

Ce que j'ai toujours voulu te dire.

Expériences et opinions de la prochaine génération d'entreprises familiales sur le thème de la succession



Citations à méditer

**Que souhaitez-vous transmettre
à la génération précédente ?**

« Laissez les jeunes faire
leurs propres erreurs ! »

« Merci pour l'immense
confiance et pour
l'opportunité d'assumer
des responsabilités ! »

« Si l'on veut que la
génération suivante prenne
le relais, il faut savoir
lâcher prise. »

Rétrospectivement, qu'auriez-vous fait différemment dans le processus de succession ?

« Commencer plus tôt avec une stratégie claire et moins d'improvisation. »

« Définir des règles claires et se parler (plus) ouvertement. »

« Les collaborateurs-trices doivent savoir ce qui se passe. Il faut communiquer de manière transparente. »

Que recommandez-vous à une personne qui doit encore passer par le processus de succession ?

« Définis pour toi-même les valeurs que tu veux représenter. Puis lance-toi sans préjugés. »

« Aie confiance en toi et montre clairement que tu es prêt-e pour le processus de succession. »

« Chères femmes : montrez que vous pouvez reprendre une entreprise tout en ayant une famille. »

Sommaire

Plans	6
Pourquoi la fin détermine le début – et inversement	7
Nous avons interrogé Reto Blaser	11
Entretien avec Joël Pauli	14
Les personnes	16
Qui en fait partie – et qui n’en fait pas (encore) partie	17
Entretien avec Dania et Nils Kambly	22
Émotions	24
Pourquoi les sentiments ont besoin d’espace – et devraient l’obtenir	25
Nous avons interrogé Alexandra Bertschi	29
Digression	30
Entretien avec Fanny Queloz	32
Facteurs de réussite	34
Ce qui favorise la succession – ou la freine	35
Conception de l’étude	40
Qui a son mot à dire ici – et pourquoi	41
Conclusion	45
Contact	47

Préface

Ce que les successeurs pensent – et souvent ne disent pas

Chères familles propriétaires,

Le point de vue de la génération qui passe le relais est régulièrement pris en considération. La transmission d'une entreprise familiale est un projet qui s'inscrit dans plusieurs générations et qui tient donc particulièrement à cœur. Elle implique de nombreux aspects techniques, mais aussi beaucoup d'émotions. Elle soulève avant tout une question fondamentale: quelle est la solution la mieux adaptée à la famille et à l'entreprise ?

Le point de vue de la génération qui passe le relais est régulièrement pris en considération. Avec la présente étude, nous montrons ce que la génération qui reprend l'entreprise pense de la succession. Dans les pages suivantes, nous donnons la parole à de jeunes entrepreneur-e-s afin d'en savoir plus sur leurs appréciations, leurs craintes et leurs points de vue. Nous aimerions savoir comment ils vivent ou ont vécu leur propre processus de succession et quels aspects ils considèrent comme pertinents pour sa réussite. En d'autres termes: tout ce qu'il est possible d'en dire.

Ont participé à notre enquête 132 personnes âgées de 18 à 47 ans, issues de familles de propriétaires suisses. Nous avons volontairement laissé certaines questions ouvertes afin que les personnes participant à l'étude puissent exprimer librement leur opinion. Nous avons en outre mené des entretiens avec trois successeurs, que nous publions dans leur intégralité. Nous remercions chaleureusement tous les participants et participantes à l'étude et aux entretiens pour leur contribution.

À ce stade, disons simplement que seulement 50 % des personnes ayant participé à l'étude ont fixé des étapes pour leur processus de succession. Une personne sur quatre déplore un démarrage trop tardif du processus. Une planification (du temps) bien structurée et une communication ouverte sont considérées par beaucoup comme des facteurs de réussite et auraient été souhaitées pour leur processus. 80 % des personnes interrogées estiment que leur solution est équitable. La définition des rôles et le règlement de la succession sont particulièrement sources de conflits au sein de la famille. L'accompagnement par une tierce partie neutre est considéré comme le meilleur moyen d'éviter ou de résoudre les conflits. De plus, la génération suivante souhaite être mieux préparée à assumer ses responsabilités.

Les successeurs ont besoin de temps pour acquérir les compétences nécessaires et s'adapter à leurs nouvelles fonctions. Les prédécesseurs, quant à eux, ont besoin de temps pour passer le relais. Dans ce contexte, nous voulons dire aux familles qu'il n'est jamais trop tôt pour planifier sa succession. Laissez libre cours à vos émotions. Et surtout: communiquez entre vous!

La présente publication se veut une source d'inspiration et de réflexion. Elle vous donne des connaissances, des témoignages et des conseils de personnes qui ont fait de précieuses expériences et qui souhaitent les partager. Peut-être que l'un ou l'autre résultat, l'un ou l'autre commentaire, l'une ou l'autre recommandation vous motivera à considérer votre processus de succession sous un nouvel angle – ou à reprendre le stylo ici ou là. Nous sommes à votre disposition pour toute question relative à la succession.

Je vous souhaite une bonne lecture.



Norbert Kühnis

Directeur des entreprises familiales et des PME
Membre de la direction
PwC Suisse

Plans



« C'est un sujet
émotionnel qui
a tendance à être
refoulé. »

Pourquoi la fin détermine le début – et inversement

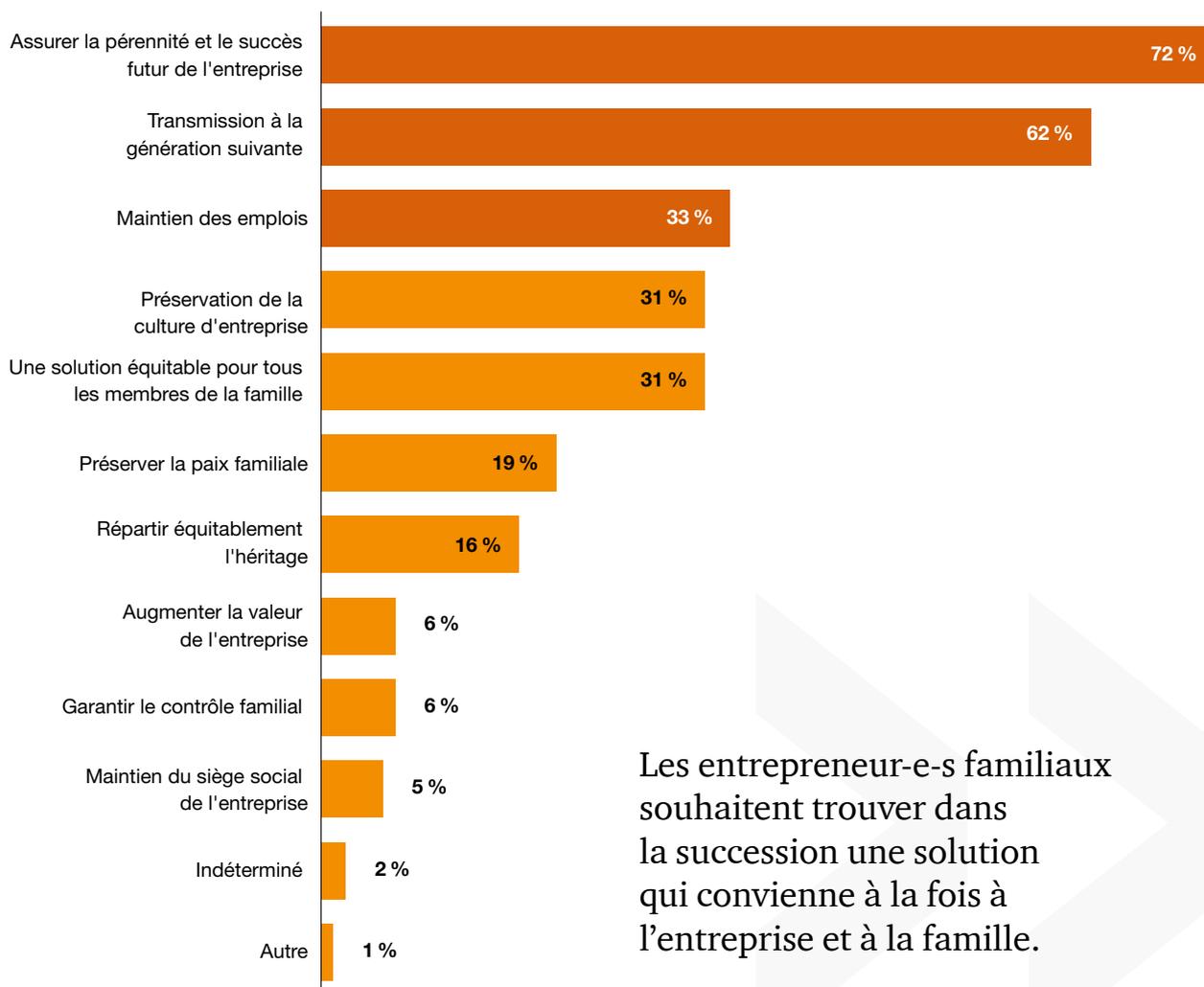
La planification de la succession est l'une des tâches les plus exigeantes d'une entreprise familiale et détermine en grande partie la réussite effective de la succession. Les objectifs et les instruments utilisés sont déterminants à cet égard. Les résultats de l'étude montrent clairement qu'il n'est jamais trop tôt pour commencer à planifier sa succession.



À la recherche de la meilleure solution

L'un des principaux objectifs des entrepreneur-e-s familiaux est la pérennité et la prospérité de leur entreprise (cf. figure 1). Les participant-e-s à l'étude citent comme objectifs principaux de leur processus de succession la garantie de la pérennité et du succès futur de l'entreprise (72 %) et la poursuite de l'activité par la génération suivante (62 %). Cette responsabilité inclut les collaborateurs-trices, puisque le maintien des emplois arrive en troisième position avec 33 %. Il est intéressant de noter que l'augmentation de la valeur de l'entreprise se classe en bas du tableau des objectifs financiers, à égalité avec la préservation du contrôle familial ou le maintien du siège de l'entreprise. Les entrepreneur-e-s familiaux souhaitent trouver dans la succession une solution qui convienne à la fois à l'entreprise et à la famille. Les questions de prix ou d'emplacement passent alors au second plan – une solution à ce problème finira par être trouvée.

Figure 1 : Quels étaient ou sont les principaux objectifs du processus de succession ?



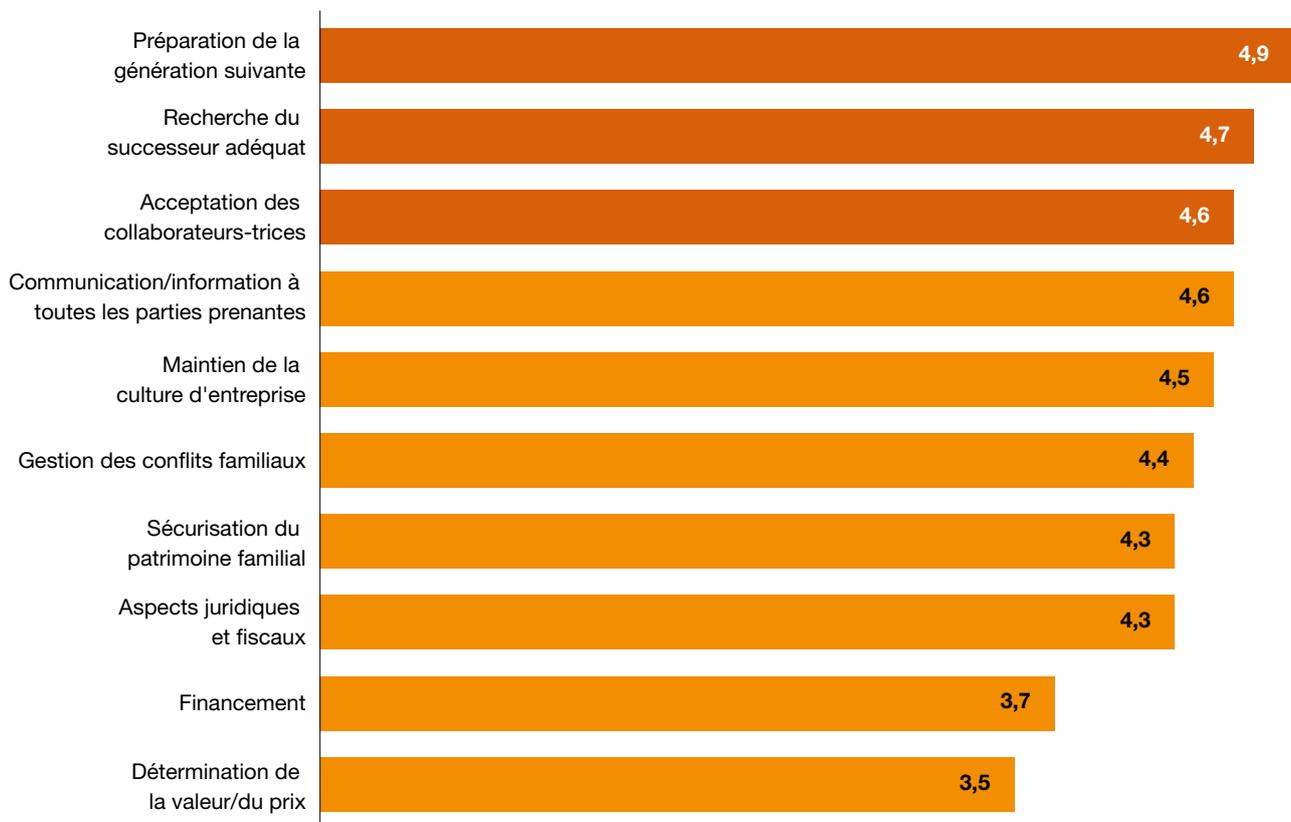
Les entrepreneur-e-s familiaux souhaitent trouver dans la succession une solution qui convienne à la fois à l'entreprise et à la famille.

Bien préparé, mieux lancé

Lorsqu'ils évaluent les facteurs de réussite d'une succession d'entreprise, les participant-e-s à l'étude placent sur le podium la préparation et la formation de la génération suivante, la recherche de successeurs adéquats et l'acceptation par les collaborateurs-trices (cf. figure 2). La communication avec les parties prenantes arrive en quatrième position. Le financement et la fixation du prix de l'entreprise sont classés en dernier.

Figure 2: Veuillez classer par ordre de priorité les objectifs et tâches suivants en fonction de leur importance pour la réussite de la succession de votre entreprise.

1 = sans importance, 6 = très important



Ce tableau indique que les entreprises familiales considèrent comme essentielles la qualification de la génération suivante et son initiation aux activités opérationnelles, c'est-à-dire auprès des clients et dans le réseau personnel. La recherche d'un successeur approprié pour la succession s'avère particulièrement difficile lorsque plusieurs descendants sont en lice. Il existe souvent des désaccords sur la question de savoir qui est le plus qualifié ou quel rôle chacun doit – et veut – remplir. Il est compréhensible que l'acceptation des collaborateurs-trices occupe la première place: autrefois, c'était la fille du patron dans l'atelier, aujourd'hui, c'est la directrice elle-même. Les collaborateurs-trices de longue date connaissent la génération suivante

depuis leur plus jeune âge. Leur changement de rôle n'est pas accepté par tous de la même manière.

Les participant-e-s à l'étude considèrent également qu'informer à temps toutes les personnes concernées sur l'avenir de la famille et de l'entreprise est une tâche prioritaire pour une succession d'entreprise réussie. C'est compréhensible, car il n'est pas rare que les candidats à la succession et les collaborateurs-trices occupant des fonctions clés espèrent obtenir certains postes. Le manque de clarté entraîne généralement un sentiment d'insécurité et d'autres émotions négatives, ce qui n'est pas propice à la planification de carrière, ni à la motivation et à la performance.

Une attitude ad hoc plutôt qu'une vision à long terme

Une entreprise familiale sur deux a défini et consigné des étapes clés au début du processus de succession. En d'autres termes, une entreprise familiale sur deux se lance dans le processus de succession sans l'avoir structuré au préalable. Un quart des participant-e-s à l'étude indiquent que la génération précédente a attendu trop longtemps avant de lancer le processus de succession. Cela ressort également des commentaires

suivants. Interrogés sur les raisons de cette situation, certaines personnes s'expriment ainsi :

Ces affirmations sont en accord avec l'expérience pratique: La génération sortante aborde volontiers la succession comme un projet ad hoc, sans planification structurée. Elle peine à s'engager sur un calendrier contraignant et à communiquer à partir de quand elle transmettra la direction opérationnelle et la propriété financière.

« À partir d'un certain âge, on manque de flexibilité pour aborder les processus de manière dynamique. »

« Un démarrage plus précoce du processus de succession, avec un dialogue ouvert et une plus grande confiance, aurait été souhaitable. Le règlement définitif n'interviendra malheureusement qu'au décès de la deuxième génération. D'ici là, il y aura des frictions dans les activités opérationnelles. Deux chefs, c'est un de trop. »

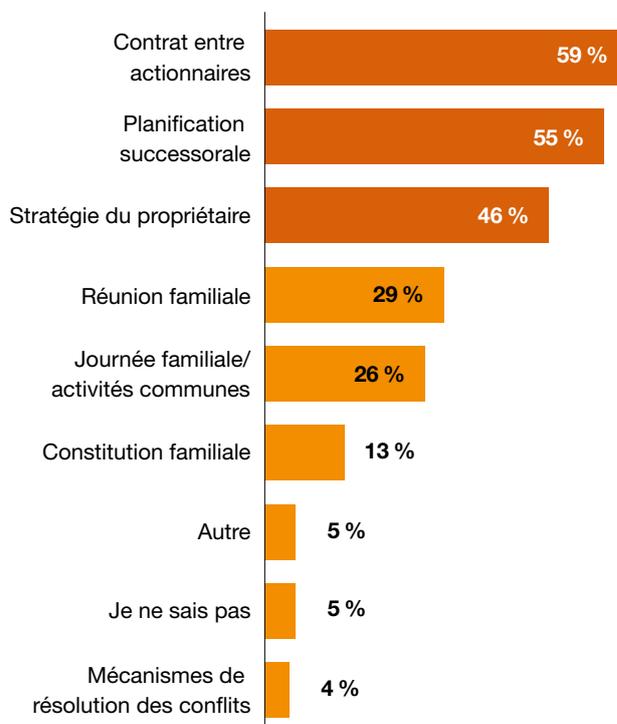
Les règles compensent le manque d'expérience

59 % des entreprises familiales interrogées disposent d'un pacte d'actionnaires. 55 % ont mis en place un plan de succession et 46 % une stratégie de propriétaire (cf. figure 3). Seule une entreprise sur quatre organise régulièrement une journée familiale et seulement 13 % des participant-e-s à l'étude déclarent disposer d'une constitution familiale.

Cette évaluation révèle encore un pourcentage élevé d'entreprises familiales qui n'utilisent aucun instrument de gouvernance familiale. Toutefois, la tendance de ces dernières années est positive: en 2021, seules 24 % des entreprises familiales interrogées utilisaient des instruments de gouvernance familiale¹

De par sa nature, le processus de succession est un événement unique et émotionnel pour de nombreux entrepreneur-e-s familiaux, lesquels n'ont aucune expérience en la matière. La nécessité d'aborder la succession déstabilise et libère des peurs. Des directives et des consignes claires réduisent cette incertitude. Certains entrepreneur-e-s, qui ont connu des débuts difficiles ou de mauvaises expériences en tant que génération reprenante, abordent le processus de transmission avec de nombreuses réserves, ce qui explique leur réticence. D'autres, en revanche, voient dans cette expérience une bonne raison de « faire mieux ».

Figure 3: Parmi les instruments suivants, lesquels sont actuellement utilisés dans votre entreprise ?



¹ Cf. « Génération filles », PwC Suisse, 2021.

Nous avons
interrogé

Reto Blaser



Responsable du développement
d'entreprise pour les entreprises
familiales et les PME – PwC Suisse

Quels sont les aspects régis par la gouvernance familiale ?

La gouvernance familiale est le pendant de la gouvernance d'entreprise. Elle définit entre autres comment et à partir de quand la génération suivante sera progressivement initiée à l'entreprise familiale, par quels canaux les membres de la famille et les personnes apparentées par alliance qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise seront intégrés et informés ou comment la famille communique en son sein et résout les conflits. Une gouvernance familiale peut en outre clarifier quel est l'engagement social de la famille propriétaire.

Pourquoi une stratégie de propriétaire est-elle intéressante ?

Avec une stratégie de propriétaire, la famille propriétaire règle de nombreuses questions, indépendamment du processus de succession. Par exemple, elle détermine qui fait partie de la famille propriétaire, quels membres de la famille propriétaire peuvent recevoir des parts de l'entreprise ou comment traiter les personnes apparentées par alliance. Ces dispositions sont consignées dans une constitution familiale. Bien qu'elles ne soient pas juridiquement contraignantes, elles ont une forte valeur morale et fournissent un cadre de référence et, en quelque sorte, les règles du jeu. Dans la situation concrète de la succession, ils donnent aux acteurs des lignes directrices pour la prise de décision.

Qu'est-ce qu'un conseil de famille ?

La famille propriétaire peut créer un conseil de famille en tant qu'instrument de la stratégie du propriétaire. Celui-ci représente le lien entre la famille propriétaire et le conseil d'administration. Il assure la communication et l'organisation au sein de la famille, ou soutient les décisions de l'entreprise en déléguant des membres au conseil d'administration. Le conseil de famille permet de discuter des divergences d'intérêts, c'est pourquoi il est utile pour une gestion efficace des conflits.

À quoi sert la journée familiale ?

Tous les membres de la famille élargie de l'entreprise participent à une journée familiale, y compris les non-actionnaires, les membres des générations suivantes, les membres de la famille par alliance et les anciens actionnaires. Lors de la journée familiale, ils en apprennent davantage sur l'entreprise et font quelque chose ensemble afin de renforcer la cohésion au sein de la famille propriétaire.



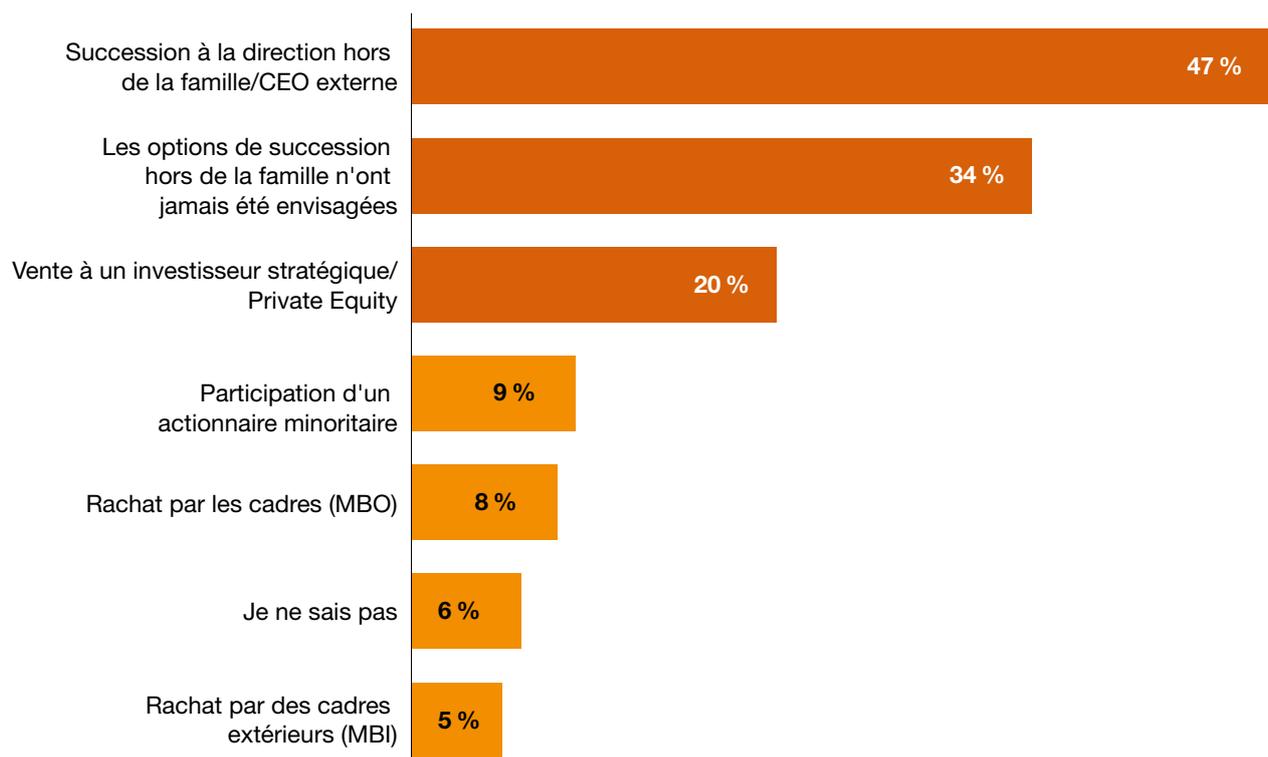
Loin des yeux, loin du cœur

Toutes les entreprises ne restent pas en mains familiales après leur transmission. Certaines familles décident de vendre l'exploitation. Plusieurs éléments peuvent plaider en faveur d'une telle solution : absence de descendance, manque d'intérêt ou de compétences des descendants, envie de changement, etc.

Pour 34 % des participant-e-s à l'étude, une succession en dehors de la famille n'a jamais été envisagée (cf. figure 4). La solution de succession extra-familiale la plus fréquente, citée par 47 % des participants, est le recours à un CEO externe. Cette estimation montre clairement que les entreprises familiales sont plus ouvertes aux solutions externes pour la succession à la direction qu'à la succession patrimoniale ; la propriété doit, si possible, rester en mains familiales. C'est compréhensible, car le propriétaire peut à tout moment changer la direction ou la remplacer par un membre de la famille.

Dans la pratique, un CEO externe est souvent engagé dans la phase de transition entre deux générations. La génération précédente souhaite se retirer, mais la génération suivante est trop jeune, pas encore prête à prendre le relais ou personne dans la famille ne souhaite (encore) assumer cette responsabilité. Un CEO externe donne en outre à la famille la possibilité de rester propriétaire sans avoir à assumer elle-même la responsabilité opérationnelle.

Figure 4 : Parmi les options de succession extra-familiale suivantes, lesquelles avez-vous déjà envisagées en tant que famille ?



Un CEO externe permet à la famille de rester propriétaire sans avoir à assumer elle-même la responsabilité opérationnelle.





Entretien avec Joël Pauli



« Une structure claire et une communication ouverte sont essentielles pour que la succession se déroule harmonieusement. »

Joël Pauli a rejoint l'entreprise familiale un an après le décès inattendu de son père et a repris la direction opérationnelle de Nurissa SA avant même son 30^e anniversaire. Dans l'entretien qu'il a accordé à PwC Suisse, il raconte ce qu'il a fait après que le destin a soudain tracé de nouveaux plans pour lui et l'entreprise familiale.

Veillez décrire brièvement les domaines d'activité de votre entreprise familiale.

Dans notre famille, nous avons trois secteurs d'activité. Avec Nurissa SA, que je dirige, nous proposons des systèmes de restauration complets avec des distributeurs de café et de boissons pour les collaborateurs sur leur lieu de travail. La société Vinum SA est active dans le commerce de vins. Elle se consacre à l'importation et à la distribution de vin en Suisse. Dans le domaine immobilier, nous gérons le patrimoine familial. Ces trois branches ont été créées par mon grand-père. À l'approche de la retraite, il a vendu les trois secteurs à ses deux fils. Mon père Pascal a repris Nurissa, tandis que mon oncle a continué à diriger Vinum SA.

Quelle est l'idée à la base de votre entreprise ?

Lorsque mon grand-père Willy Pauli a fondé l'entreprise, il n'a pas commencé tout de suite dans les trois domaines. Il disait souvent

en plaisantant qu'il voulait devenir marchand de vin, mais qu'il s'était « égaré » et avait atterri dans l'eau minérale. En 1962, il se lança à son compte et innova en lançant les premiers ravitaillements en eaux minérales et en bières pour les entreprises et les chantiers de la région. Nurissa SA était née. Un de ses bons amis travaillait alors pour Rolex à New York et lui a parlé de la pratique locale consistant à fournir des boissons aux collaborateurs sur leur lieu de travail. Mon grand-père a importé cette idée en Suisse et a commencé à proposer des distributeurs automatiques de boissons chaudes aux entreprises. Au début, ils offraient du café à la chicorée, ce qui était considéré comme un luxe. La percée a eu lieu avec l'avènement de la télévision : comme les gens se couchaient plus tard et avaient moins de temps le matin, ils avaient besoin de pouvoir prendre un café sur leur lieu de travail.

Comment s'est poursuivie

l'aventure entrepreneuriale ?

Willy a continué à développer l'entreprise. Il a commencé à fournir des usines à Bienne ; son premier gros client a été la manufacture horlogère Omega. Le concept de restauration pour les employés est devenu plus populaire et les machines à café ont évolué sur le plan technique. Plus tard, des distributeurs de cigarettes ont été ajoutés. Le fait que les collaborateurs puissent acheter leurs cigarettes directement sur leur lieu de travail était une nouveauté. Mon grand-père était un pionnier dans ce domaine et a dû se battre pour imposer son idée de restauration en Suisse. Au début, on se moquait de lui, mais avec le temps, son concept s'est avéré être un succès.

Comment avez-vous rejoint l'entreprise familiale ?

À l'origine, je n'avais pas prévu d'entrer dans l'entreprise familiale. J'avais étudié la gestion d'entreprise à Lausanne et je travaillais comme expert-comptable dans une société fiduciaire. Mais lorsque mon père est décédé subitement en 2012, je me suis retrouvé face à un choix : reprendre l'entreprise ou la vendre. Mon grand-père a géré l'entreprise pendant plus d'un an. Cela m'a permis de réfléchir tranquillement à ma décision. J'ai décidé de tenter ma chance, en espérant ne pas le regretter plus tard. En 2013, j'ai officiellement rejoint l'entreprise familiale.

Quels ont été vos plus grands défis ?

J'avais 26 ans et je devais m'adapter à une nouvelle ville et à une nouvelle structure d'entreprise. Pour tout comprendre, j'ai passé une journée avec chaque collaborateur afin de me familiariser avec les processus. Au bout d'un an environ, j'avais trouvé ma place et après trois ans, je pouvais définir l'orientation stratégique. Nous avons développé de nouveaux projets et doublé notre chiffre d'affaires au cours des années suivantes. La pandémie de coronavirus a été tout aussi difficile : en quelques jours, nous avons perdu 80 % de notre chiffre d'affaires. Ma responsabilité vis-à-vis de nos collaborateurs était lourde. Je devais trouver des moyens de stabiliser l'entreprise.

Sur quelle idée fondamentale vous êtes-vous appuyé pour vos nouvelles tâches ?

Une valeur fondamentale de mon grand-père : outre ses activités commerciales, il était également actif en politique et investissait dans l'immobilier à Bienne. Il voulait rénover des bâtiments négligés et les louer à bas prix. C'était sa contribution au développement de la ville. Sa philosophie était d'investir d'abord dans la région avant de se développer. C'était aussi mon cas lorsque j'ai repris Nurissa : j'ai d'abord consolidé l'activité locale avant d'accélérer la croissance.

Nurissa SA

Depuis 1962, Nurissa SA propose des systèmes de restauration complets avec un service intégral pour les petites entreprises comme pour les grands groupes. La bonne réputation de l'entreprise biennoise repose sur près de 60 ans d'expérience dans le domaine de la restauration d'entreprise. Nurissa SA propose des solutions individuelles, flexibles et adaptées aux besoins de chaque type d'organisation d'entreprise. Les plus de 160 collaboratrices et collaborateurs motivés et expérimentés de Nurissa SA fournissent des prestations de haute qualité à une clientèle variée.

Comment se présente actuellement votre gouvernance familiale ?

Mon cousin gère le secteur immobilier. Je peux ainsi me concentrer pleinement sur Nurissa. Toutes nos entreprises sont indépendantes les unes des autres. Nous nous rencontrons au sein de Conseil de famille pour partager nos problématiques importantes et nos réflexions. Par ailleurs, nous avons professionnalisé le Conseil d'administration de Nurissa SA en y intégrant des membres externes. Au début, mon grand-père y était opposé. Mais je voulais qu'un tiers objectif challenge nos décisions. Ma femme est une experte financière et siège également au conseil d'administration. Cela apporte de la transparence dans notre structure familiale et entrepreneuriale.

Comment envisagez-vous la prochaine génération ?

Pour moi, ce n'est pas une obligation de reprendre l'entreprise familiale. Je ne sais pas si mes enfants le feront un jour. Je ne les pousserai pas à suivre ma voie. Mon objectif n'est pas de maintenir à tout prix l'entreprise dans la famille, mais de la développer durablement et avec succès.

Qu'avez-vous appris de votre processus de succession ?

La succession d'entreprise est un processus complexe dans lequel se mêlent des aspects économiques et familiaux. J'ai surtout appris une chose : même si tous les aspects de la transmission ne peuvent être décidés à l'avance, il est possible de s'accorder sur une vision commune. Parfois, comme dans notre cas, on ne peut pas discuter avec la génération précédente. Lorsque mon grand-père était encore en vie, mon oncle et moi n'avons pas abordé la question de la succession avec lui. Au lieu de cela, nous avons clarifié ensemble comment nous imaginions les choses lorsqu'il ne serait plus parmi nous. Le plus important pour nous était de préserver la forte cohésion familiale. La deuxième leçon que j'ai tirée de la mort soudaine de mon père, c'est que nous devons prendre des mesures pour que l'entreprise continue de fonctionner aussi normalement que possible si quelque chose m'arrivait. C'est pourquoi j'ai fait entrer ma femme conseil d'administration. Si je n'étais soudainement plus en mesure de diriger l'entreprise, elle pourrait coordonner la relève.

Les personnes





« Mon père
doute que je
puisse diriger
l'entreprise à
temps partiel. »

Qui en fait partie – et qui n'en fait pas (encore) partie

Une famille de propriétaires réunit plusieurs générations et plusieurs sexes autour de la table familiale – et donc les souhaits et les besoins les plus divers. Plus elle les intègre tôt et de manière étendue dans la planification successorale, plus la solution sera adaptée aux personnes impliquées et à l'entreprise.

Une affaire de famille sans équivoque

Dans un tiers des entreprises familiales interrogées, la mise en œuvre du plan de succession bat son plein ou le processus de succession est terminé. 44 % des participant-e-s à l'étude siègent actuellement au conseil d'administration, 43 % exercent la fonction de CEO.

17 % occupent la présidence du conseil d'administration et 45 % des personnes interrogées sont (co)propriétaires. Seuls 6 % n'ont aucun rôle dans l'entreprise. Dans quatre cas sur cinq, la famille est fortement voir très fortement impliquée dans la gestion de l'entreprise. Il n'est donc pas surprenant que dans 68 % des cas, ce soit la famille, et dans 16 % des cas la génération suivante elle-même, qui ait donné l'impulsion pour réfléchir à la succession.

La poursuite de l'activité de l'entreprise est manifestement une affaire de famille. Le fait que chacun exprime autant que possible ses souhaits et ses attentes fait donc partie des premières étapes essentielles de la planification. De cette manière, il est possible de développer une solution largement soutenue et acceptée par une majorité. Si toute la famille est impliquée dans le processus de recherche de solutions, il est en outre possible que des personnes qui étaient jusqu'à présent restées en retrait manifestent leur intérêt pour certains rôles.

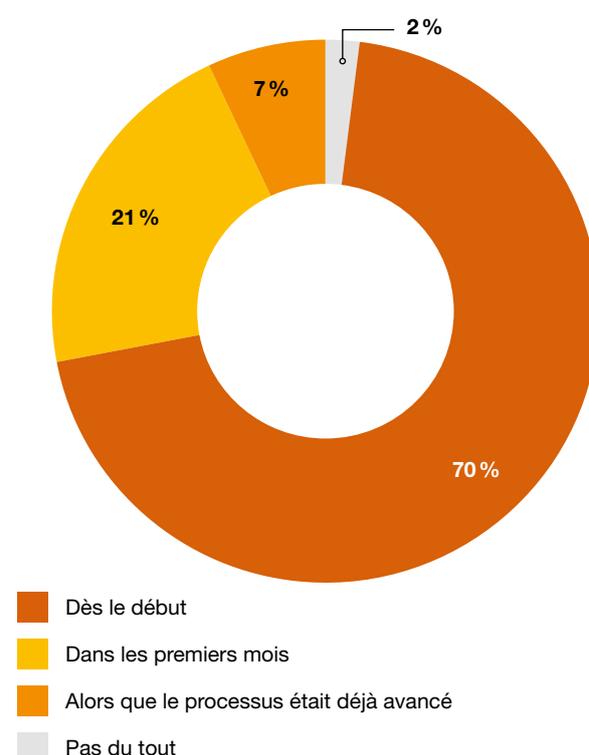
On n'est jamais trop prudent...

70 % des participant-e-s à l'étude ont été impliqués dans la planification de la succession dès le début et 21 % au cours des premiers mois (cf. figure 5). Dans la pratique, un autre scénario est également très répandu : la génération précédente commence à planifier en silence et n'implique la génération suivante plus tard, voire une fois que des décisions importantes ont déjà été prises, par exemple celle de céder la direction de l'entreprise.

Des raisons émotionnelles sont souvent à l'origine de la réticence à aborder la planification de la

« Nous avons mené des discussions pendant des années, mais nous n'avons jamais rien planifié, mis en œuvre ou écrit de concret. »

Figure 5: À quel moment avez-vous été impliqué-e dans la planification de la succession (en cours) ?



succession et à n'impliquer les descendants qu'après coup. Ce sujet sensible est volontiers refoulé, car on ne sait pas comment se détacher de l'entreprise ou de son propre rôle. Des témoignages comme ceux-ci le montrent clairement :

« Nos parents ont trop longtemps conservé la responsabilité opérationnelle principale et étaient trop impliqués dans l'exploitation. »

« Nos parents ont 74 ans et n'ont toujours pas démissionné. »

Les modèles façonnent la perception des rôles

Dans 97 % des cas, le père est ou a été activement impliqué dans le processus de succession, dans 46 % la mère et dans 73 % des cas les frères et sœurs. Cette observation montre que le père occupe la fonction de chef d'entreprise dans la plupart des entreprises familiales. Toutefois, les bons modèles influencent la perception des rôles de la génération suivante. Ainsi, les filles occupent plus souvent un poste de direction lorsque leur mère en occupait ou occupe un. Plus d'un tiers des filles dont les mères siègent au conseil d'administration ou à la direction sont également membres du conseil d'administration ou directrices. En revanche, les femmes ayant des frères et sœurs occupent plus souvent des postes subalternes que des postes de direction.²

Regarder de l'extérieur vers l'intérieur

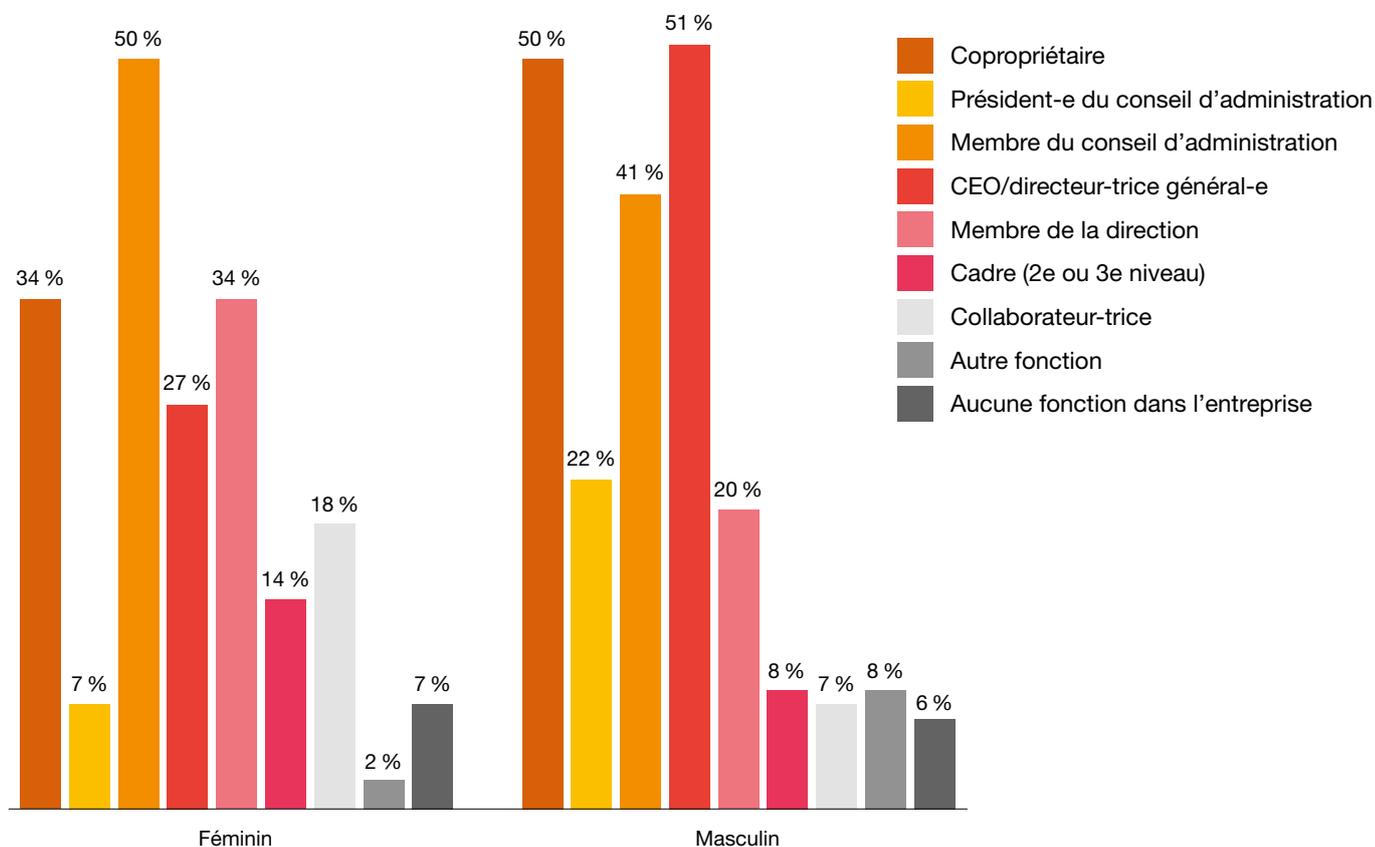
39 % des entreprises étudiées ont impliqué le conseil d'administration dans le processus de succession et 37 % une personne de confiance ou un coach. Lorsqu'un conseil professionnel a été sollicité, 80 % des personnes interrogées ont estimé que le processus de succession était équitable. En outre, les conflits ont pu être traités deux fois plus rapidement à l'aide du coaching ou de la médiation que lorsque seuls des conseillers spécialisés (juridiques ou fiduciaires) étaient impliqués.

En intégrant des personnes extérieures à la famille, les familles propriétaires bénéficient d'un regard extérieur sur la planification de la succession. Les membres externes du conseil d'administration peuvent les conseiller, mais ils ne sont pas toujours sur place. C'est pourquoi ils confient volontiers le processus à un spécialiste expérimenté dans le domaine de la succession. Pour la famille propriétaire, il est important de distinguer si cette personne couvre exclusivement des sujets techniques tels que l'évaluation, la structure ou la fiscalité, ou si elle assume également une fonction de médiation et facilite le processus. L'expérience montre qu'une équipe interdisciplinaire est la plus efficace. Des compétences en matière de droit, de fiscalité et de fiducie y sont représentées, tandis qu'un(e) conseiller(ère) en succession accompagne et anime les discussions au sein de la famille.

Les femmes ne sont pas sous-représentées dans tous les postes

33 % des participant-e-s à l'étude sont des femmes, en moyenne plus jeunes que leurs collègues masculins. Ils siègent à 50 % au conseil d'administration et à 34 % à la direction (cf. figure 6). 34 % des participantes à l'étude sont également copropriétaires. En revanche, un participant masculin sur deux est à la fois CEO et copropriétaire.

Figure 6 : Qui occupe actuellement quel rôle dans l'entreprise familiale ?



² Cf. « Génération filles », PwC Suisse, 2021.

71 % des participant-e-s à l'étude ne se sentent pas désavantagées dans le processus de succession parce qu'elles sont des femmes. Il en ressort que près de 30 % considèrent leur sexe comme un obstacle. Interrogées sur les raisons de cette appréciation, les participantes à l'étude ont donné les réponses suivantes :

« On me fait moins confiance qu'à un homme. »

« Beaucoup pensent encore qu'une femme ne peut concilier famille et carrière. Cela n'est jamais remis en question chez les hommes. Aujourd'hui, les hommes ont également un rôle différent au sein de la famille. »

« Chez certains collaborateurs-trices et groupes de clients, on est moins bien acceptée, voire pas du tout, en tant que femme et on n'est pas respectée en tant que partenaire commercial. »

Les stéréotypes tenaces, l'acceptation par l'entourage et les doutes quant à la compatibilité entre vie professionnelle et vie familiale se traduisent toujours, pour un tiers des femmes, par une vision pessimiste de la succession. Pourtant, 81% des femmes qui succèdent à leurs parents estiment qu'il est possible de concilier famille et entreprise. Les jeunes générations, en particulier, se détachent des modèles de vie et des rôles traditionnels. Elles mélangent davantage vie privée et vie professionnelle et aspirent à un équilibre entre les deux, alors que les générations plus âgées parlent encore d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De plus en plus d'entrepreneurs familiaux considèrent leurs filles et leurs fils comme des successeurs à part entière et se concentrent sur la meilleure solution plutôt que sur le sexe. Il n'est pas rare que des modèles de codirection s'imposent, dans lesquels les frères et sœurs se partagent les responsabilités dans des rôles complémentaires.

« Je suis bien acceptée, mais il faut faire plus d'efforts qu'un homme. Je travaille à temps partiel, ce qui nécessite une acceptation supplémentaire. Pour cela aussi, je dois faire des efforts. »

« Une femme doit gagner le respect plus qu'un homme ».



Club PwC NextGen & YoungLeaders pour les entreprises familiales

Dans le cadre de cette plateforme exclusive, de jeunes entrepreneures et entrepreneurs en herbe se rencontrent dans une atmosphère détendue et informelle. Ils peuvent y échanger des informations, vivre des expériences communes et développer leur réseau entrepreneurial. Le Club PwC NextGen & YoungLeaders compte plus de 100 membres issus d'entreprises familiales suisses.

Pour en savoir plus : www.pwc.ch/nextgen-romandie



Entretien avec Dania et Nils Kambly



« Mon beau-père était un excellent coach. »

Dania et Nils Kambly se partagent la responsabilité opérationnelle de Kambly SA Spécialités de biscuits suisses, une entreprise familiale depuis quatre générations. Le nom de la famille et de la marque sont synonymes de tradition suisse accomplie dans le domaine de la biscuiterie fine. Dans un entretien avec PwC Suisse, les Kambly expliquent pourquoi ils sont profondément reconnaissants envers la génération précédente et comment la transmission de l'entreprise s'est déroulée pour leur fille et leur gendre.

Quelles sont vos fonctions actuelles au sein de l'entreprise familiale Kambly ?

Nils Kambly : Dania est présidente du conseil d'administration et responsable du développement stratégique de l'entreprise. Je suis moi-même CEO et vice-président du conseil d'administration.

Comment en êtes-vous arrivés à cette direction conjointe ?

Dania Kambly : Je siége au conseil d'administration de Kambly depuis 2011. En 2013, j'ai annoncé que je souhaitais prendre la relève. En 2017, j'ai rejoint l'entreprise avec des tâches opérationnelles, et Nils l'année suivante. Mes parents dirigeaient l'entreprise conjointement, avec un CEO externe à la tête de la direction. À partir de 2020, Nils et moi avons pris la responsabilité de l'affaire. Quatre ans plus tard, notre famille a franchi la dernière étape en nous confiant la direction du conseil d'administration en tant que quatrième génération.

Comment avez-vous orienté votre carrière au sein de l'entreprise ?

Nils Kambly : Dès le début, les rôles ont été clairement répartis. Lorsqu'il est devenu évident que nous allions prendre la relève ensemble, nous nous sommes progressivement rapprochés de nos fonctions actuelles. J'ai commencé dans l'informatique, puis je suis passé à la chaîne

d'approvisionnement avant d'être CEO.

Dania Kambly : Après avoir obtenu mon doctorat, j'ai fait quelques stages dans l'industrie des biens de consommation. J'ai ensuite envisagé ma carrière dans l'entreprise familiale. Avec mes parents, nous avons planifié ce parcours de manière très précise et nous nous sommes tenus à ce plan.

Comment avez-vous vécu votre entrée dans l'entreprise familiale de votre épouse ?

Nils Kambly : J'ai rapidement gravi les échelons, passant de simple employé à CEO et vice-président du conseil d'administration. Cela n'a été possible que parce que je faisais partie de la famille depuis mon union avec Dania et que mes beaux-parents m'ont toujours traité comme un membre à part entière de la famille. On ne peut pas vraiment s'imaginer l'ampleur de cette responsabilité, même si nous en avons beaucoup discuté avant que je ne rejoigne l'entreprise.

Vous avez dirigé l'entreprise pendant une phase de transition de plusieurs années avec la génération précédente. Comment cela s'est-il passé pour vous ?

Dania Kambly : Tout s'est fait dans le consensus et la collaboration. Nous nous sommes efforcés de prendre les décisions stratégiques à l'unanimité. En revanche, au quotidien, nous n'avions tout simplement pas le temps

de recueillir systématiquement les quatre avis. Lorsque mes parents se sont complètement retirés de l'entreprise, il a soudain manqué deux paires d'épaules pour nous aider à porter le fardeau. Mais ils sont toujours à nos côtés pour nous aider et conseiller. Ils retracent par exemple l'histoire de l'entreprise de leur génération afin que nous puissions conserver ce savoir. Aujourd'hui encore, je demande conseil à mes parents lorsque je suis dans une impasse. Dans l'ensemble, nous avons bénéficié de beaucoup de compréhension et de bienveillance de la part de nos collaborateurs-trices lors de la période de transition. Ils nous ont portés tout au long de cette phase, et nous leur en sommes très reconnaissants.

Nils Kambly : Déjà à l'époque, il y avait une répartition claire des tâches, des compétences décisionnelles et des responsabilités. Lorsque je suis finalement devenu CEO, mon beau-père Oscar Kambly m'a transféré toutes les responsabilités. Par la suite, il me rappelait de temps en temps des choses que je ne devais pas oublier. Mais il ne s'est jamais immiscé dans mon travail. Mon beau-père était un excellent coach. Pendant la période de transition, je le voyais plus souvent que ma femme.

Je pouvais lui poser toutes mes questions et toujours lui demander son avis. Cela m'a donné de

l'assurance et m'a renforcé dans mon rôle de CEO. J'ai également bénéficié, et bénéficie encore, d'un soutien précieux au sein du conseil d'administration et de la direction.

Comment la communication sur la succession s'est-elle déroulée avec les collaborateurs-trices ?

Dania Kambly : Nous avons régulièrement informé nos collaborateurs-trices de toutes les étapes importantes, tant en termes de contenu que de calendrier. Dès le début, nous avons esquissé une vision claire pour l'entreprise.

Avez-vous envisagé d'autres options de succession, par exemple la transmission à d'autres membres de la famille ou une solution avec des intervenants extérieurs à la famille ?

Dania Kambly : Avant de décider de nous lancer, nous avons discuté de nombreuses options. À partir de là, la direction à prendre était claire et nous avons travaillé à quatre de manière ciblée pour y parvenir.

Qu'est-ce qui a favorisé la réussite de votre processus de succession ?

Nils Kambly : Quatre facteurs ont joué un rôle déterminant. Premièrement, notre libre décision de prendre la succession. Sous la contrainte, je n'aurais probablement jamais pu me motiver à travailler autant. Deuxièmement, la génération précédente nous soutenait de son mieux et acceptait que nous fassions les choses différemment d'elle. Je me souviens encore aujourd'hui du jour où mon beau-père m'a présenté aux collaborateurs-trices comme le nouveau futur CEO ; ça a été un moment incroyable. Troisièmement, les collaborateurs-trices nous ont soutenus et ont suivi le mouvement. Et quatrièmement, nous avons un plan clair sur la manière dont la succession devait

se dérouler et sur la direction que nous voulions donner à l'entreprise.

Y a-t-il eu des conflits dans le cadre de votre processus de succession ?

Dania Kambly : Il y a eu des divergences d'opinion, mais pas de conflit ouvert. Les conflits les plus importants, c'est avec soi-même qu'on les a vécus. J'admire mon mari et mon père pour avoir si bien travaillé ensemble.

Nils Kambly : Il y avait effectivement des conflits internes. Par exemple, je me suis demandé comment me présenter et dans quelle mesure je devais défendre ma position. J'ai dû réfléchir à ce que je pouvais changer et ce que je pouvais conserver. Je suis devenu CEO jeune, mais il me manquait l'expérience de l'âge. Ce manque d'expérience implique beaucoup de réflexion sur soi-même et sur les autres. Chacun doit trouver sa propre voie. J'ai dû d'abord acquérir la certitude de prendre les bonnes décisions. Dans les hautes sphères de l'entreprise, on ne peut plus se décharger d'un sujet ou d'un problème sur ses supérieurs.

Pouvez-vous vous soutenir mutuellement dans vos fonctions dirigeantes ?

Nils Kambly : Absolument. C'est justement pour les grandes questions qu'il est bon d'avoir quelqu'un qui comprend ce que signifie la responsabilité. Cela compense la solitude professionnelle.

Dania Kambly : Mes parents ont abordé cet aspect avec beaucoup de sagesse. Ils ont mis en place un conseil d'administration compétent avec trois personnes externes, Nils et moi-même. Dans cette configuration, on peut toujours compter sur les bons conseils d'une personne compétente. Nos administrateurs externes nous font réflé-

chir, nous interpellent et nous mettent au défi. Nous ne sommes pas toujours d'accord, mais nous ne sommes jamais seuls.

Comment parvenez-vous à faire la distinction entre Kambly en tant qu'entreprise et Kambly en tant que famille ?

Dania Kambly : Nos deux fils sont à l'école maternelle et primaire. Bien sûr, ils aimeraient passer plus de temps avec nous. Malheureusement, cela n'est pas toujours compatible avec notre importante charge de travail. C'est pourquoi nous nous complétons et nous nous aidons mutuellement. C'est ainsi que nous en tirons le meilleur parti de la situation. En tant que famille, nous sommes très proches, même si nous travaillons beaucoup.

Que ferez-vous différemment lors de votre propre succession ?

Nils Kambly : Nous avons fait beaucoup de choses correctement. Mais notre propre succession sera très différente dans X années, c'est pourquoi nous ne reprendrons certainement pas notre processus de succession tel quel. Nous nous considérons plutôt comme des fiduciaires pour une éventuelle transmission à la génération suivante. Ce sera à nos enfants de décider s'ils veulent ou non y participer. Nous avons encore du temps devant nous avant d'arriver à ce stade.

Quels conseils pouvez-vous donner aux jeunes entrepreneurs familiaux qui se lancent dans un processus de succession ?

Dania Kambly : Je leur conseille de suivre leur cœur et non les attentes des autres. Et aussi de préserver la paix familiale.

Nils Kambly : Je leur recommande d'avoir des échanges respectueux avec toutes les parties prenantes. Il est utile de travailler sur sa maturité et de mettre son ego de côté.

Quel message souhaitez-vous adresser à la génération précédente concernant votre succession ?

Dania et Nils Kambly : Merci d'avoir été de si bons modèles pour nous et de nous avoir coachés avec tant de clairvoyance !

Kambly SA Spécialités de biscuits suisses

Kambly est la marque de biscuits leader et le premier fabricant de biscuits en termes de chiffre d'affaires en Suisse, ainsi que le leader des exportations, reconnu internationalement pour sa qualité et son innovation dans le segment haut de gamme de la biscuiterie fine. Avec un total de 525 collaborateurs et collaboratrices engagés, Kambly a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires d'environ 210 millions de CHF, dont 46% sur les marchés internationaux dans une cinquantaine de pays. L'entreprise familiale suisse indépendante s'estime bien préparée pour l'avenir grâce à son organisation et son infrastructure performantes, à sa marque forte et à sa notoriété sur le marché.

Émotions



« Malgré une forte charge émotionnelle, tout a été dit, les attentes sont claires et tout le monde tire désormais à la même corde. Tous veulent le meilleur pour la famille comme pour l'entreprise. »

Pourquoi les sentiments ont besoin d'espace – et devraient l'obtenir

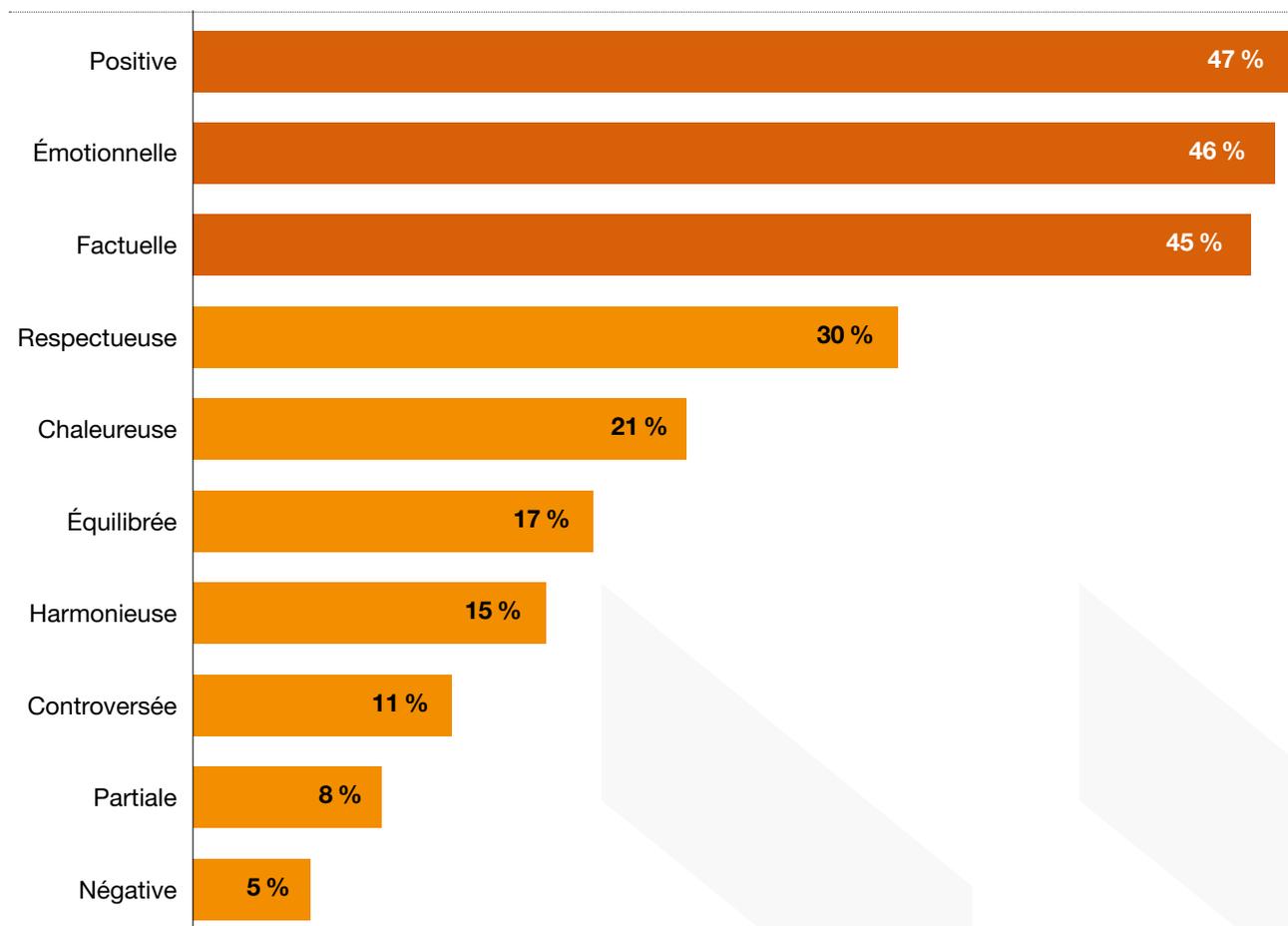
Les émotions jouent un rôle dans toute planification successorale. Après tout, le cœur et la raison sont tout autant sollicités. Il est important que les personnes concernées trouvent une manière appropriée de gérer ces émotions. C'est la seule façon de transformer les sujets conflictuels en opportunités d'améliorer les relations et les solutions.

Tonalité positive

47 % des participant-e-s à l'étude décrivent l'ambiance des discussions sur la succession au sein de la famille comme positive (cf. figure 7). 46 % des personnes interrogées la qualifie d'émotionnelle, presque autant de factuelle. Une entreprise familiale sur cinq a des discussions animées. Cette polarité des opinions est compréhensible : transmettre une entreprise suscite des émotions, car on reprend finalement l'œuvre de toute une vie et donc une partie de l'identité de la génération précédente. C'est pourquoi la joie de voir enfin la succession se poursuivre, l'incertitude quant à sa capacité à y parvenir et la tension face au nouveau défi se contrebalancent.



Figure 7 : Comment percevez-vous ou avez-vous perçu l'ambiance lors des discussions au sein de la famille au sujet de la succession ?



L'équité est (aussi) liée à l'argent

80 % des successeurs interrogés ont estimé que le processus de succession dans l'entreprise familiale était équitable. Cette évaluation a été complétée par des commentaires tels que ceux :

« Nous sommes trois enfants dans trois postes administratifs ou de direction. Chacun est actif dans son domaine de prédilection et détient un tiers des parts chacun ».

« Mon frère et moi avons le même statut, le même salaire et nous avons tous les deux le même poids dans les décisions. »

« Plusieurs tiers indépendants ont été consultés pour l'évaluation. »

On constate ici une corrélation intéressante : le processus de succession est perçu comme plus équitable lorsque des instruments de gouvernance familiale tels que le pacte d'actionnaires, la constitution familiale ou une stratégie actionnariale sont utilisés. Il en va de même pour la structuration de la planification de la succession : mieux elle est planifiée, plus la solution est jugée équitable. Cela coïncide avec l'expérience pratique selon laquelle des règles et des directives claires facilitent la mise en œuvre d'une solution de succession. L'évaluation de l'équité d'une solution est souvent liée à la future structure de propriété et/ou au prix. C'est ce que montrent des déclarations telles que celle-ci :

« La succession a été organisée de manière à ce que la prochaine génération puisse l'assumer, ce que tout le monde ne considère pas comme équitable. »

« Mon frère travaille moins et sans motivation, mais il détient les mêmes parts que moi dans l'entreprise. »

« Tous les enfants et cousins sont copropriétaires, mais tous n'ont pas été sollicités pour la direction opérationnelle. »

« Nous trouvions que le prix d'achat était trop élevé, mais nous avons dû l'accepter. »

Les hommes ressentent plus de pression que les femmes

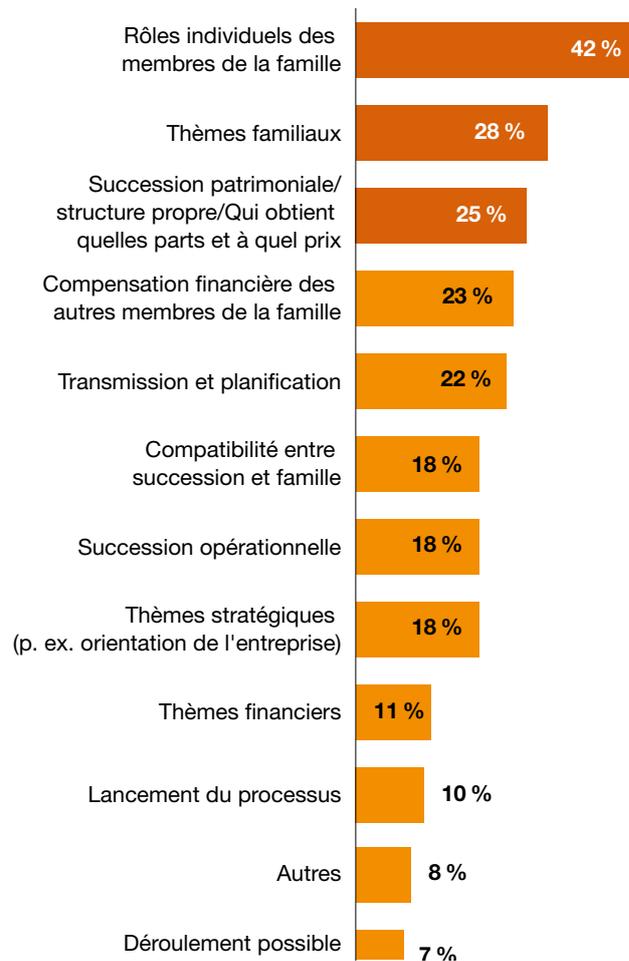
La pression exercée sur les participant-e-s à l'étude pendant le processus de succession est considérée comme modérée ou importante par 76 % des hommes participant à l'étude, alors que seules 66 % des femmes partagent cette opinion. La même image se manifeste dans les attentes : 38 % des hommes ont estimé que les attentes à leur égard en tant que successeurs étaient élevées à très élevées. Chez les femmes, ce chiffre était de 24 %. Le conseil aux entreprises familiales nous a appris que la pression augmente de génération en génération. En outre, les filles issues d'entreprises familiales sont souvent plus libres dans le choix de leur carrière ; leurs frères sont souvent préparés dès leur plus jeune âge à assumer le rôle de successeur.

Les thèmes liés aux rôles et à la famille sont explosifs

Certaines émotions sont si fortes qu'elles provoquent des conflits. Les participant-e-s à l'étude citent comme sources de conflit les plus importantes la définition des rôles individuels (42 %), les thèmes familiaux (28 %) et la répartition de la propriété (25 %) (cf. figure 8).

Dans les entreprises familiales, les rôles sont souvent définis depuis des années, voire des générations. Le débat sur la succession devient difficile lorsque quelqu'un se porte soudainement candidat à un rôle qui ne lui avait jamais été attribué auparavant ou qui n'est pas compatible avec l'image que la famille se fait de lui ou d'elle. Les thèmes familiaux tels que la séparation, l'émancipation ou la reconnaissance sont inévitablement conflictuels, car ils sont latents.

Figure 8 : Quels sont les thèmes qui ont/ont eu le plus grand potentiel de conflit dans votre processus de succession ?



L'esprit de compétition entre frères et sœurs fait partie du quotidien et englobe des thèmes tels que la concurrence, le pouvoir, la rivalité ou l'envie.

Frères et sœurs (le plus souvent) hors concours

C'est avec le père que les participant-e-s à l'étude vivent le plus de discussions difficiles (46 %), suivi par les frères et sœurs (33 %). Certes, 90 % des participant-e-s à l'étude ne perçoivent pas leurs frères et sœurs comme des concurrents dans le processus de succession. Néanmoins, 33 % d'entre eux déclarent avoir eu des conflits avec leurs frères et sœurs à ce sujet. Chez les hommes, c'est deux fois plus que chez les femmes.

L'esprit de compétition entre frères et sœurs fait partie du quotidien et englobe des thèmes tels que la concurrence, le pouvoir, la rivalité ou l'envie. L'expérience tirée des cas pratiques montre que les rivalités fraternelles présentes dès l'enfance – comme la lutte pour obtenir l'attention des parents – réapparaissent lors du processus de succession, parce que les anciens schémas éclatent ou que les rôles sont remis en question à l'inverse, se renforcent. Il arrive parfois qu'une solution techniquement simple soit soudainement rejetée ou fasse l'objet de discussions très émotionnelles, parce que l'un des frères et sœurs a le sentiment d'être lésé, comme c'était peut-être déjà le cas lorsqu'il était enfant.

Nous avons
interrogé

Alexandra Bertschi



Spécialiste en entreprises familiales
et planification successorale –
PwC Suisse

Comment une famille propriétaires peut-elle renforcer ses compétences en matière de gestion des conflits ?

D'une manière générale, il faut être conscient que le chevauchement de deux systèmes déjà sophistiqués en soi, la famille et l'entreprise, entraîne une grande complexité technique et émotionnelle. Et pour garantir la concertation dans ce contexte de tensions, le mieux est de se forger des compétences et des règles en matière de communication et de gestion des conflits.

La compétence en matière de conflits comprend deux éléments : premièrement, la famille propriétaire doit prendre conscience que les conflits au sein de son groupe sont tout à fait normaux. Pour y parvenir, il faut deuxièmement des règles de gestion des conflits qui soient acceptées et respectées par tous.

Ces règles comprennent des directives de communication claires sur la manière, le moment et le lieu de discussion entre les participant-e-s. Par exemple, ils se laissent parler, s'écoutent patiemment, se traitent avec respect, sont honnêtes, ne blessent pas et essaient de comprendre leur interlocuteur.

Si un conflit survient malgré tout, un schéma d'escalade clair peut aider. Dans ce cas, les personnes concernées tentent d'abord de régler le litige en face à face. Si cela ne fonctionne pas, les parties se séparent et réessaient à un moment ultérieur. Si aucune solution n'est trouvée, il est fait appel à une personne définie au préalable pour la médiation.

Les règles mentionnées ainsi que le schéma d'escalade des conflits décrit peuvent également être intégrés, par exemple, dans une constitution familiale ou adoptées conjointement. Cela a l'avantage qu'au moins une fois, des règles contraignantes sur la gestion des conflits ont été définies et jugées bonnes par tous.

Ici aussi, il convient de rappeler que parler aide. Il est préférable d'essayer d'établir une bonne communication au sein de la famille afin de créer une dynamique de dialogue qui permette d'éviter les conflits. Et si des frictions surviennent malgré tout, on sait comment les gérer.

Digression

Transfert de propriété

Pourquoi la propriété est – et doit être – un sujet

La succession de la propriété – en premier lieu la répartition des actions – est source de conflits potentiels. Dans 25 % des entreprises étudiées, le sujet suscite des controverses au sein de la famille propriétaire. Il est donc d'autant plus important que les personnes impliquées n'éluent pas la question de la future répartition des actions dans le processus de succession, mais qu'elles l'abordent avec clairvoyance et franchise.



Le partage équitable est difficile

Pour la succession la famille propriétaire a le choix entre les options suivantes :

1. **Tous reçoivent le même nombre d'actions :** La plupart des familles propriétaires souhaitent que tous leurs descendants participent à l'entreprise, et pas seulement ceux qui sont actifs dans l'exploitation. Ainsi, neuf participant-e-s à l'étude sur dix, dont les frères et sœurs sont copropriétaires, sont eux-mêmes propriétaires. L'avantage d'une solution avec des parts d'actions égales pour tous est que cette variante est conforme au droit successoral et qu'aucune compensation financière ne doit être faite. L'inconvénient est qu'elle est parfois perçue comme injuste, car les descendants impliqués dans l'exploitation ont autant que ceux qui ne contribuent pas au succès de l'entreprise. En outre, lors des votes à l'assemblée générale, il peut arriver que des successeurs actifs dans l'entreprise soient mis en minorité par les actionnaires non actifs.
2. **La propriété revient aux descendants ayant une responsabilité opérationnelle :** Le successeur exerçant des responsabilités opérationnelles reçoit la totalité des actions. Dans cette variante, les avantages et les inconvénients sont inversés par rapport à la variante 1. L'engagement opérationnel est rémunéré par des droits de vote et des droits patrimoniaux. Toutefois, la mise en œuvre correcte de cette solution du point de vue du droit successoral peut s'avérer difficile.
3. **Il existe plusieurs parties prenantes différentes :** Avec une solution mixte, les actions sont attribuées à une participation majoritaire et minoritaire. Par exemple, la personne qui prend la relève et qui dirige l'entreprise sur le plan opérationnel, reçoit la majorité des actions. Les actions restantes sont réparties entre les descendants qui n'exercent pas d'activités opérationnelles. Cette variante peut s'apparenter à un compromis et être aménagée de diverses manières en fonction de la famille propriétaire et de la situation de l'entreprise.



Léguer, donner, vendre

Il existe trois possibilités pour transférer la propriété à la génération suivante : léguer, donner, vendre. Si les actions sont léguées, elles ne sont transmises à la génération suivante qu'au décès de la génération précédente. Si cela se fait à parts égales conformément au droit successoral, un membre de la famille par alliance reçoit également des actions, ce que de nombreuses entreprises familiales ne souhaitent pas. Si les actions doivent rester strictement dans la lignée familiale, les familles propriétaires peuvent le stipuler dans des contrats de mariage et des contrats successoraux.

Certaines familles propriétaires souhaitent aborder la succession plus tôt et choisissent donc de donner ou de vendre les actions à la génération suivante. Les donations au sein de la lignée sont exonérées d'impôt dans la plupart des cantons suisses. Toutefois, elles soulèvent également la question de savoir si tous les descendants doivent recevoir la même part ou s'il ne vaut pas mieux mettre financièrement sur un pied d'égalité les descendants qui n'exercent pas d'activité opérationnelle en leur faisant don d'autres éléments de fortune tels que des biens immobiliers.

La vente des actions au sein de la famille par le biais de ce que l'on appelle un Family Buy-out (FBO) est souvent choisie lorsque la famille souhaite transférer à la succession la majorité, voire la totalité des actions, tout en indemnisant financièrement les frères et sœurs. C'est souvent le cas lorsqu'il n'y a pas d'autres actifs disponibles pour l'indemnisation financière, car la majeure partie est liée à l'entreprise familiale. Dans ce cas, les descendants actifs dans l'entreprise rachètent les actions de la génération précédente à un prix fixé. En cas de décès de la génération précédente, tous les descendants reçoivent les fonds restants conformément au droit successoral ou au testament.

Prêt familial ou financement bancaire

Lors de la vente des actions aux successeurs, ceux-ci créent en général une société holding d'acquisition. Cette structure juridique n'est pas imposée sur les dividendes perçus, contrairement à un actionariat privé. Ainsi, l'intégralité des dividendes peut être utilisée pour rembourser les prêts. L'actif de la holding comprend une participation dans le prix d'achat de la société opérationnelle et, au passif, le financement composé des fonds propres et des capitaux étrangers des successeurs. Les fonds propres comprennent le capital initial de la holding et d'autres fonds propres qui, dans la pratique, représentent souvent une donation ou une avance d'hoirie de la génération précédente. Les capitaux étrangers résultent de la différence entre le prix d'achat et des fonds propres et se compose généralement d'un prêt dit «prêt du vendeur» ou d'un montant fixe de la génération précédente et/ou d'un financement bancaire.

Les prêts entre membres d'une même famille impliquent moins de pression et de conditions qu'un financement bancaire traditionnel. Dans certains cas, le taux d'intérêt est en outre plus avantageux. Ces prêts sont ainsi moins contraignants. Par conséquent, le remboursement peut s'éterniser et les descendants qui n'y ont pas participé le perçoivent de plus en plus comme une demi-donation. Dans le cas d'un financement bancaire, la pression sur les successeurs est plus forte, car ils s'engagent à respecter des conditions de crédit contraignantes. En contrepartie, ils restent indépendants de la génération précédente sur le plan émotionnel et financier.



Entretien avec Fanny Queloz



« Mon frère et moi étions jeunes et n'avions pas peur de relever de nouveaux défis. »

Fanny Queloz dirige avec son frère la société Arts & Design Manufacture SA. Avec leur jeune entreprise artisanale, les frères et sœurs Queloz perpétuent la tradition de l'entreprise familiale fondée par leur père. Dans un entretien avec PwC Suisse, Fanny Queloz raconte comment son frère et elle ont été portés par le courage et l'énergie de la génération des fondateurs dans une période très émotionnelle.

Que fait votre entreprise exactement ?

Nous sommes spécialisés dans la décoration artisanale sur l'habillage horlogers haut de gamme. Nous gravons principalement à la main sur des métaux précieux tels que l'or, le saphir, le bois ou la nacre, réalisons des peintures miniatures, travaillons avec des substances luminescentes et nous occupons de micro-sculpture, de mosaïque et de marqueterie. Toutes ces compétences sont réunies au sein d'Arts & Design Manufacture.

Vous avez intégré très tôt l'entreprise familiale. Comment cela s'est-il passé ?

Je suis entrée dans l'entreprise familiale directement après avoir obtenu mon diplôme dans une école de commerce. J'y ai fait le tour de tous les services, du secrétariat aux ateliers, en passant par le service clientèle. C'est ainsi que j'ai découvert ce qui me plaisait et ce qui ne me plaisait pas. J'aimais travailler avec les fournisseurs de l'industrie horlogère. La comptabilité et les finances, ça me passionnait moins. Je passais beaucoup de temps dans les ateliers, je travaillais avec les matériaux, j'observais

les professionnels à l'oeuvre. J'ai donc commencé une formation de graveuse. Je me suis installée à l'établi et je n'en suis jamais repartie. C'était ma chance. Parallèlement, je pratiquais l'équitation. Je participais à des concours de saut et faisais partie de l'équipe d'élite suisse.

Comment conciliais-tu le sport de haut niveau et ton travail ?

Les deux me prenaient plus de 100 % de mon temps. Un jour, mon corps n'a plus suivi. J'ai donc décidé d'abandonner l'équitation et de me consacrer entièrement à l'entreprise familiale. Mon frère y travaillait déjà, principalement dans l'administration et la gestion. Peu après mon arrivée, l'entreprise a connu des difficultés financières et a dû déposer le bilan.

Comment avez-vous vécu cette période ?

Nous savions que la situation était critique, mais la faillite nous a frappés comme un tsunami. Ce fut une période très difficile, d'autant plus que toute la famille en a souffert, surtout mes parents. Certains collaborateurs ont quitté l'entreprise parce qu'ils voulaient emprunter des chemins différents.

D'autres sont restés et ont assuré : « Nous vous faisons confiance, nous allons y arriver avec vous ! » Mon frère et moi nous sommes soutenus mutuellement.

Que s'est-il passé ensuite ?

Dans ces moments-là, la raison prend le dessus. D'une part, nous voulions sauver les emplois. D'autre part, nous voulions préserver le savoir-faire artisanal que mon père avait acquis au fil de nombreuses années. Le métier lui-même n'était pas seul en cause, mais aussi d'énormes investissements, une clientèle solide, des valeurs d'entreprise fortes et bien plus encore. En septembre 2019, mon frère et moi avons donc fondé la société Arts & Design Manufacture SA avec notre partenaire monsieur Valérien Jaquet fondateur et CEO de l'entreprise Concepto Watch Factory, entreprise active et innovante dans la fabrication et le développement de mouvement horloger. Notre objectif était de perpétuer notre héritage avec une nouvelle entreprise. Mon frère et moi étions jeunes et n'avions pas peur de relever de nouveaux défis.

Comment votre clientèle a-t-elle réagi ?

Certains se sont montrés très coopératifs, d'autres pas du tout. Certains ont dit qu'ils ne voulaient pas prendre de risque et allaient mettre fin à la collaboration. D'autres ont au contraire trouvé passionnant que deux jeunes investissent autant d'énergie dans leur projet pour préserver un métier artisanal traditionnel.

Que s'est-il passé ensuite ?

Le choc du COVID, qui nous a ébranlés une fois de plus. Après le dépôt de bilan, nous pensions que la situation ne pouvait pas être pire. Mais nous nous étions manifestement trompés. D'une manière ou d'une autre, nous avons également surmonté cette crise. Certains clients sont restés fidèles pendant la pandémie. Par chance, certaines commandes importantes n'ont pas été annulées ou gelées. Petit à petit, nous avons pu gagner de nouveaux clients et embaucher progressivement de nouveaux collaborateurs.

Il n'y a donc jamais eu de véritable transmission d'entreprise ?

Non. Après la faillite, mon père s'est complètement retiré des activités opérationnelles. Nous avons dû nous jeter à l'eau, car nous n'étions pas vraiment impliqués dans la gestion financière ou la direction auparavant. Mon père avait certainement imaginé les choses autrement. Mais tout est allé très vite. Malgré tout, mon frère et moi continuons aujourd'hui encore à demander conseil à mon père.

Où en est de votre entreprise aujourd'hui ?

Nous connaissons une croissance continue depuis 2019, nous avons conclu des partenariats avec de grandes marques horlogères et nous sommes constitué une base solide. La stabilité est importante pour assurer la pérennité de nos métiers traditionnels. Un marché de niche est très sensible. Il dépend beaucoup des tendances et des designs. Les choses peuvent changer à tout moment et nous devons nous adapter en conséquence. Néanmoins, nous avons aujourd'hui suffisamment de travail pour notre équipe.

Arts & Design Manufacture SA

Arts & Design Manufacture SA, fondée en 2019 dans la métropole horlogère de La Chaux-de-Fonds, est une jeune PME spécialisée dans la décoration artisanale de composants horlogers haut de gamme. L'entreprise fournit des boîtiers et des cadrans de montres, et réalise également des ornements pour montres de poche et bijoux. La manufacture compte aujourd'hui parmi les plus grands ateliers d'art de la gravure, de la décoration, de la peinture miniature, de la microsculpture, de la mosaïque, de la marqueterie et d'autres techniques décoratives. Dirigée par Fanny et Julien Queloz, l'entreprise emploie aujourd'hui 20 collaborateurs.

Comment fonctionnent les échanges avec votre frère ?

Pour moi, il est très important que nous communiquions ouvertement. S'il y a des points sensibles, nous en discutons tranquillement en tête-à-tête. Nous devons trouver le bon moment où l'autre est disponible. Je préfère aborder les choses plutôt que de les ruminer. Bien sûr, il y a parfois des disputes, mais c'est normal.

Parlons encore d'un autre succès : le « Prix Veuve Clicquot Bold Future Award ».

Ce prix est décerné à de jeunes entrepreneuses suisses. J'ai eu l'honneur de le recevoir en septembre 2022. Ensuite, tout s'est enchaîné très vite : demandes de la télévision, des journalistes, invitations à des événements. J'ai été engagée comme conférencière pour parler de mon parcours dans d'autres entreprises ou lors d'événements. Cette exposition publique était très nouvelle pour moi. En tant que fournisseur de l'industrie horlogère, nous travaillons dans l'ombre.

Outre une visibilité, que vous a apporté ce prix ?

Un réseau précieux et des contacts importants. Il nous a ouvert de nombreuses portes, non seulement dans l'industrie horlogère, mais aussi dans le monde de la joaillerie. C'est formidable pour le développement des affaires, mais c'est aussi une expérience incroyable pour moi sur le plan personnel. Il n'y a d'ailleurs pas beaucoup de lauréates en Suisse romande, c'est pourquoi je ressens

un peu de fierté d'avoir pu mettre ma région à l'honneur. Aujourd'hui, je fais moi-même partie du jury du « Prix Veuve Clicquot Bold Future Award ».

Quels sont vos objectifs à long terme ?

Nous avons encore beaucoup de projets. Notre entreprise doit se développer, mais nous ne voulons pas devenir trop grands, car la gestion de nombreux artisans d'art est exigeante. Nous voulons rester ouverts aux nouveaux matériaux, aux innovations dans les métiers traditionnels et, bien sûr, aux personnes qui souhaitent apprendre ces métiers. Comme j'ai moi-même eu la chance de découvrir mon talent pour la gravure, j'aimerais transmettre cela. Nous devons préserver notre artisanat d'art tout en le modernisant.

Et qu'est-ce qui est important pour vous personnellement pour l'avenir ?

J'aimerais trouver un équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie privée et fonder une famille. J'ai rencontré des entrepreneuses qui ont délibérément choisi de ne pas avoir d'enfants. Dans les entreprises familiales, la conversation porte rapidement sur la génération suivante. Si c'est le cas et qu'elle prend la relève, c'est bien, mais pour moi, ce n'est pas une obligation. L'avenir nous le dira.



**Facteurs de
réussite**

« J'aurais apprécié que la génération précédente me permette de suivre une formation continue ciblée et me montre mes possibilités d'évolution au sein de l'entreprise. »

Ce qui favorise la succession – ou la freine

Comme tout projet d'envergure, la succession doit être une réussite. Certes, il n'y a pas de recette garantissant la réussite. Mais certains facteurs peuvent faciliter, favoriser et accélérer le processus de succession. Le plus important est une communication ouverte.

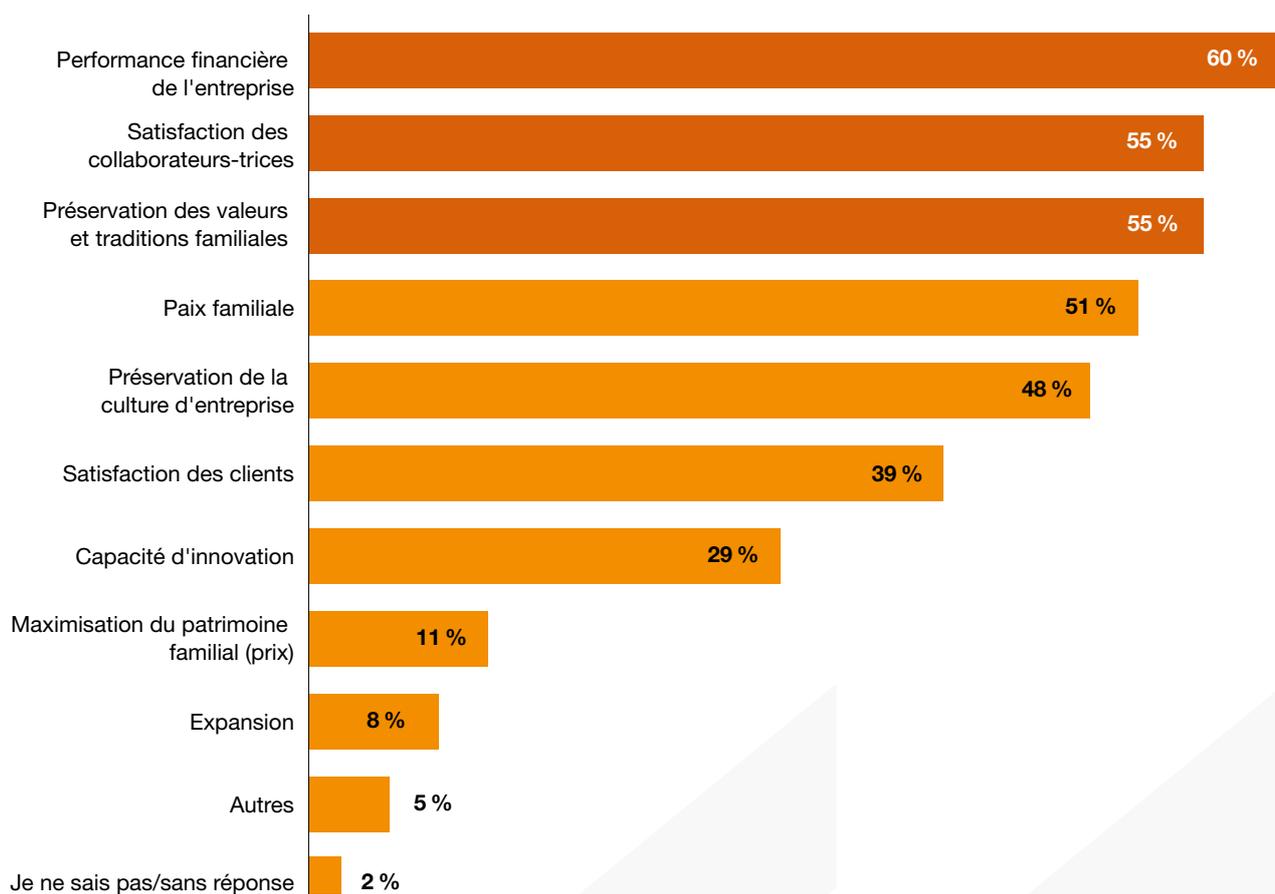
Les affaires d'abord

La pérennité et le succès futur de l'entreprise sont cités comme objectif principal du processus de succession (cf. chapitre « Plans »). Il n'est donc pas étonnant que 60 % des participant-e-s à l'étude mesurent la réussite de leur solution de succession à l'aune de la performance financière (cf. figure 9). Ce paramètre donne au moins une indication quantifiée quant à la pérennité future de l'entreprise. Parmi les autres critères permettant de mesurer la réussite de la succession, les personnes interrogées citent la satisfaction des collaborateurs-trices (55 %), le maintien des valeurs et des traditions familiales (55 %) et la paix familiale (51 %). Comme pour la formulation des objectifs, ils placent ici aussi le prix de l'entreprise au second plan (11 %).

Le fait que la pérennité et le bien-être des collaborateurs-trices occupent une place prépondérante témoigne

d'un sens aigu des responsabilités des familles propriétaires envers les personnes grâce auxquelles elles et leur entreprise continuent d'exister. La priorité accordée à la paix familiale et à la préservation de la valeur, avant la satisfaction des clients et la capacité d'innovation, prouve l'importance accordée à l'héritage familial. Après tout, celui-ci relie généralement plusieurs générations entre elles. La capacité d'innovation est souvent décrite comme faisant partie de l'ADN des entreprises familiales, c'est pourquoi elle est également un facteur, même s'il n'est pas de première importance (29 %), dans la mesure du succès d'une succession. Elle est renforcée par une succession réussie, car la génération suivante s'engage volontiers en faveur de thèmes d'avenir tels que la numérisation ou la transformation durable.

Figure 9 : Comment mesurez-vous le succès de votre succession ?



« Pour assurer la pérennité de l'entreprise et préserver les emplois. »

Nous devons parler

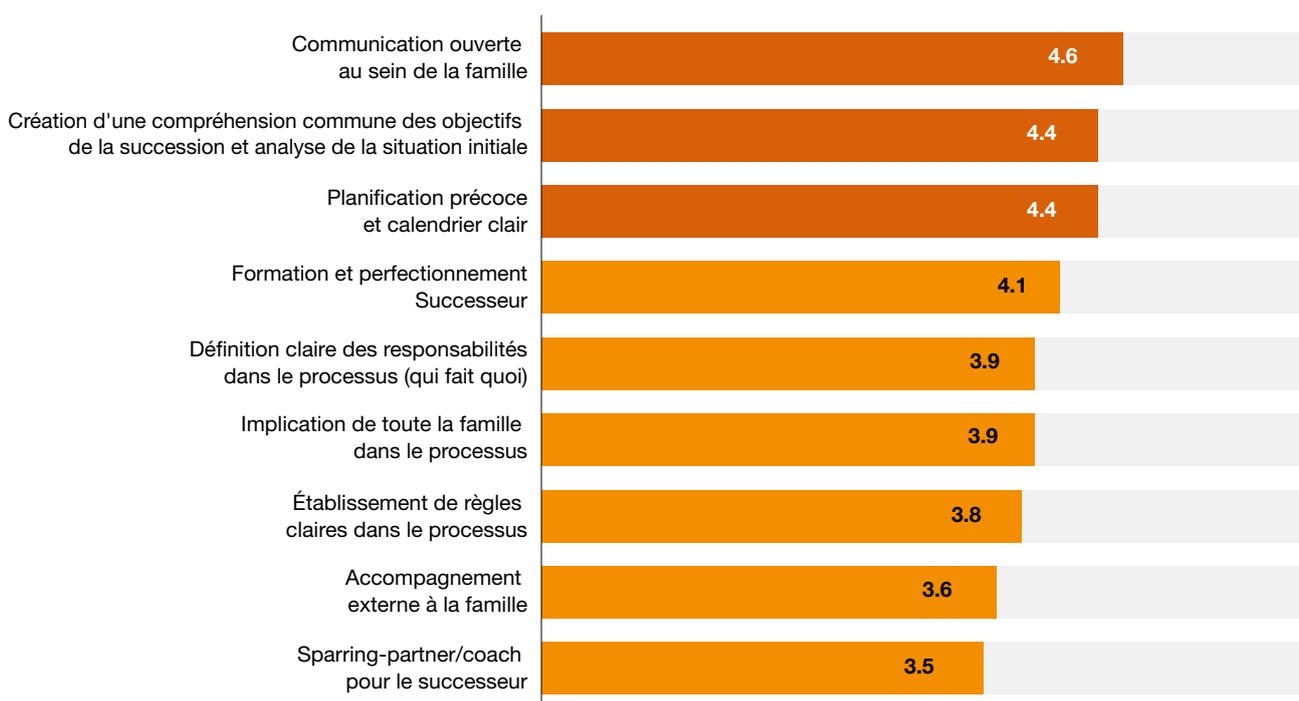
Les participant-e-s à l'étude considèrent la communication ouverte au sein de la famille comme le facteur de succès numéro un pour la réussite du processus de succession (cf. figure 10). Cette estimation reflète la réalité. En effet, ce n'est qu'en rendant les projets transparents, en communiquant clairement les objectifs et en intégrant les souhaits et les attentes des personnes concernées et impliquées qu'il est possible de trouver une solution qui convienne à tous. Sur ce point, on ne communique jamais assez.

En deuxième position dans le classement des facteurs de réussite, on trouve la compréhension commune des objectifs et une planification précoce avec un calendrier clair. Cette affirmation correspond à l'évaluation des causes des conflits : 22 % des participant-e-s à l'étude estiment qu'une planification insuffisante et un horizon temporel flou ont conduit à des conflits au sein de la famille et qu'ils auraient donc souhaité une planification plus claire. Cette attitude s'exprime dans des déclarations individuelles telles que celles-ci :

« Les étapes doivent être clairement définies, de même que les responsabilités et la participation prévues dans l'entreprise. »

« Initier plus tôt le conseil de famille et la gouvernance afin d'établir rapidement une communication ouverte, même sur des sujets parfois délicats. »

Figure 10: Selon vous, quelle est l'importance des aspects suivants pour la réussite du processus de succession ?
(1 = sans importance, 5 = très important)



Pour que le calendrier et la communication aient un impact, la génération précédente et la génération suivante doivent prendre des engagements fermes concernant les étapes en termes de délais et de contenu. Cela implique de répondre clairement à des questions telles que celles-ci : quand reprenons-nous quels rôles et les pouvoirs de décision qui y sont associés ? Quand sommes-nous co-

propriétaires ou propriétaires uniques et assumons-nous la responsabilité dans tous ses aspects ? La génération sortante, quant à elle, doit déterminer comment elle organisera ou échelonnera son départ à la retraite. Cela est souvent difficile, surtout pour une génération précédente organisée de manière patriarcale, comme l'illustre le commentaire suivant :

« Je souhaiterais plus d'honnêteté quant aux véritables intentions de retrait du fondateur. »

La responsabilité s'apprend

La formation initiale et continue de la génération qui prend la relève occupe la quatrième place parmi les facteurs de réussite. Certes, certains entrepreneur-e-s familiaux ne jurent que par le saut dans l'inconnu. Néanmoins, les participant-e-s à l'étude demandent à être préparés à leurs futures responsabilités. Ils expriment ce sentiment dans des mots très clairs :

« La famille propriétaire doit mettre un coach de carrière à la disposition de la relève. »

« Il m'aurait fallu plus de neuf mois pour me former. »



Les participant-e-s à l'étude placent l'acceptation des collaborateurs-trices en troisième position des tâches à accomplir pour une transmission d'entreprise réussie (cf. figure 2). Des aspects tels que le taux d'occupation ou le sexe jouent un rôle important dans ces réponses, comme le montrent les déclarations suivantes :

« Je travaille à temps partiel (60%), ce qui nécessite une acceptation supplémentaire, pour laquelle je dois également fournir un effort important. En même temps, cela me permet de donner l'exemple et de montrer que leadership et temps partiel sont compatibles. »

« En interne, je suis pleinement acceptée, mais j'ai dû travailler pour cela. Et en externe, j'ai l'impression d'être acceptée aussi, mais là encore, je dois faire mes preuves, et certainement plus que mon frère. »



Conception de l'étude





Qui a son mot à dire ici – et pourquoi

La présente étude reflète délibérément l'opinion des successeurs d'entreprises familiales suisses. De plus, nous offrons aux participants et participantes à l'étude une plateforme leur permettant de partager leurs expériences et d'exprimer ce qu'ils et elles ont toujours voulu dire.

Objectif de l'étude

Dans notre étude, 132 jeunes issus d'entreprises familiales et de familles propriétaires, âgés de 18 à 47 ans, s'expriment sur des faits et des émotions qu'ils ont vécus ou vivent actuellement dans le cadre de la planification de la succession. Nous souhaitons ainsi motiver les personnes concernées à exprimer ce qui leur tient à cœur. Et nous encourageons tous ceux et celles qui ont encore le processus de succession devant eux à profiter de ces précieuses expériences.

Quantitatif et qualitatif

L'enquête a été réalisée entre décembre 2024 et janvier 2025. Elle est basée sur un questionnaire en ligne structuré. Il s'agit d'une auto-évaluation des participant-e-s. Les réponses et les commentaires ont été collectés et analysés de manière totalement anonyme. Tous les résultats ne s'additionnent pas à 100 %, car les pourcentages ont été arrondis et les réponses « Je ne sais pas » n'ont pas été prises en compte ou seulement en partie. Lorsque des données complètes font défaut, nous n'avons pas utilisé les réponses pour l'évaluation en question. Les données qualitatives, qui pouvaient être complétées sous forme de commentaires pour certaines questions, ont été évaluées de manière agrégée ou sous forme de citations, également de manière anonyme. Il n'est pas possible de tirer des conclusions sur des entreprises ou des personnes individuelles. Dans les entretiens publiés, les personnes interrogées sont mentionnées avec leur accord.



Sexe et âge

Deux tiers des participants à l'étude sont des hommes, un tiers sont des femmes. La moitié ont entre 28 et 37 ans, seuls 13 % appartiennent à la catégorie des 18-27 ans. Dans cette tranche d'âge, la répartition entre les sexes est plus équilibrée que dans les tranches d'âge supérieures (cf. figure 11).

Figure 11: Comparaison du sexe et de l'âge

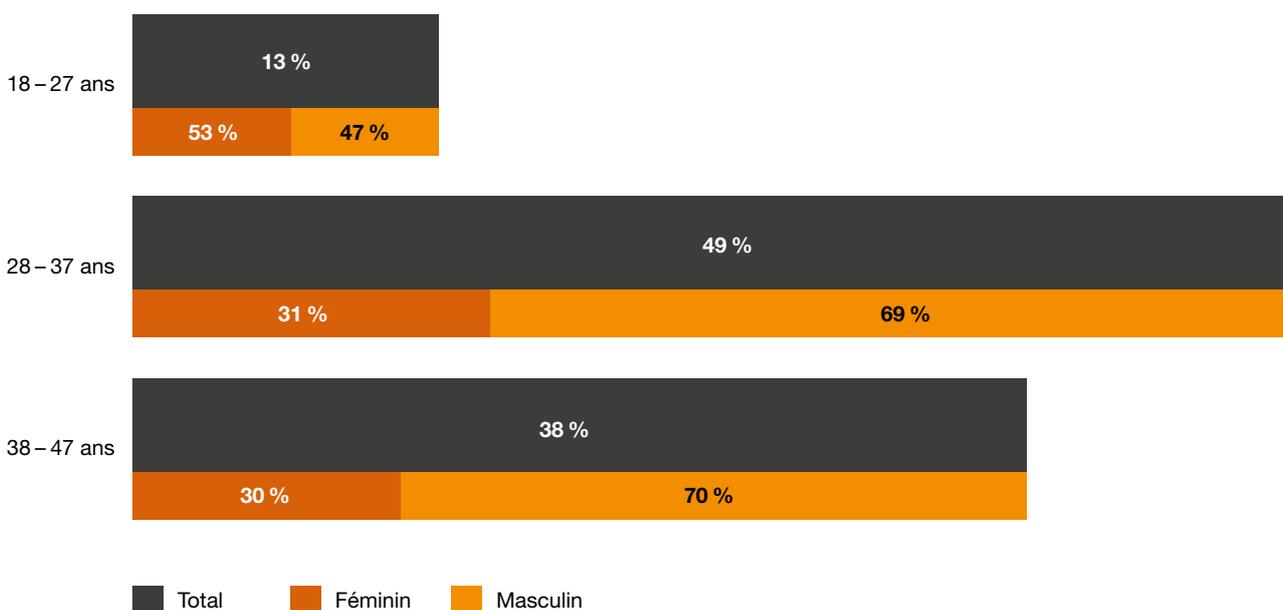
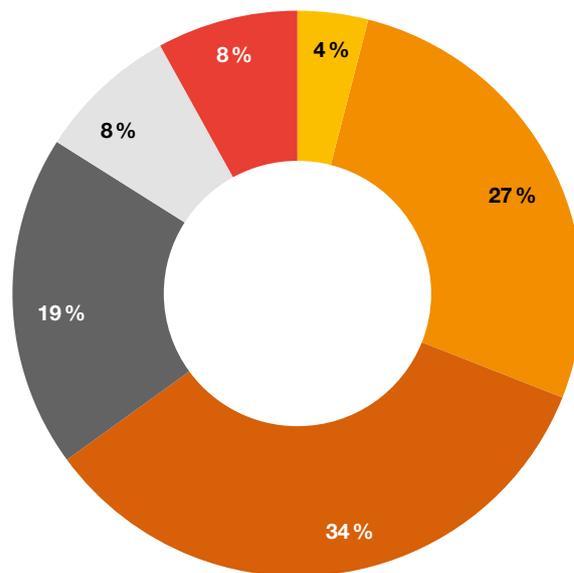




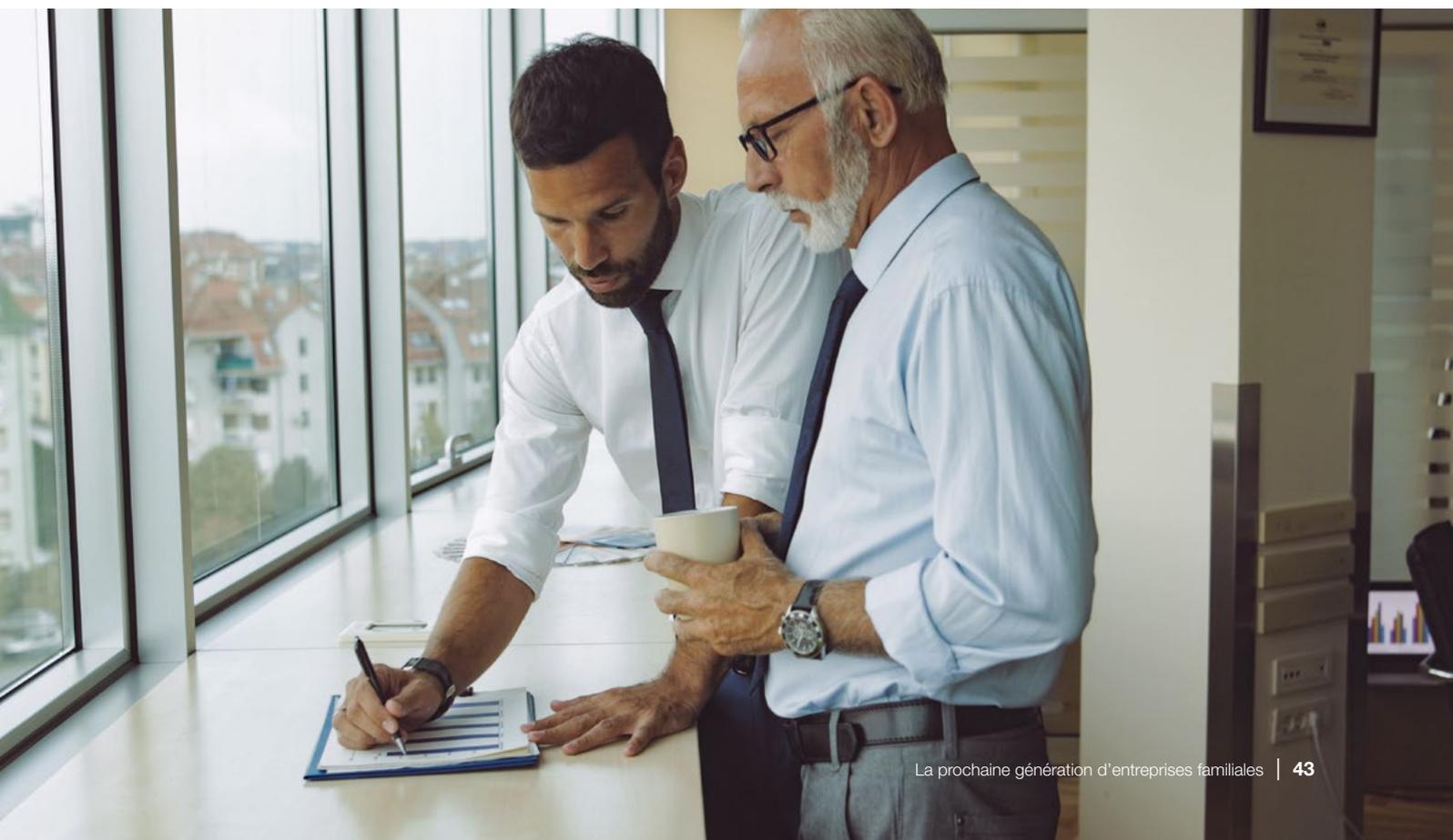
Figure 12: Quelle génération d'entreprises dirige actuellement les affaires ?



- Première génération
- Deuxième génération
- Troisième génération
- Quatrième génération
- Cinquième génération
- Plus de cinq générations

Division générationnelle et propriété

Les entreprises familiales interrogées sont principalement dirigées par la deuxième (27 %) et la troisième (34 %) génération (cf. figure 12). 79 % emploient 50 collaborateurs-trices et plus à plein temps. Avec 8 % chacune, les entreprises ont déjà connu quatre changements de génération ou plus. 59 % des participant-e-s à l'étude possèdent des parts de l'entreprise familiale, 35 % se considèrent comme des actionnaires minoritaires, 16 % comme des actionnaires majoritaires et 8 % comme des propriétaires uniques. 41 % des personnes interrogées ne détiennent pas (encore) de parts dans l'entreprise.



Il est important de laisser tous les membres de la famille s'exprimer, qu'ils soient actifs ou non dans l'entreprise. Pour faire une place aux émotions, il faut une communication transparente tout au long du processus de succession.



Ce qui forge l'expérience – et la transforme

L'expérience d'une succession profite à tous ceux et celles pour qui le processus est encore à venir. C'est pourquoi Alexandra Bertschi et Reto Blaser résument dans ce chapitre les enseignements clés tirés de leur expérience pratique. Leurs recommandations coïncident largement avec les évaluations et les déclarations des participants et participantes à l'étude.

Commencer tôt, planifier à long terme

Lors de l'accompagnement de processus de succession, nous constatons régulièrement que la planification est la clé de la réussite d'une transmission d'entreprise. Les entrepreneur-e-s familiaux ont tout intérêt à se pencher sur la question suffisamment tôt et à entamer le processus au plus tard cinq à huit ans avant la transmission prévue. La préparation de l'entreprise, de la famille et des individus demande du temps. Par exemple, la famille et les personnes concernées doivent non seulement s'adapter à ce grand changement sur le plan factuel, mais aussi sur le plan émotionnel afin de pouvoir lâcher prise. Il est bien possible en outre que des questions juridiques ou financières à résoudre avant la transmission.

Séparer la succession de la direction de la direction patrimoniale

Lorsque l'on évoque la succession, tant la génération qui cède que celle qui reprend pensent d'abord à la question de savoir qui reprendra le poste de CEO, souvent occupé par la génération précédente. Nous recommandons de discuter séparément de la succession de la direction et de la succession patrimoniale et de mettre le modèle de la génération précédente au banc d'essai. Il en résulte deux nouvelles tâches : la succession à la direction consiste à déterminer qui peut, veut, a le droit et, surtout, qui est la personne la mieux placée pour diriger l'entreprise. La succession en matière de propriété, en revanche, consiste à clarifier qui doit ou veut détenir les actions à l'avenir. Il convient ici de faire la distinction entre la compétence et les droits successoraux. Un successeur peut très bien faire partie des ayants droit en matière de propriété et siéger au conseil d'administration, sans pour autant assumer un rôle opérationnel.

Créer un espace pour les émotions

Dans un processus de succession, il faut suffisamment d'espace pour les questions familiales et les émotions. Après tout, une succession fait naître des sentiments forts tels que l'incertitude, la peur, la joie ou la fierté. Il est donc important de discuter et d'aborder les questions émotionnelles et familiales au même titre que les questions techniques.

Pour ce faire, les parties prenantes devraient assurer une bonne gouvernance familiale. Il est important de donner la parole à tous les membres de la famille, qu'ils soient actifs ou non dans l'entreprise. Si l'on laisse une place aux émotions, il faut une communication transparente tout au long du processus de succession. Cela suppose des règles sur la manière de gérer, voire de prévenir, les émotions négatives telles que les disputes ou les conflits.

Procéder sans préjugés et indépendamment des personnes

Pour que le processus de succession se déroule bien, il est essentiel que les personnes concernées agissent de manière impartiale et sans préjugés. Pour cela, elles doivent se détacher des anciens schémas ou des rôles figés et réfléchir en termes d'options. Cela est particulièrement important lorsqu'il s'agit de concevoir le modèle de succession. Celui-ci détermine qui fera quoi à l'avenir. Nous recommandons ici de ne pas développer un système axé sur les personnes et les postes, mais un système qui fonctionne indépendamment des personnalités individuelles. Ce n'est qu'ensuite que la famille propriétaire devrait rechercher des personnes appropriées et les préparer à occuper des postes clés. En commençant suffisamment tôt, on peut acquérir les compétences souhaitées.

Confier la gestion du processus

Un accompagnement externe aide à remettre en question ce qui existe déjà, à apporter de nouvelles idées, à briser les schémas de pensée rigides et à établir une communication transparente entre toutes les parties prenantes. Ce n'est pas un hasard si la plupart des participant-e-s à l'étude citent l'accompagnement externe comme une mesure appropriée pour éviter les conflits. Dans le processus de succession, quelqu'un doit aborder les sujets désagréables et inévitables. Le chevauchement des univers de la famille et de l'entreprise crée inévitablement des frictions et des conflits. Seules la prise en compte et l'élimination de ces derniers permettent une succession durable et réussie.



Merci !

Nous remercions tous les participants et participantes à l'étude pour leur précieuse contribution à cette publication. Nous remercions tout particulièrement personnes interrogées pour leurs messages très instructifs. Alexandra Bertschi, Susanne Sancho et Reto Blaser de PwC Suisse ont joué un rôle déterminant dans la rédaction de cette étude.

Contact

Nous sommes heureux de vous aider

Nous conseillons et accompagnons les entreprises familiales dans toute la Suisse. Peu importe leur taille, leur domaine d'activité ou leur structure de propriété ou de direction. De la stratégie à la succession ou à la structuration du patrimoine familial, en passant par la mise en œuvre de votre transformation numérique, nous mettons à votre disposition notre expertise et notre expérience.



Marc Secretan

Associé, Responsable entreprises familiales et PME pour la Suisse Romande
PwC Suisse

marc.secretan@pwc.ch

+41 58 792 96 95

[linkedin.com/in/marcsecretan/](https://www.linkedin.com/in/marcsecretan/)



Chiara Polzella

Développement des PME et entreprises familiales pour la Suisse Romande
PwC Suisse

chiara.polzella@pwc.ch

+41 58 792 81 21

[linkedin.com/in/chiarapolzella](https://www.linkedin.com/in/chiarapolzella)

Les auteurs-trices:



Alexandra Bertschi

Spécialiste des entreprises familiales et de la planification successorale
PwC Suisse

alexandra.bertschi@pwc.ch

+41 58 792 79 74

[linkedin.com/in/alexandrabertschi](https://www.linkedin.com/in/alexandrabertschi)



Reto Blaser

Responsable du développement d'entreprise pour les entreprises familiales et les PME
PwC Suisse

reto.blaser@pwc.ch

+41 79 792 58 95

[linkedin.com/in/retoblaser](https://www.linkedin.com/in/retoblaser)

Pour plus d'informations : [pwc.ch/succession](https://www.pwc.ch/succession)

PwC Suisse est la première entreprise d'audit et de conseil en Suisse. Le but de PwC est d'instaurer la confiance dans la société et de résoudre des problèmes importants. Nous sommes un réseau d'entreprises qui emploie plus de 295 000 personnes dans 156 pays. Ceux-ci s'engagent à fournir des prestations de premier ordre dans les domaines de l'audit, du conseil et de la fiscalité. PwC Suisse compte plus de 3385 collaborateurs-trices et associé-e-s répartis sur 14 sites différents en Suisse et un dans la Principauté de Liechtenstein. Apprenez-en plus et dites-nous ce qui est important pour vous à l'adresse www.pwc.ch.

