Succession de PME et ma vision

Affiner l'objectif et le concrétiser

Étude n° 03

(1ère édition, au 30.04.2023, mise à jour 15.05.2024)

Éditeur
Succession Saint-Galloise – Pratique

praxis@sgnafo.ch

www.sgnafo-praxis.ch/fr

Auteurs
Claudia Buchmann, Frank Halter (1ère édition)

Crédit photo : base de données Shutterstock (photo de couverture)

Traduction : Traduction de la version originale en allemand effectuée avec DeepL et relue pour correction par un traducteur.

Publication
Rapperswil-Jona, avril 2023

© Succession Saint-Galloise | 2 sur 25

Contenu

Préface **4**

1 La reprise d'une PME comme vision personnelle **5**

1.1 Introduction 5

1.2 L'entreprise et l'individu - influence mutuelle 6

2 Différences selon la forme de succession **9**

2.1 L'importance de l'attitude (individu) et de la culture (entreprise) 9

2.2 Asymétrie et transparence de l'information 11

3 Mise en œuvre **13**

3.1 Etat des lieux 13

3.2 Différentes voies de formation mènent au but 15

3.3 Vision personnelle 16

3.4 Une formule pour réussir 19

3.5 Période de tandem 21

3.6 Comprendre la succession comme un processus 22

3.7 Plus proche que jamais de sa propre vision - et ensuite ? 23

7 Bibliographie **24**

Préface

"Donner forme à sa vision et à ses désirs les plus chers."

Chères lectrices, chers lecteurs[1]

Le volet « Pratique » de la Succession Saint-Galloise est une plateforme qui, d'une part, développe des ressources autour du thème de la succession d'entreprise pour les micro et petites entreprises en Suisse et, d'autre part, met à disposition des connaissances pratiques et différenciées autour de ce thème. La **série d'études** et les **feuilles de travail et listes de contrôle** qui y sont liés constituent l'un des éléments clés de l'offre. Le site web est régulièrement complété par du nouveau matériel (cf. www.sgnafo-praxis.ch/fr).

Que l'entrepreneuriat soit un rêve depuis sa plus tendre enfance ou qu'il naisse au cours de la vie professionnelle, la décision de suivre cette voie marque fondamentalement sa propre vie (et celle de son entourage). Des questions telles que "Pourquoi est-ce souhaitable pour moi ?" sont tout aussi importantes que "Qu'est-ce que cela signifie pour mon environnement ?" et aussi "De quoi l'entreprise a-t-elle besoin pour réussir à l'avenir ?

Même si l'on constate certaines différences entre les successions familiales ou au sein de l'entreprise, et même si celles-ci se distinguent à leur tour d'une succession d'entreprise avec une personne entrepreneuriale externe, les points essentiels sont les mêmes : une réflexion sincère sur soi-même, un dialogue ouvert entre le prédécesseur/vendeur et le successeur/acheteur et l'élimination consciente des asymétries d'information sont des éléments importants pour un processus organisé de manière responsable.

Frank Halter
Pour les éditeurs

	Vous trouverez d'autres articles sur le thème de "l'identité de l'entreprise familiale" et donc sur des questions fondamentales telles que la clarification de la vision personnelle sous https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/limage-de-lentreprise-familiale/ .

[1] Afin de simplifier la lecture, nous utilisons le masculin générique dans ce document. Sauf indication contraire, les termes utilisés pour désigner des personnes s'appliquent à tous les sexes.

1 La reprise d'une PME comme vision personnelle

1.1 Introduction

"Depuis qu'il est tout petit, il voulait toujours m'accompagner lorsque je me rendais chez un client", dit le père en souriant. Assis à côté de lui, son fils, qui a entre-temps grandi et travaille dans l'entreprise, regarde l'assemblée, en partie ému, en partie un peu gêné.

Pour certains successeurs, la reprise de l'entreprise (familiale) est la concrétisation d'un souhait qui leur tenait à cœur depuis l'enfance. Pour d'autres, l'idée se développe au cours d'un processus de succession en une option digne d'être examinée, à laquelle ils se consacrent intensivement. Même si de nombreux successeurs sont issus de la famille ou travaillent déjà dans l'entreprise en tant que collaborateurs (cadres), il existe aussi des personnes qui ne sont pas issues d'une entreprise familiale, qui font d'abord carrière dans un autre environnement et qui ressentent plus tard le besoin d'investir leurs ressources dans une PME. Et dans ce cas, "investir ses ressources" ne signifie pas seulement investir de l'argent, mais aussi sa force de travail.

Ils ont tous en commun le fait de vouloir poursuivre une entreprise existante plutôt que d'en créer une nouvelle. Les statistiques de ces dernières années font ressortir des chiffres impressionnants : ainsi, le taux de survie (95%) des transmissions d'entreprises est nettement plus élevé que celui des créations d'entreprises durant la même période (environ 50%). Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans l'étude n° 01 (Succession des PME en Suisse - Quo Vadis ?).

Ces dernières années, les **taux de transmission** ont évolué différemment selon qu'il s'agisse d'une transmission intrafamiliale (FBO), d'une transmission au sein d'une entreprise (MBO) ou d'une transmission à un acheteur externe (MBI). Ces taux ont été examinés dans différentes études et actualisés pour la dernière fois en 2022 par l'étude de Crédit Suisse (cf. fig. 1). Même si l'échantillon de l'enquête 2022 n'est pas identique aux enquêtes précédentes et ne correspond pas à la population économique, on peut néanmoins tirer les conclusions suivantes :

- La succession au sein de la famille (FBO) gagne à nouveau du terrain.
- Le MBO/MBI perd un peu de son importance.

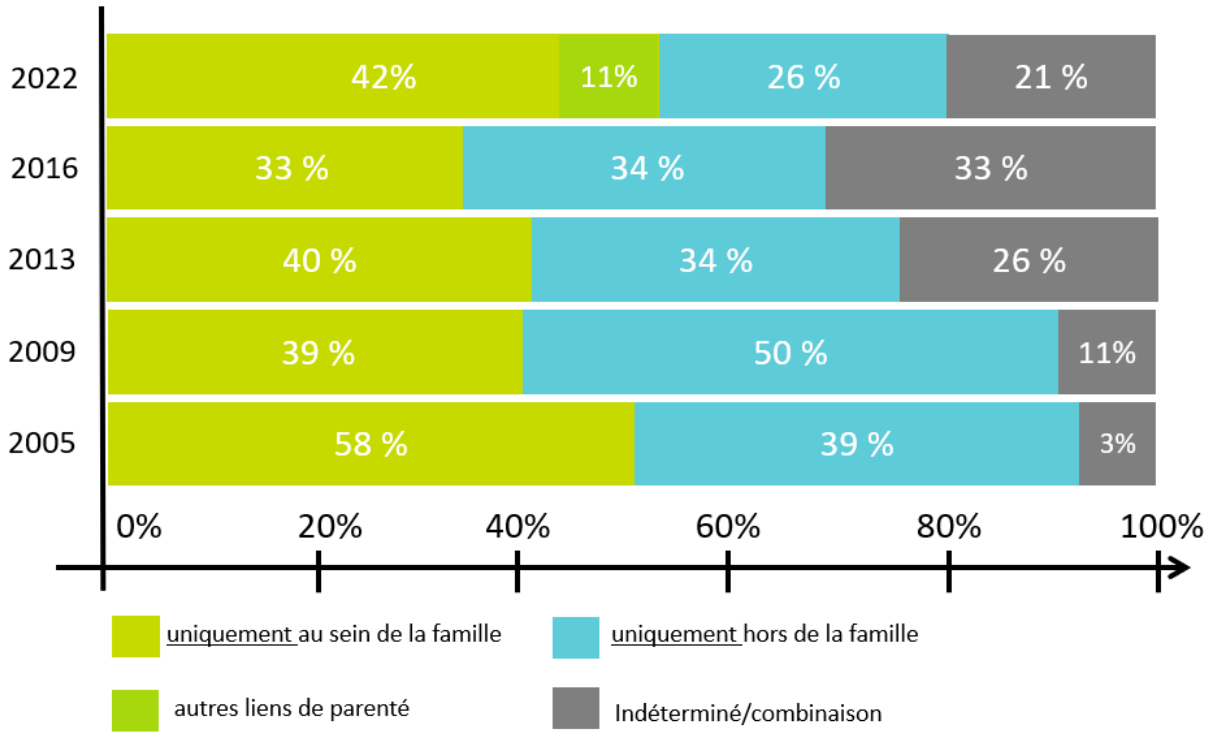

Figure 1 : Comparaison des taux de transmission de FBO/MBO/MBI au fil des ans (propre graphique)

Dans le présent document, nous parlerons de prédécesseur et de successeur dans les contextes FBO et MBO; de vendeur et d'acheteur dans le contexte MBI. Même si le thème de la transaction joue un rôle dans le processus de succession au sein de la famille ou de l'entreprise, il a un peu moins de poids que dans le contexte MBI, ce qui nous amène à ces dénominations.

1.2 L'entreprise et l'individu - influence mutuelle

Pour décrire une organisation, on utilise généralement les trois termes suivants **: culture - stratégie - structure** (cf. figure 2, basée sur l'étude n° 11: Succession de direction en PME).

- La **"culture"** est un ensemble d'éléments invisibles et en partie visibles, tels que les hypothèses de base, les normes et les valeurs acceptées inconsciemment, ou les artefacts tels que les symboles et les signes, qui ensemble représentent la culture d'une entreprise. La culture d'entreprise se développe à partir des "routines du quotidien" vécues dans l'entreprise, c'est-à-dire la somme des habitudes comportementales des personnes qui composent l'entreprise. La culture constitue ainsi le socle fondamental d'une entreprise et exerce une forte influence sur les comportements au sein de l'organisation.
- La **"stratégie"** concerne l'orientation de l'entreprise : que veut atteindre l'organisation dans les années à venir ? Nous entendons par stratégie le passage de la réaction à l'action, c'est-à-dire la réflexion consciente sur l'avenir de l'entreprise. Pour les PME, il s'agit en premier lieu de savoir comment l'entreprise peut se positionner sur le marché afin d'avoir durablement une longueur d'avance sur ses concurrents (avantage compétitif).

- La **"structure"** est avant tout la question de savoir comment l'entreprise est organisée. Les éléments structurants sont : la structure organisationnelle et fonctionnelle, la gestion des processus et des interfaces, ainsi que les questions de gouvernance (aspects liés à la direction). Il s'agit de garantir les responsabilités et les routines, la clarté et la sécurité, puis l'effectivité et l'efficacité.

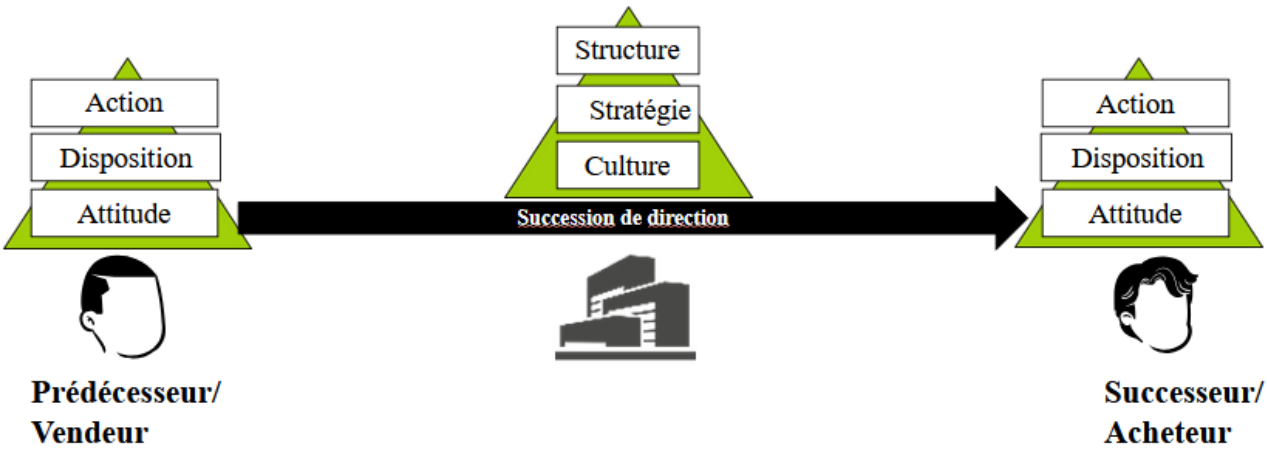

Figure 2 : Deux parties et un objet de succession (propre illustration)

Pour décrire un individu, le modèle (cf. fig. 2) utilise les trois termes équivalents **: attitude - disposition - action**. Chaque individu, et donc la personne entrepreneuriale, se définit par ces termes.

- Par **"attitude"**, nous entendons principalement des valeurs, des normes et des convictions individuelles qui peuvent se renforcer ou se modifier en fonction de la confrontation avec soi-même, les autres et les événements. Dans la vie quotidienne, l'attitude d'une personne peut se manifester par exemple dans le soin qu'elle apporte au matériel ou dans la fiabilité dont elle fait preuve envers les autres.
- La **"disposition"** comprend, d'une part, la résolution de s'engager dans des tâches et de s'y consacrer et, d'autre part, la confiance en sa capacité à passer à l'action le moment venu, grâce à la présence en soi des compétences et aptitudes requises. En outre, la connaissance du *timing* (quand vais-je agir) et la volonté d'agir permettent d'être prêt pour l'action proprement dite. Dans le contexte entrepreneurial, cela est par exemple toujours perceptible lorsqu'il s'agit de prendre un risque entrepreneurial.
- Le terme **"action"** concerne le fait de faire quelque chose et donc concrètement d'utiliser ses ressources individuelles. Dans la vie quotidienne d'une PME, cela se traduit par exemple par la communication (avec les collaborateurs, les clients, etc.), la fixation de priorités et la prise de décisions. Il s'agit également de mettre en place des structures de direction et de communication qui fonctionnent et d'exiger qu'elles soient utilisées (au sens de la gouvernance).

Plus une entreprise est petite et plus elle est marquée par un individu (tel que le fondateur), plus l'attitude de l'entrepreneur et la culture de l'entreprise se ressemblent. Cette similarité s'applique également à la disposition de l'entrepreneur en lien avec la stratégie de l'entreprise, et se manifeste souvent par une structure organisationnelle qui reflète directement ses actions.

Dans l'optique du développement à long terme de l'entreprise et surtout dans celle de la succession, la question centrale est de savoir ce qui doit être préparé et modifié dans l'entreprise pour assurer l'indépendance de l'entreprise par rapport à la personne entrepreneuriale. Inversement, il convient de clarifier la question de savoir quelles exigences l'entreprise pose au futur individu, et comment les ressources individuelles existantes du successeur ou de l'acheteur pourraient marquer l'entreprise à l'avenir.

Les questions centrales sont par exemple :

- Dans quelle mesure l'entreprise aujourd'hui est-elle marquée par l'empreinte de l'entrepreneur ?
- De quelles ressources entrepreneuriales l'entreprise a-t-elle besoin (p. ex. de nouvelles aptitudes et compétences) pour réussir à long terme dans un environnement en constante évolution ?
- Dans quelle mesure l'entreprise actuelle convient-elle à un successeur avec une nouvelle personnalité ?
- Comment l'entreprise changerait-t-elle avec l'engagement d'un successeur ?

2 Différences selon la forme de succession

2.1 L'importance de l'attitude (individu) et de la culture (entreprise)

Lorsque les successeurs et les prédécesseurs travaillent ensemble dans l'entreprise (familiale), il existe au fil du temps une compréhension commune de l'attitude des différents individus et de la culture de l'entreprise. Nous observons que les valeurs individuelles sont des lignes directrices importantes qui guident les actions au sein de l'entreprise et dans les relations avec les clients. Elles ont donc également un effet marquant sur la culture de l'entreprise. Cela se manifeste par exemple dans le comportement adopté avec les clients, comme le montre l'exemple pratique ci-dessous.

Exemple pratique

Toute sa vie d'entrepreneur, Pierre a travaillé sur des systèmes techniques sophistiqués qui facilitent le travail pour et avec les clients. Il a ainsi été plusieurs fois précurseur dans son secteur et a permis à ses clients de bénéficier de services inédits. Son fils, ingénieur et déjà collaborateur de l'entreprise pendant les vacances semestrielles, rejoint l'entreprise après quelques années d'apprentissage et d'errance à l'extérieur. La première chose qu'il fait est de proposer à son père de gérer les données importantes pour les projets des clients dans un environnement de données d'un nouveau genre, qui présenterait de nombreux avantages pour leur travail. Au cours des années suivantes de son activité dans l'entreprise familiale, il discutera sans cesse avec son père de nouvelles innovations technologiques et formera les collaborateurs. Puis, dans le cadre de la succession de la direction puis de la propriété, il assumera l'entière responsabilité de la mise en œuvre de telles solutions innovantes, afin de maintenir la réputation dans la branche que son père avait établie.

Dans l'exemple pratique ci-dessus, le rôle de modèle du père a eu une grande importance : son fils a grandi avec ces valeurs, les a partagées en grande partie par conviction intérieure et les a adoptées parce qu'elles étaient importantes pour lui. On pourrait aussi dire que l'attitude du père, la culture de l'entreprise, et l'attitude du fils formaient une seule et même ligne sur cette question de l'innovation. Ce qui les unissait certainement, c'était une vision commune, celle de pouvoir offrir à leurs clients un service de qualité basé sur l'innovation et de maintenir la réputation établie dans le secteur.

Dans l'exemple décrit ci-dessus, beaucoup de choses se sont passées de manière implicite, c'est-à-dire que le père et le fils n'ont pas eu de longues discussions autour de cet objectif commun. On pourrait aussi dire que "ça collait, tout simplement". Lorsque le prédécesseur et le successeur travaillent ensemble depuis un certain temps, les attitudes individuelles et la culture de l'entreprise sont connues et peuvent donc être évaluées. Néanmoins, il faut parfois plus de discussions que celles décrites dans cet exemple pratique et des négociations approfondies pour parvenir à une vision commune dans le cadre d'une succession d'entreprise. Ces discussions sont importantes pour pouvoir suivre une voie commune qui soit cohérente pour le prédécesseur, le successeur et l'entreprise au niveau des valeurs.

Il en va de même lors d'une succession interne à l'entreprise (MBO). Le/les collaborateurs repreneurs connaissent l'attitude de leur prédécesseur et évoluent quotidiennement dans la culture de l'entreprise, qu'ils façonnent eux-mêmes en tant que cadres.

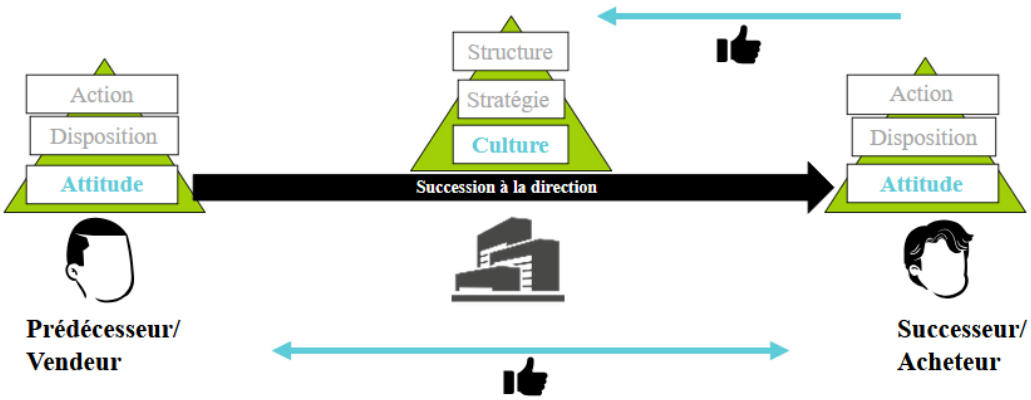

Figure 3 : Transparence de l'attitude et de la culture d'un FBO/MBO (propre illustration)

Dans le contexte d'un MBI, c'est-à-dire lorsqu'une personne entrepreneuriale externe veut entrer dans l'entreprise, la situation est un peu différente. Le vendeur connaît sa propre attitude et la culture de l'entreprise. En revanche, il ne connaît pas l'attitude du successeur/acheteur externe. La situation est similaire du côté de l'acheteur : Il connaît sa propre attitude, mais ne sait pas ce qui caractérise l'attitude du vendeur et ce que cela signifie pour la culture d'entreprise existante.

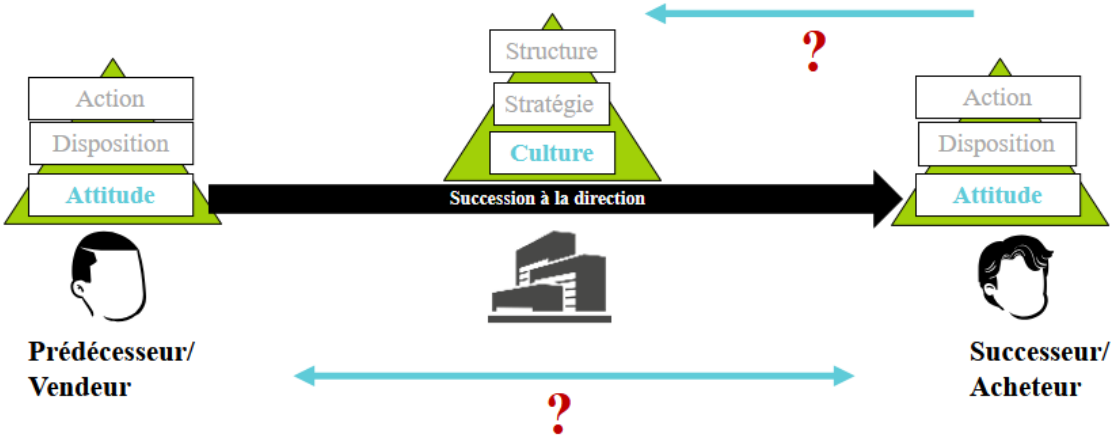

Figure 4 : Transparence concernant l'attitude et la culture lors d'un MBI (propre illustration)

Les deux parties - le vendeur et l'acheteur - manquent d'informations détaillées pour pouvoir évaluer l'autre partie ou l'entreprise. Dans ce cas, on parle d'asymétrie de l'information.

2.2 Asymétrie et transparence de l'information

L'asymétrie de l'information décrite ci-dessus peut être représentée de la manière suivante en ce qui concerne les différentes options de succession :

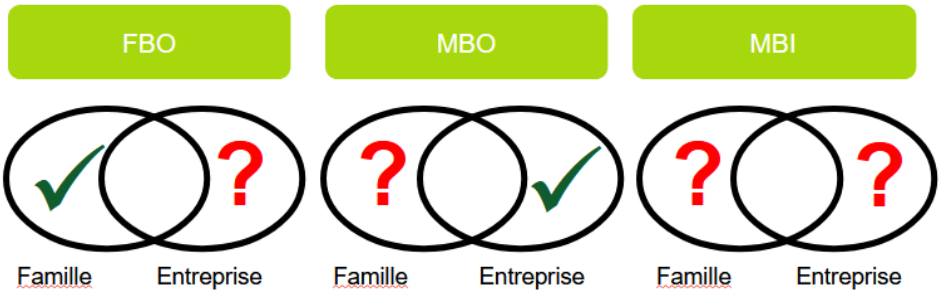

Figure 5 : Différentes asymétries d'information (Halter, Schröder 2022)

Nous avons décrit plus haut que, dans le cas d'une **succession intrafamiliale (FBO)**, le successeur connaît l'attitude de son prédécesseur, les valeurs de la famille et la culture de l'entreprise; c'est en fait le plus vrai lorsque le successeur travaille déjà dans l'entreprise. Si la personne n'a pas encore travaillé dans l'entreprise, nous constatons souvent qu'il existe peu de connaissances approfondies sur celle-ci, que ce soit au niveau de la culture, de la stratégie ou de la structure. Acquérir ces connaissances et les conserver de manière ciblée est un thème important dans le cadre d'un processus de succession. Si cet aspect est sciemment pris en compte, il s'agit d'un facteur essentiel pour qu'un membre de la famille décide de rejoindre l'entreprise. Si le transfert de connaissances (et donc la réduction de l'asymétrie des informations) réussit, il y a de bonnes chances qu'une autre prise de responsabilité puisse être envisagée ultérieurement.

Dans le cas d'une **succession interne à l'entreprise (MBO)**, un successeur (ou une équipe de successeurs) connaît déjà bien l'entreprise pour y avoir occupé un poste de cadre pendant de nombreuses années. Il vit la culture au quotidien (et l'a peut-être aussi influencée), il connaît la stratégie, et il est directement impacté par les structures en place dans ses activités quotidiennes. La mesure dans laquelle l'attitude du prédécesseur est perceptible et tangible dépend beaucoup de la proximité et de la confiance dans la collaboration. Nous connaissons des constellations dans lesquelles le prédécesseur et le successeur sont très proches, presque amicaux, et se connaissent depuis de nombreuses années. L'échange ne se fait pas seulement sur le plan commercial, mais aussi sur le plan personnel. Mais nous connaissons aussi des constellations dans lesquelles le prédécesseur et le successeur n'échangent que sur le plan professionnel et, par exemple, continuent de se vouvoyer même après des années. Dans ce cas, il est intéressant pour le successeur d'en savoir plus sur l'attitude de son prédécesseur, afin de découvrir en quoi il a le plus marqué l'entreprise et ce que cela pourrait signifier pour le processus de succession.

Si un **candidat à la succession externe (MBI)** ne vient pas de l'entreprise, il lui manque d'une part des informations sur celle-ci, et d'autre part sur le vendeur et son attitude. Dans le cadre d'un processus de succession, il s'agira d'éclaircir cette "boîte noire" de manière à pouvoir déceler d'éventuels désaccords ou points communs en termes de valeurs et de culture. Comme la culture d'une entreprise n'est pas toujours évidente et

qu'on ne peut pas en prendre la température avec un simple thermomètre, cela comporte un certain risque pour les deux parties. Le vendeur doit tenir compte du risque que l'acheteur ne parvienne pas à s'intégrer culturellement dans l'entreprise. L'acheteur, quant à lui, court le risque de prendre une décision pour laquelle il lui manque des informations importantes au niveau culturel.

Si l'on veut réduire une asymétrie d'information, on n'y parvient en général que par la transparence. Nous avons constaté en pratique que cela fonctionne lorsqu'un dialogue commun est instauré, où l'attitude, les valeurs et la culture sont thématisées et deviennent ainsi tangibles et compréhensibles.

L'asymétrie de l'information (et donc l'absence de transparence) représente un certain risque, quelle que soit l'option de succession choisie. Différentes études ont montré que c'est pour cette raison que l'option "succession au sein de la famille" est la plus souvent suivie (pour autant qu'il y ait des descendants), avant que la transmission de l'entreprise à des collaborateurs compétents ne soit envisagée comme alternative possible. Ces deux voies ont en commun le fait que le prédécesseur et le successeur travaillent ensemble pendant plusieurs années et que la décision de réaliser la succession de la direction puis de la propriété peut mûrir sur une longue période. Ces modes de transmission garantissent donc moins de surprises.

En règle générale, et comme le montrent nos entretiens avec des entrepreneurs, ce n'est que lorsqu'une succession au sein de la famille et/ou de l'entreprise n'est pas possible que l'on pense à vendre sa propre entreprise à une tierce personne qui souhaite s'engager dans l'entreprise. Si cette voie est empruntée, le vendeur reste souvent à bord pendant un certain temps afin d'atténuer l'asymétrie d'information que nous avons mentionnée, et d'assurer avec l'acheteur sa compatibilité avec la culture d'entreprise. Cette période de collaboration commune dure toutefois beaucoup moins longtemps que dans le cas d'une succession familiale ou interne à l'entreprise.

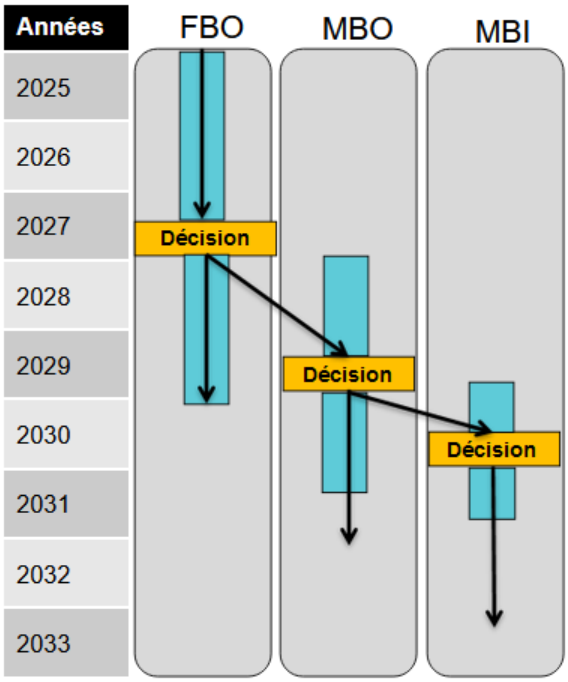

Figure 6 : Pondération des options dans l'espace-temps (propre illustration)

Quelle que soit l'option de succession choisie, il convient de réduire l'asymétrie d'information afin de déterminer si l'attitude du prédécesseur/vendeur, la culture d'entreprise, et l'attitude du successeur/acheteur sont cohérentes et si l'entrepreneuriat représente la vision professionnelle souhaitée pour un successeur ou un acheteur potentiel. Les éléments à prendre en compte lors de la mise en œuvre sont présentés dans le chapitre suivant.

3 Mise en œuvre

3.1 Etat des lieux

Pour déterminer si l'entrepreneuriat en tant que tel est une vision personnelle souhaitable, un état des lieux est un instrument approprié. Une telle évaluation peut être réalisée par une personne seule ou avec un sparring-partner professionnel (coach) qui, dans le meilleur des cas, a une activité entrepreneuriale à son actif. De nombreuses personnes font l'expérience que le dialogue avec une tierce personne leur permet d'exprimer différemment leurs pensées et leurs sentiments et ainsi de les affiner. En effet, il y a une différence entre s'adonner à ses pensées à l'intérieur de soi, et s'écouter parler lorsqu'on exprime ses pensées et sentiments à une autre personne. En même temps, le dialogue permet d'être confronté à des questions qui font évoluer les pensées précédentes et aident à classer les sentiments. Cette manière de penser, de ressentir et de parler ensemble permet de clarifier les choses.

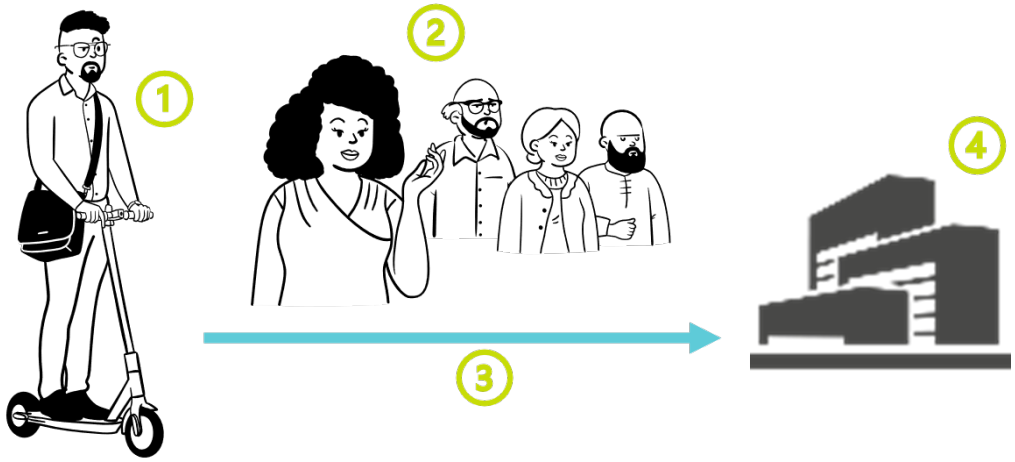

Figure 7 : Éléments d'un état des lieux (propre illustration)

Pour l'essentiel, un état des lieux porte sur les points de vue suivants :

- sa propre personne (attitude - disposition - action) (1)
- son environnement (familial) (2)
- le processus de succession (3)
- l'entreprise (culture - stratégie - structure) (4)

Les thèmes relatifs à la personne et à l'entreprise ont déjà été abordés au chapitre 1.2. En ce qui concerne l'environnement (familial), il s'agit essentiellement de savoir si et dans quelle mesure le conjoint,

éventuellement les descendants, d'autres membres de la famille et les amis soutiendraient l'entrepreneuriat. Cette question est importante, car l'entrepreneuriat implique généralement non seulement un grand engagement en termes de temps, mais aussi un certain risque financier. Le "processus de succession", lui, comprend des réflexions sur l'organisation temporelle (p. ex. combien de temps doit durer une période commune prédécesseur-successeur ou vendeur-acheteur), quelles étapes doivent être franchies le long du processus en vue de la reprise de la direction et de la propriété, et quels spécialistes (conseillers en processus, conseillers spécialisés) doivent être consultés pour que la succession réussisse.

Les quatre points de vue d'un état des lieux sont liés entre eux et forment un tout. La question se pose alors de savoir par où commencer. Dans notre activité de conseil, nous avons fait l'observation suivante : les successeurs (FBO/MBO) se penchent en majorité d'abord sur leur propre personne. Pour les acheteurs externes (MBI), nous observons souvent qu'ils commencent leur réflexion par l'entreprise.

Successeur (FBO/MBO)	Acheteur (MBI)
Est-ce que j'en suis capable ? Que signifierait cette étape pour moi (et mon entourage) ? Comment les collaborateurs réagiraient-ils si j'étais alors leur chef ?	Quelle devrait être sa taille ? Dans quel secteur d'activité ? Où trouver un champion caché ? Comment est-elle organisée ? Comment l'entreprise devrait-elle être structurée pour qu'un investissement financier génère un rendement suffisant ?

Notre recommandation est - indépendamment de l'option de succession - de commencer par sa propre personne. Pour les successeurs dans un contexte de FBO ou de MBO, les questions les plus importantes sont donc les suivantes:

Successeur (FBO/MBO)	Acheteur (MBI)
Quelles sont mes ressources ? Comment puis-je les faire valoir dans l'entreprise (familiale) ? Qu'ai-je à offrir ?	Quelles sont mes ressources ? Quel type d'entreprise me convient le mieux ? Qu'ai-je à offrir ?

La question "Qu'ai-je à offrir?" permet de formuler une sorte "d'offre" sur la contribution que l'on peut apporter et que l'on est prêt à apporter en tant que successeur/acheteur. Toutes ces questions portent sur l'adéquation entre la personne et l'entreprise (et inversement). Le "matching", comme on l'appelle aussi, n'est donc pas seulement nécessaire sur les applications de rencontre, mais aussi dans le contexte de la succession d'entreprise.

Si l'on souhaite aller un peu plus loin dans la découverte de sa propre personne, il est également possible de recourir à différents instruments de diagnostic. Il vaut la peine de les réaliser avec des spécialistes formés, de

leur demander d'expliquer les résultats, de les replacer ensemble dans le contexte de la succession d'entreprise et de tirer les conclusions qui s'imposent. Les connaissances ainsi acquises peuvent être utilisées non seulement en ce qui concerne sa propre personne, mais aussi en ce qui concerne la collaboration avec d'autres personnes : collaboration avec le prédécesseur/vendeur, les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, etc. Cela se manifeste de manière très concrète dans le domaine de la gestion et constitue un aspect important, étant donné que la succession d'entreprise - progressive ou rapide - implique davantage de responsabilités. Nous vous renvoyons volontiers à notre étude n° 11 Succession de direction en PME.

3.2 Différentes voies de formation mènent au but

Les successeurs dans le contexte FBO/MBO ont souvent une biographie professionnelle similaire en ce qui concerne leur parcours de formation dans le système éducatif (suisse) :

- Ils suivent une formation professionnelle dans le secteur industriel (par exemple comme menuisier, peintre, cuisinier), qui est important dans le contexte de l'entreprise (familiale), et quelques années plus tard, suivent une formation continue pour acquérir des connaissances en gestion d'entreprise, en direction et en management, ou :
- Ils obtiennent un diplôme universitaire en gestion d'entreprise, qui les qualifie pour des tâches de gestion supérieures, et suivent ensuite une formation professionnelle (abrégée) dans un métier industriel qui revêt une importance centrale dans le contexte de l'entreprise (familiale).

Dans son étude de 2022, Crédit Suisse a fait une enquête sur la formation suivie par les successeurs. Le graphique ci-dessous indique le niveau de formation le plus élevé :

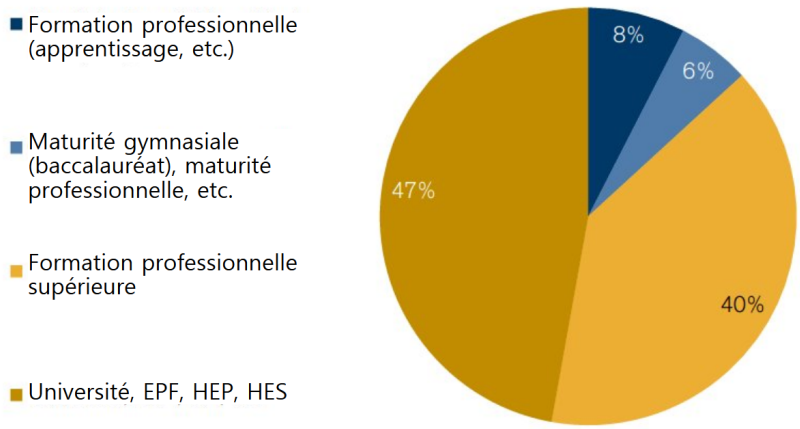

Figure 8 : Niveau de formation le plus élevé des successeurs (CS 2022)

Les deux voies de formation permettent aux successeurs d'acquérir, d'une part, des connaissances techniques axées sur la pratique et, d'autre part, des connaissances généralistes en matière de gestion d'entreprise, couvrant plusieurs branches, qu'ils peuvent utiliser de manière profitable dans leur combinaison pour l'entreprise (familiale) et leur future activité de successeur. Cette combinaison de connaissances leur permet d'évoluer avec assurance dans le quotidien des PME, tant au niveau technique qu'au niveau de la gestion,

de prendre des responsabilités et d'être perçus par les collaborateurs comme des experts qualifiés et des cadres compétents.

D'après notre expérience, les personnes intéressées par le MBI ont travaillé de nombreuses années dans des postes de direction avec des hautes responsabilités dans un environnement autre que celui des PME. Ils apportent généralement une grande expérience de la direction et des compétences étendues en matière de gestion d'entreprise. Ils ont généralement atteint une certaine maturité professionnelle, et la possibilité de suivre une formation professionnelle (abrégée) n'existe souvent plus. C'est pourquoi ils sont intéressés par une PME d'une certaine taille, qui a donc besoin d'une personne entrepreneuriale à sa tête, capable d'aborder les questions de gestion de manière ciblée. La composante professionnelle est confiée à des cadres qui doivent être en contact étroit avec la direction.

3.3 Vision personnelle

"Qu'est-ce que j'associe à l'entrepreneuriat ? Pourquoi ai-je envie de choisir cette forme de travail et de vie ? Pourquoi cela a-t-il un sens pour moi ?" Ces questions sont essentielles pour développer une **vision personnelle de sa future activité d'entrepreneur**. Les réponses que nous entendons souvent sont : "J'aimerais participer à la création de l'entreprise et je suis prêt à prendre les risques qui vont de pair". "Je veux être indépendant et libre". "Je veux pouvoir mettre l'accent sur les besoins des clients de la manière qui me semble la plus appropriée". "Je veux mettre toutes mes ressources dans cette entreprise avec dévouement et passion". "L'entrepreneuriat est pour moi un accomplissement, car je peux apporter mes propres idées et ma passion pour le sujet".

En plus de cette vision personnelle, qui est utile à développer quelle que soit l'option de succession, il est pertinent de **confronter ses propres projections sur l'avenir** et sur soi-même (image de soi) aux perceptions d'autrui (image perçue par les autres). Les personnes les plus à même de servir de sparring-partner sont celles qui vous connaissent bien et qui ont le courage de refléter vos idées personnelles de manière honnête, constructive et bienveillante.

	Outil de travail 03-01 "Réflexion personnelle" Avec cette fiche de travail, vous disposez, en tant que prédécesseur ou successeur, de la possibilité d'une autoréflexion sur votre propre vision et vos souhaits, sur votre situation personnelle et sur vos propres valeurs.

En outre, dans le contexte d'une succession intrafamiliale, il est nécessaire d'avoir une idée concrète du moment où quelqu'un souhaite entrer dans l'entreprise et à quel niveau cette entrée devrait avoir lieu. Dans son étude de 2022, Crédit Suisse a mené une enquête sur le niveau auquel les successeurs ont fait leur **entrée dans l'entreprise** dans le cadre d'une succession intrafamiliale.

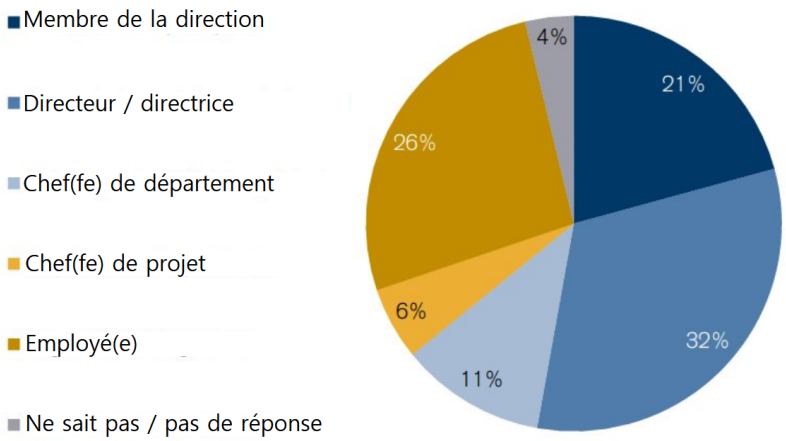

Figure 9 : Position initiale du successeur intrafamilial (CS 2022)

Il apparaît clairement qu'il existe ici aussi deux voies :

- L'entrée par un poste d'employé sans fonction de direction.
- La voie directe vers des postes de direction plus élevés en tant que membre de la direction ou directeur.

Selon une étude de Crédit Suisse (2022), l'entrée directe dans la fonction de directeur a lieu en moyenne à l'âge de 42 ans. Ceux qui entrent plus tôt dans l'entreprise (familiale) seront les premiers à occuper un poste d'employé. Selon notre expérience, une telle entrée permet au successeur d'apprendre à connaître l'entreprise "de fond en comble" et d'avoir une vision globale des différents départements, procédures et processus, ce qui lui sera utile dans sa future fonction de directeur. En règle générale, tous les successeurs qui entament une succession interne à l'entreprise (MBO) suivent également cette voie, passant du statut d'employé à celui de cadre.

Quiconque, en tant que personne entrepreneuriale externe, cherche à embrasser l'entrepreneuriat a besoin, en plus d'une vision personnelle qui répond au « pourquoi » et d'un reflet de l'image de soi et de l'image perçue par les autres, d'une idée claire de ce qui doit figurer comme **objet de recherche**. Les questions suivantes sont notamment pertinentes : "Quelle doit être la taille de l'entreprise ?" "Dans quel secteur doit-elle être active ?" "De quelles structures doit-elle disposer afin d'être pilotable ?" Par ailleurs, il faut également avoir une idée claire de la durée de recherche de l'entreprise souhaitée et des moyens financiers avec lesquels cette recherche peut être menée. Les moyens financiers sont un point important, car s'il s'agit, en tant qu'acheteur externe, de réduire les asymétries d'information sur l'entreprise : il faut alors passer l'entreprise au crible d'une *due diligence* dont les coûts sont payés par l'acheteur. Dans le cadre d'un tel processus de recherche, il faut tenir compte du fait que la durée n'a pas seulement des répercussions internes (p. ex. coûts de plusieurs due diligences effectuées), mais aussi externes. En effet, si un acheteur examine des entreprises très différentes sur une longue période, cela peut avoir des répercussions sur sa réputation. C'est pourquoi il est si important de développer une vision claire de ce que l'on recherche et des domaines dans lesquels on souhaite et pourrait s'engager

Même s'il y a une vision personnelle claire plus une idée affinée de l'entreprise souhaitée, il peut en être tout autrement, comme le montre l'exemple pratique ci-dessous :

Exemple tiré de la pratique

Kuno B. a occupé pendant de nombreuses années des postes à responsabilité dans le secteur privé, au sein de grandes entreprises. Après quelques réorganisations, des changements de direction au niveau du top management et les changements de stratégie qui en ont découlé, il a ressenti de plus en plus fortement le souhait de poursuivre sa carrière professionnelle autrement, dans une PME aux structures gérables qu'il souhaitait diriger en tant que propriétaire. Il a lancé ce projet en analysant soigneusement ses possibilités et ses idées : personnelles, familiales, temporelles, financières et concernant l'entreprise de ses rêves. Pour se rapprocher de son objectif, il a adopté une stratégie diversifiée : il a créé des contacts de réseau fiables et discrets, s'est inscrit sur différentes plateformes et a cherché à parler à des conseillers en fusions et acquisitions (M&A). Dans le cadre de son étude de marché, il est tombé sur une offre qui semblait en quelque sorte anodine, une entreprise beaucoup plus petite que celle qu'il recherchait, où il devrait mettre la main à la pâte, car l'entreprise ne pourrait pas supporter financièrement un directeur qui ne crée pas de valeur ajoutée. En discutant avec le propriétaire, qui souhaitait vendre son entreprise pour raison d'âge, il s'est rapidement rendu compte que ce qui était fait ici avait du sens. Et ce parce qu'il s'agit d'un service à la personne. Il a rapidement vu un potentiel d'optimisation des processus et des procédures, ce qui a éveillé son ambition de développer cette entreprise, de la faire croître de manière organique et d'y mettre la main à la pâte. En riant et de manière espiègle, il raconte par la suite qu'il ne s'attendait pas à "atterrir" dans une telle PME. Et en même temps, il souligne que c'est la meilleure chose qui puisse lui arriver.

L'exemple pratique montre que Kuno B. a visé et atteint l'objectif qu'il s'était fixé, à savoir devenir entrepreneur, même si l'entreprise ne correspondait pas à l'objet de son souhait initialement défini. Kuno B. avait déjà un certain âge lorsque le désir de devenir entrepreneur a surgi en lui. Transformer ce souhait en réalité est indépendant de l'âge, que ce soit au début d'une carrière professionnelle, au milieu ou en tant qu'entrepreneur dit “tardif”. Nous connaissons également des personnes qui souhaitent réaliser un MBI, mais qui n'y parviennent pas pendant une longue période, et qui empruntent donc entre-temps une autre voie, jusqu'à ce que – parfois de manière inattendue – la chance déjà presque abandonnée devienne réalisable des années plus tard, et que le rêve d'entreprendre devienne réalité. Parfois, il arrive aussi que quelqu'un se rende compte en cours de route que, malgré tous les bons préparatifs et le travail de réflexion, ce n'est pas la bonne voie et qu’il décide alors de s’en détourner en raison de cette prise de conscience. Dans certains cas, nous avons également rencontré des personnes qui ne s'engagent jamais sur la voie de la mise en œuvre, mais qui en restent à une première étape (état des lieux). Souvent, ces personnes apparaissent comme des "rêveurs" qui parlent au conditionnel des possibilités qu'ils imaginent. Elles ne parviennent toutefois pas à passer à l'action.

3.4 Une formule pour réussir

Existe-t-il une formule permettant de réussir un processus de succession de telle sorte que les successeurs ou acheteurs **reprennent** et que les prédécesseurs ou vendeurs **lâchent prise** ? Nous pensons que oui.

C'est un cliché de penser que les prédécesseurs ou les vendeurs ne veulent pas lâcher prise et que les successeurs ou les acheteurs veulent toujours reprendre le flambeau. Pour que la succession, et donc le transfert de responsabilité ou la prise en charge commune de cette responsabilité, réussisse, il faut une interaction subtile entre les trois facteurs vouloir, savoir et pouvoir:

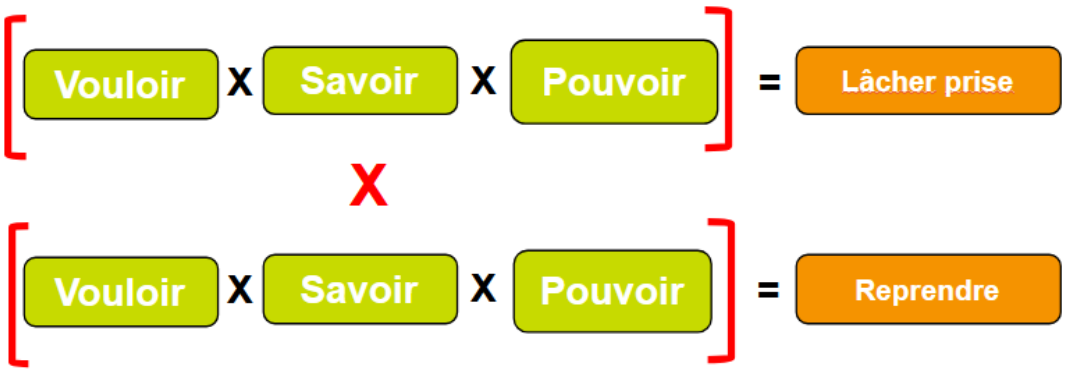

Figure 10 : La formule d'une succession réussie (Halter, Schröder 2022)

Si l'on définit pour chaque facteur une valeur comprise entre 0 = non satisfait et 1 = entièrement satisfait, le graphique ci-dessus montre clairement à quel point le succès d'une succession d'entreprise dépend de l'interaction, si possible, de tous les facteurs. Si un seul facteur est "non rempli" (= valeur 0), le résultat mathématique global est également 0.

Du point de vue du successeur ou de l'acheteur, cela signifie se poser la question de savoir si l'on veut prendre la relève, si l'on peut le faire sur la base des compétences acquises jusqu'à présent et si l'on peut se le permettre basé sur la situation (familiale). Un **catalogue de questions** différenciées est disponible avec le code QR suivant :

	Outil de travail 03-02 „Vouloir x Savoir x Avoir le droit"voir x Pouvoir" Avec cette fiche de travail, vous avez la possibilité de vous pencher sur la reprise et le lâcher-prise et d'entamer un dialogue à ce sujet.

Outre cette réflexion sur soi-même, il est nécessaire de **dialoguer** avec le prédécesseur / vendeur pour savoir s'il est prêt à impliquer le successeur / acheteur. Dans le même temps, le successeur / acheteur peut expliquer dans quelle mesure il est prêt à assumer des responsabilités accrues. Ce dialogue met en évidence, d'une part, les facteurs qui peuvent être considérés comme atteints et, d'autre part, les domaines dans lesquels il est encore nécessaire d'agir jusqu'à ce qu'un facteur soit atteint. Sur cette base, des mesures peuvent être prises pour augmenter le degré de satisfaction de ces facteurs. Dans les processus de succession au sein d'une famille ou

d'une entreprise, il s'agit d'entretiens importants qui permettent notamment de définir un plan de développement individuel. Ce plan de développement peut par exemple refléter la manière dont les connaissances supplémentaires doivent être acquises (au sein de l'entreprise et/ou par le biais de formations continues) et quelles responsabilités (techniques, de personnel) doivent être assumées au fil du temps. Dans le cas des processus de succession familiaux et internes à l'entreprise, il s'agit dans le meilleur des cas d'une procédure itérative, dans laquelle les étapes convenues sont régulièrement contrôlées et adaptées par le dialogue.

Dans le contexte du MBI, le dialogue est également central ; moins pour définir un plan de développement commun que pour réduire de manière ciblée l'asymétrie d'information et décider si le vendeur et l'acheteur veulent entrer en négociation pour l'entreprise.

Dans le cadre de ces entretiens, l'acheteur comprendra surtout quelle est la position du vendeur par rapport à l'entreprise, si sa vie d'entrepreneur a été éprouvante pour lui et qu'il y associe des émotions négatives ou si sa vie d'entrepreneur l'a fondamentalement satisfait et qu'il ressent donc des émotions positives. En fonction de cela, l'**état d'esprit du vendeur** peut être décrit comme dans l'illustration suivante :

Figure 11 : Etat d'esprit du vendeur (propre graphique)

Cet état d'esprit du vendeur a généralement des répercussions sur la **valeur émotionnelle,** qui peut être intégrée sous forme de réduction ou de majoration dans le prix d'achat envisagé. Cela signifie par exemple que le vendeur exprime, dans le cas d'une réduction, son approbation et sa joie de voir l'acheteur poursuivre son entreprise en partageant sa vision, ou qu'il est heureux d'en être enfin débarrassé. D'autre part, il se peut qu'il veuille faire une prime émotionnelle parce qu'il veut compenser des années d'épreuves ou parce qu'il estime que personne ne peut faire aussi bien qu'il ne l'avait fait. Vous trouverez d'autres explications sur ce sujet passionnant, à savoir comment les émotions déterminent le prix, dans notre étude n° 08 "Succession de PME – La valeur émotionnelle".

3.5 Période de tandem

Par “période de tandem”, on entend la période pendant laquelle le prédécesseur / vendeur et le successeur / l'acheteur travaillent ensemble dans l'entreprise. D'un point de vue statistique, il existe de grandes différences selon l'option de succession choisie, comme le montre le graphique ci-dessous :

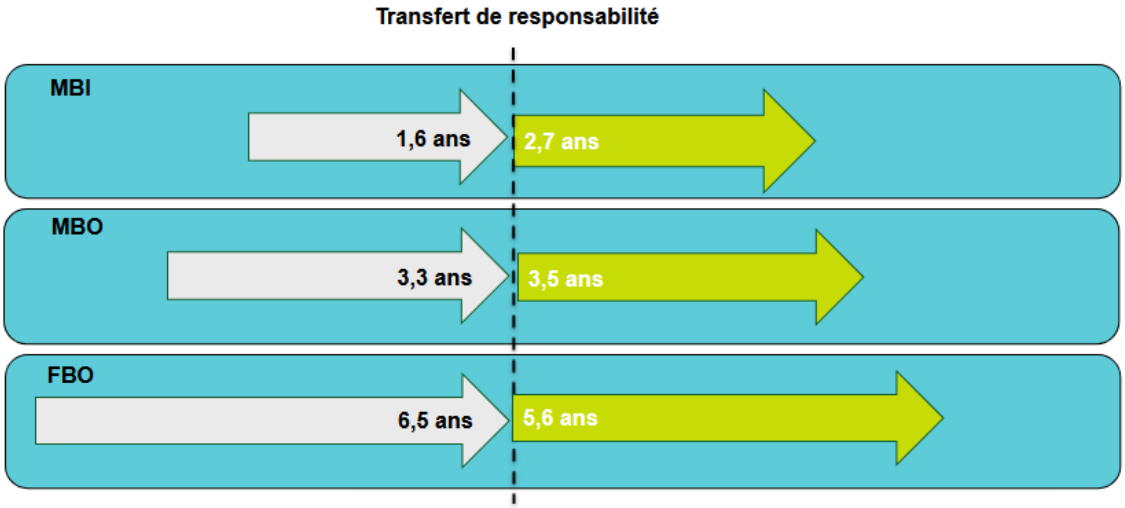

Figure 12 : Durée du tandem selon l'option de succession (cf. étude n° 04 - Processus)

C'est lorsqu'il s'agit d'une succession au sein de la famille (FBO) que le prédécesseur et le successeur travaillent le plus longtemps ensemble après le transfert de responsabilité. Le transfert de connaissances et l'accession à des responsabilités de plus en plus importantes peuvent être garantis pendant cette période de tandem, à condition qu'un dialogue soit mené à ce sujet et que des structures de direction au sens d'une "bonne gouvernance" le permettent. Ces structures de direction et ces responsabilités clairement négociées réduisent le potentiel de conflit latent. Il ne s'agit pas simplement de décharger le prédécesseur, mais de donner à son successeur une marge de manœuvre propre. Il en résulte une répartition claire des tâches. Une fois les règles établies, il est nécessaire de communiquer de manière transparente avec les collaborateurs afin qu'ils sachent qui est leur interlocuteur privilégié et sur quels sujets. Des concertations régulières favorisent un transfert sans heurts, même si la pratique montre que certains processus doivent se développer au fil du temps. La famille a un rôle particulier à jouer, car elle permet souvent aux jeunes successeurs de concilier une activité entrepreneuriale et une vie de famille.

Le nombre d'heures que le prédécesseur passe encore dans l'entreprise après avoir confié la direction à son successeur est très variable. Son temps de présence et son engagement peuvent aller d'un travail à temps plein jusqu’à un retrait complet. D'après notre expérience, il faut un accord individuel qui convienne au prédécesseur, au successeur et à l'entreprise. Cet accord nécessite une révision régulière afin de garantir que les parties impliquées (prédécesseur, successeur, entreprise) puissent continuer à se développer.

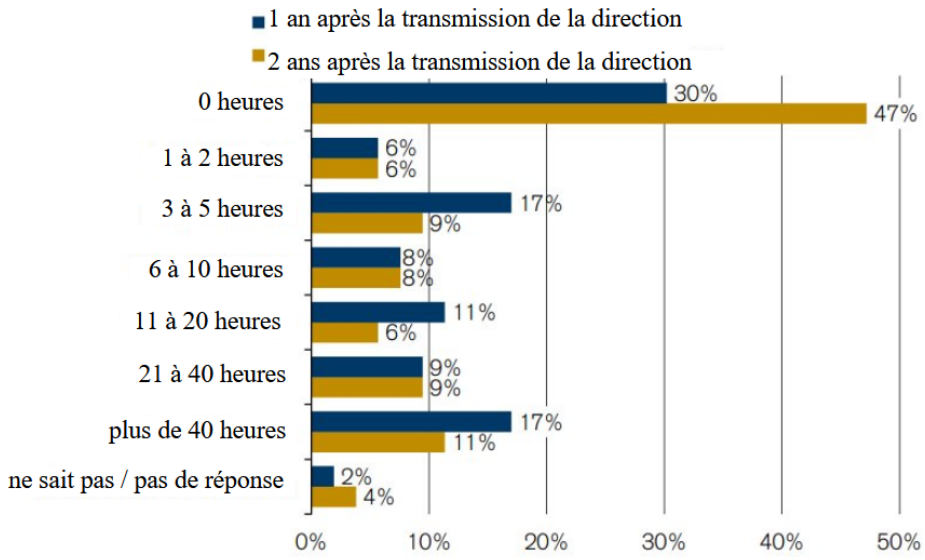

Figure 13 : Présence du prédécesseur après la transmission de l'entreprise (traduction basée sur CS, 2022)

3.6 Comprendre la succession comme un processus

Dans le monde des affaires, celui qui développe une vision pour une entreprise définit généralement dans le même temps une mission et donc des étapes qui peuvent être franchies chaque jour afin de se rapprocher du grand objectif de la vision. Cette marche en avant est soutenue par des projets stratégiques sélectionnés qui permettent à l'entreprise de garder le cap.

Il en va exactement de même pour la vision de son propre entrepreneuriat : là aussi, il s'agit, en plus d'une vision claire, d'esquisser le chemin vers l'objectif et de suivre ce chemin pas à pas. Il arrive parfois que tous les sujets à régler paraissent d'égale importance et d'égale urgence aux personnes concernées. Il vaut alors la peine de garder son calme et d'aborder les sujets un par un. Vous trouverez plus d'informations sur ce processus de développement tel que nous le concevons dans notre étude n° 04 "La succession des PME en tant que processus : tout au bon moment ?".

Le règlement des aspects financiers dans le cadre de la succession de la propriété constitue également une partie de ce processus. Il s'agit de questions d'évaluation, de fixation du prix et de possibilités de financement. Trouver des dispositions financières est une étape importante dans tous les scénarios de succession – que ce soit dans le cadre d'une solution de succession interne à la famille / interne à l'entreprise entre le prédécesseur et le successeur, ou qu'un tiers externe se présente comme acheteur face au propriétaire actuel (vendeur). Nous avons consigné les principes les plus importants en matière d'évaluation d'entreprise dans notre étude n° 07 "Succession de PME – Évaluation". Il ne s'agit pas seulement des différentes méthodes d'évaluation, mais aussi de préparer et d'interpréter soigneusement les chiffres nécessaires à cet effet. La plupart du temps, ce ne sont pas seulement des modèles d'évaluation financiers et techniques sophistiqués qui permettent d'obtenir le bon prix ; dans de nombreuses successions d'entreprises il faut également tenir compte de la valeur émotionnelle. Vous découvrirez dans notre étude n° 08 "Succession de PME – La valeur émotionnelle" comment celle-ci peut influencer le prix en tant que "rabais émotionnel" ou "prime émotionnelle" et comment une *due diligence* peut vérifier et objectiver ces émotions. Une autre étape consiste à s'interroger sur la possibilité de financement. La pratique montre souvent que le financement du prix de la transaction constitue un obstacle majeur lors de la

succession d'une PME. Du point de vue du successeur/acheteur, il s'agit d'un investissement dans son avenir personnel et un financement solide est donc un fondement important sur lequel la succession peut s'appuyer. Du point de vue du prédécesseur/vendeur, il s'agit souvent d'un pilier important de la prévoyance personnelle et donc d'une question existentielle. Pour le financement, on dispose en principe de fonds propres et de fonds étrangers. Les banques jouent souvent un rôle important à cet égard. Il s'agit essentiellement de rechercher des modèles qui soient supportables pour le prédécesseur/vendeur ainsi que pour le successeur/acheteur et qui soient perçus comme équitables. Vous trouverez des informations plus détaillées sur ce sujet dans notre étude n° 09 "Succession de PME – Financement".

3.7 Plus proche que jamais de sa propre vision - et ensuite ?

Lorsque la direction et la propriété sont réglées, on peut dire du côté des successeurs et des acheteurs que leur vision de devenir entrepreneur s'est réalisée dans la réalité. Selon notre expérience, ils sont généralement très occupés et ressentent le changement de responsabilité comme une étape importante, même s'ils savent par exemple que leur prédécesseur/vendeur est encore à bord et qu'ils peuvent recourir de manière ciblée à son savoir-faire de longue date.

Les prédécesseurs/vendeurs sont également plus proches que jamais de leur vision, à savoir transmettre leur entreprise à d'autres personnes compétentes. Ils sont mis au défi de formuler de nouveaux objectifs personnels, de se demander quelles sont les autres activités qui ont un sens pour eux et comment ils souhaitent utiliser leur temps (de vie). L'orientation des objectifs peut être très différente : Certains se focalisent sur le sport, d'autres s'adonnent à des activités sociales et font du bénévolat, d'autres encore souhaitent apprendre de nouvelles choses et suivent des cours de langue ou vont à l'université (du troisième âge). Il faut souhaiter à chaque personnalité entreprenante de pouvoir organiser cette nouvelle étape de sa vie en aussi bonne santé que possible et d'avoir des idées sur l'organisation temporelle des libertés nouvellement acquises et de les vivre comme porteuses de sens.

Outil de travail 03-01 : Réflexion personnelle

Avec cette fiche de travail, vous disposez, en tant que prédécesseur et successeur, de la possibilité d'une autoréflexion sur votre propre vision et vos souhaits, sur votre situation personnelle et sur vos propres valeurs.

Outil de travail 03-02 : „Vouloir x Savoir x Avoir le droit"

Avec cette fiche de travail, vous disposez de la possibilité de vous pencher sur la prise en charge et le lâcher-prise et d'entamer un dialogue à ce sujet.

7 Bibliographie

- Halter, F.; Schröder, R. (2022): Das St. Galler Nachfolge-Modell. Bern: Haupt Verlag (5. Auflage).
- Klein, M., Zellweger, Th., Zumbühl, P., Carnazzi Weber, S. (2022): Unternehmensnachfolge in der Praxis. Hrsg.: Credit Suisse AG.

Aperçu des études actuelles

Lien vers toutes les études : https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/instrumente-fr/serie-de-publications/

Cahier n° 1 : Succession des PME en Suisse – Quo Vadis ?
Cahier n° 2 : Organiser efficacement la succession d'une PME
Cahier n° 3 : La succession de PME et ma vision
Cahier n° 4 : La succession de PME en tant que processus : tout au bon moment ?
Cahier n° 5 : Succession de PME – Stratégie d'entreprise
Cahier n° 6 : PME – Prévoyance des entrepreneurs
Cahier n° 7 : Succession de PME – Évaluation
Cahier n° 8 : Succession de PME – La valeur émotionnelle
Cahier n° 9 : Succession de PME – Financement
Cahier n° 10 : Justice et équité dans la succession
Cahier n° 11 : Succession de direction en PME
Cahier n° 12 : Conseil en succession de PME
Cahier n° 13 : La cessation organisée d'activité
Cahier n° 14 : Succession de PME – Impôts

Un grand merci pour votre soutien

Zürcher Kantonalbank
swisslegal
Stiftung für Unternehmerische Entwicklung
Center for Family Business Universität St.Gallen
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften zh aw IAP Institut für Angewandte Psychologie

(Situation au 30.06.2025)