles, dans ses propres mots. Des règles dont on peut se souvenir sont des règles que l'on utilise vraiment. La charte qu'ils avaient commandée gouvernait une famille qui n'existait pas. Celle qu'ils ont écrite en un après-midi gouverne celle qui existe.

03

Cas concret

Suscitez l'intérêt *sans le forcer*

◆ CONTEXTE

Quand fait-on entrer ses enfants, et comment ? C'est une question assez commune que nous a posée une famille avec une NextGen de six enfants entre dix-huit et vingt-sept ans. Ces derniers avaient grandi en bénéficiaires du family office, non en participants. Quelques-uns étaient curieux. Mais la plupart étaient occupés à devenir médecins, artistes ou sportifs de haut niveau. Le risque perçu par la génération en charge du SFO, elle-même une Gen2, n'était pas la rébellion. C'était l'indifférence : une génération qui hériterait un jour d'une structure qu'elle ne connaît tout simplement pas.

◆ LE BESOIN

Il n'existe pas de chiffre magique pour répondre à cette question. La famille le savait et ne voulait ni programme de formation, ni titres à distribuer. Elle voulait que ses enfants trouvent leur propre raison de s'engager, s'ils décidaient de s'engager. Forcer la chose et c'est l'inverse qui se produirait.

◆ CE QUE WESTWICK A FAIT

Pendant quarante-huit heures, les six ont été réunis avec l'équipe du family office et les dirigeants des trois principales participations de la famille. Chaque dirigeant avait préparé une session faite pour cette classe d'âge, pas pour une salle de conseil : ce qu'il dirige, l'activité, les objectifs et la stratégie du business, pourquoi la famille en est propriétaire, comment les décisions s'y prennent réellement. Dans ce forum, pas d'explications sur les bons du Trésor ou les marchés secondaires. Des entreprises, avec des produits et de vrais choix stratégiques au quotidien.

La plupart des NextGen y ont pris plaisir sans exprimer plus d'intérêt. Mais l'un d'eux s'en est emparé et a demandé à aller plus loin en demandant s'il peut faire un stage de six mois comme commercial, pas dans les bureaux mais sur le terrain.

C'était tout l'objet de la démarche. On ne décrète pas l'engagement de la génération suivante, et on ne peut présumer qu'il viendra de lui-même. On ne peut que créer les conditions pour qu'il émerge, puis faire de la place lorsque cela se produit.

Il n'y a de ligne pour cela dans aucun manuel de gouvernance d'entreprise. Aucun comité, aucune clause dans une charte, aucune case à cocher. Un séminaire d'un week-end incluant aussi des jeunes de dix-huit ans, ce n'est pas ce que la plupart des gens imaginent en entendant le mot gouvernance. Et pourtant c'est exactement cela : un projet venu de la famille, bâti autour d'un objectif clair et façonné pour coller à la réalité et à l'ADN de cette famille. Les structures formelles ont leur place. Mais parfois, la chose la plus simple qu'une famille fait pour elle-même est la plus authentique des gouvernances familiales.

V Conclusion La gouvernance est un moyen, *pas une fin*

Le cadre de gouvernance familial le plus sophistiqué que nous avons rencontré s'est révélé le moins fonctionnel. Il comptait un comité pour chaque catégorie de décision, une documentation pour chaque action. Le SFO comportait dans son équipe un « chief compliance officer » dont le rôle à plein temps consistait à gérer la mise en œuvre et le développement continu de ladite gouvernance. La famille, pendant ce temps, était écartée de toute décision qui comptait. La gouvernance était devenue un substitut aux conversations qu'elle était censée rendre possibles.

La gouvernance la moins sophistiquée que nous connaissons est un patriarche fondateur qui réunit ses quatre enfants autour d'une table une fois par an et partage, en toute transparence, l'état du patrimoine familial et les décisions qu'il entend faire mettre en œuvre par le SFO. Pas de conseil formel. Pas de charte écrite. Un seul principe guidant les conversations : l'unité familiale. Tout actif ou toute personne présentant un risque pour cette unité est simplement cédé ou écarté.

Les familles feront inévitablement face à des moments qui mettent en péril l'unité et qui, mal gérés, nuisent à la fois à leurs relations et à leur patrimoine. La gouvernance familiale est un ensemble d'outils pour atténuer ces risques mais doit toujours être adaptée à la taille, à la dynamique et aux actifs de la famille. Empruntée au monde régulé et transmise par des professionnels, elle devient une chose que la famille contourne plutôt qu'une chose avec laquelle elle avance.

Ce qui distingue les familles qui gouvernent bien, ce n'est pas la qualité de leurs conseils ni l'exhaustivité de leur documentation. C'est la clarté de leur raison d'être, l'honnêteté de leur culture interne et une discipline qui maintient la famille au centre du SFO, une structure qui existe uniquement pour la servir.

“

Un family office bien gouverné n'est pas celui qui a le plus de comités. C'est celui où la famille ne perd jamais de vue ce qu'elle a bâti, pourquoi elle l'a bâti, et pour qui elle l'a bâti.



Isabelle Irani
ASSOCIÉE 

À PROPOS DE LA FIRME

Westwick Melrose & Cromwell

Westwick Melrose & Cromwell travaille avec un nombre limité de familles détenant généralement entre 250 millions et 5 milliards d'euros d'actifs, aux moments où elles ont besoin de plus que de conseils. **Nous ne conseillons pas, nous agissons.**

Nos associés apportent des décennies d'expérience directe au service des familles : non pas en tant que conseils des familles, mais en tant que personnes ayant porté une responsabilité opérationnelle au sein de structures familiales des plus complexes au monde. Nous connaissons, pour les avoir vécus de l'intérieur, les points d'inflexion qui mènent à l'échec ou à la réussite et ce qu'il faut pour que la famille reste unie et aux commandes.

Dans chaque mission, notre mandat émane de la famille, notre engagement va à l'unité et à l'intérêt de long terme de la famille et notre mesure du succès est la suivante : la famille est-elle plus capable de gouverner ce qu'elle possède et ce qu'elle partage à notre départ qu'elle ne l'était à notre arrivée ?

POUR ENGAGER LA CONVERSATION

POUR LES FAMILLES ET LES DIRIGEANTS DE SINGLE FAMILY OFFICE



Gilles Erulin

ASSOCIÉ FONDATEUR

gilles@westwick.org.uk

POUR LA PRESSE ET LES DEMANDES GÉNÉRALES



Aymeric Erulin

ASSOCIÉ & COO

aymeric@westwick.org.uk

TROIS MOMENTS QUE NOUS SERVONS PARTICULIÈREMENT

- 01 La création ou la restructuration d'un family office
- 02 La gestion d'une transition générationnelle
- 03 La reprise de contrôle lorsqu'une structure a dérivé