Succession de PME – Stratégie d'entreprise

Vérifier et garantir la capacité et la pertinence à la succession

Étude n° 5

(2e édition, état au 15 mai 2024)

St.Galler
Nachfolge®
Praxis

Éditeur
Succession Saint-Galloise – Pratique

praxis@sgnafo.ch

www.sgnafo-praxis.ch/fr

Auteurs
Frank Halter, Urs Frey, Marc Rietmann (1ère édition, 2020 ; 2ème édition, 2024)
(La Fondation pour le développement de l'esprit d'entreprise nous a
(nous vous remercions d'avoir mis à disposition beaucoup de matériel à exploiter)

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, mai 2024

© Succession Saint-Galloise | 2 sur 25

Contenu

Préface **4**

1 Les origines et l'avenir de l'entreprise **5**

1.1 Aspects émotionnels de la gestion stratégique 5

1.2 Aspects factuels de la gestion stratégique 6

1.3 Capacité et aptitude à la succession 6

1.4 Relier deux perspectives 7

2 L'approche systématique **10**

2.1 Contrôle de la stratégie 11

2.2 Analyse de l'information 11

2.2.1 Définir la chaîne de création de valeur 11

2.2.2 Analyse des tendances 12

2.2.3 Analyse des parties prenantes 14

2.2.4 Analyse de la concurrence 15

2.2.5 Analyse « SWOT » 15

2.3 Développement de la stratégie 16

2.3.1 Matrice « TOWS » 16

2.3.2 Stratégie produit-marché selon Ansoff 17

2.3.3 Cycle de vie du produit 17

2.3.4 Stratégies compétitives selon Porter 19

2.4 Mise en œuvre de la stratégie 20

2.5 Examen de la stratégie 21

2.6 Développement de la vision et des principes directeurs 22

3 L'utilité de la stratégie et des recommandations pour la pratique **22**

3.1 L'utilité de la stratégie dans le contexte de la succession 22

3.2 Les recommandations pour la pratique 23

4 Bibliographie **24**

Préface

« Certains planifient pour ne pas échouer. D'autres échouent parce qu'ils ne planifient pas ».[1]

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).

Beaucoup de choses ont été écrites et publiées dans les revues et livres sur le management stratégique au cours des dernières décennies. Nous n'avons donc pas l'intention de rédiger un nouveau manuel. Nous considérons que notre tâche consiste plutôt à mettre à disposition les instruments les plus importants et les plus efficaces. Moins, c'est souvent plus - mais il faut le faire. Dans de nombreuses PME, nous réfléchissons systématiquement tous les ans ou tous les deux ans à la stratégie passée et aux stratégies futures. C'est précisément ce travail de réflexion qui fait souvent la différence. Nous n'avons pas de boule de cristal et ne pouvons pas voir l'avenir. Mais le processus permet d'aiguiser le regard sur l'essentiel et - c'est précisément un point à ne pas sous-estimer – il est possible de créer une compréhension commune pour avoir une « cause commune » entre les générations.

En particulier lors du changement de génération, il s'agit de faire ce travail ensemble et d'en discuter intensément. Les origines sont-elles donc nécessairement synonymes d'avenir ? C'est précisément la question qu'il faut se poser. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer, en tant que vendeur ou successeur, l'aptitude à la succession de l'entreprise avec un réalisme, une prudence et une sincérité implacables.

Le présent document donne un bref aperçu des principaux thèmes et questions. Mais il est bien plus important que vous enfiliez vos chaussures de course, que vous preniez les fiches de travail mises à votre disposition et que vous vous mettiez immédiatement au travail. La stratégie peut aussi être un plaisir !

Frank Halter
Pour les éditeurs

	Vous trouverez d'autres articles ainsi que les feuilles de travail sur le thème **"Stabilité et performance"** sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/stabilite-et-forme-physique-strategie-dentreprise/.

[1] Traduction d'une citation de www.aphorismen.de

1 Les origines et l'avenir de l'entreprise

1.1 Aspects émotionnels de la gestion stratégique

Certains entrepreneurs[2] gèrent leur entreprise plutôt "à l'instinct", en se fiant entièrement à leur expérience. Après tout, il ou elle a fait preuve d'un bon flair commercial pendant plusieurs décennies et a dirigé l'entreprise avec succès jusqu'à aujourd'hui. Les analyses systématiques, les études et les documents stratégiques l'intéressent généralement moins. Pour les affaires courantes, le fait que la stratégie compétitive soit écrite ou non ne joue aucun rôle. L'action quotidienne repose sur l'expérience et la routine. Elle se caractérise par la constance et une bonne perception du marché et des acteurs. En revanche, dans une situation de succession, les documents écrits sont importants. Comme une solution de succession peut survenir de manière imprévue, il devient vite évident qu'une bonne documentation fait partie des obligations d'un entrepreneur responsable.

En se penchant activement sur la succession et les nouvelles idées et propositions du successeur, l'entrepreneur se sent souvent remis en question et critiqué personnellement. Il estime que le successeur a un point de vue trop limité. Or, la discussion sur une réorientation partielle de l'entreprise fait partie du processus de succession, comme une clé dans une serrure. La succession est peut-être justement une grande chance pour l'entreprise. Des thèmes jusqu'ici repoussés et délicats sont enfin abordés et mis en œuvre sur le plan stratégique et opérationnel.

La pratique montre que les entrepreneurs ne prennent plus de risques importants pendant la période qui précède un règlement de succession planifié à l'avance. Cela est logique. Le temps d'activité entrepreneuriale de l'entrepreneur est limité, de même que le temps nécessaire pour remettre dans la bonne direction un projet qui a éventuellement échoué. De plus, les nouveautés et les avancées dans des domaines jusqu'alors inconnus sont très incertaines et nécessitent beaucoup d'énergie et de ressources lors de leur réalisation. L'entreprise n'est pas un jouet, mais la base de revenus à long terme de l'entrepreneur et des collaborateurs.

L'entrepreneur utilise généralement une méthode tout aussi pragmatique pour définir la stratégie concurrentielle pour les différents produits et services et pour assurer la chaîne de création de valeur. Les entreprises partenaires de longue date sont « depuis toujours » prises en compte lors de l'attribution des contrats. Il existe une solide relation de confiance. Cela signifie qu'en cas de départ de l'entrepreneur, ce n'est pas seulement la personne de référence du partenaire de marché qui peut être perdue, mais surtout la base de confiance. Dans l'environnement de l'entreprise, l'incertitude quant à l'évolution de celle-ci et le scepticisme vis-à-vis du successeur caractérisent donc sa succession.

Tous ces aspects ne facilitent pas la tâche du successeur et la mise en place de ses nouvelles idées stratégiques dans la phase de redémarrage. Il ressort de divers rapports sur le processus de succession dans les moyennes entreprises que les propositions de changement stratégique du successeur sont accueillies avec un grand scepticisme. Cela vaut en particulier pour l'introduction de nouveaux codes de conduite. Ces changements dans la phase de redémarrage sont souvent en contradiction directe avec des traditions et des habitudes de longue date – ou sont vécus comme une contradiction, et donc ouvertement remis en question, voire résistés et bloqués. Il se peut aussi que le

[2] 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.

successeur ne prenne pas assez en considération les facteurs de succès passés, qu'il ne s'appuie pas assez sur les bases du succès actuel et qu'il veuille tout refaire. Cela peut mobiliser de nombreuses ressources qui manqueront ensuite aux affaires courantes.

1.2 Aspects factuels de la gestion stratégique

Le changement de direction dans les PME à forte empreinte personnelle a souvent des conséquences importantes sur la stratégie, sur la culture et sur la structure de l'entreprise. Indépendamment de la solution de succession, il convient d'examiner précisément les forces et les faiblesses de l'entreprise en termes d'opportunités et de risques sur le marché dans le cadre d'une évaluation objective de la stratégie de l'entreprise. Une procédure structurée aide à rendre le processus objectif et constitue une base de discussion claire. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'action entrepreneuriale correspond souvent à une démarche intuitive. Pour que l'entrepreneur et le successeur puissent discuter de manière constructive et ciblée, il est avantageux de mettre les réflexions sur papier. Des questions telles que "Comment se présente l'avenir ?", "Comment l'environnement va-t-il évoluer ?" passent alors au premier plan. Une succession ne peut réussir que si l'on souhaite transmettre une entreprise viable avec des produits ou des services compétitifs. Cette base solide est donc une condition nécessaire, même si elle n'est pas encore suffisante, pour une succession "réussie". Parallèlement, l'entrepreneur et le successeur ont la possibilité d'élaborer ensemble la stratégie des prochaines années et d'assurer ainsi la continuité de l'entreprise et de la direction, ce qui permet de minimiser les conflits pendant la période de transition sensible. Dans ce contexte, les deux sont appelés à déterminer quels facteurs de réussite du passé sont également d'une importance capitale pour l'avenir et quels nouveaux défis l'entreprise doit relever. Il s'agit d'un processus passionnant et créatif. Là aussi : quand c'est bien fait, c'est un plaisir à faire.

1.3 Capacité et aptitude à la succession

La direction stratégique a pour objectif d'assurer la **capacité de survie et de développement à long terme** de l'entreprise par la création et la préservation continue de facteurs de succès. Cela se fait par le biais de l'organisation, de la direction et du développement de l'entreprise par l'entrepreneur et ses cadres.[3] Il convient de réfléchir de manière consciente et (auto)critique à ses propres actions et donc à la stratégie de l'entreprise. Cela relève de la responsabilité inaliénable de l'entrepreneur actuel et/ou futur ! Nous plaidons donc très fortement pour l'affirmation suivante : **« La direction stratégique est le chemin qui mène de la réaction à l'action réfléchie ! »**[4]

Dans le contexte de la succession d'entreprise, l'accent est mis sur l'entreprise et donc sur l'objet de la transmission. La question centrale est la suivante : que pensons-nous de **la pertinence et la capacité à être transmise** de l'entreprise (cf. figure 1) ? Au fond, il s'agit d'abord de savoir quelles opportunités s'offrent à l'entreprise sur le marché actuel et quels dangers la menacent. La question pourrait également être la suivante : Le marché a-t-il encore une raison d'être dans les 5 à 10 prochaines années ? Il convient également de regarder vers l'intérieur : quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ? Si l'entreprise est pertinente à la transmission et en est capable, il est en principe judicieux de transmettre l'entreprise à la génération suivante. Si ces deux conditions ne sont pas réunies, le

[3] D'après Ulrich, 1984, p. 173 et Abplanalp, Lombriser, 2000, p. 9 et suivantes.

[4] Fueglistaller, Frey, Halter 2003

changement de génération ou la succession pourraient être remis en question. Nous vous recommandons ici l'étude n° 13, qui aborde en détail le thème de la cessation d'activité (cf. étude n° 13).

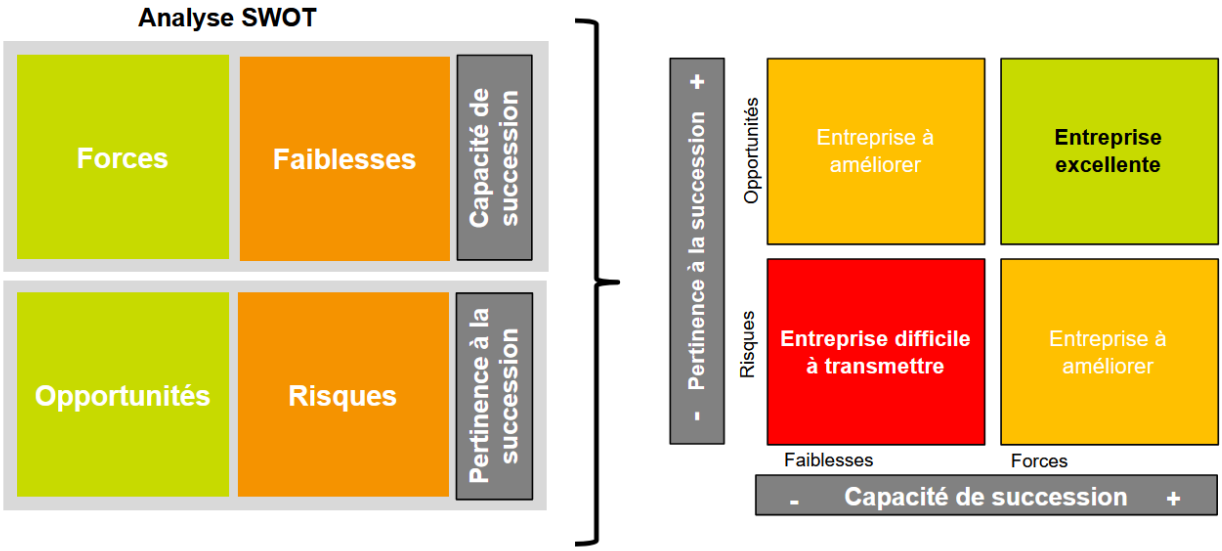

Figure 1 : Lien entre l'analyse « SWOT » et la pertinence/capacité de succession

1.4 Relier deux perspectives

Nous avons constaté que les intérêts propres de la personne entrepreneuriale influencent généralement fortement l'orientation stratégique de l'entreprise. On pourrait également dire que l'attitude, la disposition et l'action personnelles d'un individu déterminent de manière essentielle la culture, la stratégie et la structure d'une entreprise.[5]

Pendant des années, l'entrepreneur a consacré beaucoup d'énergie à la création et au développement de son entreprise. Dans le cas de la succession, il s'agit de focaliser au mieux les forces présentes dans l'entreprise et de les transférer vers l'avenir. Bien entendu, le successeur souhaite développer la base existante avec de nouvelles idées tout en apportant sa propre vision de l'avenir. De même, l'entrepreneur en place peut vouloir mener à bien certaines tâches stratégiques.

La pratique montre que les entrepreneurs ont tendance à faire moins d'investissements importants dans les années précédant une retraite bien méritée que dans les périodes précédentes. Parfois, cela a pour conséquence d'affaiblir considérablement la position de l'entreprise sur le marché. Dans ce cas, le successeur doit d'abord investir à grande échelle pour remettre l'entreprise sur les rails. Dans certains cas, cela n'est guère finançable. Par conséquent, le successeur ne voudra reprendre l'entreprise, si tant est qu'il le fasse, qu'à un prix réduit. Mais si la base de la création de valeur - au sens du positionnement stratégique - est solide au moment de la transmission, le successeur peut s'appuyer sur elle pour développer l'entreprise de manière ciblée.

Dans le cadre de la succession, l'entrepreneur et le successeur doivent donc décider quelles tâches stratégiques seront assumées par l'entrepreneur et quelles tâches stratégiques seront assumées par le successeur. Cela permet de

[5] Fueglistaller, Halter, Fust 2018 ; Halter, Schröder 2017

garantir que la position de l'entreprise ne sera pas affaiblie pendant la phase de succession. La compréhension commune de ce qui a fait le succès de l'entreprise dans le passé et des étapes de développement nécessaires pour un avenir prospère sert de base à cet effet.

Dans le cadre d'un changement de génération, les questions suivantes sont désormais centrales (voir figure 2) :

- La stratégie de l'entreprise est-elle principalement influencée par les intérêts et les capacités personnelles du cédant?
- La stratégie actuelle de l'entreprise est-elle encore viable ?
- Quelles impulsions stratégiques l'entreprise reçoit-elle aujourd'hui du cédant / de la cédante ?
- L'entreprise a-t-elle besoin de (nouvelles) impulsions stratégiques pour l'avenir ?
- Quelles impulsions stratégiques seraient bénéfiques à l'entreprise (et non à l'entrepreneur !) ?
- Quelles sont les impulsions possibles qu'une nouvelle génération pourrait/devrait donner pour développer l'entreprise à l'avenir ? Quelles sont les ressources et les compétences auxquelles la prochaine génération doit avoir accès ?
- Quelles sont les idées et les conceptions de la prochaine génération concernant le développement de l'entreprise ?
- Les deux générations ont-elles des idées communes concernant la vision et la stratégie de l'entreprise ?

Dans notre travail quotidien avec des micro et petites entreprises, l'expérience nous montre que le dialogue commun sur les visions et les stratégies est d'une importance capitale, notamment dans le cadre d'un changement de génération. De la même manière que le(s) prédécesseur(s) voient certaines choses comme des évidences, la génération suivante a (espérons-le !) des idées tout aussi « évidentes » sur l'avenir de l'entreprise. Seul un dialogue explicite et commun peut garantir que les malentendus, les divergences d'opinion et les idées différentes soient exposés et discutés. C'est précisément pour cette raison que le dialogue stratégique est si crucial dans le cadre d'un changement de génération - en particulier lorsque les deux générations travaillent ensemble pendant un certain nombre de mois ou d'années.

L'essentiel

La stratégie est le moyen de passer de la réaction à l'action réfléchie.

La stratégie définit la pertinence et capacité de succession.

La stratégie est liée à la fois à l'origine et à l'avenir. C'est pourquoi il faut idéalement concevoir le processus stratégique de manière intergénérationnelle.

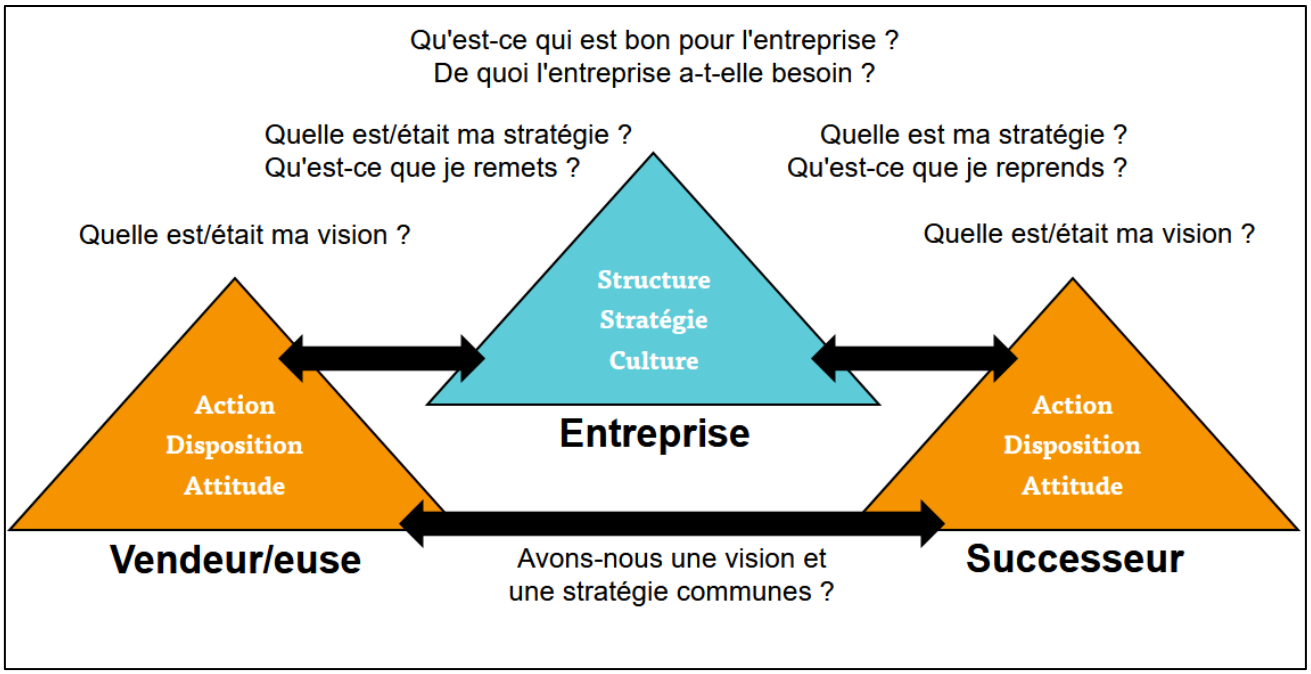

Figure 2 : Questions stratégiques selon trois perspectives différentes

2 L'approche systématique

En économie, on entend classiquement par *stratégie* les comportements de l'entreprise prévus (généralement à long terme) pour atteindre ses objectifs. Dans ce sens, la stratégie d'entreprise indique, dans la gestion de l'entreprise, de quelle manière un objectif d'entreprise à moyen terme (environ 2-4 ans) ou à long terme (environ 4-8 ans) doit être atteint.

La figure 3 présente schématiquement le processus stratégique. Avant d'entrer dans le processus proprement dit, on peut se poser la question de savoir pourquoi il faut développer une stratégie. Une entrée en matière simple et pragmatique peut être choisie avec un bref ***examen de la stratégie***.

Le processus stratégique commence par l'analyse de la situation de départ (***1ère étape : analyse des informations***). Il s'agit de réfléchir à l'entreprise elle-même, à ses forces et à ses faiblesses, ainsi qu'à l'intégration de l'entreprise dans son environnement, en tenant compte des opportunités et des risques. La deuxième étape consiste à définir les objectifs, ainsi que les options stratégiques et leur direction (***3e étape : développement de la stratégie***). En règle générale, les objectifs ne sont atteints que si des mesures concrètes sont définies pour atteindre l'objectif. C'est pourquoi l'étape suivante consiste à définir la mise en œuvre de la stratégie (***3e étape : mise en œuvre de la stratégie***). Enfin, il faut contrôler les mesures prises et l'orientation stratégique dans son ensemble (***4e étape : contrôle de la stratégie***). Le résumé de l'orientation de l'entreprise est généralement formulé dans une ***vision***. Parfois, celle-ci est également formulée au début d'un processus (surtout en cas de réorientation radicale) – mais le plus souvent elle l'est à la fin du processus (en cas d'adaptation modérée de la stratégie). Dans tous les cas, il doit s'agir de l'idée directrice centrale ou de l'étoile directrice vers laquelle toute l'entreprise s'orientera au cours des prochaines années.

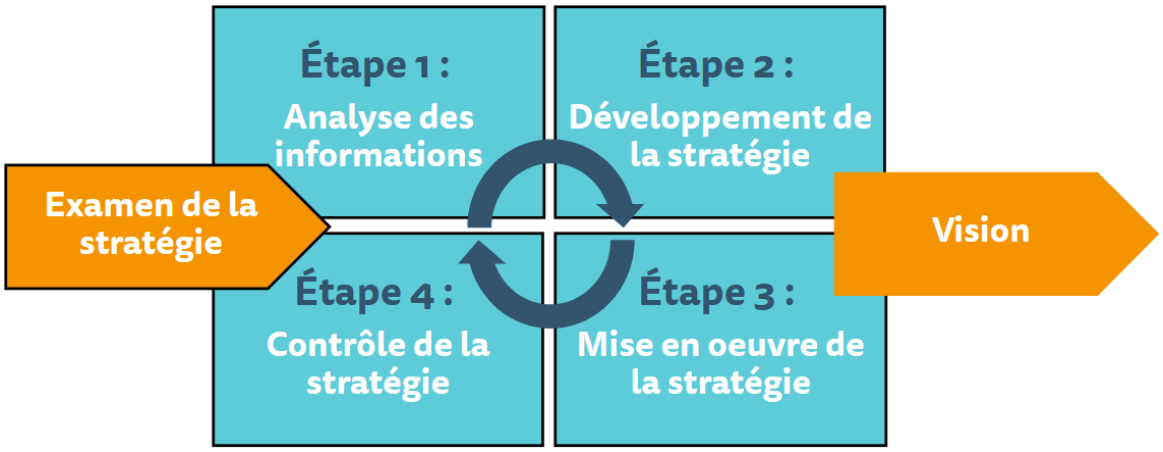

Figure 3 : Le processus stratégique pour les micro et petites entreprises

Les paragraphes suivants vous présentent brièvement les principaux outils relatifs aux différentes étapes du processus stratégique. Les instruments eux-mêmes sont accessibles via le site web www.sgnafo-praxis.ch/fr et sont disponibles pour une utilisation libre, voir à ce sujet à la fin du présent document le lien direct et/ou le code QR.

2.1 Contrôle de la stratégie

Au point de départ d'un processus stratégique, nous recommandons de commencer par un bref *examen de la stratégie*. En complément des questions, essayez de formuler spontanément en deux minutes une phrase concise qui exprime l'idée directrice de l'entreprise.

La question passionnante – et à notre avis, décisive – est de savoir si l'image que vous avez de vous-même correspond à celle que les autres ont de vous, si elles se recoupent et où elles divergent. N'hésitez pas à faire remplir la même fiche de travail par des collaborateurs, la génération suivante ou des clients choisis.

Outil de travail « Examen de la stratégie »

La fiche de travail « Examen de la stratégie » aide à clarifier l'état des choses en ce qui concerne son propre travail stratégique et à examiner de manière critique l'image que l'on a de soi-même et des autres.

2.2 Analyse de l'information

Avant de commencer à concevoir la stratégie d'entreprise, il faut d'abord rassembler différentes informations et les mettre à jour si nécessaire. Il n'est pas obligatoire de passer par toutes les étapes. Il est toutefois recommandé de se pencher consciemment sur ses propres forces, faiblesses, opportunités et risques – ce que l'on appelle l'analyse « SWOT ». Les autres étapes de l'analyse peuvent être utilisées en amont afin d'obtenir une image différenciée. Les étapes essentielles de l'analyse sont les suivantes :

- Définir la chaîne de création de valeur spécifique à l'entreprise (cf. 2.2.1)
- Examen des tendances générales et spécifiques à la branche (2.2.2),
- Réflexion par rapport aux principales parties prenantes (2.2.3),
- Réalisation d'une analyse de la concurrence (2.2.4), et
- Enfin : élaboration d'une analyse SWOT (2.2.5).

2.2.1 Définir la chaîne de création de valeur

Il est souvent utile pour une PME de se représenter son modèle commercial en s'inspirant de la chaîne de création de valeur de Michael Porter (1985). Ce concept permet de saisir systématiquement les activités stratégiquement importantes d'une entreprise. C'est sur ces activités que se concentre la construction d'avantages concurrentiels. Ainsi, la chaîne de valeur sert d'instrument de développement stratégique au-delà de la simple analyse de l'entreprise.

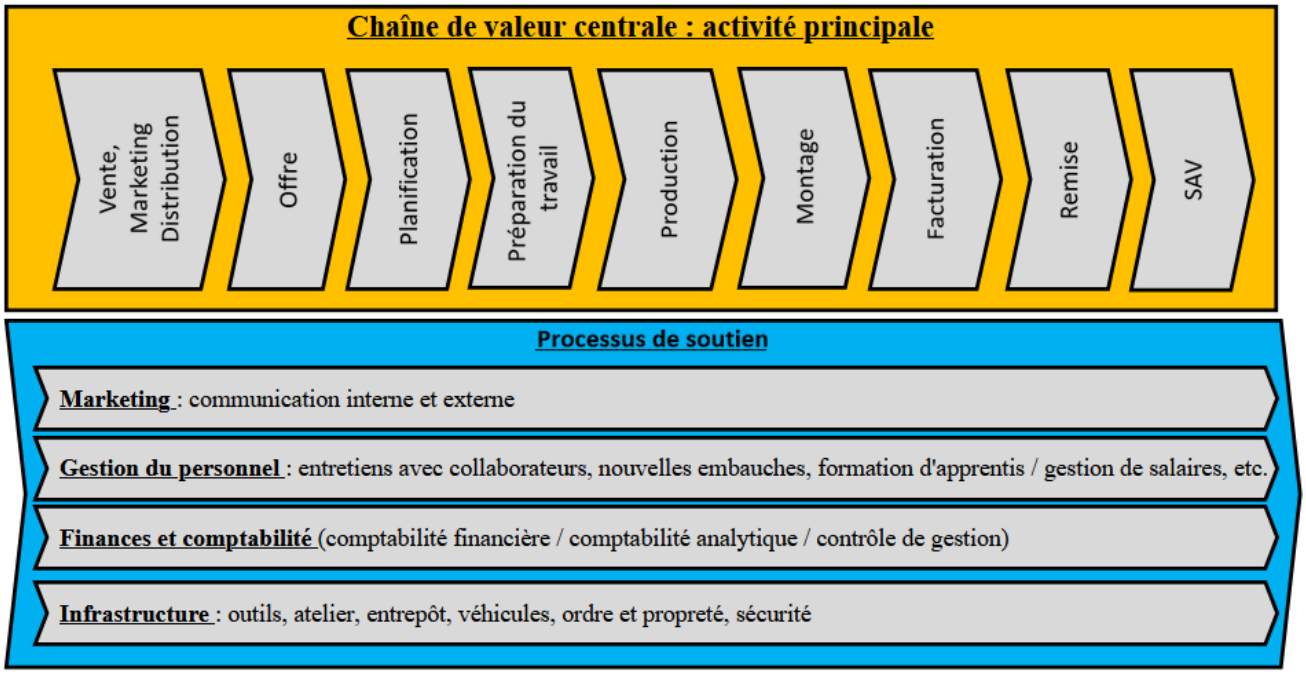

Figure 4 : Chaîne de création de valeur d'une menuiserie, d'après Porter (1985)

Nous distinguons en premier lieu les processus de création de valeur centraux et les processus de soutien. La **chaîne de création de valeur** commence par le souhait du client – et se termine par sa réalisation. Elle intègre tous les sous-processus nécessaires à cet effet. Les interfaces avec les clients et les fournisseurs sont clairement définies. Le propriétaire du processus planifie, réalise, dirige et contrôle le processus avec son équipe. Il dispose pour cela de toutes les ressources et compétences professionnelles nécessaires. Dans l'idéal, le client a le même interlocuteur interne pour toutes les phases de contact, qui sert d'intermédiaire pour tous les autres contacts et qui, en tant que chargé de clientèle, accompagne le client de manière globale (p. ex. planification, préparation du travail, production, montage, facturation). Le terme **processus de soutien** ou processus de support désigne, quant à lui, les processus opérationnels qui soutiennent le processus principal, mais qui ne génèrent pas eux-mêmes d'avantages directs pour le client. Les processus de soutien typiques sont par exemple les ressources humaines, la comptabilité, le marketing ou la maintenance de l'infrastructure.

En outre, il peut être utile pour une discussion commune, ou pour une image commune, de définir quels sont les **segments de produits/services** actuels (quels produits, lignes de produits ou services gérons-nous ?), **les segments de clients** ou **les domaines d'activité** (sur quels marchés sommes-nous actifs ?).

Outil de travail "Chaîne de création de valeur »

La fiche de travail "Chaîne de création de valeur" vous aide à garantir une compréhension commune de votre univers conceptuel dans le travail stratégique.

2.2.2 Analyse des tendances

Lors de l'analyse des tendances, il s'agit d'identifier les tendances spécifiques à son secteur ainsi que les tendances du marché (tendances générales) : quelles sont les conséquences pour l'entreprise-même ? Cette analyse permet en outre de déduire les opportunités et les risques pour l'entreprise. Outre les analyses spécifiques au secteur (par exemple par

votre association professionnelle), on parle souvent de *mégatendances* pour se référer aux tendances du marché. Il vaut la peine de jeter un coup d'œil sur Internet pour s'inspirer des différentes représentations et analyses. Voici par exemple une représentation simple de mégatendances actuelles :

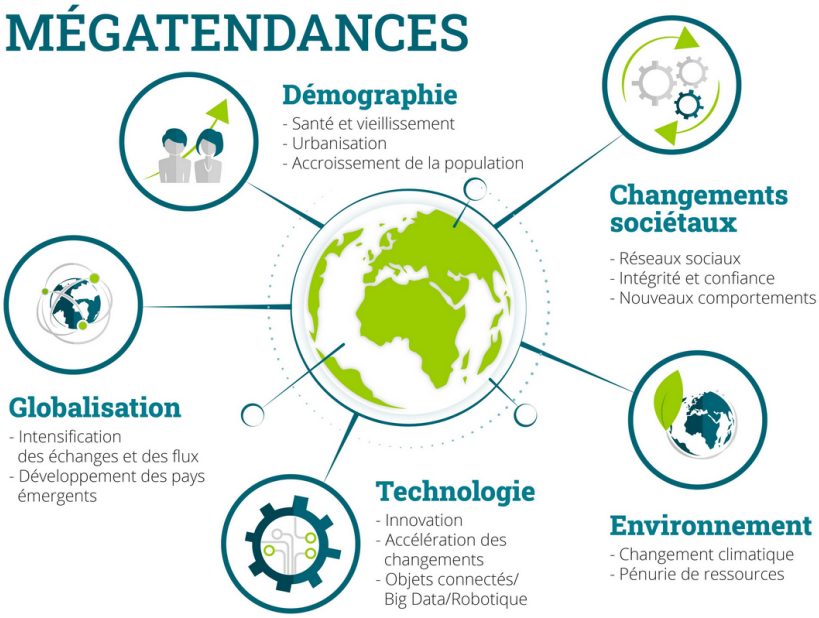

Figure 5 : Mégatendances (Crédit Agricole)[6]

	Outil de travail "Analyse de tendance" La fiche de travail "Analyse des tendances" vous aide à mettre en évidence les tendances pertinentes pour votre entreprise.

[6] https://bo.vitrine.credit-agricole.fr/content/dam/assetsca/master/public/commun/images/mag/images-informationnelles/part/01-MEGATENDANCES_V23-04-21-02.jpg

2.2.3 Analyse des parties prenantes

Les parties prenantes (« *stakeholder* » en anglais) sont des individus ou des groupes qui dépendent de l'entreprise ou, inversement, dont l'entreprise dépend. Il s'agit aussi bien **de parties prenantes internes** (p. ex. collaborateurs, différents niveaux de la hiérarchie, départements, succursales géographiques) que **de parties prenantes externes** (p. ex. clients, fournisseurs, actionnaires, concurrents, institutions financières, syndicats, Etat, riverains).

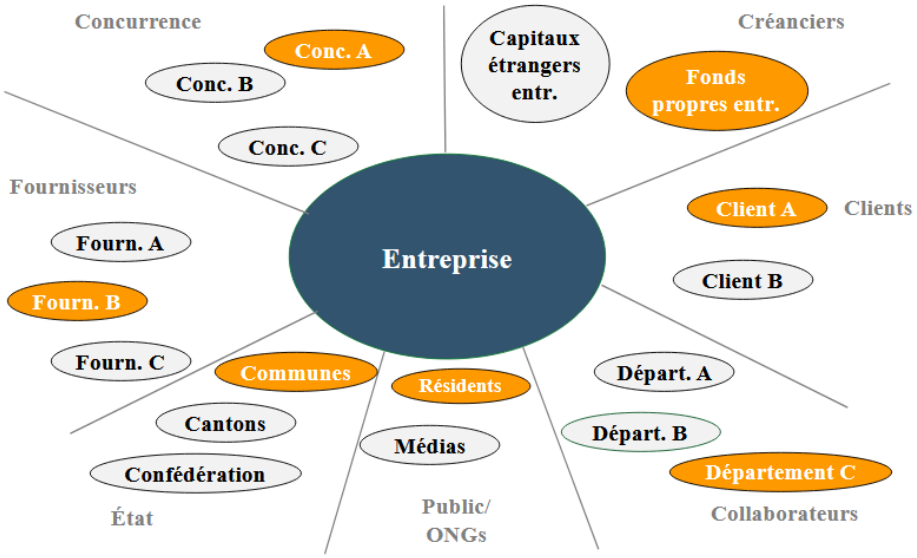

Figure 6 : Groupes d'intérêt selon le Modèle de Gestion de Saint-Gall (SGMM)

Les questions directrices pourraient être :

- Le pouvoir / l'influence du groupe d'intérêts concerné ou de ses représentants est-il élevé ou faible ?
- L'attitude du groupe d'interlocuteurs vis-à-vis de l'entreprise est-elle positive ou négative ?
- Quelles sont les attentes ou les besoins éventuels ?
- Quelle est l'importance de la prise en compte de ce groupe d'intérêts pour l'entreprise ?
- Quelles sont les mesures possibles pour faire usage de l'influence positive, et éviter ou réduire l'influence négative ?

Outil de travail « Analyse des groupes d'intérêt »

La fiche de travail "Analyse des groupes d'intérêts" aide à classer par ordre de priorité les différents groupes d'intérêts en fonction de leur importance et à mettre en évidence leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise.

2.2.4 Analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence est une bonne étape intermédiaire pour réfléchir ensuite aux forces et aux faiblesses. L'expérience montre qu'il ne faut pas sous-estimer ses propres « angles morts » concernant ses forces et ses faiblesses. L'entreprise est-elle vraiment aussi bonne ou meilleure que la concurrence ? Il ne faut pas seulement considérer la concurrence directe, mais aussi réfléchir à d'éventuels produits de substitution (produits de remplacement) ou à de nouveaux concurrents potentiels. L'histoire nous a déjà fourni la réponse - du point de vue actuel : un fabricant de machines à écrire doit-il se comparer uniquement à ses pairs ou prendre en compte dans son analyse l'ordinateur personnel de l'époque comme produit de substitution possible ? Les questions directrices concernant les concurrents pourraient être les suivantes :

- Quelle est leur principale force ?
- Quelle est leur principale faiblesse ?
- Quelle est leur proposition unique de vente (USP)[7] ?
- Quelle est leur politique de prix ?
- Quels sont leurs services ?
- Quel est leur chiffre d'affaires / leur part de marché ?
- Quelles sont leurs particularités ou spécialités organisationnelles ?

Outil de travail « Analyse de la concurrence »

Vous pouvez remplir vous-même la fiche de travail "Analyse de la concurrence", mais vous pouvez aussi la faire remplir par des collaborateurs de votre entreprise.

2.2.5 Analyse « SWOT »

Lors de l'examen de l'entreprise, il faut d'abord identifier les forces et les faiblesses que l'entreprise a développées au cours des dernières années. Ces forces et faiblesses caractérisent votre entreprise. Il s'agit d'une vue de l'intérieur (vue interne de l'entreprise, vue des ressources). Pour identifier les forces et les faiblesses, vous utilisez par exemple la chaîne de création de valeur ou l'analyse de la concurrence.

En regardant le marché, il s'agit également d'identifier les opportunités et les risques dans l'environnement de l'entreprise (vue extérieure de l'entreprise, vue du marché). En effet, ce n'est qu'en identifiant les domaines d'activité rentables et en exploitant les forces de l'entreprise qui y sont étroitement liées que l'on parvient à suivre le rythme de la concurrence ou à garder une longueur d'avance sur ses concurrents : ainsi, l'entreprise se positionne. Les opportunités et les risques sont des facteurs de l'environnement de l'entreprise que l'entrepreneur ne peut pas influencer directement lui-même, mais qu'il doit observer et dont il doit tirer des conclusions entrepreneuriales.

[7] Le concept de l'USP (*Unique Selling Proposition*) décrit ce qui différencie une entreprise de ses concurrents dans son offre, ce qui la rend unique est désirable. Vous trouverez plus d'information sur internet, p. ex. ici: https://newco.ch/fr/blog/usp-unique-selling-proposition--80

Dès que les forces (S – *Strengths*) et les faiblesses (W – *Weaknesses*) internes d'une entreprise ainsi que les opportunités (O – *Opportunities*) et les risques (T – *Threats*) externes ont été identifiées et analysées, il est possible d'en déduire des options d'action pour l'entrepreneur et le successeur (voir à ce sujet la matrice TOWS au point 2.3.1). L'analyse SWOT constitue donc la base de toutes les décisions prises par la gestion stratégique d'une entreprise. Accordez donc une attention particulière à l'analyse SWOT et élaborez-la soigneusement.

Outil de travail « Analyse SWOT »

La feuille de travail "Analyse SWOT" vous aide à résumer les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques et à garder une vue d'ensemble. Il s'agit du point de départ le plus important pour le développement de la stratégie (voir la matrice TOWS ci-dessous).

2.3 Développement de la stratégie

2.3.1 Matrice « TOWS »

La matrice TOWS est l'étape suivante et logique après une analyse SWOT réussie. L'idée est de combiner les forces, les faiblesses, les opportunités et les risques identifiés et résumés. L'accent est mis en premier lieu sur les deux combinaisons suivantes : SO (forces et opportunités) et WT (faiblesses et risques) :
SO : en connaissance de mes points forts, que dois-je faire pour saisir les opportunités ?
WT : connaissant mes faiblesses, que dois-je faire pour que les risques ne puissent pas avoir d'impact ?

En deuxième priorité, des stratégies WO et ST peuvent également être déduites. Dans la pratique, cela est plutôt rarement fait. L'expérience montre que cette étape de travail génère suffisamment de mesures stratégiques qui sont ensuite priorisées, budgétées et planifiées pour la mise en œuvre (voir à ce sujet le point 2.4).

	Forces	Faiblesses
Opportunités	Stratégies SO	Stratégies WO
Risques	Stratégies ST	Stratégies WT

Figure 7 : Matrice TOWS

Outil de travail « Matrice TOWS »

La feuille de travail "matrice TOWS" aide à déduire et à consigner des options d'action "logiques" à partir des forces, faiblesses, opportunités et risques identifiées.

2.3.2 Stratégie produit-marché selon Ansoff

Igor Ansoff (1965) a tenté de concevoir une méthode pratique pour prendre des décisions stratégiques. C'est ainsi qu'est né le « Ansoff Model of Strategic Planning » (modèle d'Ansoff de la planification stratégique). Dans le modèle d'Ansoff, les produits de l'entreprise sont combinés avec les marchés sur lesquels elle trouve ses clients. La confrontation des produits et des marchés, séparés en fonction de l'existant et du futur, constitue ce que l'on appelle la matrice d'Ansoff. Cette matrice expose quatre stratégies différentes.

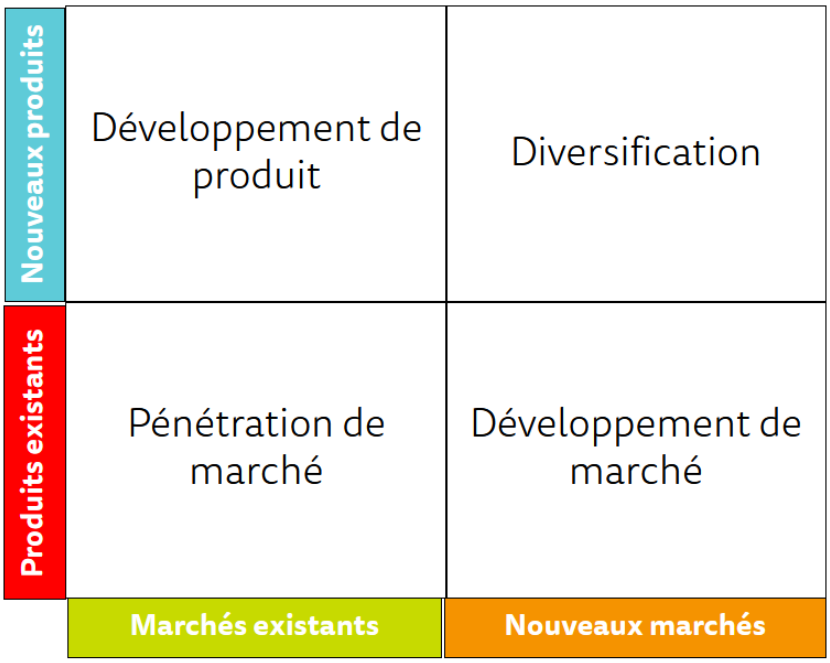

Figure 8 : Matrice d'Ansoff

Dans la stratégie de **pénétration de marché**, l'entreprise se développe avec des produits existants dans son segment de marché actuel. Pour ce faire, elle doit augmenter sa part de marché en gagnant et maintenant celle de ses concurrents. Dans la stratégie de **développement de marché**, la croissance de l'entreprise est obtenue par la conquête de nouveaux segments de marché pour les produits existants. Avec la stratégie de **développement de produits**, l'entreprise a pour mission de développer de nouveaux produits pour les segments de marché déjà existants. Enfin, dans le cas de la stratégie **de diversification**, l'entreprise développe de nouveaux produits et s'ouvre ainsi simultanément à de nouveaux marchés.

2.3.3 Cycle de vie du produit

Le modèle du cycle de vie des produits remonte à Levitt (1965). Levitt distingue fondamentalement quatre phases. Dans la **phase de lancement**, un produit est introduit sur le marché par des activités de marketing ciblées et intensives. L'objectif est d'établir une identité claire et d'attirer l'attention sur le nouveau produit. De nombreux essais ou achats impulsifs se produiront durant cette phase. Pendant la **phase de croissance**, les ventes augmentent et, parallèlement, de plus en plus de concurrents apparaissent sur le marché. Du côté des vendeurs, la phase de croissance se caractérise également par des activités de marketing soutenues. Certains clients effectuent des achats répétés. Dans la **phase de maturité**, les premiers concurrents quittent le marché. Le rythme des ventes se réduit drastiquement et le chiffre

d'affaires commence à stagner, puis à diminuer. Les clients fidèles continuent d'acheter le produit à ce stade. Dans la **phase de dégénérescence**, le chiffre d'affaires diminue continuellement en raison de la baisse des prix de vente, d'une situation économique défavorable ou de tendances qui n'ont pas été saisies à temps.

Pour qu'une entreprise puisse réussir à long terme, il faut assurer un équilibre dans le portefeuille de produits ou de services. En s'inspirant de Hedley (1977), on peut se référer aux deux dimensions que sont la part de marché et la croissance du marché: les produits et les services sont positionnés en conséquence sur ces deux dimensions (part de marché et croissance : ce que l'on appelle la matrice BCG). Chez les **"poids morts"**, la croissance du marché est inférieure à la moyenne et la part de marché est nettement plus faible par rapport aux principaux concurrents. D'un point de vue stratégique, la recommandation est généralement le désinvestissement et/ou la liquidation. Les produits ou services des **"vaches à lait"** sont conservés, les marges brutes sont absorbées et investies dans d'autres domaines. Ces marges brutes sont par exemple investies dans les **"vedettes"**, dont : premièrement, la part de marché acquise est déjà importante par rapport à la concurrence, et deuxièmement, la forte croissance doit encore être financée. Si la part de marché est faible mais que la croissance du marché est forte, ce sont des **"points d'interrogation"**. Il s'agira alors de décider de manière très sélective comment traiter ces produits/services.

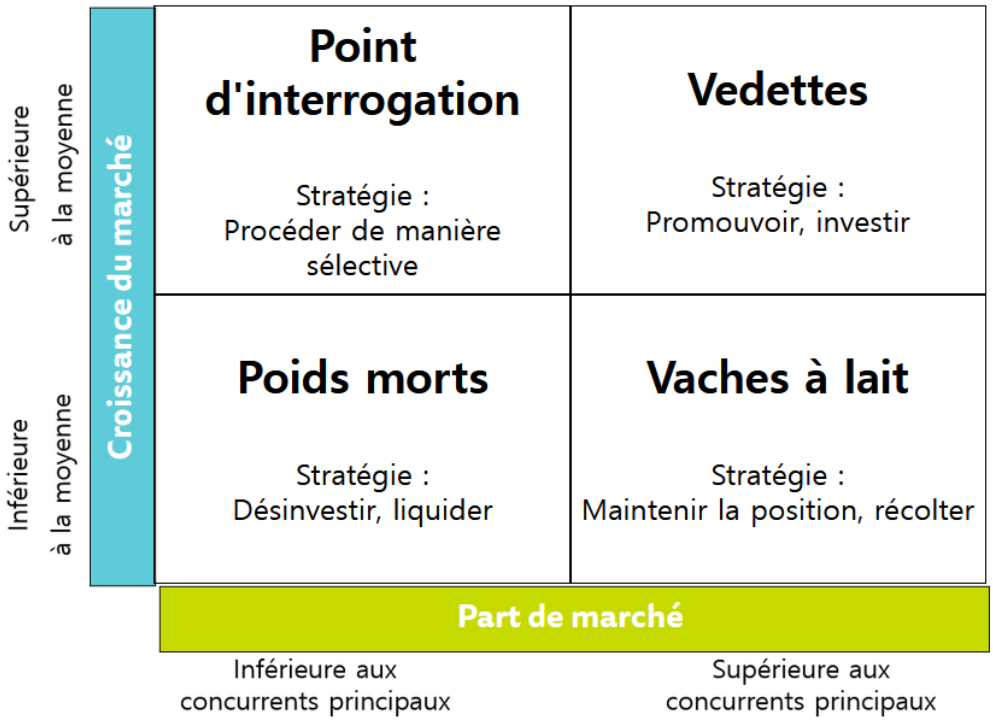

Figure 9: Matrice BCG (Boston Consulting Group - Matrice)

2.3.4 Stratégies compétitives selon Porter

Dans le cadre de la réalisation d'avantages compétitifs, on peut distinguer quelques concepts de base de stratégie compétitive. Porter a présenté à ce sujet une systématique largement répandue et connue dans le monde entier. Le schéma ci-dessous donne un aperçu de ces différentes stratégies compétitives.

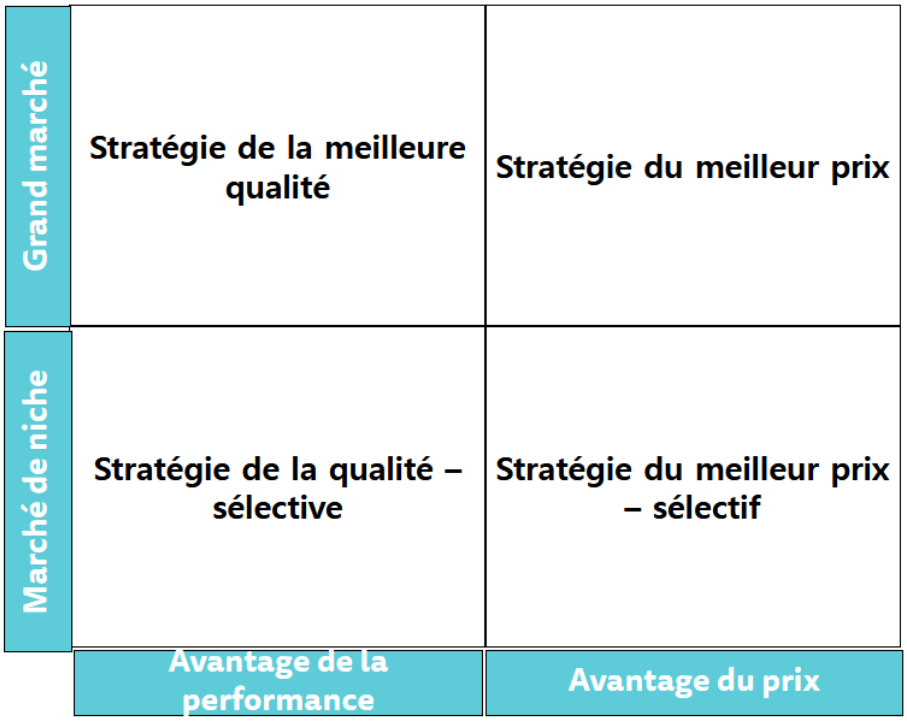

Figure 10 : Stratégie compétitive selon Porter

L'entreprise couvre soit l'ensemble du marché (**grand marché** : l'entreprise propose une large gamme de produits à tous les groupes de clients), soit une partie du marché (**marché de niche** : l'entreprise se concentre sur un segment de marché spécifique). Les avantages compétitifs peuvent à leur tour se situer dans deux domaines différents. Soit ils consistent en **des avantages de prix**, en ce sens que les potentiels de réduction des coûts sont exploités de manière conséquente ; soit l'entreprise parvient à réaliser des prix plus élevés auprès des acheteurs grâce à **des avantages de performance** (p. ex. une meilleure qualité des produits, un service plus complet).

Sur la base de ces deux dimensions, Porter recommande quatre concepts stratégiques de base : Une stratégie de la **meilleure qualité** vise, sur l'ensemble du marché, à toujours réaliser la meilleure qualité à des prix plus élevés grâce à des avantages de performance dans l'ensemble de la gamme (p. ex. l'aménagement intérieur d'une menuiserie avec une part importante d'architecture d'intérieur et de design). La stratégie du **meilleur prix** vise à obtenir la part de marché la plus élevée possible sur l'ensemble du marché, afin de profiter de la baisse des coûts grâce à l'effet de quantité qui en découle et de créer à son tour, sur cette base, d'autres effets de quantité grâce à des baisses de prix (p. ex. des meubles en libre-service). La stratégie de **la meilleure qualité – sélective (spécialisation de niche)** se concentre sur un (ou des) sous-marché(s) déterminé(s), sur lequel des avantages en termes de performance sont réalisés. Cela permet également d'exiger un prix correspondant, justifié par les avantages de performance (p. ex. des lampes *design*). La **stratégie du meilleur prix – sélectif** se sur un (ou des) sous-marché(s) déterminé(s), sur lequel la

prestation de l'entreprise est proposée à des prix particulièrement avantageux. Cette stratégie est souvent liée à l'imitation de produits. Le fournisseur « niche » tente alors de devenir le leader en matière de prix dans le sous-marché (p. ex. un marché spécialisé dans les lampes à bas prix).

Pour le développement de stratégies compétitives spécifiques à l'entreprise, il est particulièrement important de ne pas viser une position « moyenne » dans l'environnement concurrentiel. Il ne suffit pas de viser « quelques » avantages en termes de coûts ou « quelques » avantages en termes de prestations ou « quelques » sous-marchés. Cette affirmation a déjà été confirmée dans de nombreux secteurs. C'est ce que l'on appelle souvent être « coincé au milieu ». Les marques, tout comme les commerces, ont une chance de s'en sortir si elles parviennent à obtenir les avantages compétitifs correspondants en s'orientant systématiquement vers les prix ou vers la qualité.

Outil de travail « Analyse de portefeuille »

La feuille de travail "Analyse de portefeuille" peut vous aider à y voir plus clair dans l'évolution de vos produits et de vos segments de marché. Plus vous pourrez analyser de manière pertinente vos données de la comptabilité financière et/ou de la comptabilité analytique, mieux il sera !

2.4 Mise en œuvre de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie consiste à mettre en œuvre la stratégie choisie de manière efficace et dans un délai raisonnable. La meilleure stratégie est inutile si elle n'est pas mise en œuvre. Dans la pratique, on constate malheureusement régulièrement que de nombreuses stratégies élaborées échouent justement au moment de leur mise en œuvre. Les stratégies prometteuses s'enlisent parce que les changements nécessaires à leur réalisation n'arrivent pas être effectués dans l'entreprise (Fueglistaller, Frey, Halter, 2003).
La première étape consiste à fixer des priorités. En s'appuyant sur la matrice d'Eisenhower, il faut d'abord se poser les questions suivantes :

- Les solutions proposées sont-elles importantes ?
    - Si oui, les solutions proposées sont-elles urgentes ?
        - Si oui : mettre en œuvre immédiatement.
        - Si non : fixer impérativement une échéance !

Parallèlement, il faut se demander s'il existe des interdépendances entre les différentes mesures, afin de choisir correctement la priorité des mesures. D'autres questions sont également importantes :

- Quelles sont les ressources nécessaires ?
- Qui prend en charge quels processus / projets ?
- Quelles sont les échéances fixées pour le lancement et la mise en œuvre ?
- Quel est le budget ?
- Existe-t-il d'éventuels systèmes d'incitation qui constituent un obstacle ou un encouragement ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour l'infrastructure et les systèmes d'information ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour la structure en termes d'organisation et de processus ?
- Comment garantir les systèmes/processus d'information dans le cadre du changement ?
- Comment pouvons-nous encourager et soutenir la volonté de changement des collaborateurs ?

Des mesures seront ensuite élaborées et introduites pour mettre en œuvre la stratégie choisie. Une mise en œuvre cohérente est une condition indispensable à la réussite d'une stratégie.

Outil de travail « Plan d'action »

La feuille de travail "Plan d'action" n'est rien d'autre qu'une liste de choses à faire pour contrôler l'état de concrétisation et surtout l'état de mise en œuvre. Vous devriez examiner cet instrument au moins une fois par an - et encore mieux tous les six mois - au plus haut niveau de la direction ! Cela signifie se regarder en face (dans le miroir) d'un point de vue stratégique.

2.5 Examen de la stratégie

La mise en œuvre de la stratégie n'est toutefois jamais terminée. Elle doit être vérifiée en permanence et, le cas échéant, adaptée aux nouvelles conditions générales qui ont changé. Quand l'entrepreneur et ses collaborateurs consacrent une grande partie de leur temps exclusivement aux affaires courantes, il arrive régulièrement que des entreprises subissent un échec stratégique - c'est-à-dire un écart par rapport à la voie initialement définie. Seuls des contrôles réguliers permettent de constater les écarts mentionnés et de prendre à temps des mesures stratégiques correctives pour le domaine concerné. Des facteurs externes et imprévus peuvent également détourner une entreprise de la voie qu'elle s'était initialement fixée. C'est pourquoi les dirigeants devraient toujours se référer à leurs documents stratégiques et orienter leur entreprise de manière à ce qu'elle puisse atteindre les objectifs visés à long terme.

Outre l'actualisation périodique des documents stratégiques précédents et le contrôle de la mise en œuvre du plan d'action défini, l'établissement d'une matrice de cohérence peut être un bon exercice pour jeter un regard (auto)critique sur les travaux entrepris. Cela peut également se faire avec la participation de votre équipe. Les questions directrices sont les suivantes :

- Qu'est-ce qui a changé au cours des 12 derniers mois ?
- S'agit-il d'améliorations ou de détériorations ?
- Quelle est l'importance de ces changements pour le succès de l'entreprise ?

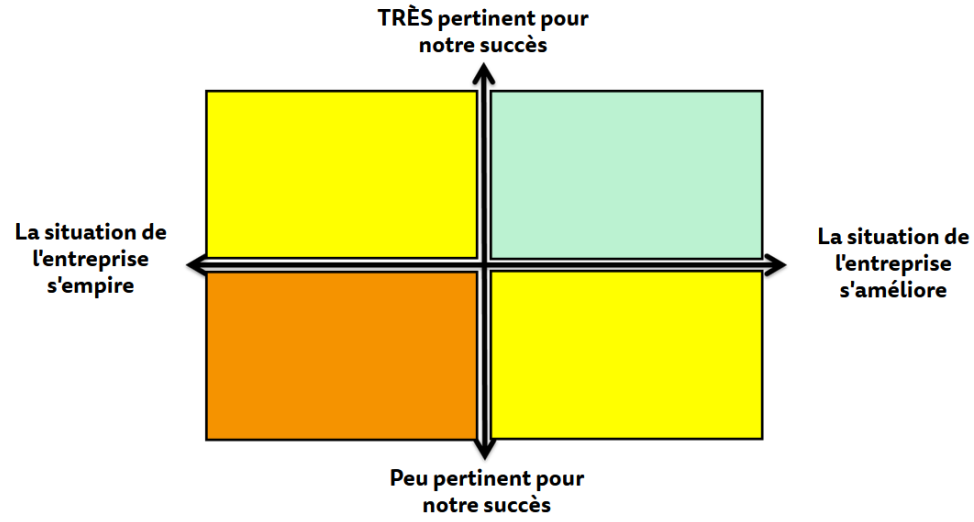

Figure 7 : Matrice de cohérence

Outil de travail « Matrice de cohérence »

La feuille de travail "matrice de cohérence" vous permet de noter tous les 12 mois les changements intervenus dans l'entreprise et d'évaluer leur impact et leur importance dans l'entreprise.

2.6 Développement de la vision et des principes directeurs

La vision de l'entrepreneur exprime la manière dont il souhaite orienter l'entreprise à l'avenir, en collaboration avec ses employés. Cette vision devrait se manifester dans chaque action. Si la vision est vécue et ressentie de cette manière, elle libère beaucoup d'énergie. Lorsque la direction fixe des objectifs tout en laissant une certaine liberté aux collaborateurs et en les associant à l'élaboration de la vision, il en résulte un sentiment de communauté créatif.
Dans nos discussions, nous n'intégrons pas la vision dans le processus stratégique proprement dit. En effet, nous estimons que la vision doit être vérifiée de temps en temps, mais qu'elle doit avant tout influencer le processus stratégique d'un point de vue plus global.

Dans la gestion stratégique, la vision est souvent appelée "idée directrice". Cette idée directrice devrait être à la fois porteuse de sens (finalité), motivante (valeurs) et guidant l'action (objectifs). Une bonne vision d'entreprise peut amener les collaborateurs à s'y identifier et ainsi leur créer le cadre d'orientation nécessaire. Elle exprime pourquoi un entrepreneur fait ce qu'il fait aujourd'hui. Et elle montre où l'entrepreneur veut se situer avec son entreprise dans cinq à dix ans.

Une vision est l'image intérieure d'une idée tournée vers l'avenir. Lorsque vous avez repris votre entreprise ou que vous l'avez créée vous-même, vous aviez certainement une idée de la direction que vous vouliez prendre et de la direction que devait prendre l'entreprise. Entre-temps, les années se sont écoulées ; vous, l'environnement commercial et l'entreprise avez changé – alors, quelle est votre vision aujourd'hui ?

Outil de travail « Vision »

La fiche de travail "Vision" vous aide à déterminer l'orientation à long terme de l'entreprise et à la communiquer à votre équipe.

3 L'utilité de la stratégie et des recommandations pour la pratique

Lorsque nous pensons à la gestion stratégique, des objections se font souvent entendre : Je n'ai pas le temps pour cela ! Ce n'est que de la bureaucratie ! Cela ne fait que limiter ma liberté d'action ! L'accent doit être mis sur l'activité opérationnelle ! Nous connaissons ces arguments, mais nous sommes convaincus qu'ils sont trop simplistes. Le management stratégique est d'une importance capitale, surtout à une époque marquée par le dynamisme et l'incertitude. Il vaut la peine de réfléchir à intervalles réguliers à son action et à son orientation avec les collaborateurs.

3.1 L'utilité de la stratégie dans le contexte de la succession

Nous faisons la distinction entre la succession interne et la succession externe (voir à ce sujet l'étude n° 1 ou n° 4). La principale différence réside dans le fait que, dans le cas d'une succession interne à la famille ou interne à l'entreprise, les parties se connaissent en général depuis longtemps. La plupart du temps, les parties travaillent déjà ensemble

depuis longtemps et coexistent donc pendant une certaine durée. Dans le cas d'une succession externe – c'est-à-dire d'une vente à un tiers – il n'y a généralement pas d'antécédents communs et, après la signature du contrat, les parties suivent souvent assez rapidement leur propre chemin (voir à ce sujet les notions de « logique de développement » (*Entwicklungslogik*) et de « logique de transaction » (*Transkationslogik*) dans Halter, Schröder , 2017). En conséquence, dans cette distinction, la stratégie d'entreprise et le processus stratégique respectif ont également une signification très différente (voir le tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1 : Recommandations pour un processus stratégique réussi

Succession interne : Coexistence vendeur-acheteur (FBO/MBO)	Succession externe : Recherche d'un successeur (MBI/M&A)
• Dans cette constellation, comme le successeur a souvent travaillé pendant des années dans l'entreprise, il connaît la stratégie et la création de valeur. • Comme le successeur est proche de l'entreprise et qu'il connaît les forces et les faiblesses de la mise en œuvre stratégique actuelle, ainsi que les potentiels non exploités de la gestion de la valeur, il peut penser aux possibilités d'amélioration à l'avance et de manière approfondie. • Le successeur coexistant avec son prédécesseur sait exactement *qui* il peut impliquer pour réaliser ses futurs projets et pour faire *quoi*, et qui il ne peut pas impliquer.	• Grâce à une documentation minutieuse et à un rapport final complet sur la stratégie entrepreneuriale et la chaîne de création de valeur, l'entrepreneur peut montrer aux futurs intéressés et aux successeurs les aspects clés de la réussite de l'entreprise. • Cette approche simplifiera et accélérera considérablement les négociations. • Tant que l'entrepreneur n'est pas en négociations concrètes avec un successeur, il n'est pas pressé par le temps et peut planifier au mieux ses objectifs en matière de stratégie et de création de valeur. • La valeur de l'entreprise s'en trouve généralement augmentée. • Si le successeur n'est pas trouvé dans un avenir proche, il y a un risque, dans un environnement dynamique, que des changements importants liés au segment surviennent. De ce fait, la documentation n'est plus à jour et doit être révisée, le cas échéant à plusieurs reprises.

3.2 Les recommandations pour la pratique

La gestion stratégique dans les micro et petites entreprises ne sert à rien – sauf si on la fait ? Que ce soit tout seul, en équipe, ou les deux générations ensemble : nous sommes fermement convaincus que le processus stratégique ainsi vécu apporte beaucoup de clarté aux vendeurs comme aux successeurs. Un processus stratégique permet de s'assurer que la question centrale est toujours celle de savoir ce qui est bon pour l'entreprise. Et ainsi pas uniquement ce qui serait bon pour le vendeur ou le successeur. La tâche du cédant est de nettoyer, régulariser ce qui existe déjà. La tâche du successeur est d'explorer de nouvelles possibilités de développement et les potentiels de réussite. Les recommandations suivantes doivent être suivies pour l'utilisation et le travail avec les outils de travail mis à disposition : [8]

[8] i.A. Fueglistaller, Frey, Halter 2003.

Tableau 2 : Recommandations pour un processus stratégique réussi

Recommandations pour la réussite	Les embûches à éviter
• une approche méthodologiquement correcte • se fixer des objectifs réalistes • informer et impliquer les collaborateurs à un stade précoce • créer des visions compréhensibles qui enthousiasment les collaborateurs • prendre en compte dès le départ d'éventuelles périodes de « traversée du désert » • développement et mise en œuvre de la stratégie (en d'autres mots : "10% d'inspiration – 90% de transpiration") • assurer rapidement les premiers résultats	• manque d'engagement de la direction • mauvaise évaluation du marché • niveau de détail insuffisant de l'analyse • différenciation insuffisante de l'offre/des produits sur le marché par rapport aux offres de la concurrence • pas d'objectifs (opérationnels) clairs • les collaborateurs ne s'identifient pas à la stratégie • les anciens comportements ne sont pas modifiés • pas de cohérence dans la mise en œuvre, organisation de projet déficiente (responsabilités déficientes), pas de révision de la stratégie (le contrôle de gestion fait défaut).

Outil de travail Stratégie d'entreprise

Cette fiche de travail comprend toutes les fiches de travail mentionnées dans le présent document. Les fiches de travail peuvent être traitées par le vendeur, par le successeur ou en commun, afin de déterminer où se trouve l'entreprise et donc l'objet de la transmission.

Recommandation : les deux générations devraient discuter ensemble des fiches remplies à chaque fois après coup!

4 Bibliographie

- Fueglistaller, Urs; Frey, Urs; Halter, Frank (2003): Strategisches Management für KMU. Eine praxisorientierte Anleitung. St. Gallen: Verlag KMU-HSG (vergriffen).
- Frey, Urs (2011). Strategie – Kompass für die Unternehmensführung. In: KU Führen von Kleinunternehmen. Strategie. Ausgabe Nr. 7. Bern: Postfinance.
- Frey, Urs (2016). Vertrauen durch Strategie. Strategien in KMU einfach entwickeln und damit Vertrauen schaffen. Springer Gabler.
- Haake, Klaus; Seiler, Willi (2010). Strategie-Workshop. In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie. Schäffer Poeschel.
- Hedley, B. (1977): Strategy and the business portfolio, Long Range Planning.
- Hegi, R., Staub, L. (2001): Fortsetzung folgt... Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten. Versus Verlag. Zürich.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2004): Exploring Corporate Strategy. Financial Times/ Prentice Hall.
- Porter, M. (2000), Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus. Frankfurt.
- Schackmann, V. (2003): Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. Wiesbaden.
- Tillner, C.-H. (2007). Die Unternehmensnachfolge als strategische und betriebswirtschaftliche Herausforderung. Fachbeitrag Unternehmensnachfolge. Steuer-Consultant.de.

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)