



Succession de direction en PME

Structures, processus et instruments de gouvernance

Étude n° 11

(2e édition, septembre 2024)

Éditeur

Succession Saint-Galloise – Pratique



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch/fr



Auteurs

Frank Halter, Lisa Benz et Claudia Buchmann (1ère édition, 2021)

Frank Halter, Lisa Benz et Claudia Buchmann (2e édition, mise à jour 2024)

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, septembre 2024

Contenu

Préface.....	4
1 Les PME et la notion de gouvernance	5
1.1 Les compétences de direction des PME.....	5
1.2 Faut-il repenser l'entreprise familiale lors du changement de génération ?.....	9
1.3 Rôles de gouvernance dans les entreprises familiales.....	10
2 Développement des structures de gouvernance	12
2.1 Du propriétaire unique à la dynastie familiale.....	12
2.2 Propriétaire unique : gouvernance de commerce	14
2.3 Société détenue par la fratrie : gouvernance de propriété	15
3 Instruments pour la gouvernance des PME.....	16
3.1 Mes rôles de gouvernance.....	16
3.2 Mon comportement et mes rôles de leader.....	16
3.3 La structure de direction sous forme de comités (structure de gouvernance).....	20
3.4 Domaines de responsabilité opérationnelle (dans le cadre de la chaîne de création de valeur)	21
3.5 Instrument de planification des rôles et des tâches dans le temps.....	22
3.6 Le classeur d'urgence / plan d'urgence.....	24
3.7 La convention d'actionnaires	24
4 Mot de la fin.....	25
5 Bibliographie.....	26

Préface

*« Avant que le poisson ne pourrisse par la tête,
Arme-toi donc d'une réelle gouvernance ! »*

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).

Le présent document traite de la réussite de la **succession de la direction**. L'objectif premier d'une succession réussie dans une PME doit être que le moteur tourne, c'est-à-dire que l'entreprise conserve sa capacité de performance et de développement. Pour cela, les entrepreneurs et les collaborateurs qui s'en acquittent quotidiennement au service de l'entreprise sont décisifs. Mais comme le dit le proverbe : le poisson pourrit par la tête !

Les questions clés sont les suivantes :

- Comment l'entreprise est-elle gérée aujourd'hui et comment le sera-t-elle à l'avenir ?
- Comment les tâches, les compétences et les responsabilités sont-elles (re)définies ?
- Comment la gouvernance d'entreprise est-elle adaptée et aménagée ?

Frank Halter
Pour les éditeurs



Vous trouverez d'autres articles sur le thème de la gouvernance sur <https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/gouvernance/>.

1 Les PME et la notion de gouvernance

En règle générale, une succession d'entreprise dans le contexte des PME ne s'achève pas avec le transfert de la propriété. Pour qu'une succession d'entreprise soit réalisée avec succès, il est avant tout important que la succession de la direction soit bien organisée et donc réussie, car elle garantit le bon fonctionnement du « moteur » de l'entreprise. Outre la direction opérationnelle, il s'agit également d'organiser la direction stratégique dans le temps. Ce deuxième aspect, la direction stratégique, est souvent associé à la notion de *gouvernance* ou de *bonne gouvernance*.

Dans la pratique, nous utilisons généralement deux images clés : la chaîne de création de valeur d'après Porter (1985) d'une part, et la structure de gouvernance d'autre part. Nous combinons finalement ces deux images entre elles. La chaîne de création de valeur de Porter a déjà été introduite dans **l'étude n° 05 : (Succession de PME : Stratégie d'entreprise)**. Deux questions sont au centre de la chaîne de création de valeur : premièrement, quels sont les domaines essentiels de l'entreprise en termes de création de valeur (création de valeur clé) ? Et, deuxièmement, quels sont les processus de soutien nécessaires pour que l'entreprise puisse fonctionner correctement ? Nous complétons ensuite cette première image de la chaîne de création de valeur par la structure dite de *gouvernance*, où sont représentés les niveaux de la direction opérationnelle et stratégique, de la propriété et de la famille. Ces rôles sont généralement assumés en tout ou en partie par les mêmes personnes. Il s'agit de réorganiser cela au fil du temps dans le cadre du changement de génération.

Pour de nombreuses PME, cette combinaison de la chaîne de création de valeur de Porter et des structures de gouvernance peut sembler irritante au début. Notre travail pratique quotidien et notre longue expérience nous montrent toujours clairement que cette combinaison apporte beaucoup de clarté et de facilité dans la gestion des différents rôles (p. ex. quelqu'un ayant le rôle de frère, de directeur et de père en même temps). Les générations impliquées dans la succession d'entreprise prennent conscience de leurs différents rôles. Elles commencent à penser et à parler en fonction de ces rôles, à développer une attitude correspondante et à agir selon ces rôles.

1.1 Les compétences de direction des PME

Les différents éléments du modèle des compétences de direction d'une PME constituent le point de départ de notre travail (cf. Fueglistaller, Halter, Fust 2018, 3e édition).

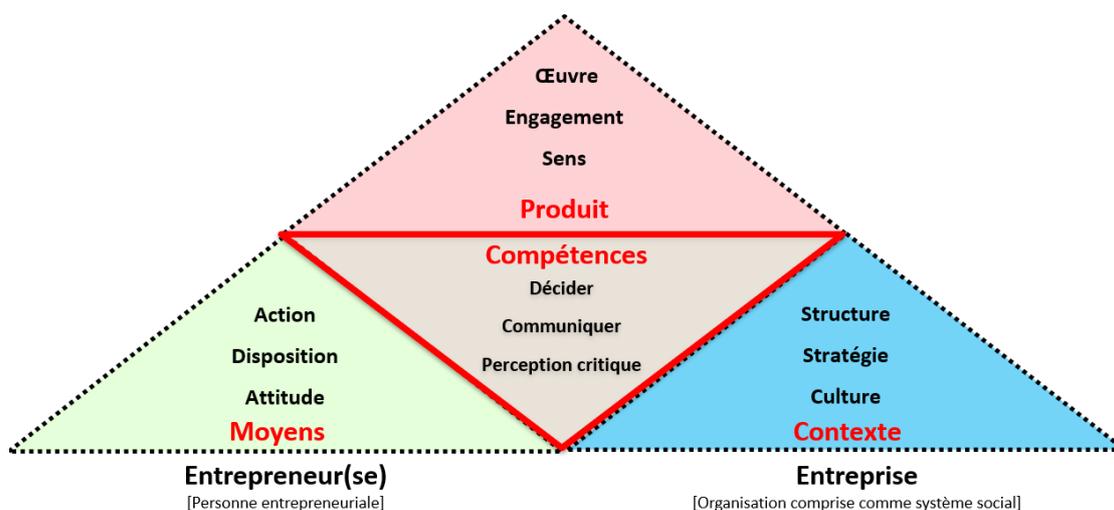


Figure 1 : Modèle des compétences de direction d'une PME (Fueglistaller, Halter, Fust 2018)

Contexte de l'entreprise : culture – stratégie – structure

Par leurs actions et leur communication, les personnes créent des systèmes et donc des organisations. Une entreprise est une telle organisation, constituée d'une culture, d'une stratégie et d'une structure.

- La **culture** est un ensemble d'éléments invisibles et en partie visibles, tels que les hypothèses de base, les normes et les valeurs acceptées inconsciemment ou les artefacts tels que les symboles et les signes qui représentent la culture d'une entreprise. La culture d'entreprise se développe à partir des routines quotidiennes vécues dans l'entreprise, c'est-à-dire la somme des habitudes des personnes qui composent l'entreprise. La culture constitue ainsi le fondement des valeurs d'une entreprise et exerce une forte influence sur les comportements au sein de l'organisation.
- La **stratégie** concerne l'orientation de l'entreprise : que veut atteindre l'organisation dans les années à venir ? Nous entendons par stratégie le passage de la réaction à l'action réfléchie, c'est-à-dire la réflexion consciente sur l'avenir de l'entreprise. Pour les PME, il s'agit en premier lieu de savoir comment l'entreprise peut se positionner sur le marché afin d'avoir durablement une longueur d'avance sur ses concurrents (avantage concurrentiel).
- La **structure** est avant tout la question de savoir comment l'entreprise est organisée. Les éléments structurants sont : L'organisation structurelle et fonctionnelle, les processus et la gestion des interfaces ainsi que les questions de gouvernance (questions de direction). Il s'agit de garantir les responsabilités et les routines, la clarté et la sécurité, l'efficience et l'efficacité.

Moyens de l'entrepreneur(se) : attitude – volonté – action

Chaque individu, et donc l'entrepreneur, se définit par les notions d'attitude, de disposition, et d'action.

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

Compétences : perception réflexive – communication – décision

Diriger est la tâche centrale de l'entrepreneur, afin de faire tourner le moteur de l'entreprise et de le maintenir en marche. Diriger demande du temps et de l'attention – même dans les PME. Selon nous, la compétence de direction se compose des trois compétences clés suivantes : perception réflexive, communication et prise de décision.

- La **perception critique** décrit la capacité à se percevoir soi-même, l'autre, l'entreprise et l'environnement en termes de comportement, de besoins, d'attentes ou de positions et à réfléchir de manière (auto)critique à cette perception. Cette réflexion permet de bien se diriger soi-même et les autres et de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Dans le quotidien de l'entreprise, il peut s'agir d'un dialogue avec soi-même, avec des questions telles que : « Quel a été l'effet de ma déclaration au directeur des ventes ? Ai-je obtenu l'effet souhaité ou devrais-je adapter ma communication dans des situations similaires ? », ou bien « Pourquoi les négociations de prix avec le fournisseur ont-elles finalement réussi ? Que pouvons-nous tirer de cette expérience pour les situations futures ? »
- La **communication** est LA compétence clé d'un entrepreneur. Même si cela peut parfois sembler improductif dans le contexte d'une PME, la communication permet d'explicitier une idée, une pensée ou une conviction. En en parlant ou en en débattant, on crée et on modifie la réalité. Si, dans le quotidien de l'entreprise, le dirigeant conçoit la communication de manière à valoriser les mots choisis (verbaux) et le langage corporel (non-verbal), il peut s'attendre à ce que les collaborateurs perçoivent les idées de manière positive et les soutiennent dans le cadre de leur réalisation.
- **Décider** est central pour le travail de direction, car seules les décisions permettent d'agir. Malgré les incertitudes, il faut prendre chaque jour de nombreuses décisions, grandes et petites, qui ne s'avéreront justes ou mauvaises qu'à l'avenir pour le développement de l'entreprise, des collaborateurs ou de l'entrepreneur. Décider, c'est aussi prendre des responsabilités et les assumer. Typiquement, dans une petite ou une microentreprise, c'est l'entrepreneur qui prend la plupart des décisions. Si une telle entreprise se développe, il est décisif pour sa capacité d'action que la compétence décisionnelle et donc la responsabilité soient également réparties entre différentes personnes.

Produit : sens – engagement – œuvre

La mission de toute entreprise est de créer quelque chose d'utile et d'apporter un bénéfice à ses clients. Il en résulte une œuvre. La question principale est celle du « pourquoi » : Pourquoi l'entrepreneur se lève-t-il chaque matin ? Pourquoi tant de collaborateurs apportent-ils leur contribution à l'entreprise ? Quel est le but recherché ?

- Le **sens** constitue le fondement de la motivation interne – pour un individu comme pour un collectif. Dans le meilleur des cas, il permet de s'identifier à ce qui doit être fait. Souvent, des instruments tels que la vision, la mission et les principes directeurs, outre leur efficacité stratégique, servent précisément à donner un sens (commun). Dans le quotidien de l'entreprise, il s'agit de questions telles que : « Quelle valeur générons-nous avec nos produits/services ? » ou « Quelle contribution apportons-nous à la société ? »
- L'**engagement** décrit le moment où un individu se tourne vers quelque chose, y est attiré et s'y engage. Dans le quotidien d'une PME, cela signifie par exemple que les collaborateurs sont motivés et prêts à s'investir dans la stratégie et à la mettre en œuvre : « Qu'est-ce qui me passionne moi-même dans mon travail ? »
- Par **œuvre**, on peut entendre le résultat visible et/ou perceptible pour lequel il vaut la peine de s'engager en tant qu'entrepreneur ou collaborateur. Il s'agit de l'utilité ou de la prestation perçue par le client, indépendamment du fait qu'il s'agisse d'un produit, d'un service, d'une œuvre d'art ou d'un événement. Du point de vue de l'entrepreneur, l'entreprise dans son ensemble peut également être considérée et comprise comme une œuvre.

Les **compétences de direction d'une PME** comprennent la capacité à effectuer simultanément le travail de direction à différents niveaux et donc un travail d'adaptation. Il s'agit de a) la gestion d'entreprise (c'est-à-dire la direction et l'organisation d'une organisation), b) la gestion d'équipes (la combinaison de différentes ressources individuelles et leur orientation vers des objectifs communs), c) la gestion d'individus (la reconnaissance et le développement des individus avec entre autres des réunions en tête-à-tête, par exemple sous la forme de la gestion des collaborateurs) et enfin d) la gestion de sa propre personne et, par conséquent, la gestion consciente de ses propres rôles (**ses** rôles car il y en a bien plusieurs, comme nous le verrons plus loin).



Figure 2 : Les différents niveaux de direction (propre illustration)

Ces réflexions à plusieurs niveaux représentent à notre avis le cœur d'une bonne gestion et donc d'une *bonne gouvernance*. Dans ce sens, la gouvernance signifie donc diriger l'entreprise de manière à ce qu'à la fois la stratégie, les structures, la culture, et le comportement des personnes au sein de l'organisation atteignent l'effet souhaité. La gouvernance comprend également un élément de réflexion : la vérification et l'adaptation éventuelle (travail d'ajustement) de la gestion et des éléments mentionnés plus haut, dans une logique de pilotage de l'entreprise. Vous trouverez plus d'informations sur ce sujet au [chapitre 3.2](#).

Le cœur de la succession de direction consiste à transmettre progressivement, au fil du temps, la complexité décrite ci-dessus d'une génération à l'autre. Nous recommandons donc de concevoir ce processus de manière très consciente, car les différences de point de départ et, en particulier, les ressources individuelles (au sens des forces et faiblesses), les idées, les souhaits et les attentes font que les opportunités et les risques sont étroitement liés. Les questions de l'illustration ci-dessous expriment cette complexité. Dans la suite de ce chapitre, nous introduisons différents modèles, concepts et instruments qui permettent d'organiser la succession d'un dirigeant en toute connaissance de cause.

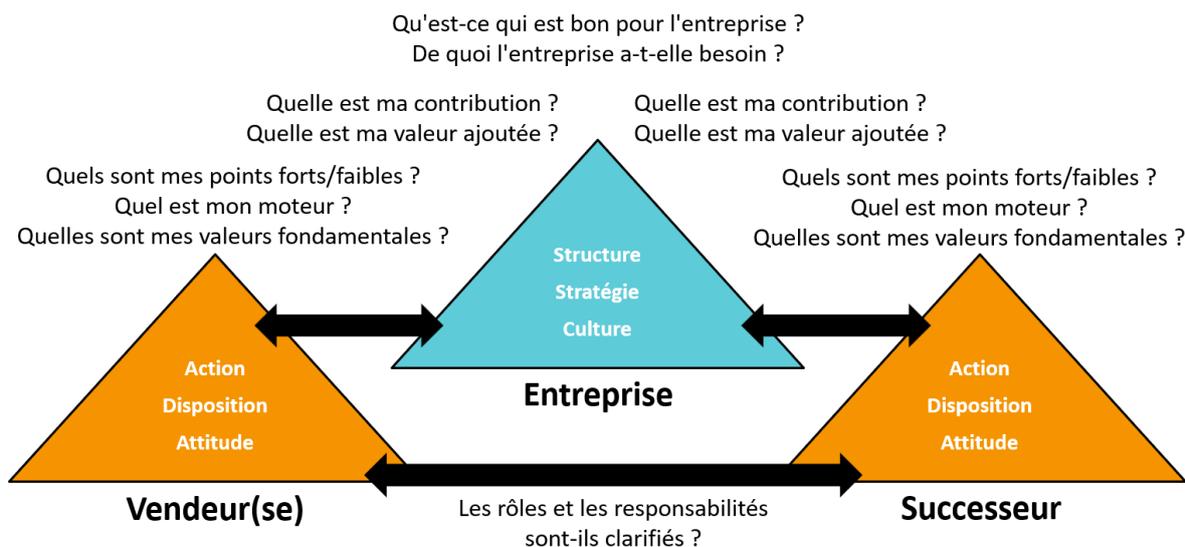


Figure 3 : Questions relatives à la succession des dirigeants (propre illustration)

1.2 Faut-il repenser l'entreprise familiale lors du changement de génération ?

Dans les entreprises familiales, deux systèmes sociaux s'entremêlent : la famille et l'entreprise. Ces deux systèmes sociaux sont reliés et imbriqués à plusieurs niveaux. Nous reprenons ici les trois liens au sens de trois « ponts » liant famille et entreprise : la part de fonds propres ou de droits de vote, la participation au conseil d'administration ou de surveillance et la participation à la direction / gestion.

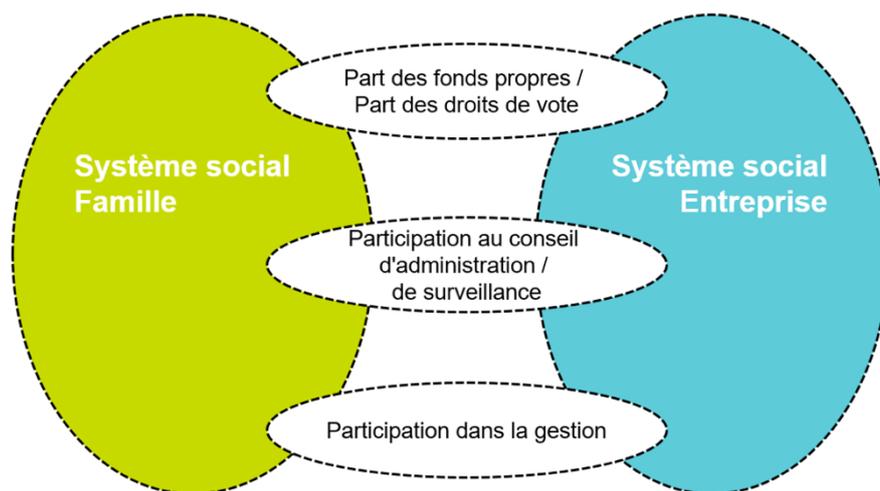


Figure 4 : Structure de base pour la définition des entreprises familiales (Halter, Schröder 2019, p. 31)

Il existe donc des liens naturels entre la famille et l'entreprise : Les membres de la famille assument des tâches de gestion et de direction dans l'entreprise (niveau opérationnel), les membres de la famille siègent au conseil d'administration (niveau stratégique) et les membres de la famille sont informés de la marche des affaires en tant que propriétaires et peuvent exercer une influence sur l'entreprise en leur qualité de propriétaires. Les informations

circulent donc et, en même temps, les décisions permettent d'exercer une influence. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, communiquer et décider sont deux éléments décisifs de la **direction** dans le contexte des PME.

Dans le contexte de la direction, de la succession et de l'héritage, nous pouvons utiliser sciemment ces liens naturels entre la famille et l'entreprise, les renforcer, les établir et les développer afin de réussir la succession dans le temps. Par le biais d'autres outils (comme le conseil de famille), nous pouvons également permettre une perception critique de ce qui se passe ou de ce qu'il faut faire, dans une perspective familiale.

Nous pouvons renforcer et (continuer à) développer ces ponts et ces canaux naturellement existants, au bénéfice de la famille, de l'entreprise et de toutes les personnes directement ou indirectement concernées par la succession. Nous créons et utilisons des structures, ce qui permet une communication adaptée et facilite les décisions. Nous simplifions ainsi le travail d'adaptation et permettons des interventions.

Imaginez-vous un accordéon. D'un côté, nous avons la famille, de l'autre, l'entreprise. Si nous écartons un peu l'accordéon, il y a encore plus de niveaux et de liens qui ont toujours été là, mais que nous n'avions pas encore vus. Maintenant que nous les voyons, nous pouvons aussi commencer à les utiliser. L'accordéon représente donc nos possibilités de diriger l'entreprise en tant que famille (dans le sens d'une structure de direction). Nous renvoyons ici expressément au [chapitre 3.3](#) de ce document. Dans ce chapitre, nous approfondissons et concrétisons ces idées.

1.3 Rôles de gouvernance dans les entreprises familiales

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit l'entreprise familiale avec deux systèmes sociaux. Nous l'étendons maintenant à un modèle à trois cercles, en y ajoutant l'aspect de la propriété. Il en résulte différentes parties qui se recoupent plus ou moins. Nous utilisons volontiers ce modèle pour discuter et clarifier les rôles et la diversité des rôles dans les entreprises familiales.

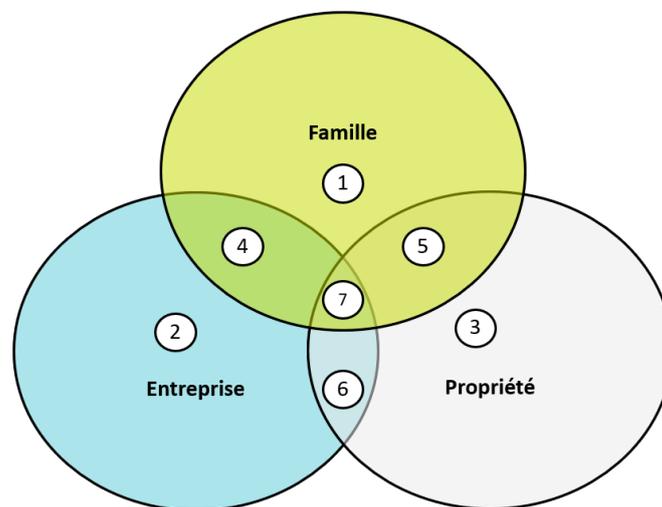


Figure 5 : Rôles sélectionnés entre la famille, l'entreprise et la propriété (i.A. Halter, Schröder 2019, p. 49)

Chaque individu de l'entreprise familiale peut être rattaché à l'un de ces secteurs, ce qui implique des attentes et des besoins différents vis-à-vis de l'entreprise et des autres parties prenantes, ainsi qu'un comportement adapté à son rôle. Cela a des répercussions non seulement sur l'entreprise et sa dynamique, mais aussi sur la vie familiale. Le modèle met en évidence la complexité des entreprises familiales et aide ainsi à mieux comprendre les structures réelles.

Les rôles présentés dans la figure 5 peuvent par exemple être décrits comme suit :

- 1 Membre de la famille sans influence sur l'entreprise
- 2 Soit un membre du conseil consultatif/conseil d'administration/de surveillance, hors de la famille et sans participation, soit un gestionnaire externe sans participation
- 3 Associé(e) externe (en général, actionnaire minoritaire)
- 4 Soit un membre du conseil consultatif/de surveillance/d'administration, dans la famille et sans participation, soit un gérant familial sans participation
- 5 Associé(e) familial(e) avec participation, mais sans influence directe ou fonction de direction
- 6 Soit un dirigeant externe avec participation (en général, système d'incitation), soit un membre du conseil consultatif/d'administration, hors de la famille et avec participation (en général, système d'incitation)
- 7 Soit un(e) associé(e) gérant(e) de la famille, soit un(e) associé(e) de la famille avec fonction de conseil consultatif/de surveillance/d'administration

Exemple pratique

Prenons par exemple le père (Raphaël), qui gère l'entreprise avec son fils (Cédric), qui dirige le département des ventes. Lorsqu'il lui dit qu'il souhaite discuter des prochains investissements dans le cadre d'une réunion, il le fait en vertu de son rôle d'associé-gérant familial. Cédric hésite à prendre rendez-vous parce qu'il doit aller chercher sa fille cadette Léonie à la crèche. Raphaël répond en tant que père et grand-père lorsqu'il dit que sa femme Édith (donc la mère de Raphaël et la grand-mère de Léonie) peut s'en charger, car elle s'occupe déjà de son petit-fils aîné ce jour-là. Lorsque Cédric remercie pour cette offre, il ne le fait pas seulement en tant que fils, mais aussi en tant que père de ses enfants et en tant que mari, qui peut ainsi honorer la responsabilité qu'il avait prise pour que sa femme puisse honorer le rendez-vous qu'elle avait ce soir-là. Raphaël et Cédric ont tous deux entamé la conversation dans leurs rôles respectifs au sein de l'entreprise et l'ont poursuivie en tant que membres de la famille, aboutissant ainsi à un accord harmonieux sur un rendez-vous, leur permettant de remplir leur mission dans l'entreprise.

Ces changements de rôle dans une entreprise familiale se produisent très souvent au cours de la journée - parfois consciemment, parfois inconsciemment. Des conflits peuvent naître d'attentes différentes vis-à-vis de ces rôles (p. ex. père, directeur), car on ne communique pas toujours clairement à partir de quel rôle on interagit. C'est pourquoi il est important d'avoir une approche consciente des différents rôles, dans la logique d'une perception critique.

Au fil du temps, et notamment dans le cadre d'un processus de succession, les rôles peuvent évoluer, ce qui nous amène également à une perspective de planification, que nous aborderons à nouveau, notamment au [chapitre 3](#). Dans le contexte de la succession, il s'agit avant tout de garantir la capacité d'action et de décision de l'entreprise, et ce par le biais de la communication. Ou, plus précisément, des structures dans lesquelles la communication s'effectue. Selon le thème et la perspective, on utilise d'autres canaux et structures. Tout l'art consiste à trouver le cadre approprié pour chaque thème. Tous les membres (de la famille) apprennent au fil du temps à choisir le cadre approprié (notamment l'assemblée des propriétaires, la direction, le conseil d'administration, le conseil de famille, etc.). Cela permet de garantir les performances actuelles et la capacité de développement futur de l'entreprise. Cela est particulièrement important lors de la succession, car la famille comme l'entreprise sont extraordinairement sollicitées pendant cette période.

C'est précisément dans la succession que la direction est importante; et ainsi le sont la perception, la communication et la prise de décision critiques. Le travail d'adaptation et les interventions sont quotidiens, dans

l'entreprise comme dans la famille. C'est pourquoi la succession dépend de la mise en place, du développement et de l'utilisation de structures de communication appropriées.



Une succession est bien plus qu'une simple transaction au niveau de la propriété.

Les structures de direction, les processus de direction et la culture de direction doivent être conçus de manière adéquate.

Il s'agit d'un processus évolutif. Ce développement se fait tant au niveau de l'entreprise (par le biais de nouvelles structures supplémentaires) qu'au niveau des individus (qui deviennent des entrepreneurs). Dans ce contexte, la compréhension des rôles personnels dans le processus de succession est un élément central.

Un document conceptuel sur la succession de la direction offre des réponses aux questions en suspens. Vous trouverez des outils à cet effet au [chapitre 3](#).

2 Développement des structures de gouvernance

2.1 Du propriétaire unique à la dynastie familiale

Chaque entreprise a été créée à ses débuts – dans de nombreux cas par une personne seule, parfois par deux personnes, rarement par plusieurs personnes. Au fil du temps, et donc des différents processus de succession, elle évolue, éventuellement jusqu'à en devenir une entreprise multigénérationnelle.

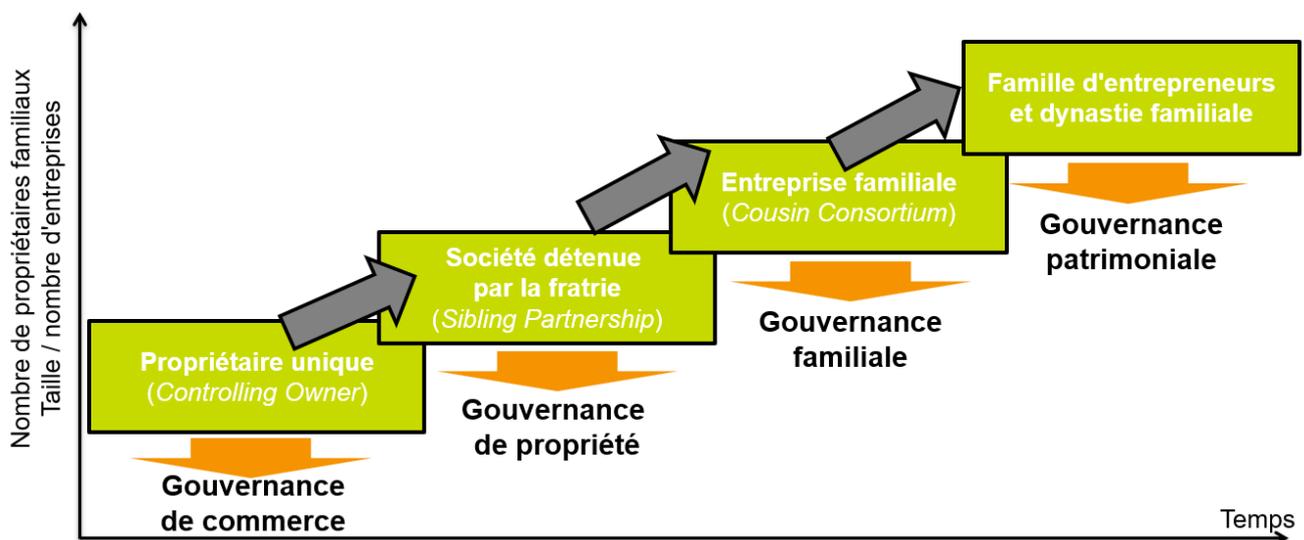


Figure 6 : La gouvernance en fonction de la complexité croissante (Halter, Schröder 2019, p. 46)

Cette évolution s'accompagne d'une complexité croissante et donc d'exigences accrues en matière de gestion. Une **structure de direction** adaptée à la complexité respective permet de garantir une bonne direction (*bonne gouvernance*). Cela signifie que des structures sont créées pour l'entreprise, la famille, la propriété et le patrimoine, dans lesquelles la communication a lieu. Le [chapitre 3.3](#) examine plus en détail comment de telles structures et leurs organes peuvent être mis en place de manière à servir l'entreprise aujourd'hui et à l'avenir.

Outre les structures de direction, il est également essentiel de clarifier les responsabilités opérationnelles. Le modèle de la **chaîne de création de valeur** (d'après Michael Porter, 1985) est utile à cet égard. Un entrepreneur, et en particulier la génération suivante, savent-ils quels sont les processus centraux qui font fonctionner l'entreprise, comment ils s'imbriquent les uns dans les autres et quels sont les processus de soutien qui contribuent à la réussite de l'ensemble ? La figure 7 est un instrument approprié pour montrer comment les différentes fonctions, leurs interdépendances (interfaces) et leurs attributions en personnel doivent se développer pour que l'entreprise continue à fonctionner avec succès à l'avenir. Le chapitre 3.4 contient de plus amples informations sur ces réflexions importantes concernant le modèle d'entreprise.

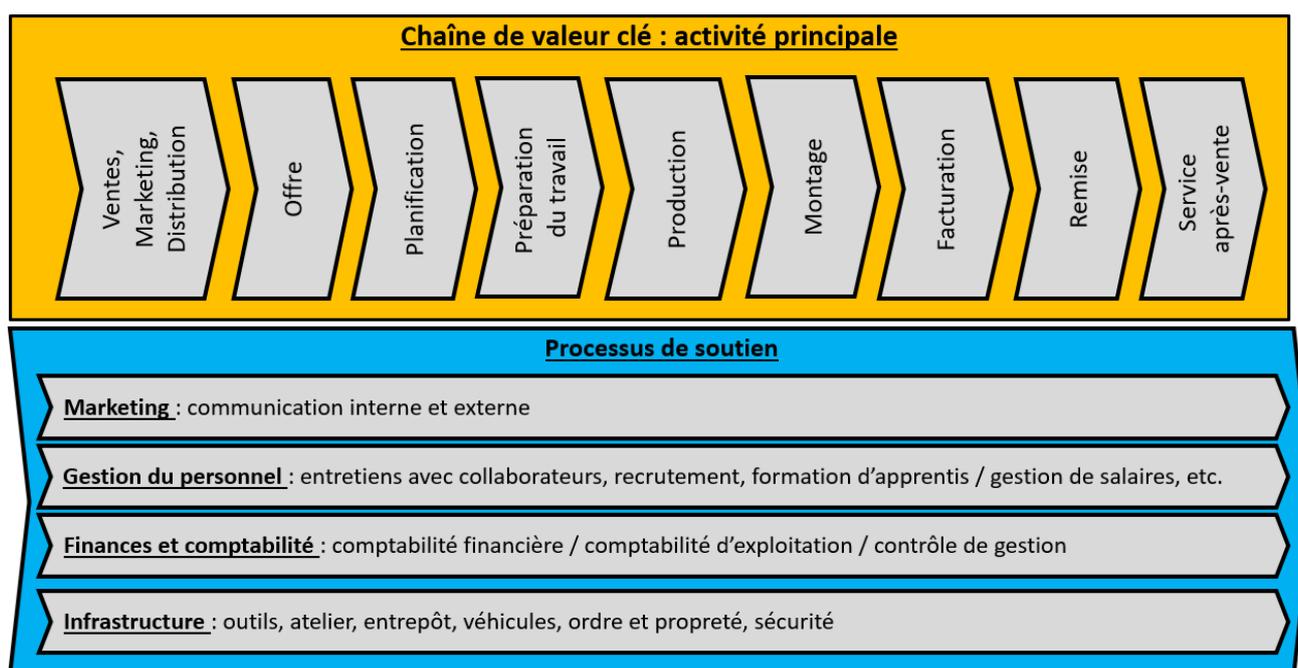


Figure 7 : Chaîne de création de valeur d'une menuiserie, basée sur Porter (1985)

Outre la clarification des structures de direction et de la chaîne de création de valeur, qui constituent une base importante pour établir l'état actuel d'une entreprise, il vaut la peine de procéder à des analyses plus approfondies (telles que la structure de l'entreprise, les principes de direction, la culture d'entreprise, les capacités et les compétences) afin d'aller au fond des opportunités et des défis éventuels de sa propre entreprise. Il est alors possible d'en déduire des mesures pour assurer le succès à long terme de l'entreprise.

	<p><u>Family Business Navigator</u></p> <p>Uniquement disponible en anglais ou en allemand, un outil gratuit (check-list) est mis à disposition par le <i>Center for Family Business</i> (centre de l'entrepreneuriat familial) de l'Université de Saint-Gall. La check-list vous indique vos champs d'action (sans devoir donner vos coordonnées !).</p> <p>LIEN : https://familybusinessnavigator.com/</p>
--	---

Dans le cadre de la succession des dirigeants, il s'agit également d'obtenir une image commune des responsabilités actuelles et des personnes clés travaillant dans l'entreprise. Cette image commune, en montrant la situation actuelle,

servira de point de départ pour réfléchir aux **rôles et aux tâches dans la période**. Qui, parmi ces personnes clés, restera dans telle et/ou telle fonction et jusqu'à quand ? Qui doit être remplacé ? Par qui ? La personne prévue remplit-elle déjà les exigences ou faut-il une formation ou un perfectionnement ? Dans quel délai ce savoir-faire doit-il être acquis ? Vous en saurez plus sur cette planification au [chapitre 3.5](#).

Dans la plupart des PME familiales, le nombre de propriétaires est limité. C'est pourquoi nous nous concentrerons dans les deux prochains chapitres sur les formes d'entreprise de propriétaire unique et société détenue par la fratrie et sur leurs principaux instruments de gouvernance.

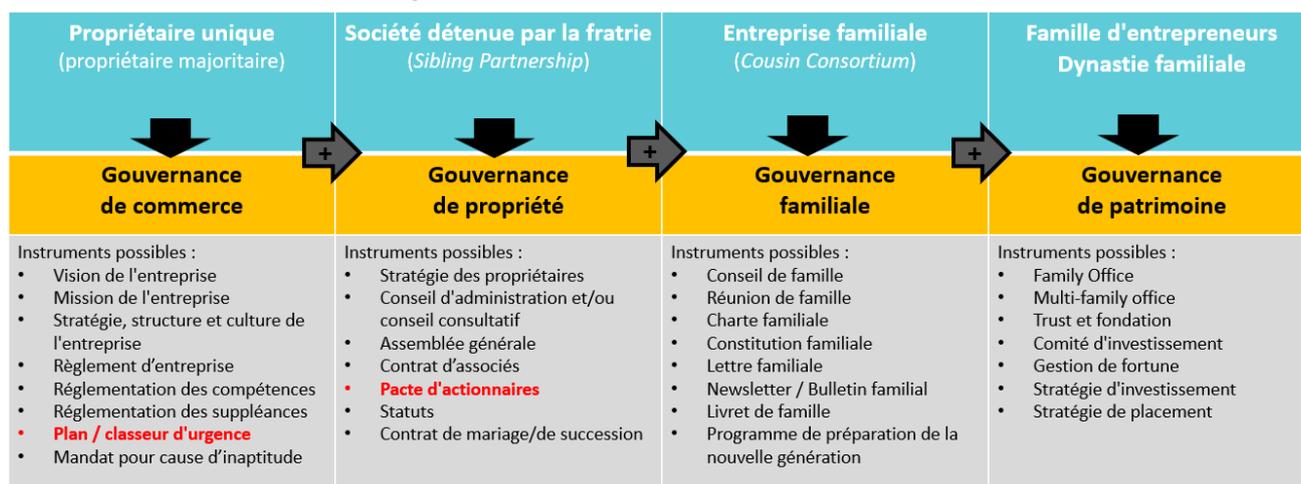


Figure 8 : Sélection d'instruments de gouvernance pour les entreprises familiales (Halter, Schröder 2019, p. 149)

2.2 Propriétaire unique : gouvernance de commerce

Dans ce cas de figure, en règle générale, l'entreprise est plutôt petite et semble avoir une bonne vue d'ensemble, par exemple en ce qui concerne le nombre de clients ou le nombre de collaborateurs. Les efforts à faire pour la coordination et la concertation sont relativement modestes ; le dynamisme et la flexibilité sont élevés, car la majorité des décisions sont prises par une personne clé. Même si le fondateur ou la fondatrice est rejoint(e) par un(e) conjoint(e), les questions de gestion peuvent être discutées, coordonnées et définies le matin au petit déjeuner ou dans la salle de bain. Il s'agit ici de la forme de gouvernance la plus simpliste qui soit. La direction se réfère principalement à la gestion des affaires courantes.

Dans le cas des propriétaires uniques, il est surtout important de s'assurer que le départ ou la défaillance (à court terme) de l'entrepreneur(e), généralement actif(ve) sur le plan opérationnel, soit supportable pour l'entreprise. Il s'agit donc de structurer celle-ci de manière à ce qu'un départ ou une éventuelle défaillance puisse être absorbé. Cela ne relève donc pas seulement de la succession de l'entreprise, mais aussi de la succession de l'entrepreneur(e), qui doit se rendre remplaçable.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il s'agit de questions telles que : Existe-t-il un deuxième niveau de direction ? De véritables domaines de responsabilité sont-ils définis et délégués (et pas seulement des tâches !) ? **Les dispositions relatives aux compétences et à la suppléance** fournissent ici les cadres nécessaires. Existe-t-il un **plan d'urgence ou un classeur d'urgence** dans lequel sont écrits les principaux mots de passe et autres ? Le [chapitre 3.6](#) montre à quoi ressemble un tel plan ou classeur d'urgence.

En ce qui concerne sa famille, la question est de savoir si, en cas d'invalidité, d'incapacité de discernement ou de décès, sa famille serait couverte dans la mesure du possible. Parallèlement, il convient de s'assurer qu'elle soit

informée et préparée : la famille doit savoir comment faire face à cette éventuelle nouvelle situation et quelle serait la prochaine étape. **Le contrat de mariage, l'assurance vie ou le mandat pour cause d'inaptitude, y.c. les directives anticipées du patient**, sont des instruments essentiels.

Outre la protection financière (voir à ce sujet **l'étude n° 06 - Succession de PME - prévoyance et sécurité**), notamment de la famille, il s'agit également de s'assurer que la volonté de l'entrepreneur(e) concernant l'entreprise soit claire et prédéfinie. D'un point de vue structurel, cela peut également être souligné par la mise en place d'un conseil d'administration où, au fil du temps, des membres de la famille peuvent s'ajouter aux personnes externes.

2.3 Société détenue par la fratrie : gouvernance de propriété

Dans les entreprises à deux ou trois propriétaires – dans notre contexte d'entreprises familiales, il s'agit généralement de frères et sœurs – il est impératif de mettre en place des règles autour de la propriété, car les nouveaux rapports de propriété entraînent une complexité accrue. C'est pourquoi nous parlons de ce que nous appelons la « gouvernance de propriété » (« Contrôle / gestion de la propriété »).

Plus les membres de la famille sont nombreux à exercer (ou à vouloir exercer) une influence sur l'entreprise et plus les rapports de propriété de l'entreprise sont dispersés, plus il peut être difficile de coordonner les différents propriétaires (actifs ou non dans l'entreprise) et leurs exigences, et de prendre des décisions. Le processus de succession représente précisément un grand défi en termes d'équité, car le potentiel de conflit est fortement accru dans les sociétés de frères et sœurs (voir à ce sujet l'étude n° 10 « **Justice et équité dans la succession** »).

Qu'advierait-il des capitaux propres en cas de décès, d'invalidité ou si, par exemple, l'un des propriétaires souhaitait sortir de l'entreprise ? L'instrument le plus important pour répondre à cette question est le **contrat d'associés** ou **la convention / le pacte d'actionnaires**. Trop souvent, nous rencontrons des entreprises à plusieurs propriétaires qui ne disposent pas d'un tel document à ce jour. Les aspects tels que les droits de préemption et de préférence, les droits de sortie conjointe ou encore les principes de fixation des prix et de financement doivent être réfléchis et définis avec clairvoyance. Vous trouverez de plus amples informations sur la convention d'actionnaires au **chapitre 3.7**.

Il vaut également la peine de réfléchir à temps, dans le cadre d'une **stratégie de propriétaire**, à la manière de gérer les mariages, les divorces et, dans le cadre d'un **contrat de mariage et de succession** bien pensé, les décès et leurs conséquences sur les propriétaires. Même si nous souhaitons tous vivre le plus longtemps possible en bonne santé, avec joie et en vivant en harmonie, la mort nous touchera tous un jour ou l'autre. La famille et l'entreprise sont concernées au même titre. C'est pourquoi il vaut mieux prévenir avec des instruments appropriés que de devoir guérir.

3 Instruments pour la gouvernance des PME

3.1 Mes rôles de gouvernance

La clarté des rôles n'est certes pas un instrument à proprement parler, mais c'est une attitude importante. C'est pourquoi nous abordons ce thème pour introduire ce chapitre. Chaque personne peut assumer des rôles très différents dans les trois dimensions que sont la famille, l'entreprise et la propriété. Ceux-ci peuvent changer en fonction de la situation, c'est-à-dire même plusieurs fois par jour. La prise de conscience du rôle à partir duquel une personne agit et communique (par exemple en tant que propriétaire ou père, membre de la direction ou fille) peut être décisive pour la réussite ou l'échec de l'interaction. Il faut en outre être conscient des attentes et des besoins que l'on associe soi-même à son rôle actuel et de la manière dont ils sont liés aux attentes et besoins d'un autre rôle. Cette conscience et donc cette clarté des rôles peuvent empêcher de tomber inconsciemment dans des conflits internes de rôles.

Exemple pratique

Supposons que le père (Pierre) et la fille (Valérie) travaillent ensemble dans l'entreprise familiale, Pierre étant propriétaire et directeur et Valérie faisant désormais partie de la direction en tant que directrice des ventes. En tant que propriétaire et directeur, Pierre attend de Valérie qu'elle atteigne les chiffres de vente prévus au budget. En tant que père, il sait très bien qu'il ne doit pas mettre trop de pression – elle ne le supportait déjà pas très bien à l'école. Il lui laisse donc l'espace nécessaire, confiant dans le fait qu'elle remplira au mieux sa mission, tant avec sa loyauté de fille qu'avec son sens du devoir de responsable des ventes. Grâce à son attitude réflexive, il parvient à ne pas se crispier même lorsque les chiffres de vente du premier trimestre ne correspondent pas encore tout à fait à ses attentes, car il tient aussi, en tant que père, à donner à sa fille l'espace nécessaire pour son développement.



Entraînez-vous à penser et à agir en termes de rôles.

Devenez de plus en plus conscient(e) de vos attentes et besoins respectifs liés aux différents rôles.

Notre expérience le montre : Le travail en entreprise familiale et la vie de famille n'en deviennent pas plus complexes, mais plus simples.



Outil de travail « Succession de la direction »

La fiche de travail contenue, « **Rôles de gouvernance** », vous permet de nommer et de définir vos différents rôles dans les dimensions de la famille, de l'entreprise et de la propriété.

3.2 Mon comportement et mes rôles de leader

La compétence de direction d'une PME (cf. [chapitre 1](#)) est liée à la direction d'équipes, d'individus et de sa propre personne. Le comportement personnel de la direction, élément central, se développe généralement à partir des expériences faites : en tant que personne dirigée et personne dirigeante. L'effet d'exemple de ses propres supérieurs revêt une grande importance. Qu'ont-ils fait de bien ? Comment ont-ils réussi à maintenir la confiance et la relation même dans des situations difficiles ? Comment ont-ils pris leurs décisions ? Comment ont-ils communiqué ? Nous apprenons des bons modèles, et même les dirigeants que nous n'avons pas trouvés efficaces peuvent nous apprendre

comment nous ne voulons *pas* faire. Marqués par de telles expériences, la plupart des (jeunes) leaders vont adapter ce qu'ils ont observé et vécu personnellement, font des essais et apprennent en fonction des réactions et des retours de leurs interlocuteurs et de l'effet qu'ils produisent. En adoptant une attitude réflexive, on parvient à développer et à affiner son propre comportement de leader.



- Quels sont les modèles qui vous ont marqué(e) dans le domaine du leadership ?
- Comment avez-vous évolué dans votre comportement de dirigeant(e) ?
- Comment décririez-vous votre comportement de dirigeant(e) ?
- Quels sont les retours que vous recevez en tant que dirigeant(e) ?
- Connaissez-vous d'autres styles de communication et d'autres manières de prendre des décisions que ce que vous appliquez actuellement ?
- Que souhaitez-vous encore réaliser en tant que dirigeant(e) ?

Une bonne gestion des autres commence par une gestion attentive de soi-même. Il existe différents modèles psychologiques qui permettent de décrire sa propre personnalité. La plupart du temps, des tests ou des instruments psychodiagnostiques servent à effectuer une auto-évaluation. La connaissance de ses propres préférences sert essentiellement à reconnaître pourquoi on se comporte de telle manière et pas d'une autre, et donc pourquoi on dirige et communique d'une certaine manière. C.G. Jung et ses enseignements sont à l'origine de nombre de ces instruments. Les préférences individuelles peuvent être divisées en quatre dimensions :

- Orientation des relations interpersonnelles : introvertie ou extravertie.
- Traitement de l'information : pratique ou conceptuel.
- Prise de décision : analytique ou émotionnelle.
- Organisation du travail : structurée ou ouverte.

Dans ce contexte, la *préférence* signifie par exemple que chaque personne possède à la fois une part d'introversion et d'extraversion. Cependant, la plupart du temps, l'une des deux parties a un poids plus important et influence donc davantage les relations avec soi-même et avec les autres.

Dans le cadre de la succession d'un dirigeant, il est avantageux que le vendeur et le successeur connaissent leurs propres préférences et celles de l'autre personne, afin de pouvoir en déduire les points de convergence et les points de divergence. Cela peut servir à organiser la collaboration de manière réflexive, en repérant d'éventuels angles morts (p. ex. dans le cas d'une concordance telle qu'on ne prête plus attention aux différences) et en reconnaissant la diversité et en l'utilisant activement (là où les préférences diffèrent). Si elle est vécue avec attention, cela peut conduire à une collaboration très fructueuse. C'est précisément dans le cas des successions intrafamiliales (FBO) ou des rachats d'entreprise par les cadres (MBO) que les deux générations travaillent ensemble pendant plusieurs mois, voire plusieurs années. La différence – si elle est comprise comme une chance pour l'entreprise – est une ressource.



Outil de travail « Succession de direction »

La fiche de travail « **Mon comportement de dirigeant** » vous guidera vers vos préférences personnelles en vous inspirant de C.G. Jung.

En se basant sur le comportement personnel de leadership, il est possible de réfléchir à ses propres rôles de dirigeant. Ici aussi, il s'agit d'identifier ses propres préférences afin de pouvoir, dans un deuxième temps, se demander comment les rôles de direction peuvent ou doivent évoluer à l'avenir dans le cadre du changement de génération.

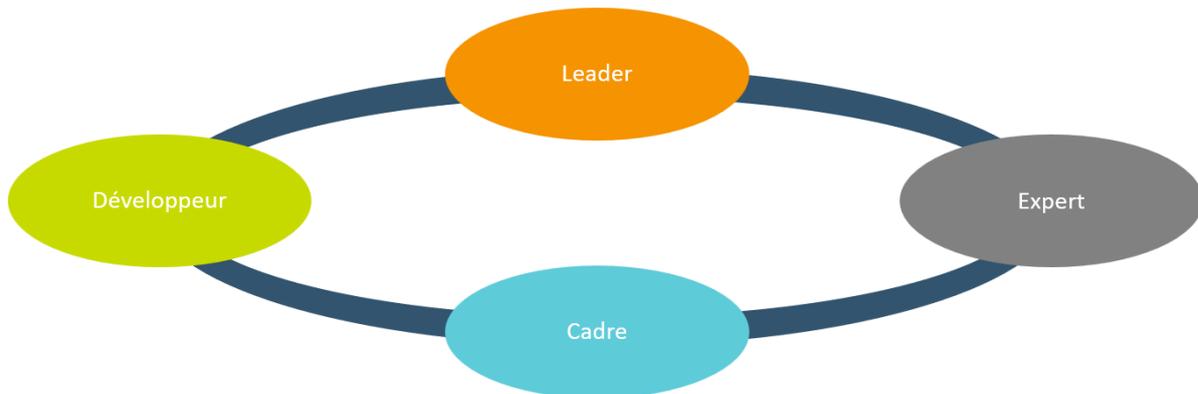


Figure 9 : Les différents rôles de direction

Comme le montre l'illustration ci-dessus, nous distinguons quatre rôles principaux différents. Chaque fonction de direction s'accompagne de tâches ou de rôles différents, en fonction de l'objectif visé par le travail (ou le comportement) de direction. C'est pourquoi nous pensons qu'il est possible de définir différents rôles de direction :

- **Leader** : la tâche essentielle de la direction est de faire comprendre aux collaborateurs et aux membres de l'équipe le sens et l'utilité du travail à accomplir, par exemple dans le sens d'une vision et d'une mission. Il ne s'agit pas seulement de fixer des objectifs globaux, mais surtout d'expliquer comment les différentes équipes et processus interagissent entre eux, afin d'améliorer la compréhension du fonctionnement global de l'entreprise. Dans une période d'incertitude et de complexité croissantes, le rôle de leader/leadeuse devient de plus en plus important, car c'est là que se décidera si la direction parvient à orienter durablement l'équipe/le personnel vers un objectif commun, de sorte qu'ils tirent à la même corde.
- **Expert** : Outre les tâches de direction opérationnelles, stratégiques et éthiques, les dirigeants sont généralement aussi des experts du point de vue technique. Ils disposent d'une bonne formation, de connaissances spécifiques à l'entreprise, d'une longue expérience dans le métier et dans le secteur. Ces connaissances spécialisées constituent souvent une légitimation importante de leur propre rôle de dirigeant et continuent donc d'être perçues explicitement par de nombreux dirigeants. Néanmoins, la tendance montre que les cadres ne doivent pas nécessairement disposer des connaissances techniques ou d'expertise les plus élevées - il est même souvent nettement plus judicieux de répartir ces connaissances d'expert au sein de l'équipe.
- **Cadre** : outre les objectifs et l'orientation à long terme, les activités opérationnelles quotidiennes constituent également une tâche de gestion essentielle : les ressources doivent être allouées (par exemple sous la forme de plans de travail), les processus conçus et respectés, et les problèmes quotidiens résolus. Ce rôle de cadre comprend donc des tâches de gestion très classiques, qui garantissent que les activités opérationnelles quotidiennes se déroulent de manière aussi fluide et efficace que possible.
- **Développeur** : le rôle du développeur/de la développeuse joue un rôle de plus en plus important dans la gestion, car le développement des collaborateurs ou de l'équipe garantit, en fin de compte, le succès commercial de demain. C'est précisément dans le contexte d'exigences croissantes envers des collaborateurs extrêmement bien formés et compétents que le rôle de direction revêt une fonction particulièrement importante. Cela suppose que

les dirigeants connaissent bien leurs collaborateurs, qu'ils puissent évaluer leur potentiel, et ainsi créer les conditions d'un développement futur. Comprendre son propre rôle de dirigeant-développeur est décisif, selon lequel on ne doit pas nécessairement tout savoir et tout pouvoir faire soi-même, mais plutôt pouvoir permettre aux autres de le faire.

Il va de soi que les rôles de direction mentionnés ci-dessus ne peuvent pas être séparés complètement, qu'ils s'imbriquent les uns dans les autres et se conditionnent mutuellement. En outre, la conception de son propre rôle de dirigeant et la pondération des quatre dimensions mentionnées dépendent fortement aussi bien de sa fonction dans l'entreprise que de sa propre personnalité (et de ses préférences personnelles, voir ci-dessus). De notre point de vue, il est décisif d'utiliser ces quatre rôles de direction pour réfléchir à sa propre situation et à la définition de son rôle :

- Dans lequel de ces quatre rôles me vois-je/me sens-je le plus dans ma fonction de dirigeant(e) ?
- Dans quel rôle me sens-je le plus à l'aise (préférence) ?
- Quel autre rôle souhaiterais-je renforcer ou développer – qu'est-ce qui serait encore important ?
- Quels rôles mes collaborateurs attendent-ils de moi ? Comment puis-je répondre aux différentes exigences ?

Cette compréhension des rôles ou la réflexion sur ceux-ci peut également être très utile dans le cadre de son développement personnel, par exemple lorsque son propre rôle évolue en raison d'une nouvelle fonction de direction ou dans le cadre d'un processus de succession.

Exemple pratique

Léo (le père de Fabienne) a fortement marqué et développé l'entreprise pendant plus de 20 ans. Si l'entreprise comptait 20 collaborateurs au départ, elle en emploie aujourd'hui 100. Entre-temps, de nouvelles structures ont été créées, mais Léo continue d'influencer de manière déterminante toutes les décisions essentielles dans son rôle de direction préféré, celui de *cadre*, qui correspond tout à fait à l'idée qu'il se fait de lui-même. Avec l'arrivée de Fabienne dans l'entreprise il y a quelques années, et dans la direction il y a un an en tant que responsable des ventes et du marketing, les choses ont également changé en ce qui concerne la direction. Elle se voit fortement comme la *développeuse* de ses deux équipes, pour lesquelles elle a recruté de nouvelles personnes (expertes) bien formées et compétentes. Cela entraîne régulièrement des discussions entre Fabienne et son père, mais aussi entre les autres membres de la direction. Si celles-ci se déroulent de manière constructive, c'est aussi grâce à un atelier auquel la direction a participé il y a six mois sur les types de « rôles » différents, leurs différences et leurs utilités respectives.

Dans le cadre de la succession de direction, il convient de connaître ses propres rôles de direction préférés et de les transmettre en toute connaissance de cause dans le cadre du changement de génération. Un(e) entrepreneur(se) qui se voit dans un certain rôle principal devrait s'assurer que la génération suivante soit initiée à ce rôle ainsi qu'à tous les autres et qu'elle dispose de l'espace nécessaire pour pouvoir évoluer dans ces rôles. Ce type de lâcher-prise (d'un rôle) ne signifie pas nécessairement qu'un vide se crée. Il peut être enrichissant de chercher à donner une nouvelle forme aux rôles actuels – en se concentrant sur ce qui servira l'entreprise.



- Quels sont vos rôles de direction préférés ?
- De quels rôles de direction l'entreprise bénéficiera-t-elle le plus, aujourd'hui et demain ?
- Dans quels rôles de direction faut-il donner plus de place à la prochaine génération ?
- Comment pourrait-on aménager la pondération des rôles de direction entre la génération qui transmet et celle qui reprend ?



Outil de travail « Succession de la direction »

La fiche de travail « **Rôles de direction** » vous permet de décrire vos rôles de direction avec des tâches concrètes, de fixer vos priorités pour aujourd'hui et pour l'avenir et de définir des mesures concrètes pour un changement de génération réussi.

3.3 La structure de direction sous forme de comités (structure de gouvernance)

Diriger, c'est communiquer et décider. Dans le cadre de la succession de direction, il est essentiel de créer au fil du temps les **structures de direction** qui simplifient la communication et la prise de décision. Cette simplification est obtenue en clarifiant d'une part la manière dont les **informations** circulent entre les comités et d'autre part la manière dont les décisions sont prises et comment elles **influencent** les comités. Ainsi, dans chaque comité, les responsables concernés siègent, reçoivent les informations dont ils ont besoin, discutent des thèmes à traiter et prennent les décisions qui leur permettront d'influencer les comités suivants. Grâce à ces structures de direction claires, toutes les personnes directement et indirectement concernées sont au courant du flux d'informations et des influences exercées.

C'est précisément lors du changement de génération, qui est une transition fluide dans le temps, qu'il convient de clarifier et de définir très consciemment les **compétences** ; et surtout de les mettre en pratique, car les routines bien établies doivent être modifiées, voire désappries. Quelle est la part de compétence décisionnelle – dans quel comité – qui revient encore à la génération sortante, ou déjà à la génération entrante ? Comment s'assurer que les informations circulent (et quand, à quel rythme, sur quoi et avec quelle profondeur) ? Comment les objectifs sont-ils fixés et quel est le degré de liberté pour la manière de les mettre en œuvre ?

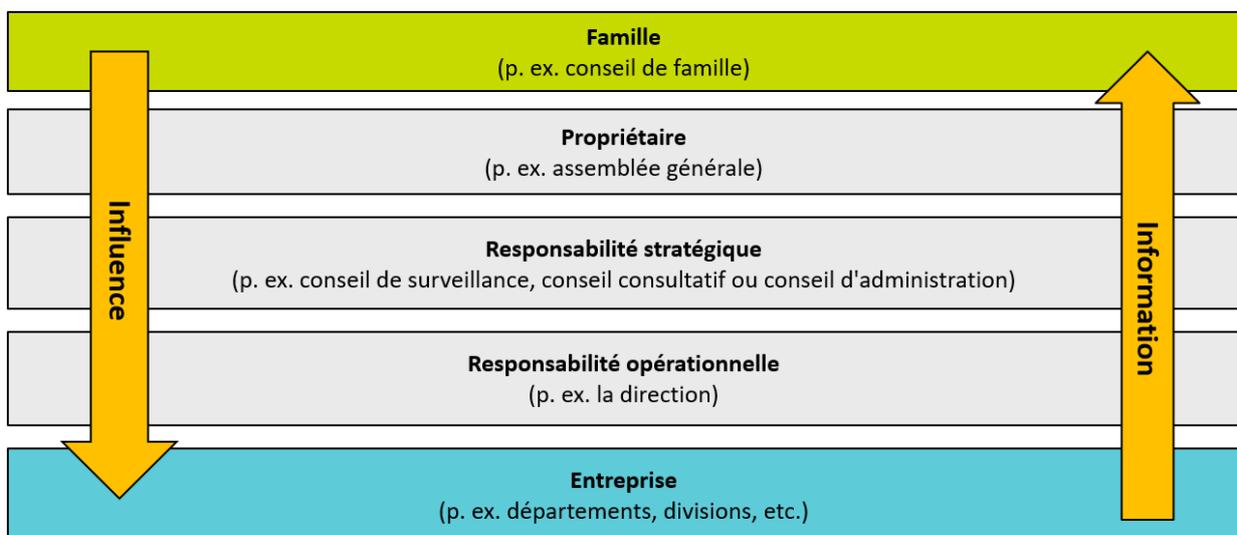


Figure 10 : Structure de direction dans le contexte de PME (Halter, Schröder 2019, p. 147)



Pour une bonne conception de la structure de direction, nous vous recommandons de traiter les questions clés suivantes :

- Quels sont les niveaux de direction (comités) actuels ? Quels sont ceux dont nous aurons besoin demain ?
- Quelles sont les tâches de chaque comité ?
- Quelles sont les exigences posées aux comités et à leurs représentants respectifs ?
- Quels sont les instruments mis en place et utilisés ?
- Comment les niveaux de direction (comités) fonctionnent-ils concrètement ?
- Comment se déroule le processus de gouvernance en ce qui concerne : 1. la participation et la communication ; 2. la clarté ; 3. l'égalité de traitement ; 4. la capacité d'évolution ; 5. l'engagement envers l'équité ?



Outil de travail « Succession de la direction »

La fiche de travail « **Structure de direction** » vous aide à noter les différents niveaux de direction, leurs tâches, les exigences qui leur sont posées et les instruments utilisés.

3.4 Domaines de responsabilité opérationnelle (dans le cadre de la chaîne de création de valeur)

Le succès des PME familiales ne réside pas seulement dans la structure de direction, mais aussi et surtout dans la fourniture de prestations elle-même et dans les processus de soutien qui y sont liés (voir également **L'étude n° 05 : (Succession de PME - Stratégie d'entreprise)** Il vaut donc la peine de présenter son propre modèle d'entreprise en s'inspirant de la chaîne de création de valeur de Michael Porter (1985). Ce concept permet de saisir systématiquement les domaines de responsabilité pertinents d'une entreprise.

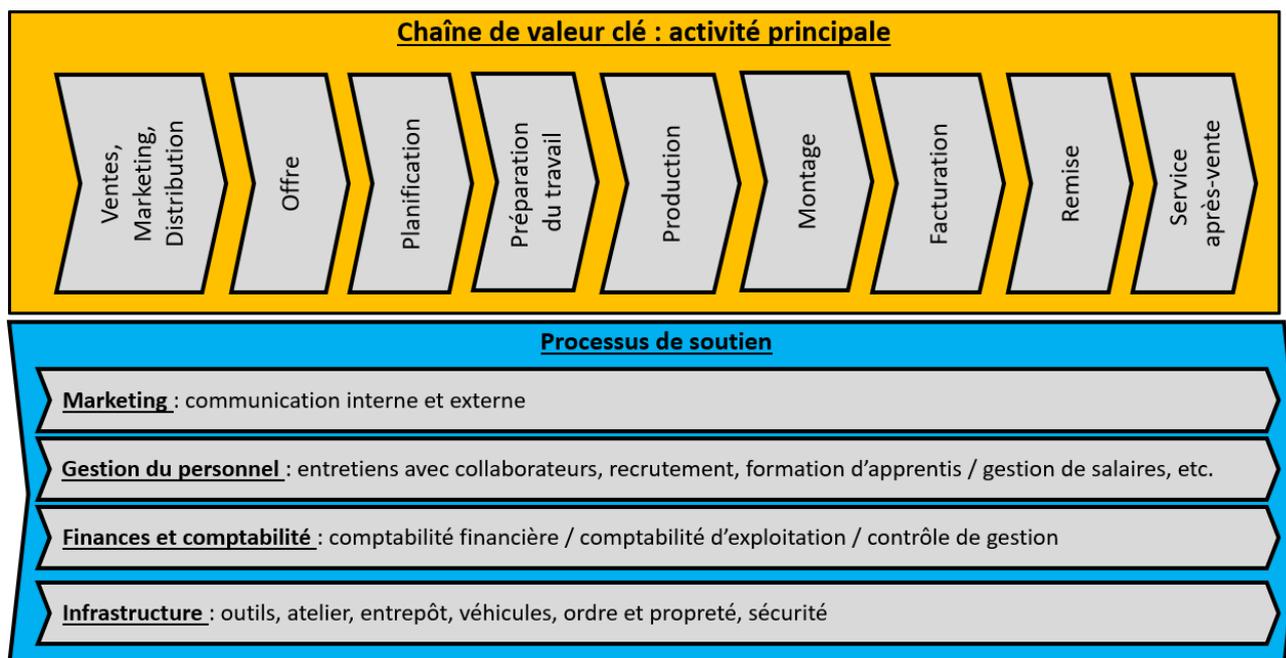


Figure 11 : Chaîne de création de valeur d'une menuiserie, d'après Porter (1985)

Nous faisons la distinction entre les processus de création de valeur clés et les processus de soutien. La **chaîne de valeur clé** 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/la propriétaire du processus planifie, réalise, dirige et contrôle le processus avec son équipe. Pour ce faire, ils disposent de toutes les ressources et compétences professionnelles nécessaires. Dans l'idéal, le client a le même interlocuteur interne à chaque phase de contact, qui sert d'intermédiaire pour tous les autres contacts et qui, en tant que conseiller 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 les processus d'entreprise 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 sa propre infrastructure.



Outil de travail « Succession de direction »

La fiche de travail « **Chaîne de création de valeur** » vous aide à nommer les processus essentiels dans votre entreprise.

3.5 Instrument de planification des rôles et des tâches dans le temps

Les étapes décrites aux chapitres 3.3 et 3.4 sont considérées comme un état des lieux et permettent aux deux générations de se faire une idée commune de la structure actuelle et donc des domaines de responsabilité. Sur cette base, il est maintenant possible de nommer les **personnes clés** dans l'entreprise et de représenter la composition des différents organes aux niveaux de la famille, de l'entreprise et de la propriété.

Sur la base de l'état fait de la situation, la question se posera ensuite de savoir qui pourrait et voudrait assumer quels domaines de responsabilité à l'avenir, c'est-à-dire qui souhaite évoluer dans **quels rôles et quelles tâches dans le temps** et comment. Pour ce faire, il convient également de définir les compétences dont une personne doit disposer pour répondre aux exigences d'un domaine de responsabilité donné. Il en résulte – généralement chez les plus jeunes

personnes clés	ancien	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Hans Müller; né en:	1966	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
	Taux d'occupation	100%									
	Salaire	100%									
	Développement										
Susanne Müller; née en:	1970	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
	Taux d'occupation	40%	40%								
	Salaire	100%	100%								
	Développement										
Céline Müller; née en:	1993	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
	Taux d'occupation	20-40%	20-40%								
	Salaire	40%	40%								
	Développement	Direction/Leadership									

– un besoin d'acquérir les connaissances manquantes avec des formations et des perfectionnements.

Figure 12 : Personnes clés et leur évolution au cours de la période (propre représentation)



Les questions centrales pour la réflexion et la planification de la succession de la direction sont les suivantes :

- Qui assume aujourd'hui la responsabilité dans les différents domaines de responsabilité ?
- Une personne apparaît-elle dans plusieurs domaines de responsabilité (possiblement dans trop de domaines différents) ?
- Y a-t-il des domaines de responsabilité qui ne sont pas attribués à quelqu'un ?
- Supposons que deux cadres supérieurs de longue date, présents depuis la création de l'entreprise, partent bientôt à la retraite. Peuvent-ils être remplacés par deux personnes ? Ou doivent-ils être remplacés par quatre postes à 100%, car leur savoir-faire et leur productivité ne peuvent pas être absorbés et remplacés de manière équivalente par deux personnes ?
- Qui sont aujourd'hui les suppléants, par domaine de responsabilité ?
- Quand d'autres personnes clés prendront-elles leur retraite ?
- Y a-t-il des « successeurs » pour ces personnes clés ?
- Quelles sont les exigences des domaines de responsabilité ?
- Qui pourrait, voudrait, ou devrait assumer quels domaines de responsabilité à l'avenir ?
- Les compétences et aptitudes nécessaires sont-elles déjà en place pour répondre aux exigences futures ? Ou existe-t-il un besoin de développement chez les personnes clés qui devrait être comblé dans les prochaines années ?



Outil de travail « Succession de direction »

La feuille de travail « **Rôles et tâches** » vous permet d'énumérer les personnes clés importantes dans leurs domaines de responsabilité et de développer une planification des rôles et des tâches dans le temps.

3.6 Le classeur d'urgence / plan d'urgence

Dans de nombreuses PME, le/la propriétaire de l'entreprise est la cheville ouvrière de l'entreprise. Il/elle connaît les mots de passe des différents comptes bancaires, a signé les polices d'assurance, les principaux contrats avec les fournisseurs sont classés dans son bureau, etc. Son absence, que ce soit pour cause de maladie, d'accident ou même de décès, entraînerait une situation très délicate – pour l'entreprise comme dans la vie privée. Pour que l'entreprise puisse continuer à fonctionner, un plan d'urgence ou un classeur d'urgence sert à amortir ce pire scénario. Nous utilisons volontiers ici l'expression « l'exercice du décès fictif » – un moyen de prendre conscience de tous les points encore en suspens.

Dans un tel plan d'urgence ou classeur d'urgence, toutes les informations importantes, les personnes de contact les plus importantes ainsi que les instructions sur la procédure à suivre sont concentrées au même endroit. Pour que toutes les informations soient correctes au moment décisif, les données doivent être actualisées en permanence (ou du moins régulièrement). Toutes les informations déposées dans le plan ou le classeur d'urgence sont en général strictement confidentielles, et c'est pourquoi le lieu de conservation et l'accès à ces informations doivent être clairement définis. Pour que la mise à jour ait bien lieu, il convient de faire figurer ce point comme tâche à accomplir dans la liste des tâches à accomplir en cours au niveau de l'assemblée générale ou du conseil d'administration, de sorte que cette tâche en suspens puisse être contrôlée une fois par an.

Les indications figurant sur une feuille de travail séparée servent d'aperçu et de suggestion - il va de soi que les contenus doivent être adaptés individuellement à chaque entreprise et à chaque entrepreneur et ne sont donc pas exhaustifs.



Outil de travail « Liste de contrôle classeur d'urgence »

La « **Liste de contrôle classeur d'urgence** » vous indique quelles informations doivent être sauvegardées pour que l'entreprise puisse continuer à fonctionner en cas d'absence du/de la propriétaire de l'entreprise.

3.7 La convention d'actionnaires

Partout où plusieurs parties sont impliquées dans une entreprise, il est préférable d'avoir des relations claires. La convention d'actionnaires régit précisément cette relation entre les propriétaires (actionnaires), en dehors des statuts. Il s'agit de fixer la relation entre les actionnaires, ainsi que de définir leurs droits et obligations réciproques. Pour une S.à.r.l., une convention / un contrat d'associés peut être conclu de manière analogue. Comme pour un contrat de mariage, il s'agit en pratique de régler contractuellement la procédure à suivre dans des scénarios possibles tels que le départ, l'incapacité ou le décès d'un actionnaire, afin d'assurer la continuité de l'entreprise dans l'intérêt des propriétaires.

Il n'existe pas de prescriptions légales concernant le contenu d'une convention d'actionnaires ; cependant, des formes appropriées ont fait leurs preuves dans la pratique, qui peuvent et doivent être adaptées à l'entreprise en question. Vous trouverez dans notre fiche de travail un aperçu du contenu qui doit servir de guide. Cela ne peut toutefois pas remplacer un conseil individuel, raison pour laquelle il convient de faire appel à l'expertise juridique d'un avocat ayant de l'expérience en matière de succession pour d'éventuelles questions ou la conception concrète de la convention.



Outil de travail « Check-list convention d'actionnaires »

La fiche de travail « **Convention d'actionnaires** » vous offre un aperçu de la structure et des aspects essentiels d'un pacte d'actionnaires.

4 Mot de la fin

Le « moteur » de l'entreprise doit tourner avec le moins d'accrocs possibles si l'on veut que la succession de la propriété fonctionne durablement en plus de la direction. Dans de très nombreuses micro et petites entreprises, une grande partie de la responsabilité incombe aux propriétaires actuels, qui ont accompli un travail formidable pendant des décennies grâce à leur grande expérience et surtout à leur routine et discipline. Dans le cadre du changement de génération, il s'agit maintenant de repenser cette structure de gouvernance « simpliste » et de la transformer en une nouvelle structure et de nouveaux processus concrets, avec pour objectif que la génération suivante puisse assumer l'entière responsabilité et que l'entreprise puisse continuer à se développer.

Ce changement se révèle très souvent être un grand défi, car il s'agit du développement le plus important dans le cadre d'une succession d'entreprise globale. Pour ce faire, il faut tout d'abord appréhender et comprendre les tâches, les rôles, les responsabilités, les processus et les structures. Une analyse minutieuse de la situation actuelle n'est que le début. Il s'agit ensuite de définir une vision commune de l'objectif à atteindre, y compris les étapes intermédiaires. Enfin, le plus important est que les nouvelles structures et les nouveaux processus soient réellement utilisés. Cela implique de modifier des routines et des habitudes que l'on aime, ou du moins auxquels on s'était habitués. Un tel changement nécessite une grande attention (de soi) et un entraînement. Imaginez que vous êtes droitier et qu'à partir de demain, vous ne pourrez plus écrire que de la main gauche. C'est à peu près ce que l'on ressent lors de ce changement. Par conséquent, les émotions parfois difficiles et les malentendus sont normaux, du moins au début. Pour les surmonter – mais aussi pour éviter les différences entre l'image que l'on a des choses et celles que les autres ont – un accompagnement ponctuel de ce processus est souvent très utile. Une succession de direction réussie implique un développement de l'organisation en lien avec le développement de la personne et de l'équipe. Il s'agit d'un processus passionnant qui présente le plus grand potentiel pour une succession réussie.



Outil de travail « Succession de la direction »

Les fiches de travail sont utiles pour trier ses propres pensées afin d'en discuter dans un deuxième temps avec l'autre génération - qui doit également se préparer - afin de définir une image d'objectif et un chemin communs.



Outil de travail « Liste de contrôle dossier d'urgence »



Outil de travail « List de contrôle convention d'actionnaires »

5 Bibliographie

- Fueglistaller, Urs; Halter, Frank; Fust, Alexander (2018): KMU-Führungskompetenz. 3. und vollständig überarbeitete Auflage, Verlag KMU-HSG. St.Gallen.
- Halter, Frank; Schröder, Ralf (2019): Das St.Galler Nachfolge-Modell. 4. und vollständig überarbeitete Auflage. Haupt Verlag. Bern.
- Porter, Michael (1985): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Campus. Frankfurt.



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

zhaw
IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

(Situation au 30.06.2025)