

Passer le flambeau Réussir sa transmission d'entreprise

Fédération vaudoise des entrepreneurs, le 04 décembre 2025

Organisation



RÉGION
COSSONAY
AUBONNE
MORGES



DÉPARTEMENT DE L'ÉCONOMIE, DE L'INNOVATION,
DE L'EMPLOI ET DU PATRIMOINE
Service de la promotion
de l'économie et de l'innovation

Partenaire média

PME

 **petits
déjà**
des PME
et start-up

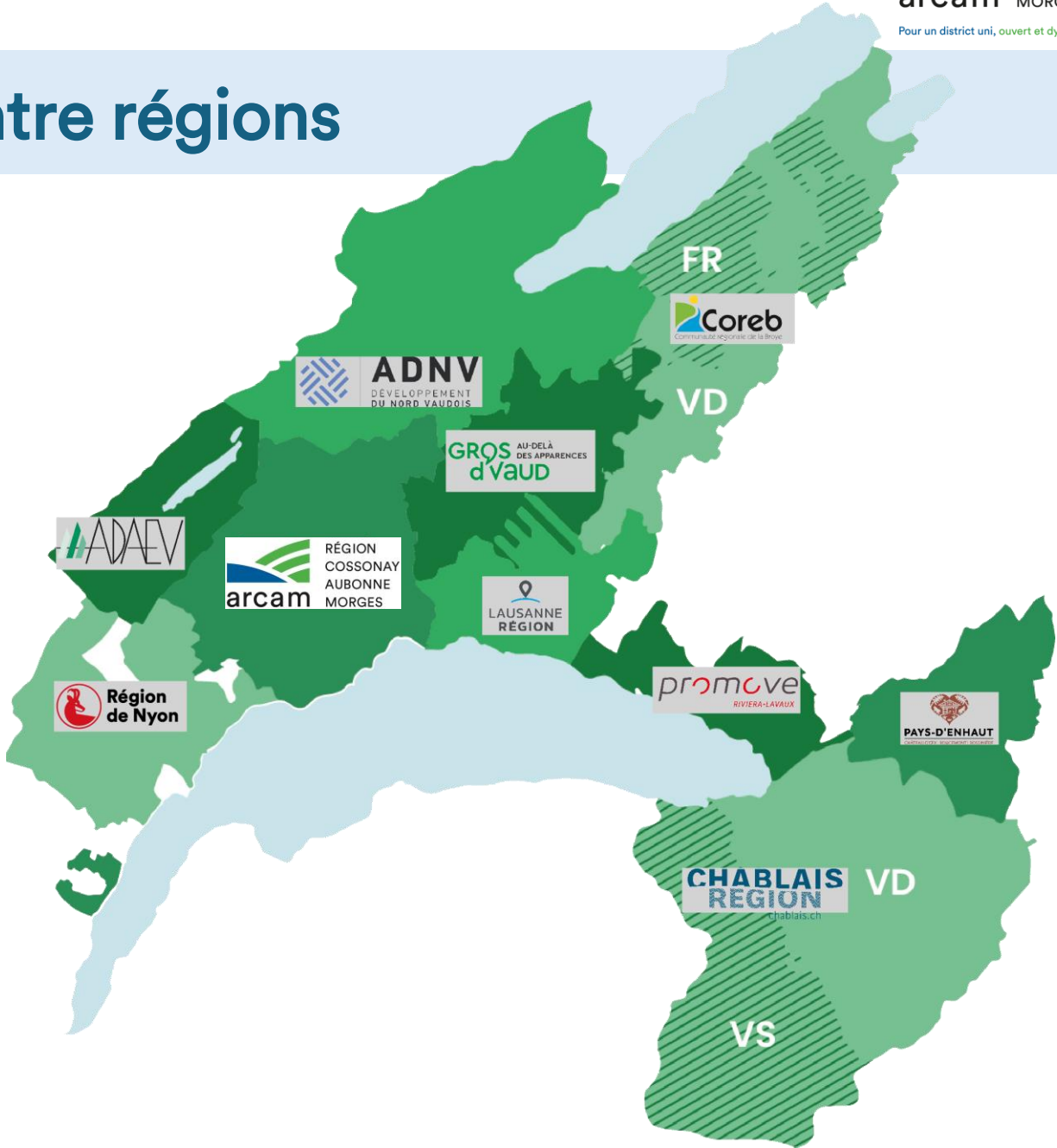
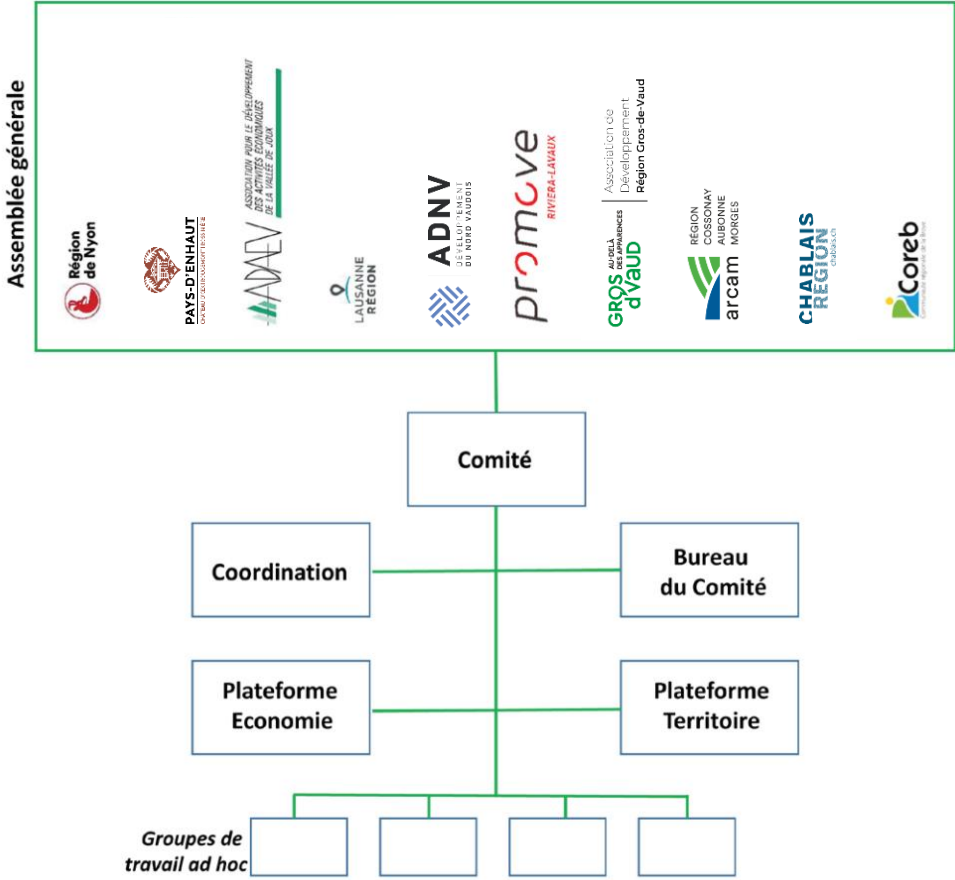
Bienvenue

Olivier Bailly

Directeur
ARCAM

L'ARCAM - Une collaboration entre régions


 RÉGIONS ÉCONOMIQUES VAUDOISES



**7 133
entreprises
47 621
emplois**



La plateforme économique de l'ARCAM

- Réseau de 250+ entreprises, 11'000+ emplois
- Commission économique - 8 secteurs : agriculture, droit, construction, énergie, environnement, finances, immobilier, tourisme
- 2 voix au comité politique de l'ARCAM
- 20+ évènements «entreprises»

Guichet entreprises gratuit :

- ✓ Conseil en création d'entreprise
- ✓ Recherche de terrains et locaux
- ✓ Soutien à l'innovation
- ✓ Candidature incubateur entreprises
- ✓ Recherche subventionnement / financement LADE (études, mandats, formations, accès aux marchés etc.)



SPEED RECRUITING **FORUM EMPLOI 2026**

10 février 2026
Afterwork Hôtel, Etoy

Edition 2025

1er forum

19 entreprises

500 candidats



Bienvenue

Rossella Mastroianni

Cheffe de projet entreprises
Service de la promotion
de l'économie et de l'innovation

Le SPEI et son réseau



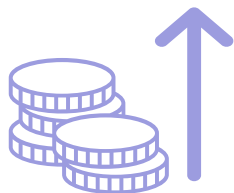
DÉPARTEMENT DE L'ÉCONOMIE, DE L'INNOVATION,
DE L'EMPLOI ET DU PATRIMOINE
Service de la promotion
de l'économie et de l'innovation



Soutien pour
lancer votre entreprise



Recherche
d'**hébergement**



Aides financières



Recrutement
de **talents**



Soutien
à l'**innovation**



Allégements
fiscaux



Soutien en faveur de la **durabilité**



**Connexion
à notre
écosystème**

Modération

Thierry Vial

Rédacteur en chef
PME

Intervenant

Dr.-Ing. Jürgen Fritz

Haute école de gestion Fribourg
(HEG-FR)



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Hes·so

LES PETITS DÉJ. DES PME ET START-UP

Entreprise familiale cherche repreneurs

Résultats de notre enquête

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Fritz

Bilan

FINANZ_{und}
WIRTSCHAFT



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

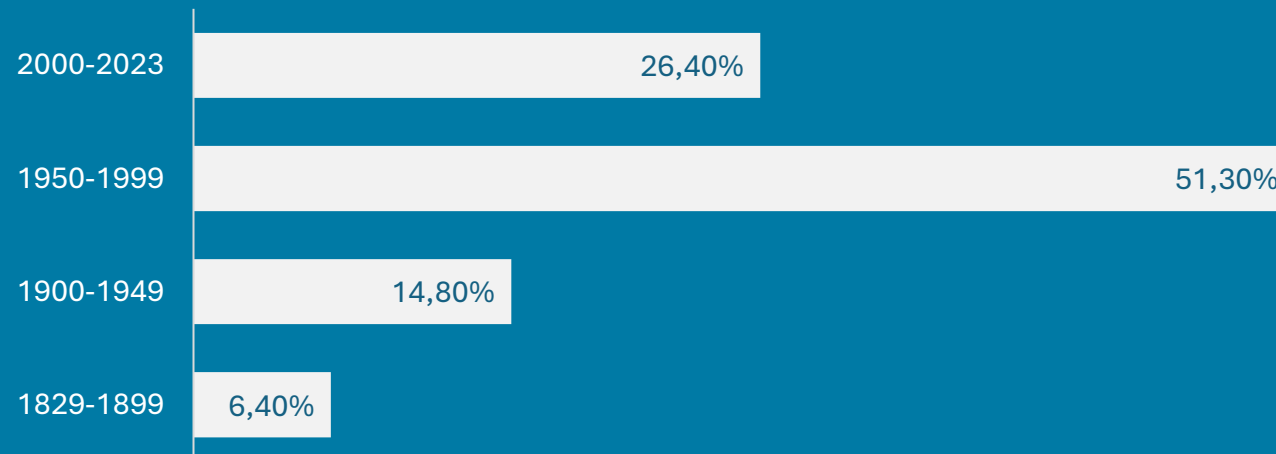
Fribourg
Freiburg



Âge de l'entreprise



Octobre 2025, N = 499

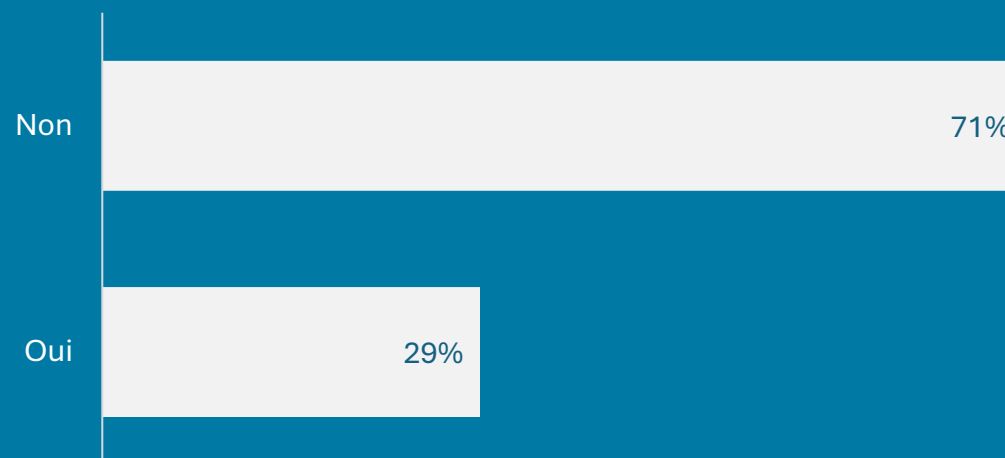




Envisagez-vous de céder votre entreprise ?



Octobre 2025, $N = 499$



Avez-vous une idée précise de la valeur de votre entreprise, en particulier en vue d'une vente potentielle ?

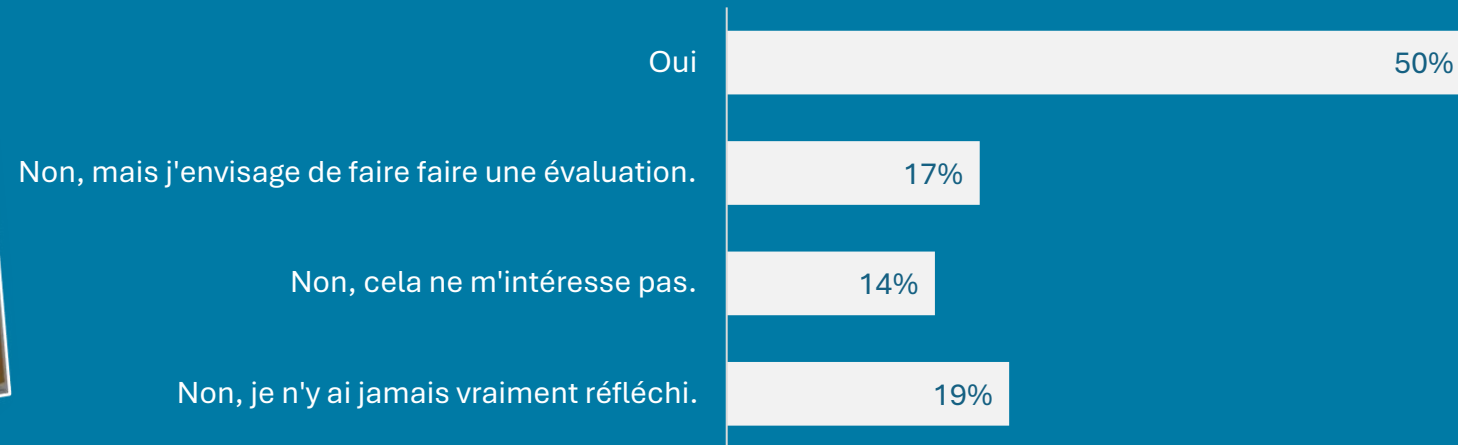


HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg



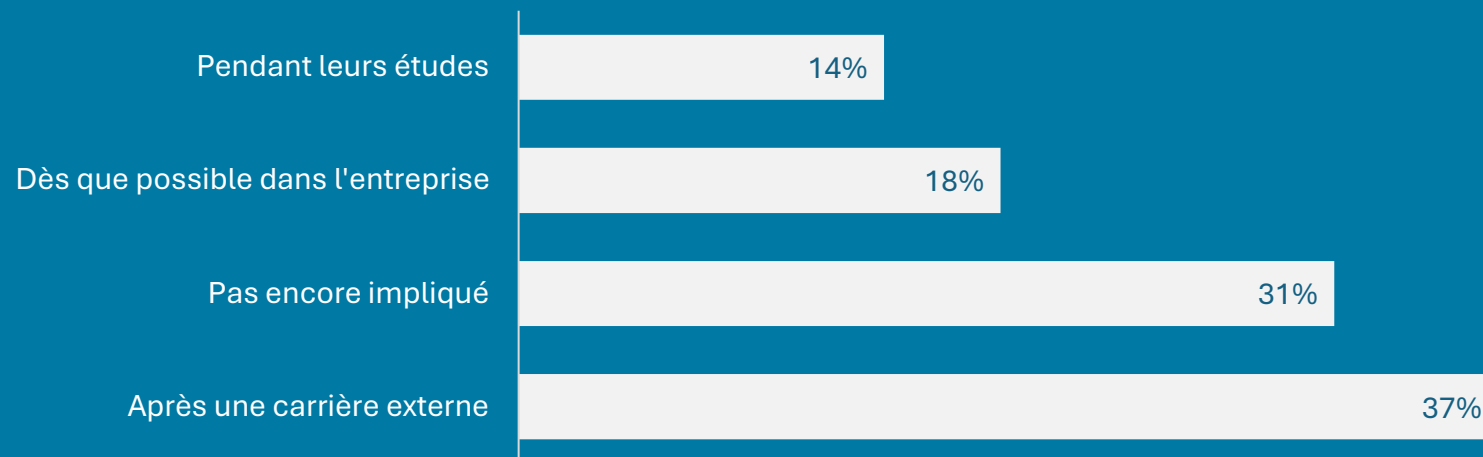
Octobre 2025, N = 499



Quand les membres de la prochaine génération commencent-ils à s'impliquer ?



Octobre 2025, N = 499



Avez-vous une stratégie définie pour la future répartition du capital entre les successeurs ?

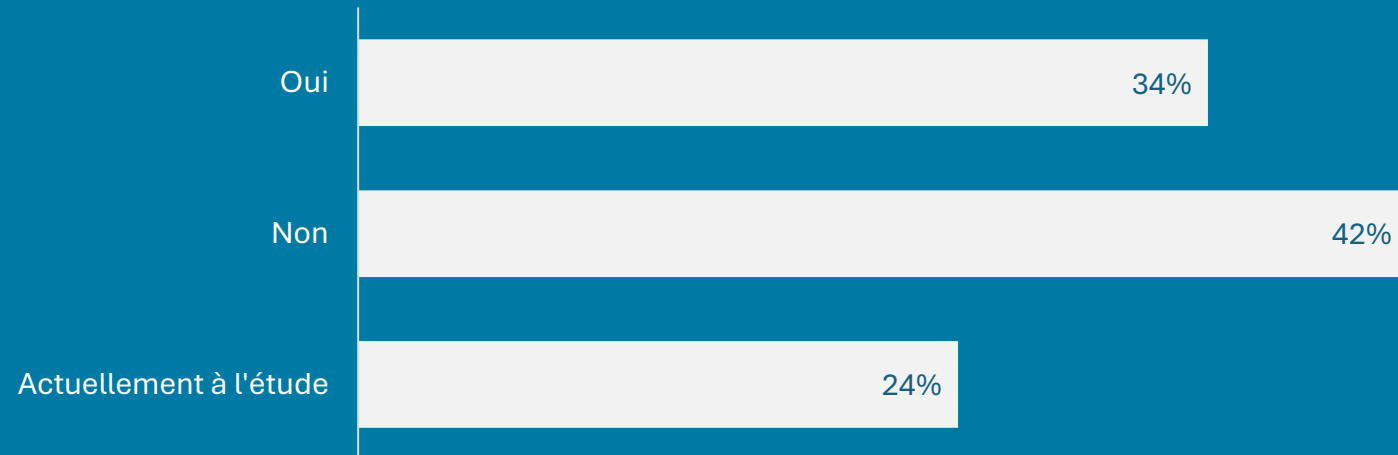


HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg



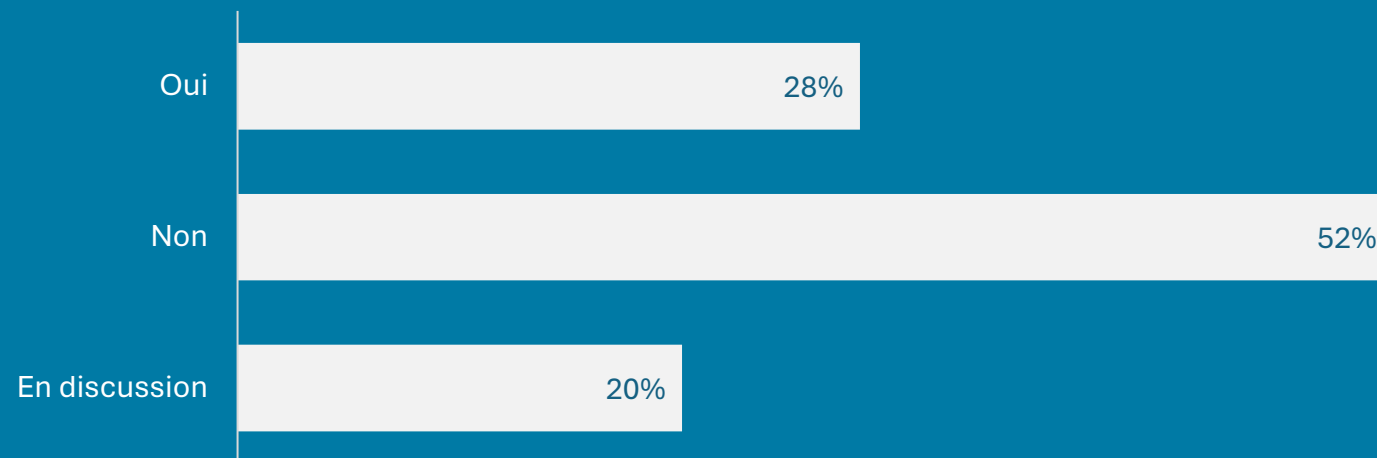
Octobre 2025, N = 499



Un successeur a-t-il déjà été désigné ?



Octobre 2025, $N = 499$





3ième génération = Triangle des Bermudes ?



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

- La première et deuxième génération dominant - la succession semble devenir plus difficile.
- De nombreuses entreprises n'ont pas encore entamé le processus ou ne l'ont qu'envisagé.
- Les programmes formels d'intégration de la prochaine génération sont rares.
- Les carrières externes sont le point d'entrée le plus courant pour la prochaine génération.

Succession reportée à plus tard - jusqu'à ce qu'il soit trop tard ?

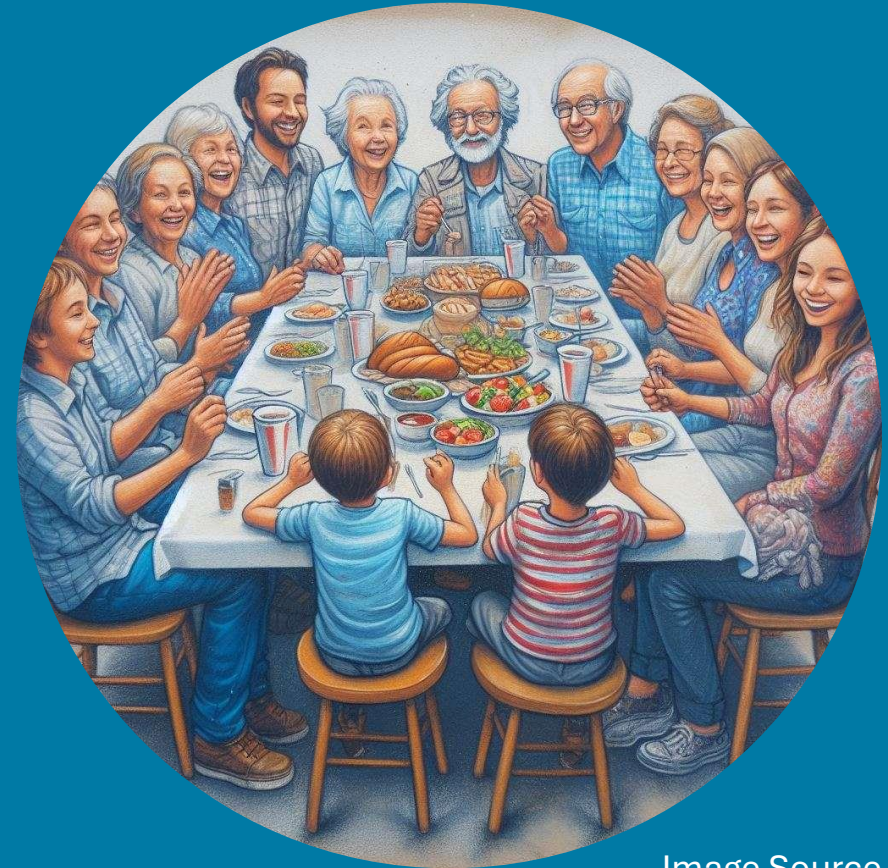
- La plupart des entreprises figurant dans nos données n'ont pas de plan de succession.
- Les programmes formels d'intégration de la prochaine génération sont rares.
- La préparation est généralement informelle, voire inexistante.
Mais : Les carrières externes constituent le point d'entrée le plus courant pour la prochaine génération.





Intégration autour d'un gâteau

- La famille détient généralement 100 % des actions. La propriété reste donc fermement entre les mains de la famille.
- Cependant, la répartition du capital entre les héritiers est rarement réglementée de manière stratégique. Seuls quelques-uns ont un plan clair.
- Les questions fiscales et juridiques sont omniprésentes. Beaucoup de gens se préoccupent des contrats successoraux et des restructurations.



Le genre ? Ce n'est pas un problème, du moins la plupart du temps.

- Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 162 personnes estiment que seule la compétence compte, tandis que 73 considèrent que l'égalité revêt une grande importance.
- Cependant, six personnes se déclarent explicitement opposées au maintien des traditions ancestrales transmises de père en fils.

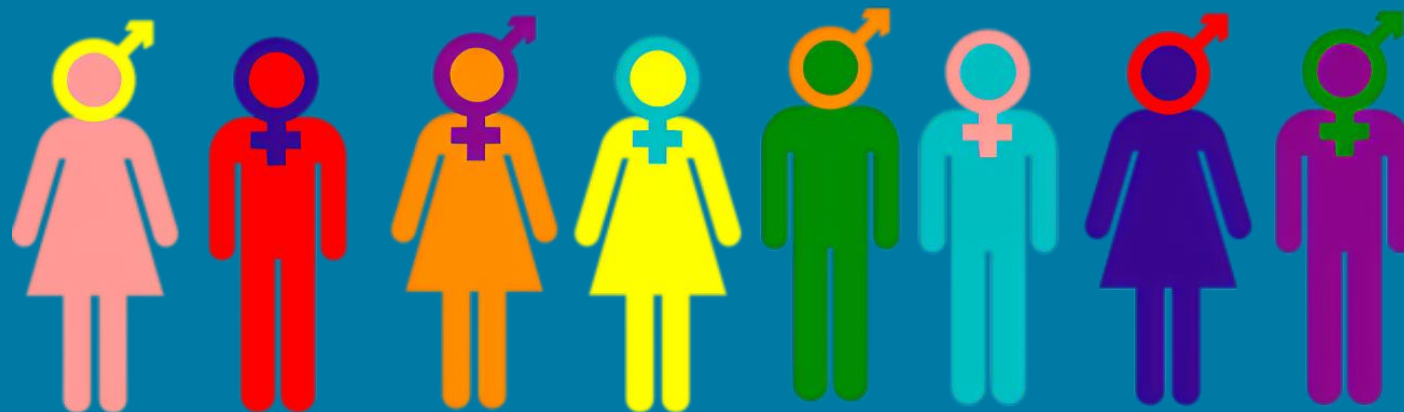


Image Source



L'évaluation = une nouvelle forme de planification successorale ?

- L'enquête menée auprès de 499 entreprises familiales révèle un tableau contrasté en ce qui concerne la volonté de vendre : environ 29 % des personnes interrogées envisagent activement de vendre leur entreprise, tandis que 50 % ont une idée de sa valeur.
- C'est parmi les petites entreprises (10 à 49 ETP) que l'on observe la plus grande ouverture à la vente.



Principaux défis et objectifs

- **Planification de la relève** – De nombreuses entreprises n'ont pas encore entamé ce processus, ce qui crée des risques pour la continuité.
- **Attentes croissantes des clients et des employés** – Demande accrue en matière de qualité, de flexibilité et de durabilité.
- **Risques réglementaires et géopolitiques** – Les exigences de conformité et l'instabilité mondiale ajoutent à l'incertitude.
- **Fidélisation des talents et pénurie de compétences** – Difficulté à retenir les employés clés et à attirer de nouveaux talents.

Principaux défis et objectifs

- **Innovation et expansion commerciale** – Lancer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés.
- **Compétences numériques et durabilité** – Développer des capacités dans les domaines technologiques et ESG.
- **Renforcer la culture d'entreprise** – Améliorer le bien-être et l'engagement des employés.
- **Flexibilité opérationnelle et rentabilité** – Accroître la capacité d'adaptation tout en réduisant les coûts de production.



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Hes·so

POUR LA SUITE DE DISCUSSIONS...

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Fritz
Head of Industry Liaison and R&D
+41.79.392.43.80
juergen.fritz@hefr.ch



05.12.2025

Intervenant

Giuseppe Visalli

Binôme Plus



Transmettre une entreprise c'est déjà pas facile.

Transmettre sa valeur, c'est encore autre chose !

Majid Monnard, Président Binôme +



**La transmission est un acte
économique ET humain**

Chaque mois, 1700 cadres
quittent le marché du travail





**Seulement 3 niveaux évalués:
comptable, économique et stratégique**



**On ne sait pas toujours transmettre
ce qui fait qu'elle marche!**

C'est ce capital invisible
qui fait la **différence**

LES BIENS IMMATERIELS



DROITS DE
PROPRIÉTÉ
INTELLECTUELLE



LOGICIELS
BASES DE DONNÉES



DROITS
CONTRACTUELS



CAPITAL
HUMAIN



CAPITAL
RELATIONNEL



RESSOURCES
ORGANISATIONNELLES

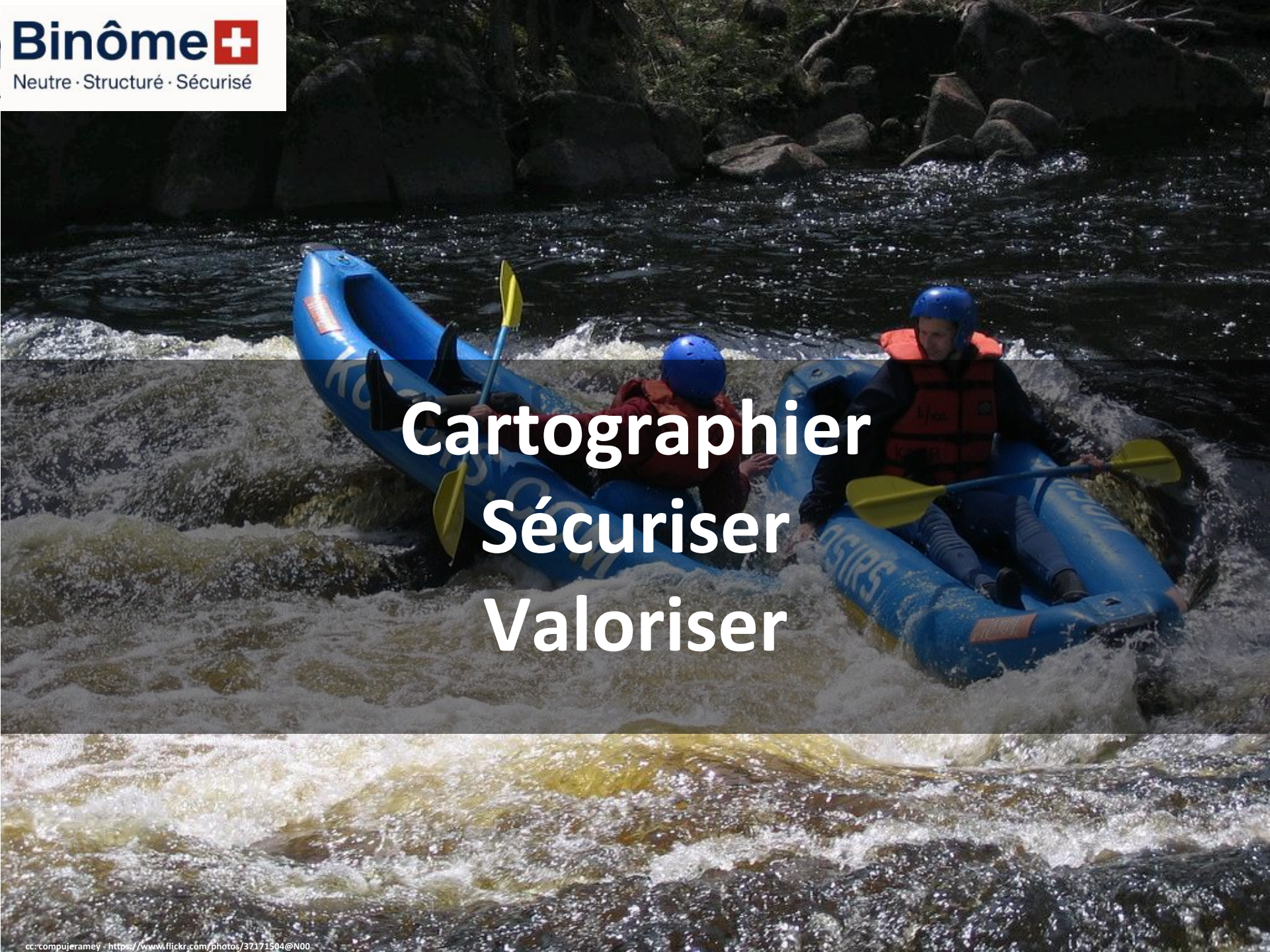


**Une entreprise sans transmission de savoir
c'est comme un piano sans la partition!**



Prêts

à transmettre ?



Cartographier Sécuriser Valoriser



**Préparer la transmission du savoir,
c'est sécuriser la valeur de l'entreprise**

En résumé, la transmission:

- il n'est jamais trop tôt pour en parler
- l'immatériel pèse lourd dans son succès
- un parcours bien balisé est indispensable

Vous désirez transmettre ou acquérir entreprise ?

Vous avez transmis ou acquis une entreprise ?

**Rejoignez notre
association:**

Binôme 

Neutre · Structuré · Sécurisé

binomeplus.ch

info@binomeplus.ch

*Préserver un patrimoine immatériel essentiel
à la compétitivité et à la pérennité des entreprises suisses.*

Intervenant

Joëlle Bédât

Gouvernance RH



Petit Déj' des PME et start-up

Transmettre, c'est comprendre les (en)jeux de gouvernance

Joëlle Bédât, PhD

5 décembre 2025

Gouvernance RH

L'humain, un enjeu stratégique

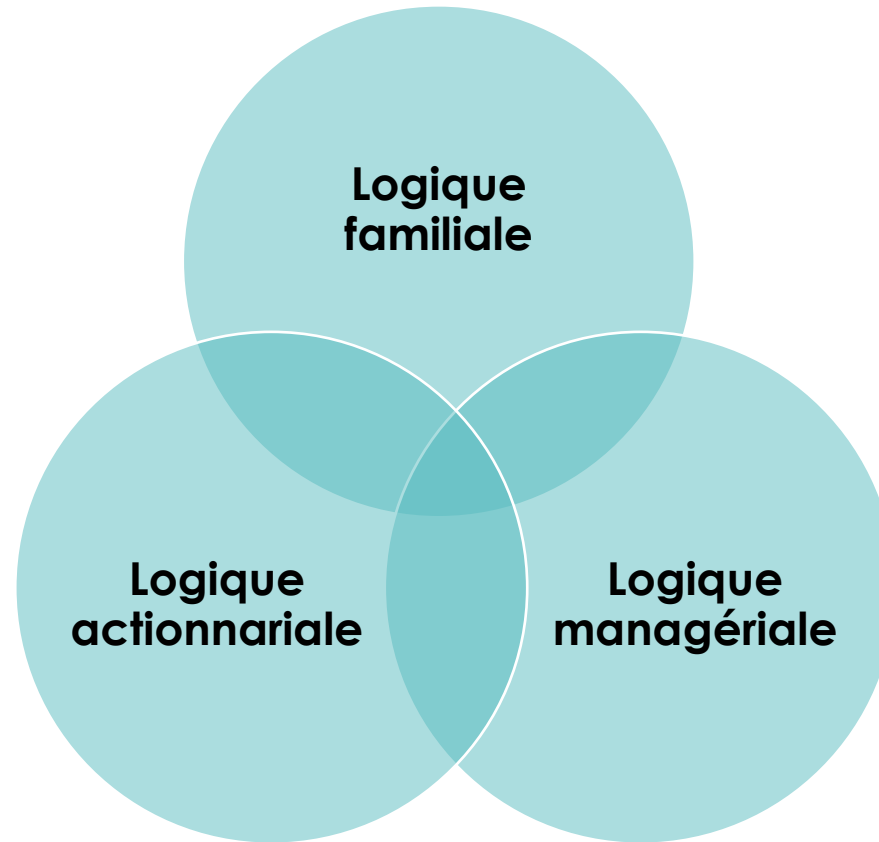
Spécificité des entreprises familiales

La gouvernance y est structurellement moins performante.

Pourquoi ?



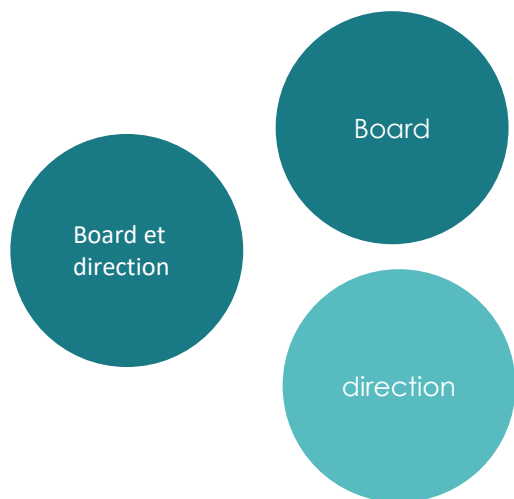
Le défi : trois logiques en tension



Les aspects structurels de la gouvernance familiale

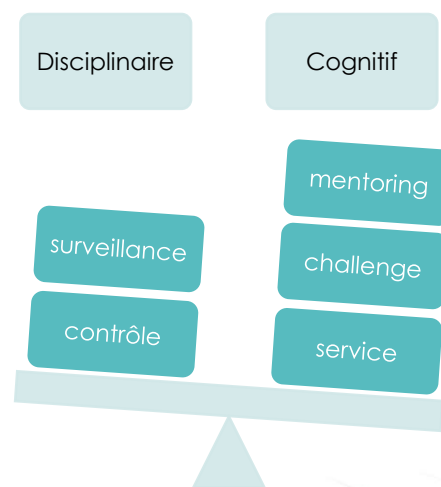
01

Configuration du board:
moniste vs duale



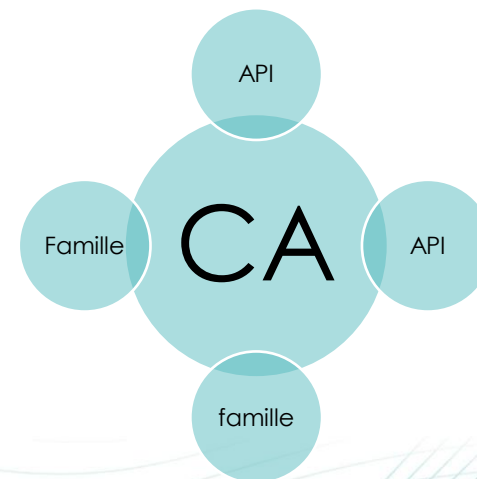
02

Gouvernance
disciplinaire vs cognitive



03

Intégration
d'administrateurs.trices
professionnel.le.s
indépendant.e.s





L'histoire de CIVA SA

5 phases

3 générations

4 leçons à retenir



Le fondateur

Personnages :

Xavier (GEN1)

René et Bernard (GEN2)

phase 1

Le "one-tier instinctif"

Structure familiale simple

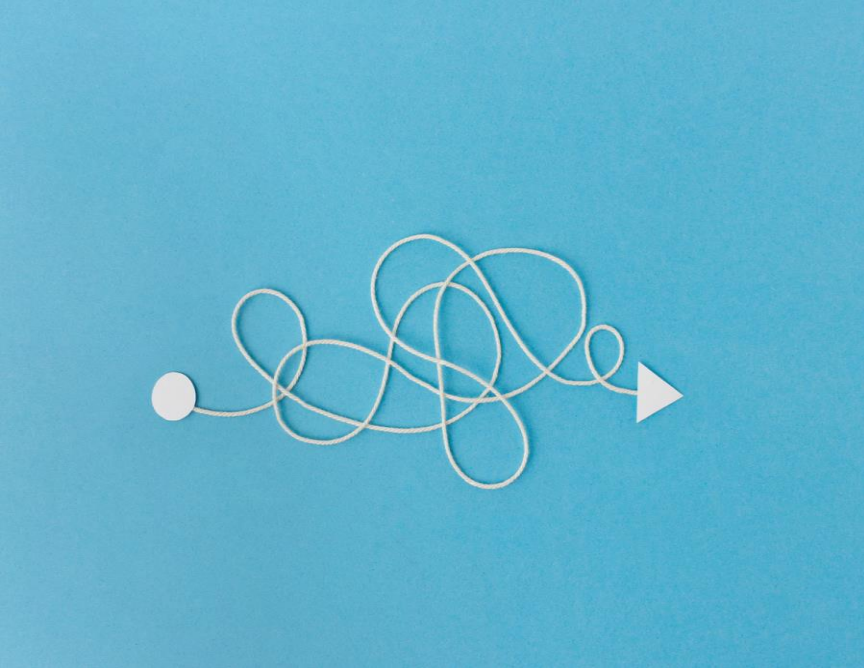
L'entrepreneur

Gouvernance informelle

Décisions rapides

Grande réactivité

Vision unique du fondateur
avec ses "blind spots"



Le grand développement

Personnages : Xavier (GEN1)

René (GEN2) et Thierry (GEN3)

Bernard (GEN2)

phase 2

Le "one-tier informel"

Plus de parties prenantes familiales

Gouvernance informelle

Forte croissance avec
la 2ème génération

Pas de contre-pouvoirs

Premier passage de témoin
(1ère->2ème)

Intégration du petit-fils



La complexification

Personnages :

René (GEN2) et Thierry (GEN3)

Bernard (GEN2) et Béatrice (GEN3)

phase 3

Le "one-tier dans l'impasse"

Divergences de vue

Deux frères – deux clans

Gouvernance informelle

Pas de contre-pouvoirs

Deuxième transmission
(2ème ->3ème generation)

Intégration de la petite-fille



Le basculement

Personnages :

CEO EXT

BOARD1 BOARD2 BOARD3

René (GEN2) et Thierry (GEN3)

phase 4

Transition vers une forme duale

René (GEN2) revient aux affaires

Entrée d'un CEO externe

Entrée d'APIs

Compétences complémentaires

Simplification de l'actionnariat

“La courgette”



La stabilisation

Personnages :

Thierry (GEN3)
CEO EXT -> Board 4
BOARD1 BOARD2 BOARD3

phase 5

Un “one-tier professionnel et assumé”

Thierry (GEN3) devient le premier propriétaire actionnaire à 100% entouré uniquement d’administrateurs indépendants

Le CEO externe devient administrateur délégué

Un CA comme contre-pouvoir et mentor

synthèse

Le CA, un levier essentiel dans la transmission

Le CA, garant du pilotage des trois logiques

Le CA, un outil de mentoring pour la relève

Le CA, un garde-fou des mauvaises habitudes familiales

Merci !

Gouvernance RH
Joëlle Bédât, PhD

Joelle.bedat@gouvernance-rh.com

Retrouvez-moi sur LinkedIn:
www.linkedin.com/in/joellebedat

Ce que j'apporte :

**Recrutements &
assessments**

**Consulting et
enseignement** lié à
l'orchestration
stratégique RH et au
management humain

Board ->
renouvellement,
advisory board, audit &
performance

Gouvernance RH

L'humain, un enjeu stratégique

Intervenant

Laurie Tornare

Yves Morand

Morand Electroménager SA

Société active dans le service après-vente et la vente d'appareils ménager sur La Côte depuis 1981



18 employés

- 1 directrice
- 1 chef technique
- 4 techniciens
- 2 livreurs, installateurs
- 5 employées d'administration
- 5 vendeurs



Nos Locaux

1 dépôt-atelier

1 magasin à St-Prex, ouvert en 1997

1 magasin à Signy, Centre commercial, depuis 2003



Création en 1981

Début de la succession:
2015

Arrivée de Laurie dans
l'entreprise **2009**

Départ à la retraite de Yves
Morand **2021**

Intervenant

Christian
Eggenberger

David
Barbosa

André SA



Nous

Christian Eggenberger

- Charpentier
Ingénieur en construction bois
- 27 ans d'ancienneté
- MBO 2008



David Barbosa

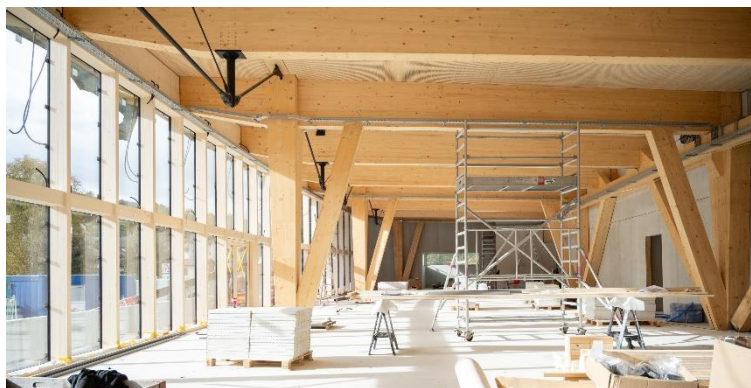
- Menuisier
- 11 ans de fidélité
- MBO 2025





Entreprise

- 110 personnes
- 2 sites
Yens (CH)
Moncley (F)
- 3 produits



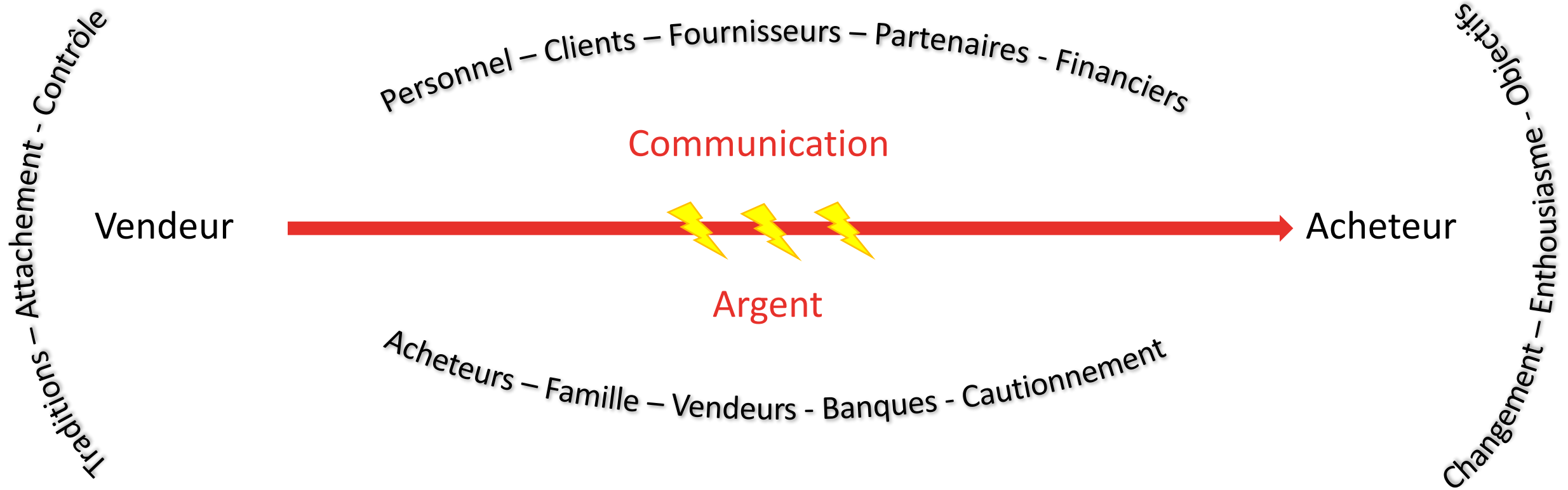


Historique





Transmission d'une PME





Transmission 2008

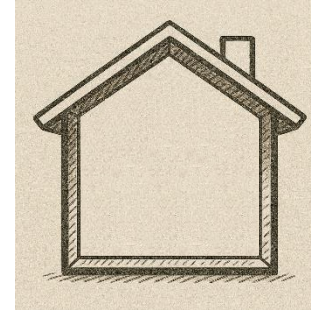
Particularités

- Investissements importants
- MBO (Management Buyout)
- Sortie de la famille
- Séparation exploitation-immobilier

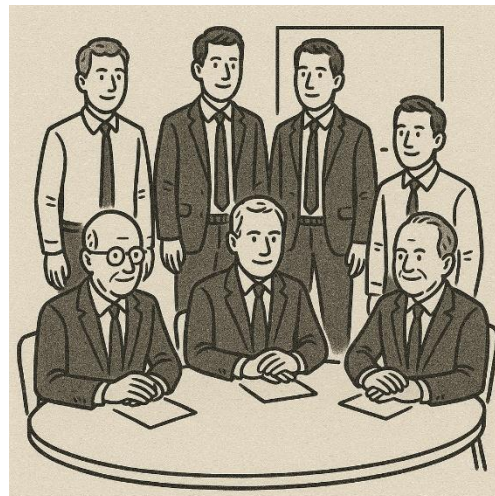
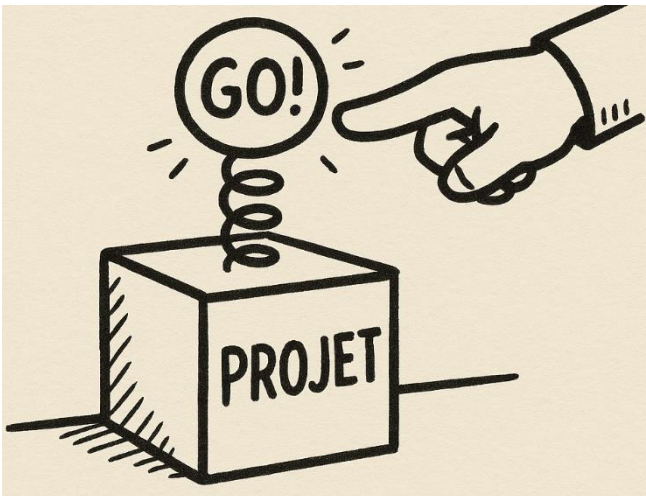
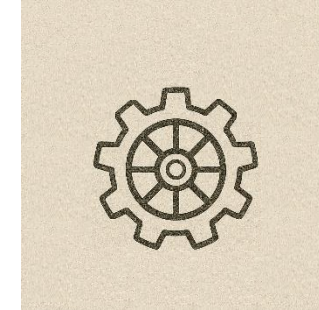
J.-J. André SA



SI l'Irence SA

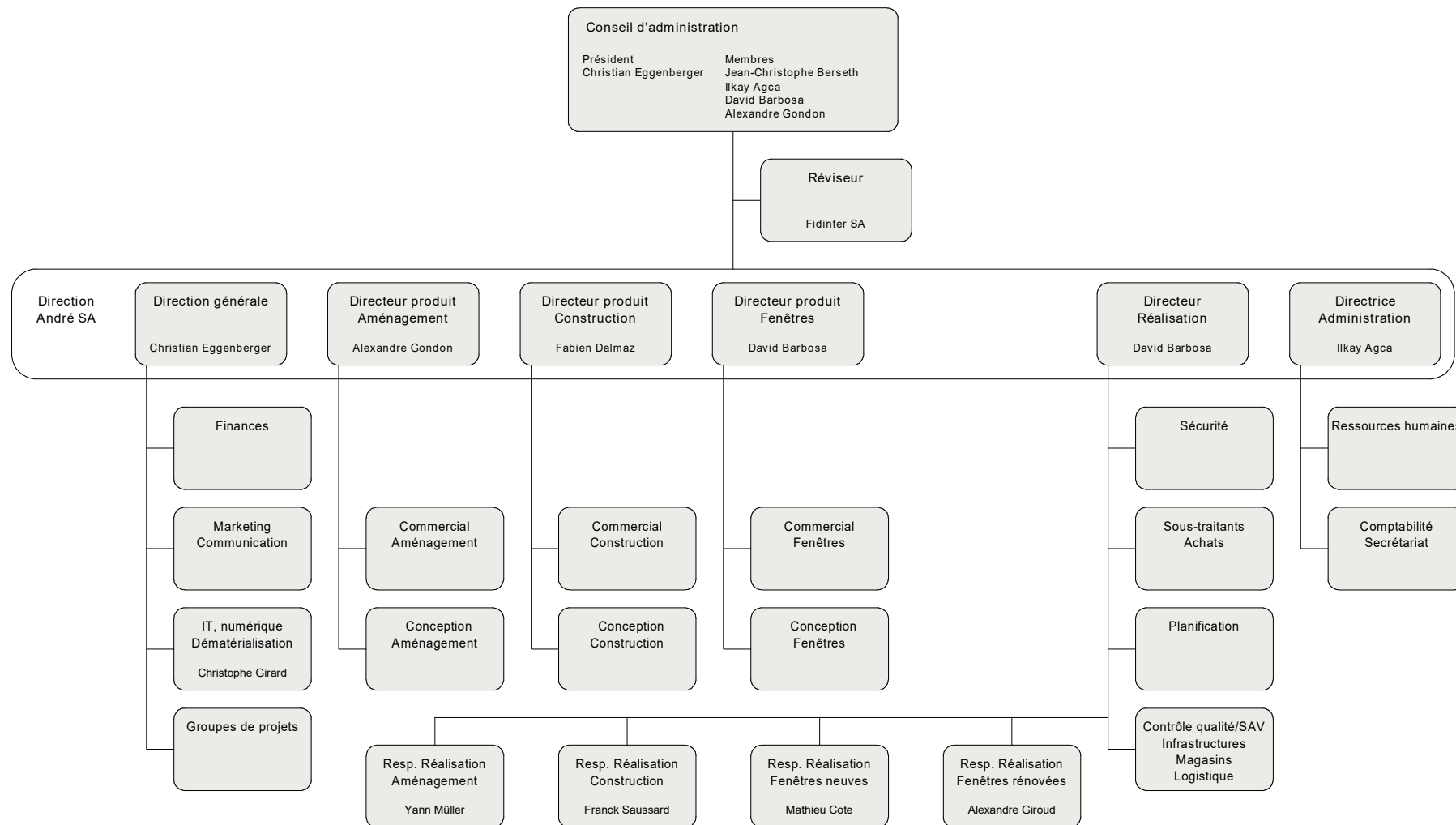


andr  SA



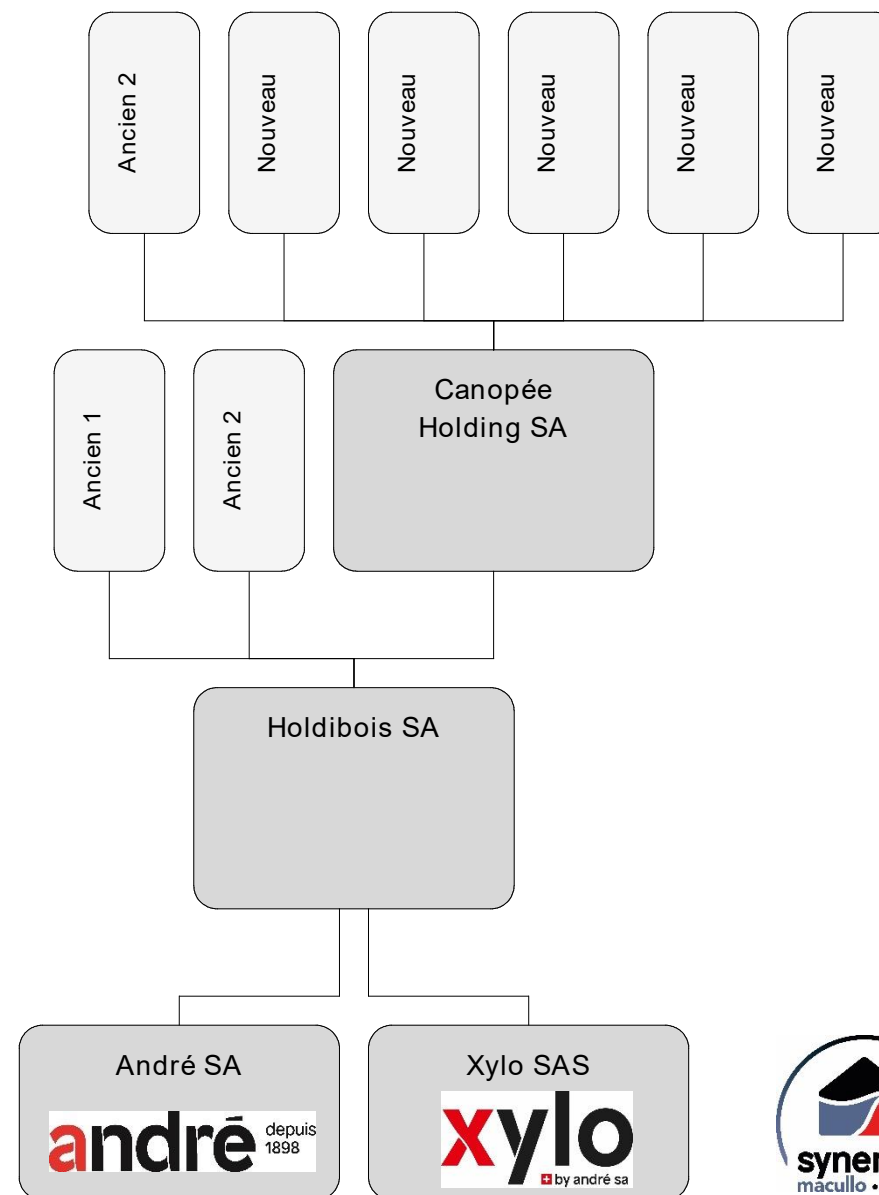


Transmission 2025



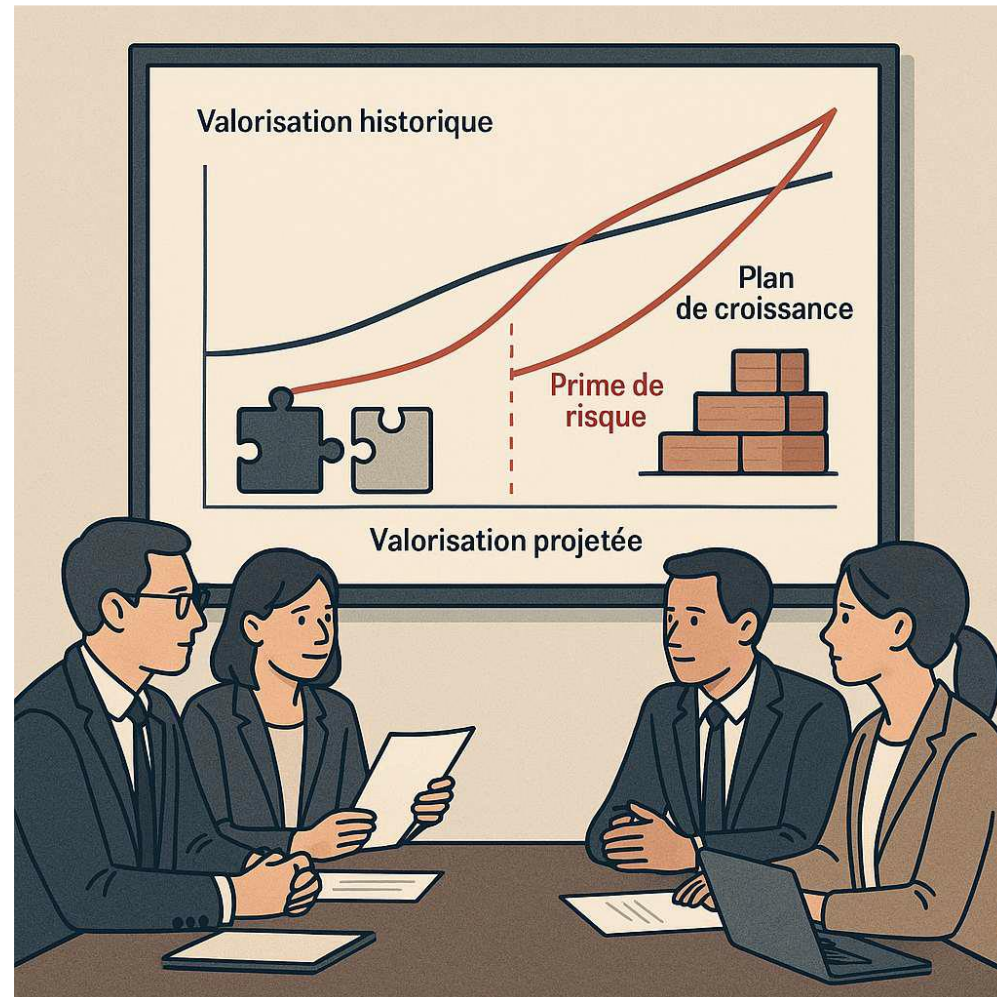


Transmission 2025





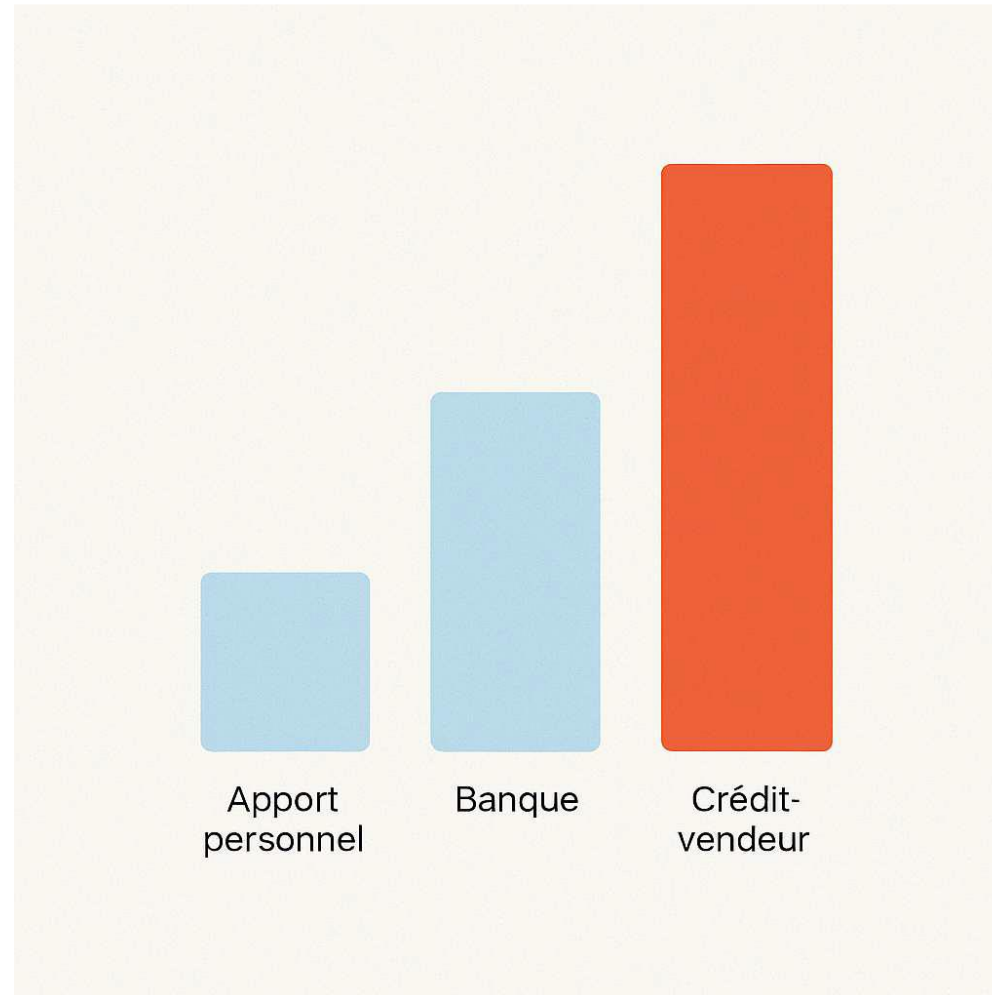
Transmission 2025





T

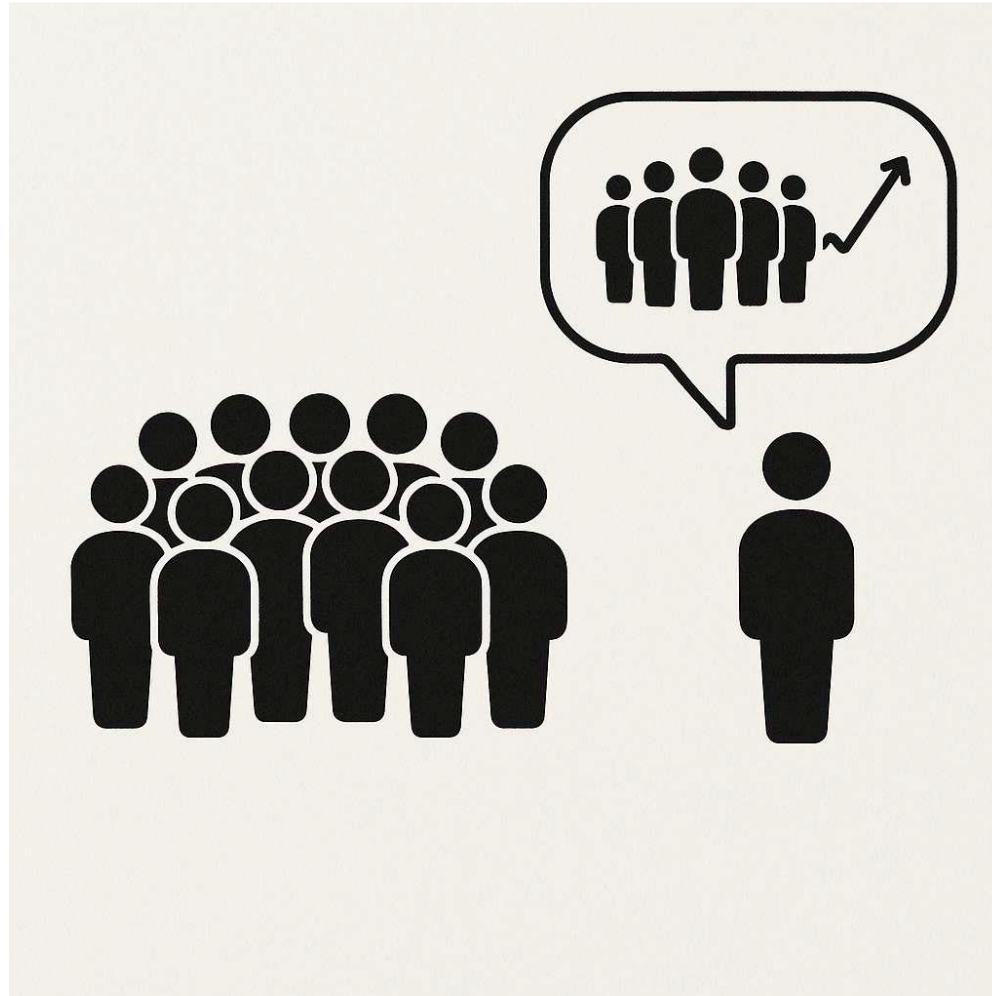
ransmission 2025





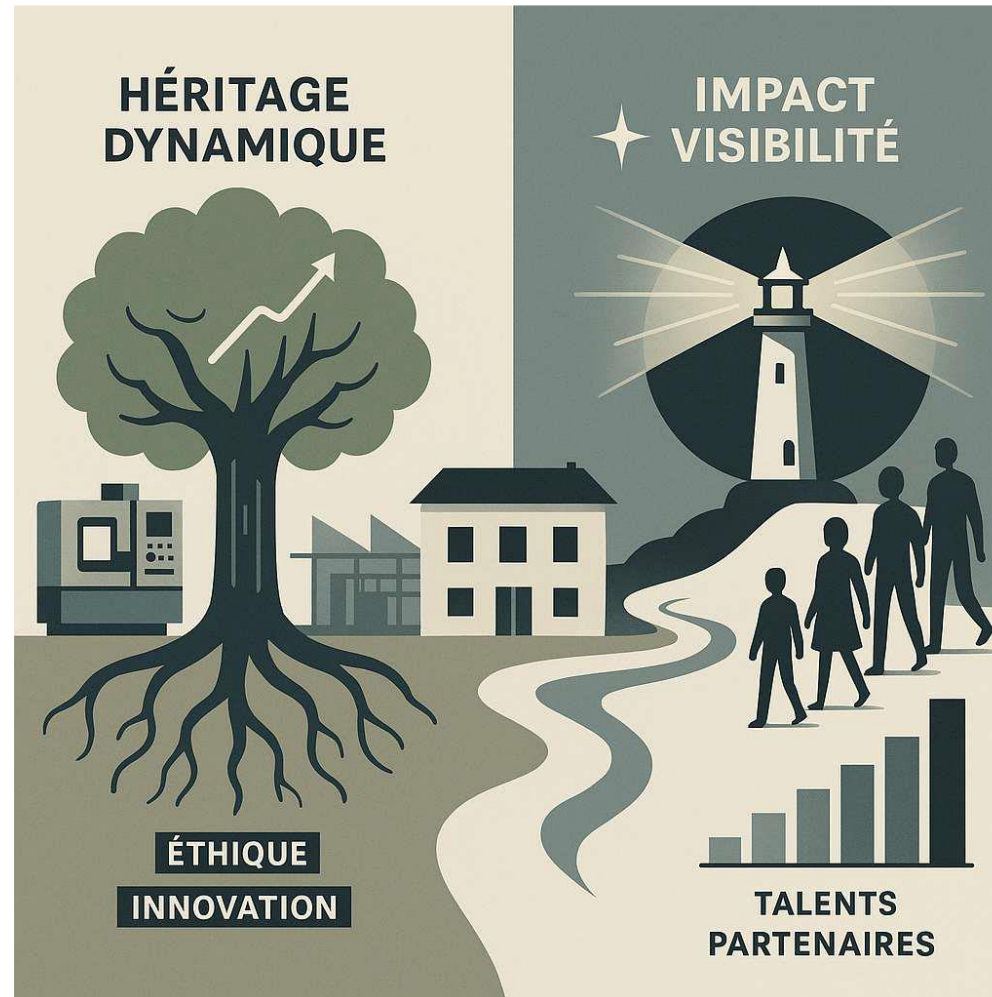
T

ransmission 2025





Transmission 2025





Conclusion



Table ronde

Table ronde



Dr.-Ing. Jürgen Fritz

HEG-FR



Giuseppe Visalli

Binôme Plus



Joëlle Bédât

Gouvernance RH



**Laurie Tornare
& Yves Morand**

Morand Electroménager SA



**Christian Eggenberger
& David Barbosa**

André SA



Thierry Vial

PME

**Merci et à bientôt pour le prochain
rendez-vous des PME et start-up vaudoises !**



Vendredi 06 février 2026

