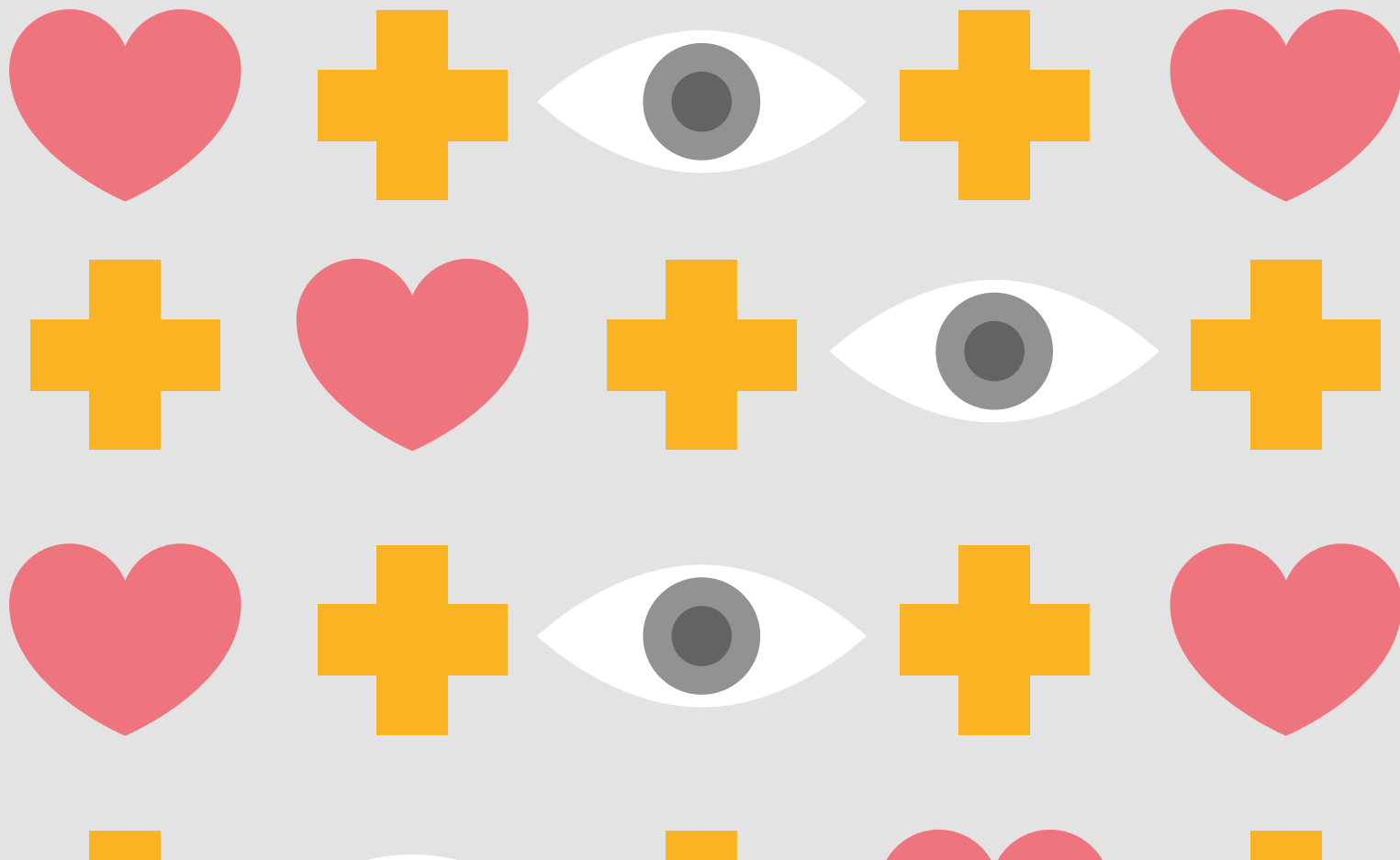




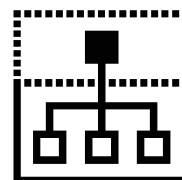
Il n'est jamais trop tôt
pour veiller à l'avenir
de votre entreprise



**La gouvernance familiale dans
l'entreprise familiale**



Regard sur la gouvernance familiale



L'environnement concurrentiel est sans pitié. Aujourd'hui plus que jamais, il faut savoir viser des objectifs stratégiques classiques et prendre des décisions rapides et pertinentes, surtout dans les entreprises familiales. Votre famille de propriétaires est à la fois votre atout majeur et votre principale faiblesse. Elle peut être le moteur de la réussite à long terme de votre entreprise, ou la faire voler en éclat, notamment en cas de litige ou d'absence d'objectifs communs. Une gouvernance familiale professionnelle vous épargnera ces soucis. Comment ?

Une gouvernance familiale vous offre un cadre stratégique et des mécanismes de résolution des conflits. Elle garantit que les membres de la famille propriétaire connaissent le fonctionnement et la spécificité de l'entreprise. En d'autres termes, toutes les personnes impliquées comprennent les interactions économiques au sein de l'entreprise et peuvent participer aux décisions stratégiques essentielles de manière compétente et responsable. Toute la famille propriétaire contribue ainsi au bon développement de l'entreprise.

Diriger une entreprise et diriger une famille

La gouvernance d'entreprise porte sur la gestion et le contrôle responsable d'une entreprise. Elle veille à l'existence de structures de gestion claires et d'organes de contrôle organisés avec professionnalisme, comme le conseil d'administration. La gouvernance familiale est centrée sur votre famille propriétaire. Elle répartit clairement

les rôles et met en place des structures décisionnaires. Elle vise à renforcer à long terme le sentiment d'appartenance des membres de la famille et leur identification à l'entreprise.

Fondement d'une gouvernance familiale solide

Une stratégie de propriété élaborée en commun et correctement documentée constitue la base de votre gouvernance familiale. Elle permet de concilier les intérêts de la famille et de l'entreprise et indique le cap à tenir pour affronter l'avenir.

Toutefois, il n'y a pas de recette universelle, car chaque entreprise familiale est aussi unique que ses propriétaires. L'époque, la génération, le degré de développement, les débouchés, les personnalités sont autant de facteurs qui marquent et transforment l'entreprise. Dans ce contexte, les préoccupations et les questions auxquelles votre famille propriétaire devrait s'intéresser sont diverses :

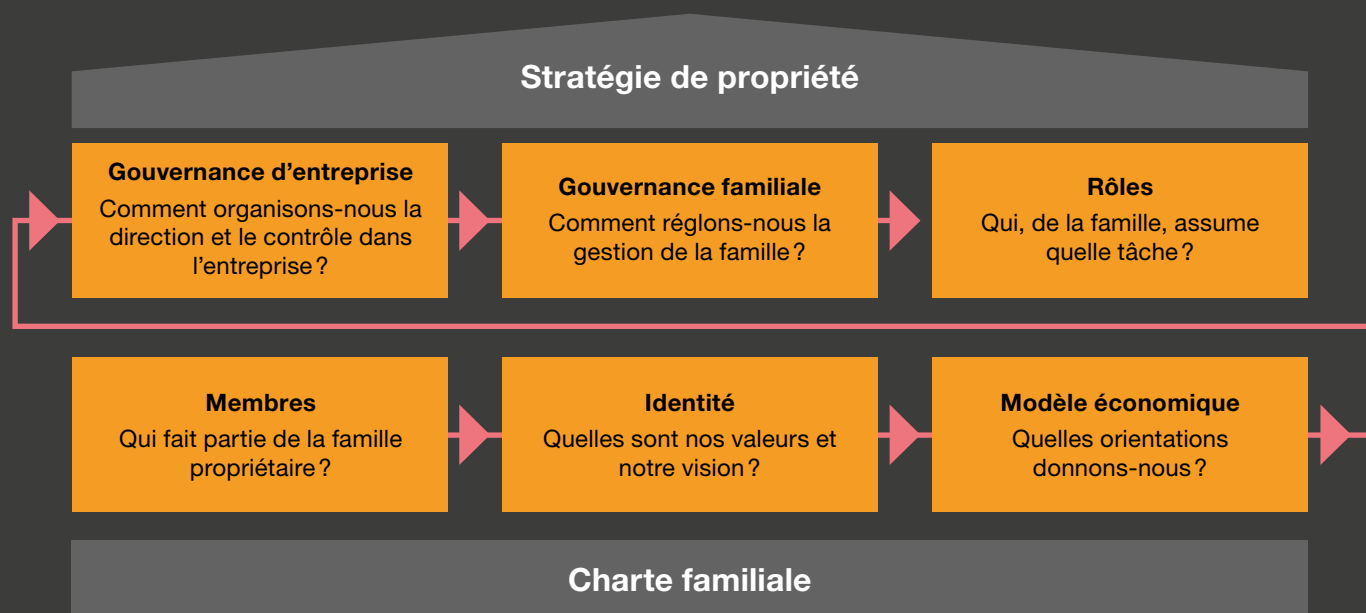
- Comment et quand transmettons-nous notre entreprise à la génération suivante ?
- Comment gérons-nous la diversité croissante et l'hétérogénéité des propriétaires ?
- Quels objectifs voulons-nous atteindre en tant que famille ? Et quelles valeurs souhaitons-nous instaurer ?
- Sur quelle stratégie de financement misons-nous pour l'entreprise ?

- Comment décidons-nous de la collaboration des membres de la famille ?
- Comment réglons-nous les questions de rémunération, de paiement des dividendes et de transfert de parts ?
- Comment communiquons-nous au sein de notre famille ?
- Comment garantissons-nous la cohésion de la famille ?
- Que faisons-nous en cas de conflit ?
- Qui, dans la famille et l'entreprise, doit assumer quels rôles ?
- Comment pouvons-nous inclure la nouvelle génération à un stade précoce, et faire en sorte qu'elle soit un jour de taille et disposée à assumer des responsabilités ?
- Notre entreprise est-elle apte à la succession, ou y a-t-il des mesures à prendre ?

Nous vous proposons un processus structuré pour aborder toutes ces thématiques et toutes les questions importantes et trouver des réponses avisées.



De la stratégie de propriété à la charte familiale



Charte familiale et principes de comportement

La stratégie de propriété développée en commun est consignée par écrit dans une constitution familiale ou une charte. Cette charte est davantage un code de comportement qu'un cadre juridiquement contraignant. Toutefois, élaborée collectivement, elle acquiert une force d'engagement qui a un effet souvent beaucoup plus fort que n'importe quelle convention d'actionnaires. En réglementant de manière explicite et compréhensible les principes de comportement, le système de prise de décision, d'affiliation, ainsi que le processus de succession, elle crée également une obligation morale envers les groupes de dialogue tels que les collaborateurs ou des organes de direction externes à la famille.





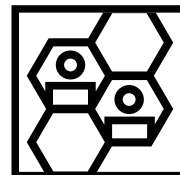
Règlement de la succession

Aussi sensible soit-elle, la transmission d'une entreprise ne doit pas devenir un écueil insurmontable.

Une entreprise familiale est un projet de générations. C'est-à-dire qu'elle implique non seulement plusieurs générations, mais qu'elle doit aussi réussir à fonctionner pendant plusieurs générations. Or, aucune question n'est plus importante et délicate que le passage de témoin pour un chef d'entreprise familiale.

La clé de la réussite d'une transmission réside dans une stratégie cohérente, développée en concertation avec toutes les personnes concernées et surtout pas «en secret». Une telle démarche exige de la clairvoyance, du doigté et des capacités de modération.

Nous élaborons avec vous une stratégie de succession qui prend en compte la direction, les propriétaires et la famille. Dans le cadre d'un processus structuré, nous mettons en place un plan d'action concret, lisible pour toutes les parties concernées, et qui vous accompagne dans ce cheminement. Nous vous aidons à aborder votre planification de la relève avec méthode et à maîtriser le difficile équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille. Nous adoptons pour cela à la fois le point de vue du transmettant et celui du repreneur et intervenons comme modérateur dans le processus de discussion et de décision.



Notre soutien lors d'un changement de génération peut prendre les formes suivantes

- Modération de votre processus de stratégie de succession
- Supervision des réflexions et de la discussion entre les membres de la famille
- Conception d'un plan de développement du leadership pour les successeurs potentiels
- Adaptation de l'organisation de l'entreprise pour la rendre apte à la transmission
- Organisation juridique et fiscale de la succession
- Mise en relation des jeunes successeurs avec d'autres NextGens d'entreprises familiales

Progresser sans faux-pas grâce à notre expertiset

Notre longue expérience en tant que conseillers, animateurs et médiateurs, nous permet de vous accompagner dans le développement de votre stratégie de propriété, de votre charte familiale ou de votre stratégie successorale pour en faire un tout cohérent. Nous vous aidons ainsi à préserver les valeurs de votre famille d'entrepreneurs et à préparer votre entreprise pour l'avenir.

Nous vous épaulons également sur les questions de mise en oeuvre, comme la vérification des contrats existants. Si nécessaire, nous faisons appel à des experts choisis qui traduisent les résultats de vos réflexions en modèles et concepts juridiquement et fiscalement optimaux, au niveau national et international.

1

En tant que **sparring partner**, nous bousculons certaines habitudes et posons des questions critiques, nous vous provoquons et rapprochons de manière ciblée les différentes positions. Nous veillons à maintenir une **atmosphère d'ouverture respectueuse**, indispensable dans les situations complexes. Nous intégrons dans ce dialogue des approches issues d'une multitude d'autres constellations familiales.

2

Nous vous aidons à progresser sur le chemin des décisions à prendre pour votre stratégie de propriété. Grâce à des méthodes éprouvées et à notre longue expérience, nous vous permettons d'affiner votre compréhension des instruments de gouvernance et de leur forme. Nous définissons avec vous des **règles adaptées aux rôles de chacun** et vous montrons comment gérer la dynamique de votre famille et les éventuels désaccords.

3

À la fin du processus de stratégie de propriété, votre famille dispose d'un **cadre clair et de contenus concrets pour la charte familiale**. Nous vous soumettons alors un calendrier réaliste pour mettre en oeuvre les différents éléments de la gouvernance. Sur la base de votre stratégie de propriété, vous pouvez désormais rédiger une charte familiale.

4

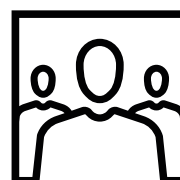
La mise en oeuvre de la stratégie de propriété vous impartit de nouvelles tâches: examiner les contrats existants, traduire les résultats du processus de stratégie de propriété en solutions juridiques et fiscales, mettre en oeuvre des programmes de formation continue pour les membres de la famille, ou créer un Family Office. Ici aussi, vous pouvez compter sur notre soutien total.

5

La relève est-elle à l'ordre du jour pour vous? Nous accompagnons votre **processus de stratégie successorale**, nous vous aidons à mettre en place une formation adaptée aux successeurs potentiels, et à organiser votre entreprise pour la rendre apte à la transmission. Enfin, nous vous apportons un soutien actif dans la structuration de votre succession, tant sur le plan juridique que fiscal.

6

Les futurs chefs et cheffes d'entreprises familiales ont besoin **d'échanger des idées avec leurs pairs** en dehors de l'entreprise familiale. Avec notre **NextGen & YoungLeaders Club**, nous avons mis en place une plateforme adaptée qui propose des événements et des séminaires exclusifs: www.pwc.ch/nextgen.



Le NextGen & YoungLeaders Club de PwC pour les entreprises familiales

NextGen & YoungLeaders Club

Cette plateforme exclusive permet à la génération montante de leaders et futurs leaders d'entreprises familiales de se rencontrer dans une atmosphère informelle et décontractée. Ils peuvent échanger leurs idées, partager des expériences et étendre leur réseau professionnel. Le NextGen & YoungLeaders Club de PwC compte plus de 100 membres issus d'entreprises familiales.

En savoir plus www.pwc.ch/nextgen.

Gouvernance familiale – Demandez une analyse gratuite de votre entreprise

En tant que propriétaire d'une entreprise familiale, vous avez à coeur de garantir son avenir, mission sensible s'il en est. Malheureusement, seule une entreprise familiale sur quatre utilise des instruments de gouvernance familiale. Abordons ensemble les aspects de ce sujet clé. Nous vous expliquerons pourquoi une stratégie de propriété est importante et ce dont vous avez besoin pour l'élaborer. Convenez dès à présent d'un rendez-vous sans engagement avec Monsieur Reto Blaser, reto.blaser@pwc.ch.



À votre écoute. Parce que nous comprenons ce qui vous anime.

Nous vous conseillons et vous accompagnons, quels que soient la taille, le domaine d'activité, les structures de propriété ou de direction de votre entreprise. Qu'il s'agisse de stratégie, de plan de succession ou de structuration de patrimoine familial, nous sommes à vos côtés avec nos connaissances et notre expertise. Nous comprenons vos objectifs et vos valeurs. Ainsi, nous sommes à même de trouver des solutions qui tiennent compte à la fois d'aspects entrepreneuriaux et personnels. Avec vous, nous trouvons l'équilibre idéal entre passé et avenir.

Nous sommes là pour vous.



Norbert Kühnis

Responsable Entreprises familiales et PME, Membre du Directoire
PwC Suisse
+41 79 628 67 51
norbert.kuehnis@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis



Roman Leimer

Associé Entreprises familiales et responsable Family Governance
PwC Suisse
+41 79 291 35 75
roman.leimer@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/romanleimer



Jürg Niederbacher

Associé Entreprises familiales et responsable Clients privés
PwC Suisse
+41 79 452 64 57
juerg.niederbacher@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/juergniederbacher



PD Dr. Alexandra Bertschi

Spécialiste des entreprises familiales et de la planification de la succession, PwC Suisse
+41 79 718 31 08
alexandra.bertschi@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/alexandra-bertschi-michel



Reto Blaser

Responsable Développement
Entreprises familiales et PME
PwC Suisse
+41 79 792 58 95
reto.blaser@pwc.ch
ch.linkedin.com/in/retoblaser



www.pwc.ch/pme