



Transmission des PME familiales en Suisse

Résumé des interventions

05.12.2025 - Tolochenaz - Nb. de participants : 150

Comprendre la gouvernance et les enjeux associés - Joëlle Bédat (Gouvernance RH), Illustration à travers l'histoire d'une société fictive, "Siva", active dans le transport, sur trois générations (des années 1950 aux années 2020) joelle.bedat@gouvernance-rh.com

Les trois logiques en tension dans l'entreprise familiale

- Logique familiale : transmission aux générations suivantes, préservation des valeurs, harmonie, réputation et empreinte du fondateur.
- Logique managériale : recherche de performance, professionnalisation, formalisation, évaluation et gestion des ruptures.
- Logique actionnariale : stratégie de propriété, valorisation du patrimoine, choix d'orientation stratégique.

La mise en tension de ces logiques, générant parfois des conflits et de la confusion des rôles.

Structures de gouvernance

- Structure moniste (monocamérale) : président et directeur pouvant être la même personne, conseil d'administration souvent familial, gouvernance informelle.
- Structure duale (bicamérale) : séparation entre conseil de surveillance et direction exécutive, avec intégration de membres externes/professionnels.

Enjeux et différences entre ces structures.

Rôle du conseil d'administration

- Rôle disciplinaire : surveillance et contrôle.
 - Rôle cognitif : transfert de compétences, mentorat, service et challenge des décisions.
- Apport d'administrateurs professionnels et indépendants pour structurer la gouvernance.

Exemple : Étapes clés de l'histoire de "Siva"

- Première génération : fondation, gouvernance très informelle, décisions rapides.
- Seconde génération : croissance, passage du témoin, premières tensions entre volonté de croissance et vente de l'entreprise.
- Troisième génération : complexification, manque de préparation, absence de contre-pouvoirs, difficultés à assurer la relève, nécessité de professionnaliser la gouvernance.
- Transition vers une gouvernance duale : recrutement d'un CEO externe, intégration d'administrateurs indépendants, accompagnement du processus de transmission et rachat des parts.

Enseignements

- Nécessité d'adapter la structure de gouvernance à la croissance et à la complexité de l'entreprise.
- Importance d'intégrer des administrateurs externes pour accompagner la transmission et professionnaliser la gestion.

Cet événement est conjointement organisé par les partenaires suivants :



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



RÉGION
COSSONAY
AUBONNE
MORGES





RÉGION
COSSONAY
AUBONNE
MORGES

**petits
déj'**
des PME
et start-up



Transmission des PME familiales en Suisse

Résumé des interventions

05.12.2025 - Tolochenaz - Nb. de participants : 150

- Mise en place d'un conseil d'administration comme outil de pilotage, de mentoring et de maîtrise de la relève.

Actions suggérées

- Évaluer régulièrement la structure de gouvernance en fonction de l'évolution de l'entreprise.
- Former et accompagner la future génération à la prise de responsabilités managériales et stratégiques.
- Privilégier l'intégration progressive d'administrateurs indépendants pour favoriser la prise de recul et la pérennité.

Cet événement est conjointement organisé par les partenaires suivants :



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



RÉGION
COSSONAY
AUBONNE
MORGES

PME