

CRISES & CONFLITS

DÉCÈS D'UN MEMBRE FAMILIAL DU MANAGEMENT CRISE DE SUCCESSION



Assurer la **continuité** de l'entreprise
Éviter les **conflits** pour la succession
S'assurer de la **légitimité du successeur**

Établir un **plan de succession** mis à jour régulièrement couvrant un décès « prévisible » mais également « soudain ».

Mettre en place un **comité de suivi** permettant de gérer la situation de crise et la transition managériale.

À défaut d'anticipation et de successeur désigné, mettre en place un **management assurant la transition**.



CONFLIT ENTRE DIFFÉRENTES BRANCHES FAMILIALES CRISE FAMILIALE



Ne pas perdre de vue le **projet familial** et la **vision long terme**
Éviter l'entrée inopportune d'un tiers
Ne pas bloquer le **processus décisionnel**

Établir une **charte familiale** permettant de rappeler les fondamentaux et de mettre en place des mécanismes de résolution des conflits.

Créer si nécessaire des **holdings de branche** et conclure un **pacte d'actionnaires encadrant le processus décisionnel**.

Organiser un **mécanisme de liquidité intra familial**.



PERTE DE CONTRÔLE CRISE DE POUVOIR



S'assurer de la **pérennité de l'entreprise**
S'interroger sur le **niveau de contrôle** que l'on souhaite avoir et pourquoi
Exercer une **influence significative** sur le management et la stratégie
Maintenir l'**image de la famille** et l'association de l'entreprise à la famille fondatrice

Intensifier le développement et le maintien de l'**affectio familiae**, afin de faire exister la famille comme **actionnaire de référence**.

Créer des **alliances** et reconstituer un **bloc de contrôle**.

Conclure un **pacte d'actionnaire avec le nouvel actionnaire** définissant les droits et obligations de chacun.

Intégrer et préserver les **salariés** pour obtenir leur appui.



DIFFICULTÉS FINANCIÈRES CRISE DE TRÉSORERIE



Préserver la **réputation** de la famille
Préserver la **confiance** de la famille envers les dirigeants
Éviter les **cessions de titres** et la **dispersion de l'actionnariat familial**

Mettre en place des **outils de suivi et de surveillance**.

Adopter une **politique de communication renforcée** vis-à-vis de la famille.

Organiser un **mécanisme de liquidité intra familial**.



POUR ALLER PLUS LOIN :
Guide de Gouvernance des
Entreprises familiales
Septembre 2019



CROISSANCE & OUVERTURE

OUVERTURE DU CAPITAL À UN TIERS



Assurer la **cohésion du groupe familial** face au tiers

Conserver son **indépendance**

Anticiper la sortie du tiers et la liquidité de ses titres

Mettre en place une instance représentative de la famille (conseil de famille, holding familiale, ...) pour unifier les positions et ne parler que d'une seule voix vis-à-vis du tiers.

Etablir un pacte d'actionnaires fixant les **conditions d'intervention du tiers dans la gouvernance d'entreprise** (nombre de représentants dans les organes de gouvernance, règle de majorité, droits de veto, etc.) et les **modalités et conditions de sortie du tiers** (clause de drag along, droit de préemption et clause d'agrément au bénéfice de la famille / mécanisme de liquidité : rachat par la holding familiale, mandat à une banque d'affaires).



OPÉRATION DE CROISSANCE EXTERNE



Implication des membres de la famille dans la stratégie et le processus décisionnel

Choisir les **modes de financement**

Modalités d'**intégration de la cible**

Fixer des règles pour encadrer le processus décisionnel de croissance externe (domaine d'activité, ratios d'endettement maximum, etc.).

Respecter la compétence des organes de gouvernance et la confidentialité.

Repenser en amont la **politique de distribution de dividende.**

Intégrer de nouvelles compétences qui ont la connaissance du métier et du secteur d'activité de la cible.



TRANSMISSION INTRA-FAMILIALE



Assurer la **transmission du pouvoir et la transmission des valeurs et de la culture familiale** en complément de la transmission des titres

Choisir le **meilleur successeur** possible en dépit de la préférence familiale

Préserver les **équilibres familiaux**

Anticiper la transmission et ne pas imposer.

Fixer des critères de sélection objectifs connus par tous et s'assurer d'une application transparente.

Former les nouvelles générations et les impliquer dans les organes de gouvernance.



NOMINATION D'UN TIERS À UNE FONCTION DE DIRECTION



Dépasser le **schéma de transmission familiale du pouvoir**

Obtenir un **consensus de la famille sur la nomination** d'un dirigeant extérieur puis sur le choix dudit dirigeant

Préserver l'alignement du dirigeant extérieur et de la famille et s'assurer qu'il respecte le **modèle et les valeurs familiales**

Choisir une structure de gouvernance adéquate permettant le contrôle du dirigeant par la famille (de préférence société à directoire et conseil de surveillance ou à tout le moins dissociation des fonctions de président et de directeur général).

Définir la culture familiale (histoire, valeurs, stratégie et vision long terme, etc.), établir une **feuille de route** et s'assurer de leur respect par le dirigeant.

Rapprocher les intérêts du dirigeant de ceux des actionnaires (intéressement au capital, par exemple).

