

ORGANISER LA PROTECTION DU DIRIGEANT ET LA CONTINUITÉ DE L'ENTREPRISE

La continuité d'une entreprise dépend largement de la capacité du dirigeant à anticiper les situations de rupture. Incapacité, divorce ou décès sont des risques concrets qui peuvent rapidement bloquer la gouvernance et fragiliser l'actionnariat. Chez iVesta, ces sujets sont traités au sein d'une roadmap successorale, combinant actions rapides et construction progressive d'un projet de transmission.

Sécuriser l'existant : les rustines

La première étape de la roadmap successorale consiste à sécuriser l'existant. Il s'agit d'identifier les situations qui, si elles survenaient demain, mettraient le dirigeant, sa famille ou l'entreprise en difficulté immédiate. Cette phase repose sur une logique pragmatique : mettre en place rapidement des dispositifs simples, parfois imparfaits, mais suffisamment robustes pour éviter des décisions subies ou des blocages irréversibles. Ces mesures constituent un socle de protection indispensable avant d'engager un travail de transmission plus structurant.

L'incapacité est fréquemment sous-évaluée dans la réflexion patrimoniale. En l'absence d'anticipation, elle peut entraîner une paralysie des décisions, tant sur le plan personnel que professionnel. Le mandat de protection future permet d'organiser à l'avance la représentation du dirigeant et la gestion de ses intérêts en cas d'altération de ses facultés, en offrant une alternative plus souple et adaptée qu'une mesure judiciaire, notamment lorsque le dirigeant exerce des responsabilités opérationnelles.

Le divorce constitue un autre facteur de déstabilisation majeur. Mal anticipé, il peut remettre en cause l'équilibre capitalistique, exposer l'entreprise à des



Sur l'autrice
Par Ariane Darmon,
 cofondatrice, iVesta Family Office
 et Sapians

désorganisation immédiate. La rédaction des dispositions successorales (testament, clauses bénéficiaires d'assurance-vie) permet d'organiser la transmission et d'anticiper les besoins de liquidités à court terme, notamment pour le règlement des droits de succession. Dans la pratique, des ajustements ciblés suffisent souvent à éviter des tensions financières ou décisionnelles dans les mois qui suivent le décès.

revendications non souhaitées ou générer des tensions durables entre associés. Un travail approfondi de personnalisation des contrats de mariage est alors indispensable afin de protéger le conjoint et les enfants, tout en sécurisant la détention des titres et la gouvernance de l'entreprise, en cohérence avec l'organisation sociétaire et les perspectives de transmission.

En cas de décès, les enjeux se concentrent sur la protection des proches et la prévention de toute

Au-delà des outils personnels et successoraux, la continuité de l'entreprise se joue largement au niveau des statuts et des pactes d'actionnaires. L'anticipation de l'incapacité ou du décès du dirigeant passe par un travail spécifique sur la gouvernance, notamment par la mise en place de clauses de gérance successive. Ces clauses permettent de désigner à l'avance les personnes appelées à assurer la direction en cas d'empêchement ou de disparition, évitant toute vacance du pouvoir ou incertitude

opérationnelle dans les phases les plus critiques. En orchestrant la coordination entre avocats et notaires, nous veillons chez iVesta à ce que l'ensemble des dispositifs soit compatible et cohérent.

Construction d'un véritable projet de transmission

Une fois l'urgence traitée et les risques immédiats maîtrisés, la roadmap successorale s'inscrit naturellement dans une logique de temps long. C'est à ce stade que se construit le projet de transmission proprement dit, non plus dans une logique de protection, mais dans une perspective de structuration et de continuité. L'objectif n'est plus seulement d'éviter les situations de rupture, mais d'organiser de manière cohérente la transmission de la valeur, des responsabilités et du pouvoir de décision.

Ce travail permet d'aborder des sujets structurants, tels que la mise en place d'un pacte Dutreil, des donations,

Ce ne sont pas les crises qui fragilisent l'entreprise, mais l'absence d'anticipation

éventuellement démembrées, ou encore l'organisation progressive de la détention du capital. Certaines familles utilisent pour cela des holdings d'investissement à vocation plus patrimoniale que professionnelle. Dans ce contexte, la transmission de l'*affectio societatis*, soit la volonté partagée des associés à s'engager ensemble, reste un enjeu important. Elle nécessite d'anticiper la manière dont les héritiers s'approprient et perpétuent la dynamique collective du projet. Ces outils ne sont donc jamais envisagés isolément : ils s'inscrivent dans une réflexion globale intégrant le calendrier de transmission, les équilibres familiaux, la gouvernance future de la holding et la capacité réelle des héritiers à assumer les responsabilités attachées à la détention d'un patrimoine entrepreneurial.

Mais la pérennité d'un projet familial ne repose pas uniquement sur des mécanismes juridiques ou fiscaux. Elle dépend

avant tout de la clarté du projet porté par le dirigeant et de sa capacité à le partager. Le dirigeant est accompagné pour formaliser ses intentions : ce qu'il souhaite transmettre, à quel horizon, sous quelle forme et avec quel niveau d'implication pour chacun des héritiers. Cette phase de clarification est déterminante pour éviter les non-dits et les malentendus au moment de la transmission.

Dans ce cadre, il peut être pertinent de faire intervenir un tiers extérieur : médiateur, coach ou professionnel spécialisé, afin de faciliter l'expression d'attentes ou d'aspirations parfois difficiles à formuler dans un cadre strictement familial. Cette intervention permet de faire émerger les non-dits et de désamorcer en amont des tensions latentes, tout en conservant une approche structurée.

La distinction entre patrimoine collectif et patrimoine d'autonomie constitue un pilier de cette réflexion. Le patrimoine collectif vise à financer des projets communs ou à structurer un actionariat familial stable, tandis que le patrimoine d'autonomie permet à chaque héritier de disposer de ressources propres, favorisant son indépendance financière et sa liberté de choix.

L'implication des enfants s'inscrit enfin dans une logique progressive et encadrée. Elle passe par des étapes concrètes : participation à certaines réunions patrimoniales, projets spécifiques, expériences professionnelles au sein ou en dehors des entreprises familiales. Des instances dédiées sont mises en place chez iVesta, telles que des family boards organisés à intervalles réguliers, offrant un cadre structuré pour partager l'information, aborder les sujets sensibles et assurer la continuité du projet, dans un espace distinct de la vie familiale. ♦

