



La succession de PME en tant que processus : tout au bon moment

Comment organiser efficacement la succession dans le temps.

Étude n° 4
(5e édition, mise à jour au 15 mai 2024)

Éditeur

Succession Saint-Galloise – Pratique



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch/fr



Auteurs

Frank Halter et Nadine Kammerlander (2e édition, 2014)

Frank Halter et Nadine Kammerlander (3e édition mise à jour en 2017)

Frank Halter et Nadine Kammerlander (4e édition mise à jour en 2019)

Frank Halter et Nadine Kammerlander (5e édition mise à jour en 2024)

Crédits photographiques Couverture : Banque d'images Shutterstock

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

Publication

Rapperswil-Jona, mai 2024

Contenu

Préface.....	4
1 La succession comme processus	5
1.1 De nombreuses tâches prennent du temps.....	5
1.2 Différences de durée selon la forme de succession.....	6
1.3 Penser et agir en termes de scénarios	8
2 Modèles de processus pour structurer le déroulement.....	9
2.1 Succession d'entreprise au sens strict et au sens large	9
2.2 Trois processus à coordonner entre eux.....	11
2.2.1 Le processus de succession du point de vue du vendeur	12
2.2.2 Le processus de succession du point de vue de l'acquéreur.....	13
2.2.3 Le processus de transaction.....	14
3 Les défis du processus de succession	17
3.1 Succession au sein de la famille (FBO)	17
3.2 Vente aux salariés (MBO).....	18
3.3 Vente à des personnes externes (MBI)	18
4 Conception de processus avec gestion de projet et de temps	19
4.1 Le chemin est le but.....	19
4.2 Contrôle de projet.....	20
5 Considérations finales	21
6 Bibliographie	21

Préface

« Succession = choix du successeur + accord sur le prix ? »

Chères lectrices, chers lecteurs

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).

Nous sommes ravis que vous consultiez cette publication "La succession des PME comme processus". L'expérience montre que, malgré un accord sur le prix, les transmissions d'entreprises peuvent échouer. Qu'est-ce qui est donc nécessaire pour assurer une succession réussie ? Il est essentiel que toutes les parties impliquées comprennent bien le processus. En effet, il s'agit de relever des défis à court et long terme.

Il est également nécessaire d'adopter une approche basée sur des **scénarios** prenant en compte différentes temporalités. Cette étude met en avant un arbre décisionnel détaillant les différentes options de transmission d'entreprise.

L'objectif de cette étude est de démontrer que la succession doit être envisagée comme un processus et non comme un événement ponctuel. Cette perspective implique de s'interroger sur le type d'accompagnement et de conseil à privilégier à chaque étape. Une transmission réussie est avant tout un processus évolutif, et non un simple processus transactionnel.

La gestion efficace d'un processus de transmission repose largement sur une bonne **gestion de projet et du temps**. Nous sommes heureux de pouvoir vous fournir, en complément de cette publication, divers outils de travail pour vous accompagner.

Frank Halter

Pour les éditeurs



Vous trouverez d'autres articles sur le thème "**Gestion de projet et du temps**" sous <https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/gestion-de-projet-et-du-temps/>.

1 La succession comme processus

1.1 De nombreuses tâches prennent du temps

Le transfert de la propriété, de la direction et/ou du patrimoine dans le cadre d'une succession d'entreprise n'est pas un événement ponctuel.¹ Il s'agit plutôt d'un processus (en partie itératif) qui peut s'étendre sur de nombreux mois et années. Le processus comprend la prise de décision du cédant et de sa famille ("Que voulons-nous vraiment?"), la recherche et la sélection d'un candidat à la succession approprié, la planification et la réalisation de la transmission proprement dite ainsi que son suivi. Du point de vue du repreneur également, la formation et le perfectionnement nécessaires ainsi que la recherche d'une entreprise adaptée peuvent s'étaler sur une longue période. Des recherches scientifiques ont montré que les différents éléments du processus de succession prennent typiquement plusieurs mois, comme le montre la figure 1. Alors que la durée totale du processus de succession peut varier selon que les éléments soient traités en parallèle ou de manière séquentielle, la figure 1 donne une première idée de la perspective temporelle à laquelle il faut s'attendre.

Durée des éléments importants dans le processus de succession en mois

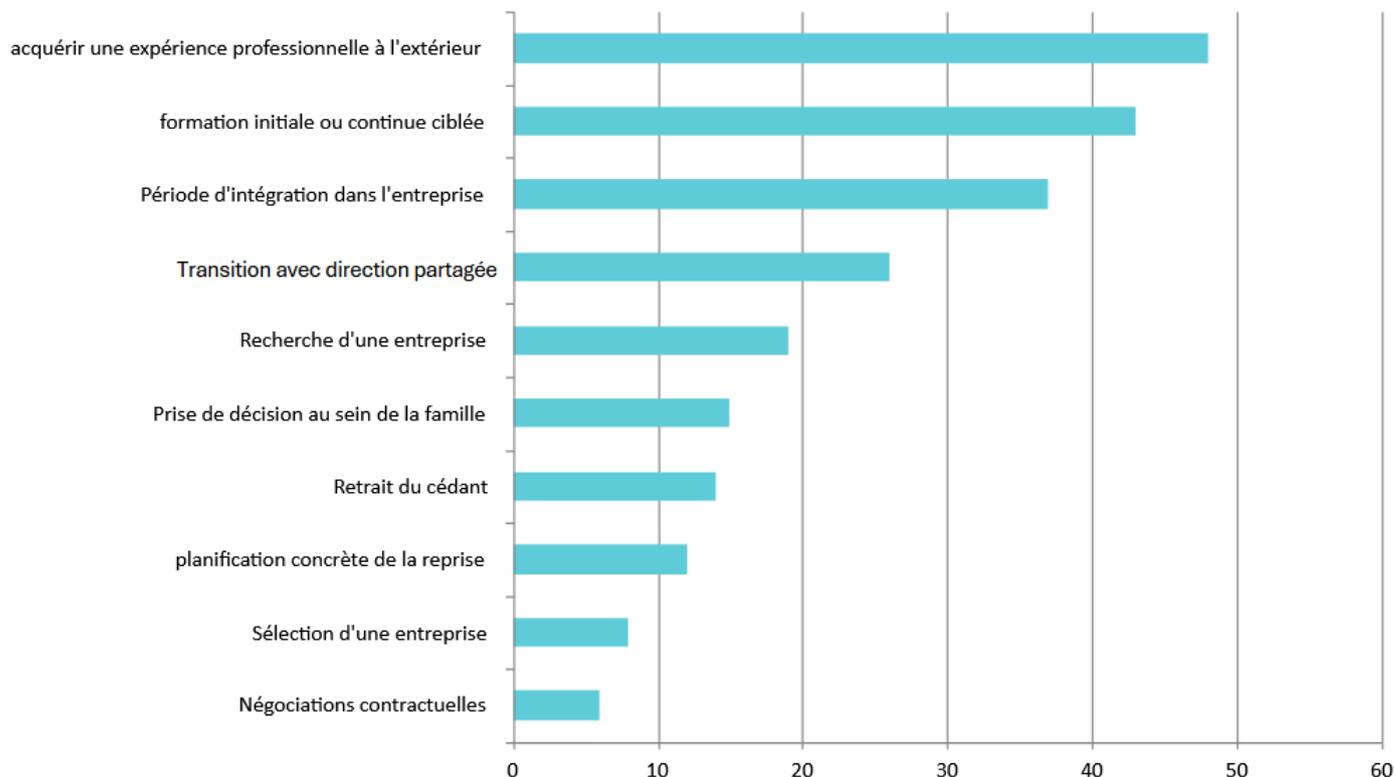


Figure 1 : Durée typique des éléments importants du processus de succession du point de vue du repreneur²

¹ Dans la présente série de publications, la forme masculine et la forme féminine ne sont pas différenciées, sauf si une telle différenciation est nécessaire pour le contenu. L'utilisation de la forme masculine inclut toujours la forme féminine.

² D'après Frey, Halter, Zellweger, 2005, p. 23.

1.2 Différences de durée selon la forme de succession

Les résultats actuels de la recherche axée sur la Suisse montrent qu'il faut différencier la succession intrafamiliale (FBO = Family Buy-Out), la succession interne à l'entreprise (MBO = Management Buy-Out) et la succession externe à la famille/à l'entreprise (MBI = Management Buy-In), non seulement en ce qui concerne l'organisation, mais aussi et surtout en ce qui concerne les délais nécessaires. La figure 2 résume les réponses des repreneurs à deux questions. La première est la suivante : "Combien de temps s'est-il écoulé entre la première réflexion sur le processus de succession, et le transfert des responsabilités ?" La deuxième question est la suivante : "Combien de temps le prédécesseur a-t-il conservé un poste de travail après le transfert de responsabilité ?" Garder son bureau est souvent un acte symbolique. Néanmoins, ce chiffre peut être considéré comme un indice de la durée pendant laquelle le prédécesseur a encore eu les mains dans l'entreprise. La figure montre clairement qu'un processus FBO dure nettement plus longtemps qu'un MBO, et surtout qu'un MBI. Parallèlement, il convient de noter que les niveaux de contraintes formelles de ces processus varient considérablement. La formalisation écrite est particulièrement dominante dans le cadre d'une vente à des tiers, tandis qu'elle est beaucoup moins prononcée dans le cas d'une transmission familiale.³ Ces résultats indiquent que les processus se déroulent généralement de manière très différente selon les types de transmission.

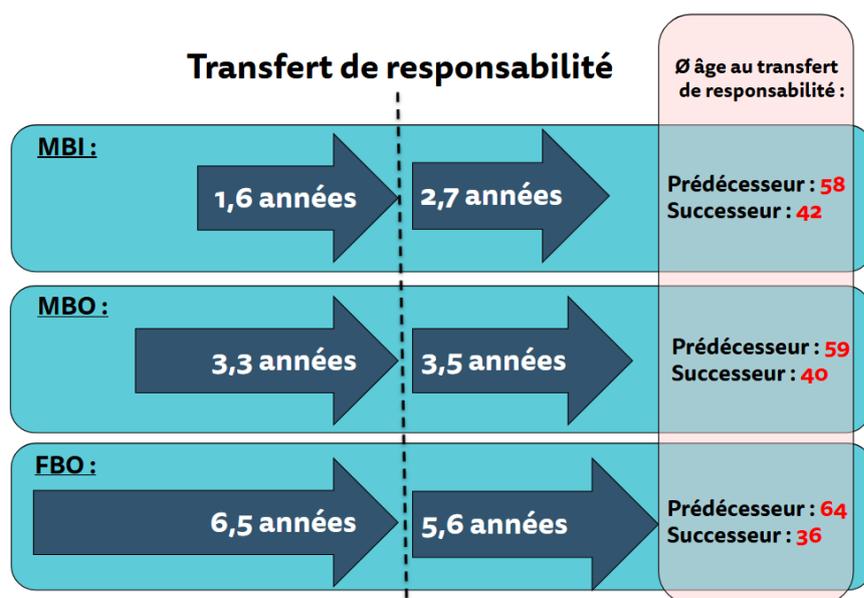


Figure 2 : Durée moyenne des processus pour FBO, MBO, MBI⁴

Dans le cas d'une succession au sein de la famille (FBO), il faut souvent plus de temps pour clarifier, structurer et harmoniser les besoins et les attentes des différents membres de la famille. Contrairement aux entretiens avec des personnes intéressées externes, il est souvent plus difficile d'aborder explicitement au sein de la famille les points qui ne conviennent pas. Cela s'explique surtout par les rôles multiples des personnes concernées. Il est par exemple très difficile de dire aux enfants, en se basant sur les arguments d'une logique d'entreprise, et en portant en même temps la casquette de père ou de mère, que l'on ne croit pas qu'ils puissent poursuivre l'entreprise avec succès. Finalement,

³ Cf. Credit Suisse 2013, p. 34 et s.

⁴ Présentation propre d'après Credit Suisse 2013, en relation avec une évaluation supplémentaire.

on ne veut pas - en raison de la logique familiale - blesser ses propres enfants et les heurter. Inversement, il n'est pas non plus facile pour une fille ou un fils doué(e) d'annoncer à ses parents qu'il ou elle ne souhaite pas reprendre l'entreprise malgré ses capacités. C'est surtout cette confusion entre logique familiale et logique d'entreprise qui fait que les transmissions intrafamiliales prennent souvent plus de temps.

La différence d'âge entre le cédant et le repreneur lors de transmissions intrafamiliales est généralement assez importante (cf. fig. 2). Des problèmes surviennent lorsque le cédant souhaite se retirer très tôt de l'entreprise, mais que les enfants sont encore trop jeunes pour assumer des responsabilités. Dans certains cas, cela conduit à ce que l'entreprise soit transmise en dehors de la famille (MBO ou MBI), contrairement à ce qui était prévu. Une alternative à cette situation est le règlement anticipé de la succession de la direction (p. ex. management intérimaire ou DG employé), tandis que la propriété est toujours conservée au sein de la famille.

Il existe en outre des cas où la génération des parents, même âgée, peut et souhaite continuer à diriger l'entreprise, étant pleine d'énergie et de force. Dans ce contexte, il y a un risque de voir apparaître ce que l'on appelle le "syndrome du prince Charles".⁵ On peut encore observer des cas isolés où le successeur de 50 ans n'a toujours pas le droit de décider et ne peut ni développer ni déployer sa propre force entrepreneuriale.

Dans le cas d'une succession interne à l'entreprise (MBO), le processus de transmission se déroule généralement plus rapidement que dans le cas d'une FBO (en raison de la nécessité moindre de clarifications au sein de la famille), mais plus lentement que dans le cas d'une MBI. Nous expliquons cela comme suit : Tant la recherche que les exemples tirés de la pratique montrent que c'est justement dans le cadre d'une MBO qu'un "prêt vendeur" d'un montant significatif est souvent impliqué. Mais tant que le prédécesseur détient encore une part importante du capital dans l'entreprise de manière indirecte par le biais d'un prêt vendeur, il lui semble légitime qu'il continue à s'engager pour l'entreprise. Dans ce cas, il est donc difficile pour le successeur de revendiquer la responsabilité de la direction. De notre point de vue, il est souhaitable de régler à l'avance la répartition des rôles et des tâches pendant la période correspondante. Cela permet au successeur d'assumer de plus en plus de responsabilités. Il convient toutefois de souligner ici que ce ne sont pas seulement les tâches qui doivent être déléguées, mais aussi et surtout les responsabilités - y compris la compétence décisionnelle. C'est pourquoi, dans certaines circonstances, les compétences décisionnelles doivent également être définies, par exemple sous la forme de compétences budgétaires. La définition des obligations en matière de rapports et de documentation, ainsi que la définition des réunions, y.c. leur rythme et leur compte rendu, peuvent encore simplifier la collaboration.

La vente à un tiers (MBI) est le processus de succession le plus court, surtout si l'on part du principe que la volonté de vendre existe et qu'il y a un certain degré de transparence dans l'entreprise. En règle générale, les parties concernées savent assez rapidement si elles parviendront ou non à un accord commercial. Le processus de transaction qui s'ensuit est d'autant plus court. C'est justement du point de vue de l'acheteur externe qu'une certaine rapidité du processus est judicieuse, car il a souvent déjà investi beaucoup de temps (et d'argent) au début du processus pour l'analyse de l'entreprise (due diligence) afin d'éclaircir la "boîte noire" que lui est l'entreprise. Si un acheteur reçoit les comptes révisés des trois dernières années et d'autres documents pertinents à la fin 2013, par exemple le 28 février 2014, le passé de l'entreprise peut être évalué de manière relativement plausible. Si le processus s'étend sur plusieurs mois, l'acheteur se demande ce qui s'est passé entre-temps dans l'entreprise. Plus le délai entre la consultation des documents et la signature du contrat est long, plus l'incertitude est grande pour l'acheteur. Des analyses récentes basées sur notre enquête de 2013 ont montré qu'il existe également des preuves empiriques d'un lien positif entre la

⁵ Hofmann, Sigg 2009, p 53.

durée du processus et la performance après la transmission de l'entreprise. Dans le cas des MBI, plus le processus de transmission est court, meilleurs sont généralement les résultats de performance après la succession.



Questions clés:

- La performance est-elle toujours au rendez-vous ?
- Un certain comportement stratégique de (l'ancien) propriétaire s'est-il installé au détriment de l'entreprise ?
- Y a-t-il toujours une contrainte **au service de l'entreprise** de l'actuel (ou ancien) propriétaire ?
- La liquidité nécessaire à l'exploitation est-elle toujours assurée ?



L'essentiel

- La succession prend beaucoup de temps.
- Il faut encore plus de temps - en tout cas plus qu'on ne le pense au début.
- Toutefois, des processus trop longs nuisent à la performance de l'entreprise, car les incertitudes peuvent avoir un effet déstabilisant.

1.3 Penser et agir en termes de scénarios

Les explications ci-dessus ont montré que les différences en termes de durées sont critiques pour la FBO, la MBO et la MBI. Il faut reconnaître que ces trois formes de base se déroulent différemment. Dans la pratique, nous recommandons donc impérativement de penser et d'agir en termes de scénarios, car plus les délais sont longs, plus le résultat recherché est imprévisible. Les besoins, les attentes, les idées ainsi que la situation économique ou le succès de l'entreprise peuvent évoluer. Ce qui est jugé juste et correct aujourd'hui peut ou doit être remis en question dans un an.

Plus les délais sont longs, plus nous considérons qu'il est difficile (mais aussi nécessaire) de poser la question de la contrainte. Les scénarios différents doivent impérativement être envisagés et des étapes contraignantes définies. Imaginez-vous: En tant que famille, vous êtes d'accord et partez de l'hypothèse qu'aujourd'hui, votre fille entrera dans l'entreprise dans 5 ans, après avoir terminé ses études, passé une année à l'étranger et acquis une expérience professionnelle externe de 3 ans. Durant ces 5 ans, il peut se passer beaucoup de choses. On ne sait pas où l'amour va tomber, si les options de carrière dans l'entreprise externe (p. ex. dans un grand groupe) ne sont pas trop tentantes ou si la santé des parents permet même une période d'attente de 5 ans. Si la fille prononce soudainement son refus après 4 ans et demi, à la suite d'une grande lutte intérieure, cela pourrait provoquer une surprise de taille chez les parents et des conflits dans la famille, ceci si la prochaine meilleure alternative n'avait pas suffisamment été préparée.

C'est pourquoi la recommandation est la suivante : formulez au moins 3 – de préférence 4 – scénarios de succession envisageables et définissez ensuite un arbre décisionnel avec les exigences correspondantes et les étapes à respecter, qui doivent être liées à certaines conditions (des deux côtés !). C'est ce qu'on appelle la "planification stratégique de la succession". L'exemple schématique ci-dessous sert d'illustration.

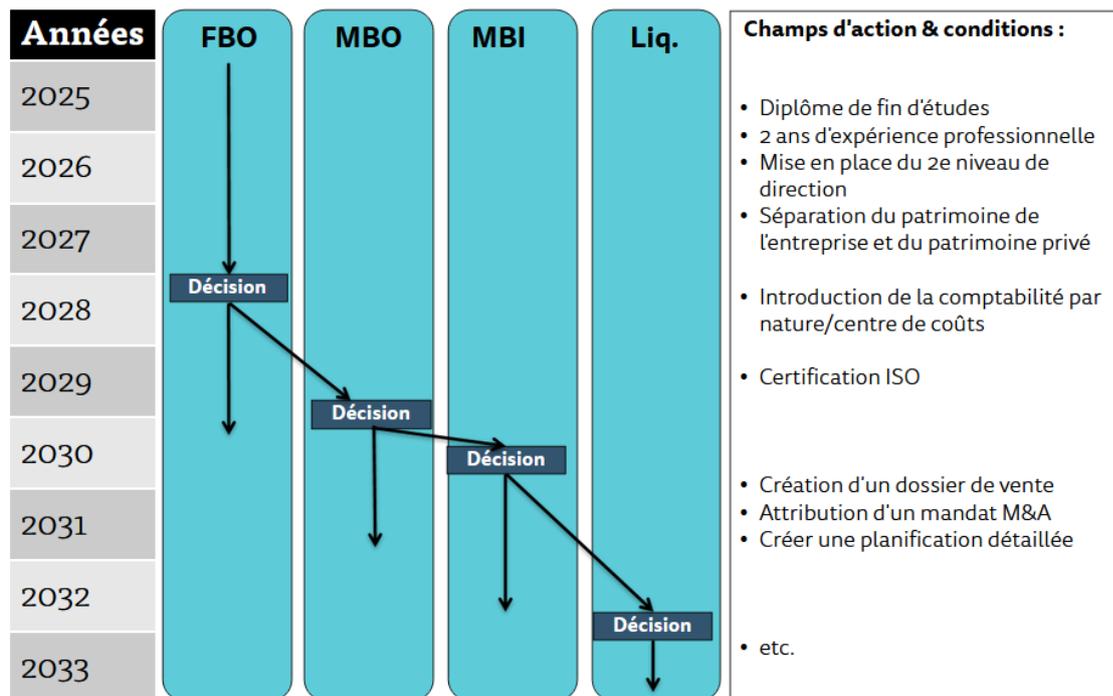


Figure 3 : Arbre décisionnel pour les scénarios de succession



L'essentiel

- La succession prend beaucoup de temps.
- Il faut encore plus de temps – en tout cas plus qu'on ne le pensait au début.
- Pensez et agissez consciemment et systématiquement en termes de scénarios.
- La succession est un acte entrepreneurial. Organisez donc cette étape en toute connaissance de cause avant de quitter la scène ou d'y entrer en tant que successeur.

2 Modèles de processus pour structurer le déroulement

2.1 Succession d'entreprise au sens strict et au sens large

Prendre trop peu de temps pour la planification et le déroulement du processus de succession peut s'avérer être une grave erreur. Les omissions dans les premières phases entraînent souvent des malentendus ou des situations conflictuelles dans les phases ultérieures et peuvent miner le succès de la succession. Comme le montrent de nombreux exemples pratiques, les désaccords ou les problèmes rencontrés à chacune des étapes peuvent, à long terme, nuire à la satisfaction du cédant et du repreneur vis-à-vis de la succession.⁶ Dans certains cas, des omissions dues à une méconnaissance ou à un manque de soin dans l'une des phases peuvent même conduire à l'échec de la solution de succession prévue.

Une bonne connaissance et compréhension des défis et difficultés potentiels du processus sont la première étape pour éviter précisément cela. C'est pourquoi nous souhaitons vous présenter brièvement les différentes phases de la succession, visibles sur la figure 4. Les différentes phases sont, pour des raisons de simplicité,

⁶ Cf. Sharma, Chrisman, Chua 2003.

présentées comme se succédant les unes après les autres. Dans la réalité, les phases peuvent toutefois se dérouler en parallèle (!).

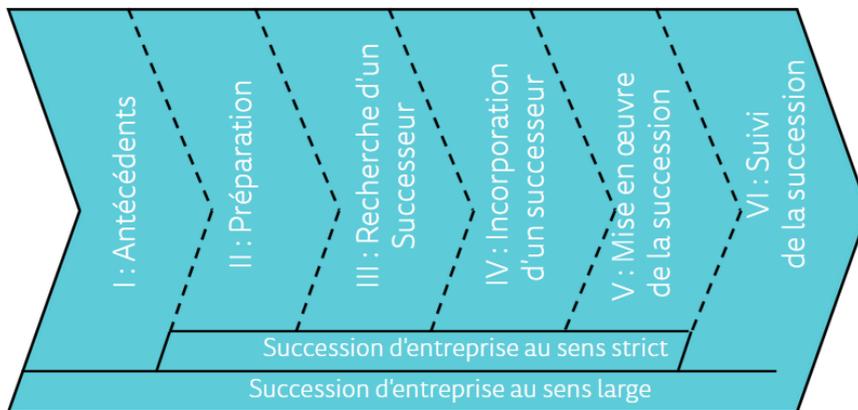


Figure 4 : Modèle de phase général⁷

Les antécédents posent la base du processus de succession. C'est là que les traditions et les routines déterminent les conditions et contraintes pour la suite du processus de succession. Pour pouvoir organiser de manière optimale la suite du processus de succession, il est nécessaire de connaître les antécédents et d'être transparent à leur sujet - ce qui, à notre avis, est souvent sous-estimé, surtout par les conseillers spécialisés (cf. étude n° 12).

La phase de préparation est souvent considérée comme le début officiel du processus de succession. C'est au plus tard durant cette phase que l'entrepreneur développe la volonté de transmettre son entreprise. Il réfléchit, avec sa famille, aux points importants pour lui dans le cadre de la succession :



Questions :

- L'entreprise doit-elle être fermée ou poursuivie ?
- Quelle est l'importance pour moi que le successeur soit issu de la famille/de la région/du secteur ?
- Quelles sont les caractéristiques que doit présenter le successeur ?
- Quelle est l'importance du prix de vente pour moi ?
- Quels autres facteurs sont importants pour moi ?

Au cours de la troisième phase, l'entrepreneur se met à la recherche d'un successeur. A l'aide d'un catalogue d'exigences (formel ou non) élaboré lors de la phase précédente, l'entrepreneur recherche le plus activement possible des candidats à la succession capables, intéressés et volontaires. Il mène des entretiens et vérifie la capacité de succéder, la volonté de succéder et la pertinence à la succession du candidat. Cette phase se termine par un accord de principe entre le cédant et le repreneur. Dans le cadre d'un MBI, cette étape est souvent réalisée par des intermédiaires afin de préserver l'anonymat et d'accompagner cette phase de manière très structurée.

La quatrième phase est celle de l'incorporation du successeur. Au cours de cette phase, le cédant se retire de l'activité opérationnelle tandis que le repreneur assume de plus en plus de responsabilités. Il s'agit donc de la phase au

⁷ Cf. Halter, Schröder 2010. p. 129

cours de laquelle la fonction de direction est transmise progressivement. Selon les modalités, cette phase peut être plus ou moins longue. De ce point de vue, on pourrait également parler d'un début de succession de direction.

La mise en œuvre de la succession, elle, comprend le transfert de propriété (ou ses premières étapes). C'est ici que se déroulent les opérations financières, juridiques et fiscales. La signature du contrat fait partie de cette phase. En outre, c'est au plus tard à ce moment-là que la communication de la succession aux parties prenantes importantes, telles que les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les banques, a lieu.

La phase de suivi désigne la période pendant laquelle le cédant et le repreneur s'adaptent à leur nouvelle situation de vie. Alors que pour le cédant, les questions qui se posent pendant cette période sont principalement de nature privée ("Comment vais-je occuper le temps nouvellement gagné ?" "Quel sera mon nouveau rôle dans la famille ?"), le repreneur, lui, se penche sur des questions importantes liées à l'entreprise.



Questions :

- Quelles sont les choses qui doivent être conservées ?
- Quels changements peuvent/doivent être effectués ?
- Comment puis-je m'assurer une bonne estime auprès de mes collaborateurs et de mes clients ?

L'objectif d'une phase de suivi réussie doit être de maintenir et ancrer durablement dans l'avenir le bon élan (espéré) de la transmission.



L'essentiel

- La succession n'est pas un événement ponctuel, mais un processus. Une gestion de projet cohérente est donc impérative.
- Les conseillers, en particulier, ont tendance à sous-estimer les antécédents...
- ... et les familles tendent à sous-estimer la phase de suivi d'une succession d'entreprise.
- Les processus de succession prennent beaucoup de temps - ceux qui économisent trop dans ce domaine vont souvent le payer plus tard.

2.2 Trois processus à coordonner entre eux

Un processus de succession se compose en réalité de trois sous-processus qui s'enchaînent et doivent être harmonisés les uns avec les autres. Il s'agit du processus de succession du vendeur, du processus de succession de l'acquéreur et du processus de transaction proprement dit (voir figure 5 ci-dessous). Une différenciation ciblée entre FBO, MBO et MBI est effectuée au chapitre 3, car les défis sont très nombreux et différents.

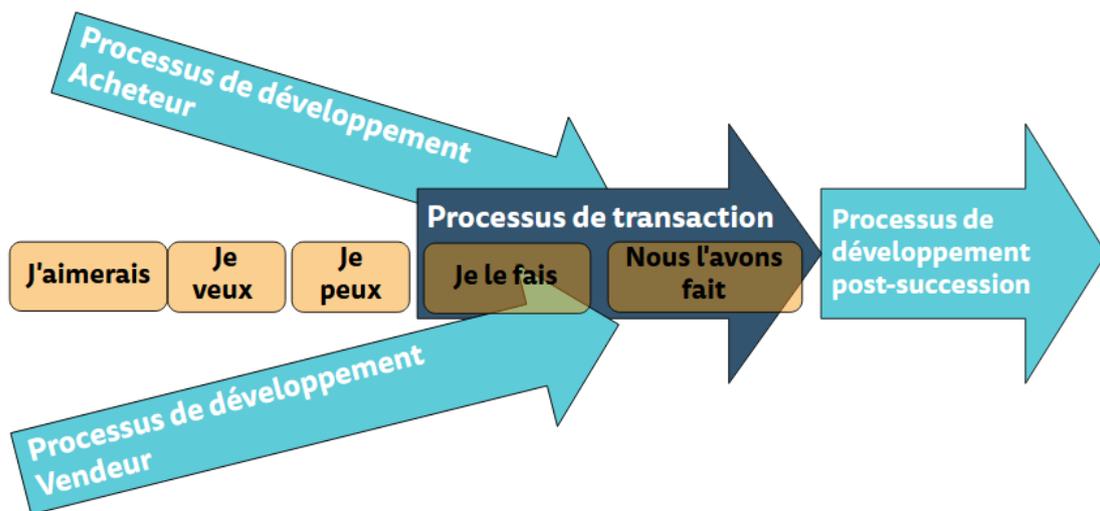


Figure 5 : Modèle de phases général⁸

2.2.1 Le processus de succession du point de vue du vendeur

Le processus de succession du vendeur commence généralement par une vague idée de la succession à venir. C'est généralement à ce stade qu'a lieu une première sensibilisation. Les personnes concernées commencent à s'informer et, dans certaines circonstances, un premier état des lieux est lancé – "Je veux régler ma succession".

Dans un deuxième temps, les choses se concrétisent lentement et la volonté de régler la succession ou du moins d'aborder le processus de manière ciblée et de l'organiser activement se fait jour. On observe en pratique qu'il y a souvent une impulsion ou une occasion pour passer du vague "j'aimerais" au "je veux" actif. Par exemple, un client de 58 ans a récemment déclaré : "Je veux maintenant régler ma succession, car j'ai réalisé que je ne suis pas immortel. Il y a peu, un ancien camarade de classe ainsi qu'un entrepreneur que je connaissais sont décédés – tous les deux au même âge que moi". Ou encore un entrepreneur avisé : "Je sens que la jeune équipe veut prendre de plus en plus de responsabilités dans l'entreprise - je pense qu'il est temps que je laisse ici la place aux jeunes et aux nouveaux". Ce sont précisément des moments où le premier pas devrait être entrepris activement et consciemment. La première étape peut être un état des lieux, dans le seul but d'appréhender de manière structurée la diversité des éléments et le statu quo. Ce n'est qu'ainsi qu'il sera possible de prendre ensuite les bonnes décisions tactiques et stratégiques concernant les mesures de préparation, les scénarios, etc. Au cours de cette phase, il convient également d'examiner de manière critique la capacité et la pertinence à la succession de l'entreprise elle-même. La capacité de succession est assurée lorsque les processus et les structures internes sont organisés de manière à ce que les différents domaines de responsabilité soient répartis, par exemple, entre différentes personnes. La pertinence à la succession est assurée lorsque l'entreprise a un potentiel d'avenir, même sans l'intervention de l'entrepreneur.

Dans un troisième temps, le "je veux" se transforme en "je peux". D'une part, cela s'accompagne du sentiment de joie et de fierté que les premières mesures concrètes ont été prises et que l'on travaille concrètement à la mise en œuvre de la succession. Mais cela s'accompagne généralement aussi de la prise de conscience que la succession devient maintenant très réelle. Parfois, la réalité rattrape l'entrepreneur à ce stade et montre que certaines hypothèses émises ne sont pas (plus) valables et que les idées espérées ne se réalisent pas ou ne sont pas réalisables. Cela augmente le risque que le processus soit retardé. Il n'est pas rare qu'à ce stade précis, les choses commencent à

⁸ Halter, Schröder 2017.

prendre un peu plus de temps. L'essentiel est qu'il y ait du mouvement dans le processus de succession: tant que les choses bougent, le résultat n'est généralement pas encore menacé. Souvent, le cédant éprouve des sentiments de surprise et d'incertitude : Est-ce que je prends vraiment les bonnes décisions ? Est-ce le bon moment ? Que vais-je faire une fois le processus de succession terminé ? Est-ce que je m'en sortirai financièrement à la fin ? Beaucoup de choses sont remises en question. Notre message à ce stade : fermez les yeux et passez à travers ! C'est justement là qu'il peut être utile d'avoir un accompagnateur de processus à bord, qui, en tant que conseiller bienveillant mais tenace, veille à maintenir la dynamique et la rigueur dans la gestion du projet.

Une fois que les principaux impondérables ont été identifiés et écartés, et surtout que la voie à suivre a été clarifiée et que les candidats à la succession ont été trouvés, on peut dire (en espérant avoir un bon sentiment) : "Oui – je le fais" – ou mieux encore : "Oui – nous le faisons". L'objectif doit être de fixer les points-clés autour de la réglementation des responsabilités, des rôles, des droits et des obligations, et surtout de les consigner par écrit. Un accord oral ne suffit pas à garantir le caractère obligatoire du processus. Les choses doivent également être communiquées et convenues clairement et sans équivoque au sein de la famille ou vis-à-vis des collaborateurs.

Avec le recul, on peut espérer raconter avec fierté que l'on a réglé sa propre succession de manière claire, efficace et satisfaisante – selon la devise "il ou elle s'en charge". La pratique montre très souvent que c'est dans le cadre de sa rétrospective que l'on prend conscience de ce que l'on a réellement accompli au cours des dernières années. Viennent également la certitude intérieure, la satisfaction, le calme et la sérénité d'enfin ne plus être soumis à la pression quotidienne. Bien sûr, il y a aussi des moments de regrets ou de "boule au ventre", par exemple lorsque les successeurs abordent certaines choses un peu différemment – cela est normal aussi. Mais en règle générale, ce sont les sentiments positifs qui l'emportent, des sentiments auxquels on peut pas forcément s'attendre à l'avance.

Parallèlement, la vie privée évolue elle aussi. Qui assume quelles tâches à la maison ? Comment organiser par exemple le temps disponible en plus pour le couple ? Nous estimons qu'un grand nombre d'anciens entrepreneurs ne tombent certainement pas dans un trou, car la vie a tant à offrir. De temps en temps, nous ne pouvons pas nous défaire de l'impression que ces personnes sont presque plus impliquées que jamais – dans des affaires non professionnelles. L'imagination est sans limite.

2.2.2 Le processus de succession du point de vue de l'acquéreur

De même, le processus de succession de l'acheteur commence généralement par une vague idée de l'envie et de l'incertitude d'adopter l'entrepreneuriat comme mode de vie. Les jeunes qui ont grandi dans le contexte d'une entreprise familiale ont généralement trois options professionnelles. Premièrement, ils peuvent reprendre l'entreprise de leurs parents; deuxièmement, ils peuvent créer et développer eux-mêmes une entreprise; et troisièmement, ils peuvent travailler pour un employeur en tant qu'employé. La socialisation par le contexte de l'entreprise familiale a une influence essentielle sur l'empreinte et finalement aussi sur le choix professionnel futur - même si ce ne sont évidemment pas les seuls facteurs d'influence.

L'idée vague "j'aimerais" reprendre une entreprise est déjà latente chez les enfants d'entreprises familiales, dans le sens où l'objet "entreprise" existe déjà. Chez les candidats au MBO et au MBI, cela n'est pas nécessairement donné et il faut donc beaucoup plus de motivation personnelle ou parfois une impulsion de tiers pour s'engager sur la voie de la reprise d'entreprise. Chez les candidats au MBO en particulier, nous constatons souvent que les cadres ne pensent pas (forcément) à la possibilité d'une transmission d'entreprise et que, dans de nombreux cas, ce sont les propriétaires actuels qui leur en donnent l'idée. Parallèlement, nous constatons aussi dans la pratique que de nombreux cadres, lorsqu'on leur demande pour la première fois s'ils pourraient envisager de reprendre l'entreprise, répondent assez rapidement "oui". Mais lorsqu'il s'agit de passer du "j'aimerais" au "je le fais", le bon grain se sépare en général assez

rapidement de l'ivraie. Lorsqu'il faut mettre de l'argent pour la première fois, la propension et la capacité réelles à prendre des risques sont mises à l'épreuve.

Les candidats MBI ne doivent pas seulement avoir l'idée de devenir entrepreneurs à l'avenir, ils doivent aussi, en règle générale, s'engager activement dans cette voie et la faire avancer. Cela commence généralement par une réflexion sur soi-même, son environnement, ses objectifs et ses idées concernant l'objet de la reprise, et enfin sur sa stratégie de recherche. Cette démarche n'est pas toujours facile et représente un véritable défi pour de nombreux candidats. Il faut surtout (malheureusement) constater que personne n'attend vraiment ces candidats MBI sur un marché de la succession qui est, admettons-le, très opaque. Parallèlement, les chercheurs abordent parfois le processus de recherche de manière un peu "bâclée" et avec des idées fausses. La dynamique du marché, la dynamique des processus, les exigences, etc. sont souvent sous-estimées.

"Je le fais" signifie que le contact entre le cédant et le repreneur existe, que ce contact repose sur une base solide et que la reprise de la direction et de la propriété a lieu par sa suite. Comme nous l'avons vu plus haut, le temps que ceci peut prendre varie considérablement. Le passage du "je le fais" au "je l'ai fait" peut en réalité s'avérer long, surtout dans le cas de successions intrafamiliales. La raison principale est surtout à chercher dans le fait que – si la répartition des rôles et des tâches n'est pas réglée au préalable de manière définitive (y.c. le timing) – l'amalgame entre la logique familiale et celle de l'entreprise rend la collaboration et la progression plus difficiles. En tant que fille ou fils, il n'est pas toujours facile d'exiger ou d'imposer au père des changements dans un comportement établi de longue date. Cela concerne déjà des choses simples comme l'imputation des factures, la réception de clients importants, la tenue d'entretiens avec les collaborateurs, jusqu'à la question de savoir qui ouvre le courrier le matin. Ce sont souvent les petits détails qui sont la pierre d'achoppement des conflits dans la famille.

2.2.3 Le processus de transaction

Le processus transactionnel proprement dit peut, dans une certaine mesure, être considéré comme un échange simultané de prestations. Dans le cadre d'un MBI, il est en général beaucoup plus structuré et formalisé que dans le cadre d'un FBO ou d'un MBO. En même temps, nous aimerions mettre en garde contre le fait de régler trop peu les détails concernant l'étendue et les conséquences d'un FBO ou d'un MBO. En effet, la pratique montre que le caractère contraignant requis, voire attendu, n'est souvent que partiellement donné dans un FBO ou un MBO. Ici aussi, il vaut la peine de mener le processus de manière bien structurée. La confiance à elle seule ne garantit pas que tout sera respecté comme convenu (ou supposé tel) par la suite.

En cas de vente à un tiers, l'entreprise lui est une "boîte noire". C'est pourquoi nous décrivons ici en premier lieu le processus classique d'un MBI - qui peut également être utilisé sous une forme adaptée dans le cas d'un FBO ou d'un MBI (cf. figure 6 ci-dessous). Ainsi, une *due diligence* du point de vue de l'acheteur est souvent utile dans le cadre d'une succession intrafamiliale, afin d'examiner l'entreprise de manière critique en prenant un regard extérieur. Dans ce cas, il ne s'agit donc pas de viser une meilleure position de négociation, mais d'aiguiser la sécurité et la clarté personnelles.

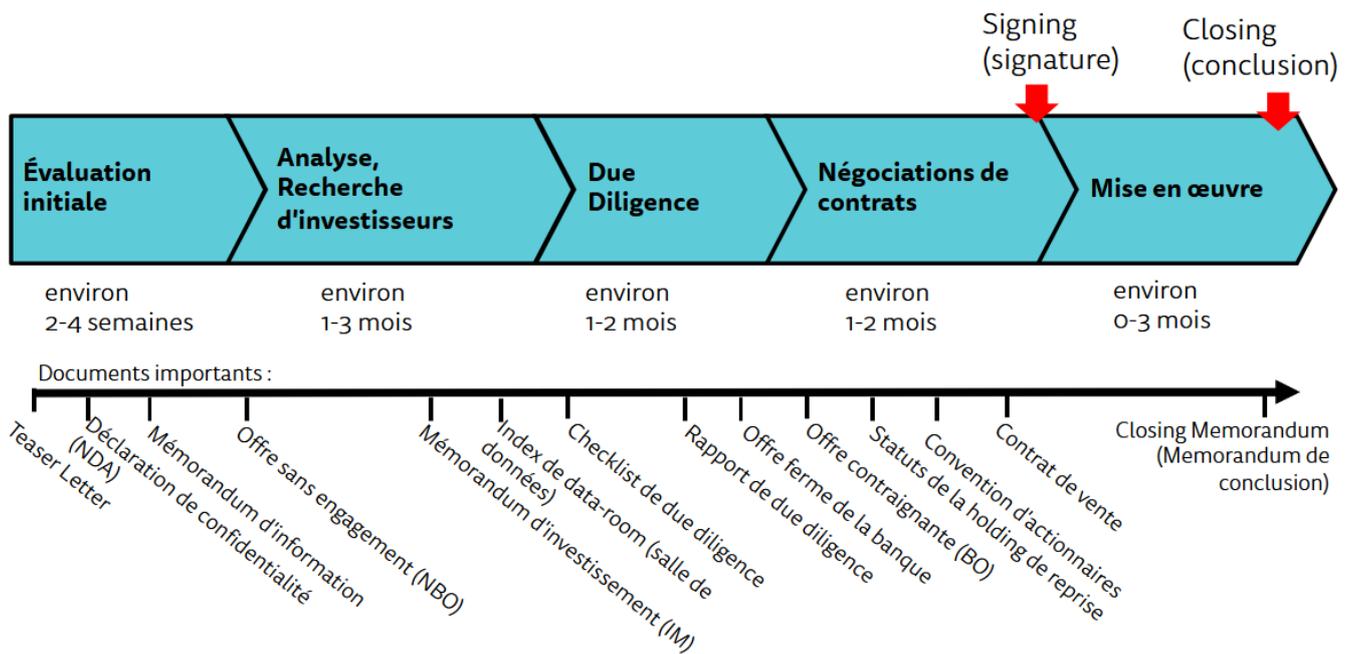


Figure 6 : Le processus de transaction

Le point de départ d'une approche structurée est la phase d'évaluation initiale. Le point de départ est généralement ce que l'on appelle une "Teaser Letter". Il s'agit d'un bref profil de l'entreprise de 1 à 3 pages qui la décrit de manière anonyme et à un niveau d'abstraction relativement élevé. Si les deux parties sont d'accord pour poursuivre l'approche, l'étape suivante consiste généralement à signer un accord de confidentialité (également appelé NDA – Non Disclosure Agreement). Une fois cette étape franchie, la partie acheteuse a le droit de recevoir et d'étudier l' "Offering Memorandum" / le mémoire d'information ("Information Memorandum"). Il s'agit en général d'un document de 10 à 20 pages qui décrit l'entreprise de manière plus détaillée, contient des informations sur les structures, la stratégie et le positionnement et donne également quelques aperçus des chiffres passés de l'entreprise.

Il s'agit ensuite de l'examen mutuel entre l'entreprise et le successeur (potentiel). Une visite de l'entreprise est généralement organisée à cet effet. Des entretiens sont ensuite organisés de part et d'autre dans le but d'instaurer une confiance mutuelle. Dans cette phase, il ne faut pas sous-estimer l'intuition des deux parties. Si l'alchimie entre les parties est bonne, le processus est généralement plus simple par la suite (sans pour autant renoncer à des éléments essentiels). Au cours de cette phase, il est judicieux pour l'acheteur de procéder aux premières clarifications en matière de financement, en particulier si d'autres fonds étrangers et/ou propres sont nécessaires. Une banque devrait (et peut) également être impliquée dès le début. En règle générale, cette phase se conclut par une déclaration d'intention (appelée "Letter of Intent"). D'un point de vue juridique, la question se pose de savoir dans quelle mesure celle-ci est contraignante et si l'étape suivante peut, par exemple, être abordée de manière exclusive ou non.

La troisième phase comprend la *due diligence* (vérification préalable). Il s'agit d'une analyse systématique et structurée de l'entreprise. L'objectif de cette analyse est de vérifier de manière critique l'exactitude et l'exhaustivité des éléments principaux de l'entreprise. Cela doit permettre, d'une part, d'identifier à temps les éventuels risques et, d'autre part, d'examiner d'un œil critique les prétentions du vendeur en matière de prix. Il existe certes le proverbe "à cheval donné, on ne regarde pas les dents". Mais si des difficultés juridiques et financières mettent en péril le bien-être de la génération suivante, les enfants héritant d'une entreprise ne seront pas vraiment avantagés pour autant.

Dès que les dernières questions ont été résolues, la négociation de vente est accélérée : le contrat de vente est rédigé, négocié et adapté entre les parties. Là encore, un soutien professionnel est utile pour que le contrat soit

équilibré pour les deux parties. La négociation et la fixation finales du prix ainsi que la rédaction d'éventuels contrats supplémentaires, tels que des contrats de prêt, des contrats de crédit, des conventions d'actionnaires, des contrats de mariage et des contrats de succession, vont également de pair. C'est précisément lorsque plusieurs contrats sont rédigés que ceux-ci doivent impérativement être coordonnés. Ensuite a lieu la signature ("*signing*") : l'accord attesté par la signature que l'on s'est mis d'accord sur le contrat. Les dernières conditions pour la conclusion ("*closing*") à venir sont également définies. Le *closing* a lieu par exemple après la création de la holding de reprise, la garantie de financement et l'annonce de l'exécution, à savoir que l'argent a été mis à disposition et ensuite transféré. L'échange de tous les documents constitue en règle générale un acte final solennel et peut être fêté (avec l'accord des deux parties, espérons-le). Pour la génération montante, toutefois, il faut savoir que le travail ne fait que commencer.



En un coup d'œil: pour les vendeurs (cédants)

- Tenez bon ! Il y a de nombreux moments pour arrêter un processus de succession trop tôt.
- Un processus de succession n'existe que tant qu'il y a encore du mouvement.
- Le "conseiller bienveillant mais tenace, au service de l'ensemble" peut garantir le passage dans le processus de "j'aimerais bien..." à "nous l'avons fait".
- Le fameux trou noir à la suite du règlement de la succession n'existe que dans de très rares cas.
- Lâcher prise signifie aussi admettre que les successeurs voient et fassent certaines choses différemment.



En un coup d'œil: pour les acheteurs (repreneurs)

- Une réflexion consciente sur soi-même est nécessaire pour remettre en question sa propre capacité et disposition à prendre des risques.
- Il faut une réflexion consciente sur son propre environnement. L'engagement doit aussi être soutenu par sa famille.
- Les acheteurs devraient également penser et agir en termes de scénarios.
- Les acheteurs externes ont besoin d'un bon profil de recherche et d'une bonne stratégie de recherche.
- Prenez conscience de ce que vous voulez vraiment et de ce que vous ne voulez pas. Clarifiez également vos exigences en matière d'organisation du processus de succession, car c'est **vous** qui devez façonner l'avenir.



En un coup d'œil : le processus de succession

- Avez-vous les connaissances nécessaires pour mener à bien ce processus sur le plan juridique ?
- Disposez-vous de l'expertise nécessaire pour examiner de manière suffisamment critique les questions techniques dans le cadre d'une due diligence ?
- Êtes-vous suffisamment (auto)critique lors de l'analyse - surtout si vous voulez vraiment reprendre l'entreprise ?
- Avez-vous de l'expérience en matière de transactions ?
- Ne vous perdez pas dans les détails: gardez l'objectif global en tête.

3 Les défis du processus de succession

Tout au long du processus, une série de défis se présentent au cédant et au repreneur : ces obstacles doivent tous être surmontés pour que la succession soit menée à bien. Ces défis peuvent être de nature juridique, financière, fiscale, procédurale, stratégique, personnelle ou émotionnelle. Selon la phase – mais aussi selon la forme de la succession (FBO/MBO/MBI) - différents défis apparaissent particulièrement. Les paragraphes qui suivent abordent brièvement les défis particulièrement importants, en fonction de la forme de succession correspondante, ceci sans prétendre à l'exhaustivité.

3.1 Succession au sein de la famille (FBO)

Lors d'une succession d'entreprise intrafamiliale, il s'agit dans un premier temps de jeter un regard discret sur la culture (de communication) familiale. Les membres de la famille peuvent-ils se dire "oui" les uns aux autres, ou bien les considérations socio-psychologiques jouent-elles un rôle plus important dans les discussions que la solution orientée vers l'avenir de la succession d'entreprise ? En conséquence, il est important d'examiner de manière autocritique la qualité des relations entre les membres de la famille : les relations ainsi que les psychés individuelles résisteraient-elles à d'éventuelles difficultés financières ?

En ce qui concerne la structure familiale, il est nécessaire de clarifier si la propriété et la direction doivent être confiées à une seule ou à plusieurs personnes. Cette question, en particulier, doit faire l'objet d'une réponse très consciente et sincère. Une entreprise avec plusieurs branches familiales à partir de la 2^e ou 3^e génération doit généralement être gérée d'une autre manière qu'une entreprise contrôlée par très peu de personnes. Les processus de prise de décision doivent être conçus différemment lorsque, par exemple, certains membres de la famille ont certes succédé à la propriété en tant qu'actionnaires quasi-passifs, mais ont confié la responsabilité de la gestion à d'autres personnes.

La forme d'entrée de la génération suivante peut être résolue de différentes manières. Un descendant peut par exemple apprendre le métier de fond en comble dans sa propre entreprise et gravir les échelons de carrière les uns après les autres en payant ses galons au sein de l'entreprise. À l'inverse, certaines familles exigent expressément que les successeurs acquièrent, après leurs études, leurs premières expériences professionnelles et de direction en dehors de leur propre entreprise. Il arrive alors que l'on dise en souriant : "Les erreurs doivent d'abord être faites ailleurs". Après le retour dans l'entreprise parentale, il est alors possible d'assumer des responsabilités à un niveau plus élevé. Dans chaque cas, il convient également de clarifier si, et le cas échéant, dans quelle mesure des connaissances et une expérience spécifiques au secteur doivent être acquises au préalable. Il est toutefois essentiel que les successeurs aient assumé des responsabilités entrepreneuriales sous quelque forme que ce soit, afin d'obtenir l'acceptation nécessaire de la part des collaborateurs. Une certaine preuve de performance ne peut pas faire de mal - SANS qu'il soit nécessaire de l'afficher en grande pompe. L'attitude du successeur est au moins aussi déterminante que le type d'expérience qu'il ou elle apporte.

Un autre défi des règlements de succession au sein des familles réside dans la distinction entre valeur et prix, qui doit être soulignée sous deux aspects. D'une part, dans le cas d'une éventuelle répartition inégale des parts de direction et de propriété, il s'agit de savoir comment la notion de justice est définie, comprise, vécue et ressentie au sein de la famille. Par exemple, part-on en premier lieu d'une justice de performance ou d'une justice de répartition? Parallèlement, la valeur d'une entreprise peut être nettement plus élevée que le prix effectif payé au sein de la famille. Toutes les questions relatives à la prévoyance vieillesse ainsi que les questions fiscales doivent être prises en compte. Les impôts sur les donations et autres doivent également être examinés de manière critique/attentive, ce qui nécessite

l'intervention d'experts. Ce qui semblait juste du point de vue de la logique familiale n'est pas forcément exempt d'impôts.

3.2 Vente aux salariés (MBO)

Dans le cas du *Management Buy-Out* (rachat par la direction), les acheteurs potentiels sont souvent moins bien préparés à l'avance à une éventuelle reprise de l'entreprise. C'est pourquoi de tels candidats devraient idéalement être développés et encouragés à temps. Le simple fait d'être une bonne cheffe de projet ou un bon vendeur ne garantit pas d'être un entrepreneur avisé doté de connaissances et d'expériences généralistes. Il convient donc, dans un premier temps, d'identifier les "employés-entrepreneurs" et de les développer de manière consciente et ciblée.⁹

La difficulté réside dans le fait qu'il faut généralement trouver un équilibre entre l'ouverture (ou l'engagement) et la fermeture (ou l'absence d'engagement). Il n'est pas toujours facile d'encourager les gens sans les placer immédiatement, implicitement, dans un rôle de "prince héritier". Cela soulève également la question du degré d'engagement au sein du processus. Une approche de plus en plus structurée au fil du temps prend ici tout son sens.

Après l'identification du successeur interne à l'entreprise, le plus grand obstacle est généralement le financement de la reprise de l'entreprise. En effet, les collaborateurs disposent généralement de (trop) peu d'argent à utiliser pour financer le prix d'achat; même si celui-ci est en général calculé et défini de manière très équitable. On observe donc souvent le recours à des prêts vendeur. Toutefois, cela implique d'une part une grande confiance de la part du prêteur dans l'habileté du successeur; d'autre part, cela crée également une dépendance durable entre le vendeur et l'acheteur au-delà de la signature du contrat. Si le prédécesseur continue à travailler en parallèle dans l'entreprise, son nouveau rôle d'employé constituera certainement un changement fondamental par rapport à celui d'entrepreneur qu'il endossait auparavant.

3.3 Vente à des personnes externes (MBI)

Lors de la vente à un tiers, le plus grand défi est l'identification des deux parties ("se chercher et se trouver") entre l'acheteur et le vendeur – également appelée "*matching*". Pour les vendeurs, la première question qui se pose est de savoir si l'identification et l'approche d'acheteurs potentiels doivent se faire de manière isolée ou si elles doivent être confiées à un intermédiaire - ce qui prend généralement, mais pas toujours, la forme d'un mandat M&A (*Mergers & Acquisitions*, ou fusions et acquisitions). En substance, cela signifie que le titulaire du mandat reçoit, en tout ou en partie de sa rémunération, une participation aux résultats sous la forme d'un pourcentage du prix de vente.

Parallèlement, le vendeur doit se demander quels types d'acheteurs peuvent entrer en ligne de mire et lesquels sont souhaités. Cela peut aller d'une personne entrepreneuriale à des investisseurs financiers, en passant par les partenaires tout au long de la chaîne de création de valeur, les concurrents et des investisseurs stratégiques – y compris des formes mixtes et combinées de ces derniers. Ceci étant dit, il faut également faire face à la réalité: il n'y a pas d'acheteur pour chaque type d'entreprise. Ce qui est déterminant, c'est que l'entreprise, ou plutôt le modèle commercial, ait quelque chose d'intéressant à offrir aux acheteurs. Outre les flux de trésorerie futurs, il peut s'agir de savoir-faire en matière de produits, d'accès au marché, de synergies ou d'autres avantages.

Dans une vente de l'entreprise à des tiers, lorsque l'acheteur a été trouvé et que tout a été conclu, se pose alors de manière accrue la question de savoir ce qui sera changé dans l'entreprise, sous quelle forme et à quel rythme. C'est

⁹ voir à ce sujet Englisch, Sieger, Zellweger 2010.

justement lors de ventes à des investisseurs que l'on entend souvent parler de l'introduction de nouveaux instruments de contrôle de gestion plus étendus. Lors de l'intégration horizontale ou verticale dans une entreprise existante, il y a généralement des différences culturelles qui doivent être digérées par les deux parties. En même temps – et c'est une bonne nouvelle - l'incertitude initiale du personnel disparaît généralement assez rapidement. Les nouveaux propriétaires sont en général très vite acceptés, souvent à la surprise de leurs prédécesseurs.

4 Conception de processus avec gestion de projet et de temps

La conception de processus a beaucoup à voir avec la gestion de projet et la gestion du temps. Dans les PME en particulier, la tâche principale consiste souvent à créer directement de la valeur ajoutée dans l'organisation. Le quotidien est dominé par les affaires courantes. Le projet "succession" est donc une tâche supplémentaire, parallèle aux opérations quotidiennes qui créent de la valeur. Dans de nombreuses entreprises, la gestion de projet fait partie du modèle commercial. Ainsi, une entreprise de construction ou un charpentier réussit surtout si il ou elle maîtrise la gestion de projet. La différence réside toutefois dans le fait que les professionnels des projets n'ont généralement pas en plus de cela de l'expérience en matière de succession. Cette incertitude conduit souvent à ce que le processus soit mené de manière trop peu conséquente, malgré les connaissances et l'expérience en matière de gestion de projet.

4.1 Le chemin est le but

La mise en œuvre concrète de mesures marque le début d'une phase difficile mais gratifiante du processus de succession. Une réalisation sans faille nécessite un travail d'équipe. Ce n'est que lorsque tout le monde tire à la même corde que les changements souhaités se mettent en place. La gestion de projet et du temps signifie:

Mot-clé	Explication
Poser des jalons	Les étapes doivent être compréhensibles pour tous les participants. Chacun doit savoir exactement quelle est sa part de contribution pour atteindre l'objectif.
Date de fin	Sans limite de temps, les travaux risquent de s'enliser. Il est donc impératif de fixer une date limite. La règle est la suivante : mieux vaut prévoir un peu trop de temps. Il est plus motivant de franchir une étape avant la date butoir que d'être toujours pressé par le temps.
Cadre budgétaire	Sans cadre budgétaire, le risque existe de ne pas pouvoir mettre en œuvre les mesures qui s'imposent à la fin, faute d'argent. Les entrepreneurs et les successeurs sont invités à inclure dans le budget toutes les étapes du processus de succession. Le budget comprend à la fois l'argent et le temps.
Responsabilité	Chaque étape est comme un petit projet dans le projet global "Règlement de la succession" et nécessite un responsable qui délègue et coordonne les différentes tâches. Ce responsable peut être, d'une part, l'entrepreneur ou le successeur et, d'autre part, un conseiller externe ou d'autres personnes impliquées.

4.2 Contrôle de projet

Les bons projets sont suivis. Les 4 composantes essentielles sont les suivantes:

Mot-clé	Explication
Pertinence	Pour constater les progrès ou les éventuels écarts par rapport au plan, il est nécessaire de procéder à un contrôle régulier pendant la mise en œuvre des mesures. Cela permet de s'assurer que le règlement de la succession pourra être effectué de la manière souhaitée à la date fixée.
Procédure	Le <i>controlling</i> nécessite une comparaison des objectifs avec l'état actuel en termes de temps, de résultats et de budget. Pour vous assurer que les tâches soient mises en œuvre comme il avait été prévu, contrôlez le plan d'actions en ce qui concerne le temps, les résultats et le budget. Cela vous permet d'intervenir à temps si vous constatez qu'une ou plusieurs mesures ne peuvent pas être mises en œuvre conformément à vos attentes.
Base	Le plan d'actions.
Dans les temps ?	Le calendrier a-t-il été respecté ? Les décalages temporels d'une mesure peuvent avoir des répercussions sur le calendrier de mise en œuvre des autres. Un contrôle régulier permet d'harmoniser les aspects temporels.
Résultat ?	Des réunions régulières des personnes responsables permettent de vérifier si les mesures mises en place conduisent à l'objectif souhaité. Là aussi, des ajustements peuvent être nécessaires de temps à autre.
Dans le budget ?	L'argent et le temps ne font pas tout, mais sans argent ni temps, rien n'est possible. Un contrôle régulier du cadre financier aide à maîtriser les coûts. Si certaines mesures sont modifiées pendant la mise en œuvre, il est préférable de consigner la correction par écrit. Ainsi, le processus reste compréhensible pour tous.

5 Considérations finales

Toute succession d'entreprise prend du temps - souvent beaucoup de temps. Or, plus le temps passe, plus il est probable que le processus se déroule différemment de ce qui a été pensé ou prévu à l'origine. C'est la raison pour laquelle une réflexion structurée et cohérente sur les scénarios est nécessaire.

Penser et agir en termes de scénarios signifie également que la deuxième et la troisième meilleure option sont déjà envisagées et préparées, même si le plan initial est encore en cours. De plus, ce travail doit être effectué parallèlement aux activités quotidiennes, surtout dans les PME. Il faut donc se demander quelle part de ce travail on peut et on veut effectuer soi-même - ou s'il faut faire appel à temps à des ressources externes disposant de l'expérience nécessaire. Nous souhaitons bonne chance à toutes les familles d'entrepreneurs !

	<u>Options d'action pour les vendeurs</u> Cet outil de travail vous permet, en tant que vendeur/cédant, d'évaluer les options fondamentales et de les classer par ordre de priorité. Votre successeur/acheteur peut faire le même exercice avec la fiche de travail ci-dessous. Comparez et discutez les deux outils de travail!
	<u>Options d'action pour les successeurs</u> Cet outil de travail vous permet, en tant que successeur/acheteur, d'évaluer les options de base et de les classer par ordre de priorité. Votre vendeur/cédant peut faire le même exercice avec la fiche de travail ci-dessus. Comparez et discutez les deux outils de travail !
	<u>Liste des choses à faire pour le processus de succession</u> Opérationnaliser le processus à l'aide d'une liste de choses à faire et d'idées. Qui fait quoi jusqu'à quand, y compris le contrôle - cela fait bouger le processus - des petits, mais premiers pas. Petite astuce : grâce à la liste d'idées, rien ne sera oublié.

6 Bibliographie

- Credit Suisse 2013: Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Englisch, Peter; Sieger, Philipp; Zellweger, Thomas 2010: Psychologisches Eigentum - Wie aus Mitarbeitenden Mitunternehmer werden. Agenda Mittelstand: Ernst & Young GmbH.
- Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas 2005: Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers. S. 23.
- Halter, Frank; Schröder, Ralf 2012: Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag. (3. Auflage, 4. Auflage im 2017).
- Hofmann, Roland; Sigg, Anita 2009: Entscheidungsprozesse der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Unternehmensnachfolge. Zürich: Swiss Equity Guide. S. 51-54.
- Sharma, Pramodita; Chrisman, Jim; Chua, Jess (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. Journal of Business Venturing 18: 667-687.



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



Stiftung für
Unternehmerische
Entwicklung



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



(Situation au 30.06.2025)