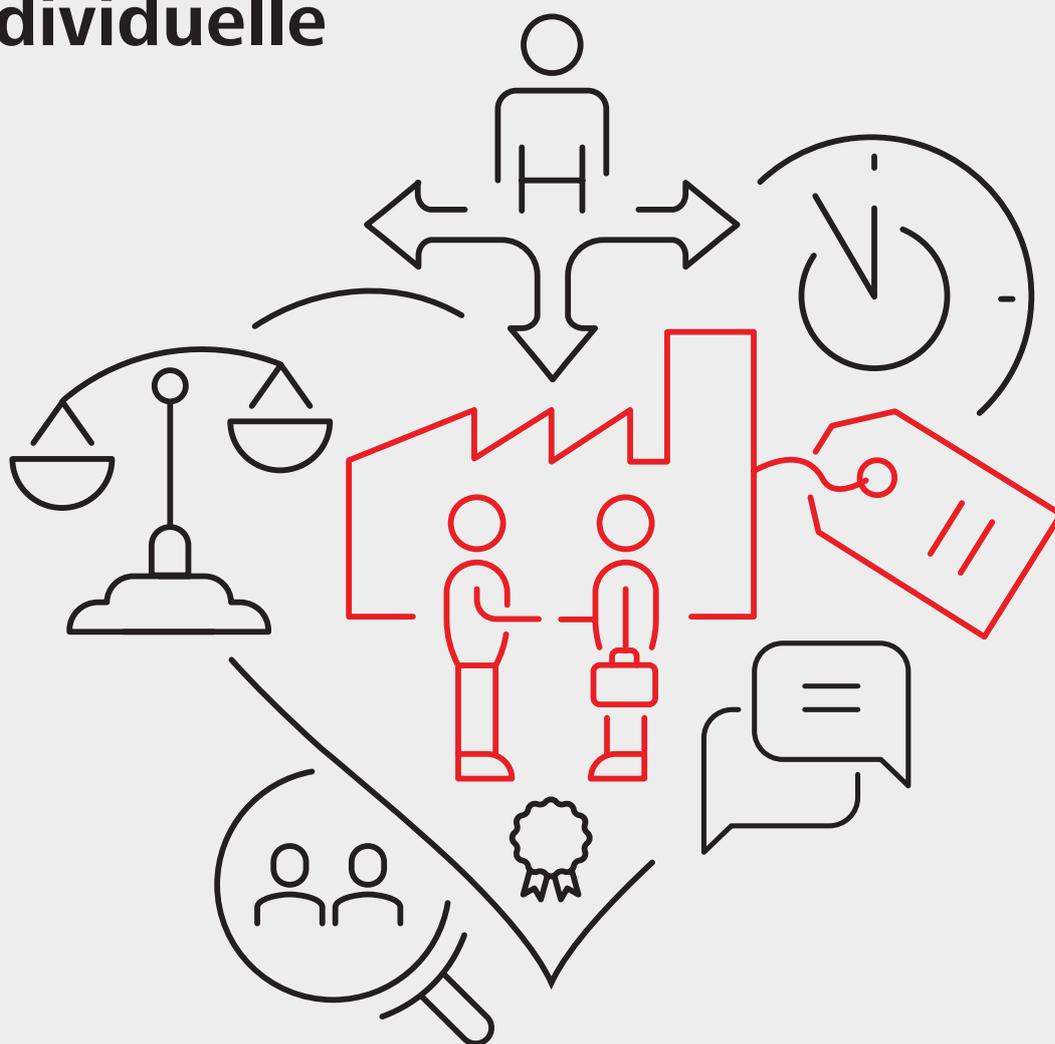


Etude Raiffeisen sur la transmission d'entreprise

## La perspective individuelle



**Editeur**

Raiffeisen Suisse société coopérative  
Marketing Clientèle entreprises  
Raiffeisenplatz 4, Case postale, 9001 St-Gall  
entrepreneurs@raiffeisen.ch

**Auteur**

Christian Sonderegger,  
Customer & Market Insight Analyst  
christian.sonderegger@raiffeisen.ch

**Collecte de données**

AmPuls Market Research AG, Lucerne

**Rédaction**

SDA/AWP Multimedia, Zurich

**Conception et mise en page**

Pfirsichblau, Staad

**Informations complémentaires**

[www.raiffeisen.ch/transmission](http://www.raiffeisen.ch/transmission)

**Délai rédactionnel:**

30 avril 2020

**Copyright**

La publication peut être citée avec sa source.

**Copyright © 2020**

Raiffeisen Suisse société coopérative, tous droits réservés

Pour des raisons de lisibilité, nous avons choisi la forme masculine dans cette étude. Toujours est-il que l'ensemble des informations s'adressent aux personnes des deux genres, sans distinction aucune.

# Contenu

Objectifs et méthodologie	4
Vue d'ensemble des résultats de l'étude	5
Les cinq étapes du processus de transmission	6
Résultats de l'étude	8
Rétrospective	14
Entretien avec l'expert	15

# Etude Raiffeisen sur la transmission d'entreprise

## Situation initiale et objectifs

La majeure partie des études abordent la transmission d'un point de vue quantitatif, procédural ou technique. Les expériences acquises de la pratique chez Raiffeisen montrent toutefois que les facteurs émotionnels et relationnels conditionnent le succès ou l'échec du règlement de la transmission. L'accent de l'étude Raiffeisen sur la transmission repose sur des thématiques personnelles, moins «tangibles» et sur les défis inhérents au processus.

Les résultats de l'étude doivent apporter une aide et des informations à tous les entrepreneurs qui se préparent à la transmission de leur entreprise.

## Mise en œuvre

L'institut d'étude de marché «AmPuls Market Research AG» de Lucerne a mené l'enquête au nom de Raiffeisen Suisse sur la période du 24 septembre au 10 octobre 2019, et dirigé, à titre de base pour les conclusions suivantes, 19 entretiens individuels et structurés selon une approche qualitative avec des entrepreneurs qui ont mené à bien ou non le processus, ces cinq dernières années au maximum. 13 entretiens ont eu lieu en Suisse alémanique, six en Suisse romande. Toutes les entreprises avaient un effectif minimal de dix collaborateurs.

Les entretiens ont donc été principalement évalués sur la base de critères qualitatifs, en raison des aspects personnels de l'étude. Tous les résultats présentés ci-dessous reflètent la majorité des déclarations faites par les entrepreneurs interrogés et ont ensuite été discutés et validés avec les experts Raiffeisen en transmission.

# Processus de transmission – un projet qui ne ressemble à aucun autre



## Le processus de transmission est un défi de nature émotionnelle

Les entrepreneurs abordent la transmission d'entreprise comme n'importe quel autre projet: de manière sobre et rationnelle. Ils définissent clairement leur objectif et planifient la procédure, ils ont fixé leur prix de vente et ont enfin une idée précise des qualités dont doit faire preuve leur successeur. Néanmoins, régler une transmission d'entreprise n'est pas un projet comme les autres. En effet, les personnes concernées sont souvent des proches de l'entrepreneur comme la famille, les collaborateurs, les partenaires commerciaux. Ainsi le processus abordé de manière rationnelle relève plus d'un véritable challenge où la dimension émotionnelle joue son rôle.



## La solution idéale n'existe pas

Au cours de ce processus, les entrepreneurs doivent prendre en compte les attentes les plus diverses. Tant la famille, que les collaborateurs, clients et partenaires commerciaux ont leurs propres attentes. Bien que les entrepreneurs souhaitent contenter le plus grand nombre de personnes impliquées, ils constatent bien vite qu'il n'existe aucune solution idéale satisfaisant toutes les parties. Cela les impacte directement et freine leur liberté d'action.



## Les entrepreneurs recherchent quelqu'un qui correspond à leur image

De nombreux entrepreneurs estiment qu'il leur suffit de trouver le successeur idéal, et que le reste coulera de source. Mais la recherche s'avère plus difficile que prévu: car consciemment ou inconsciemment, les entrepreneurs recherchent un successeur idéal à leur image, avec quelques années en moins. Le successeur ne doit pas seulement reprendre l'entreprise, mais également avoir la même personnalité que son prédécesseur, conserver le même style de gestion et maintenir les structures établies. Les attentes sont si élevées qu'il sera difficile de trouver un candidat en mesure de les satisfaire pleinement.



## Le prix de vente perd de son importance

Pour de nombreux entrepreneurs, le prix représente un critère important dès le début de la procédure de transmission. Une fois les premiers candidats évalués concrètement, les facteurs économiques sont relayés au second plan. Ce qui importe le plus pour les entrepreneurs c'est de savoir que leur entreprise est entre de bonnes mains. L'entrepreneur est donc même prêt à faire quelques compromis au niveau des conditions de reprise sans remettre en question les exigences envers le successeur.



## La transmission d'entreprise se déroule sur plusieurs étapes

Nombreux sont les entrepreneurs à suivre un plan de transmission en plusieurs étapes. Ils intègrent progressivement le successeur dans l'entreprise et lui transfèrent dans un premier temps la responsabilité de certains domaines ou secteurs d'activité. Si tout fonctionne pour le mieux, cette procédure renforce la certitude d'avoir pris la bonne décision et d'avoir trouvé le repreneur idéal. Au contraire, en cas de doute, il est toujours possible d'intervenir et de tirer le signal d'alarme.

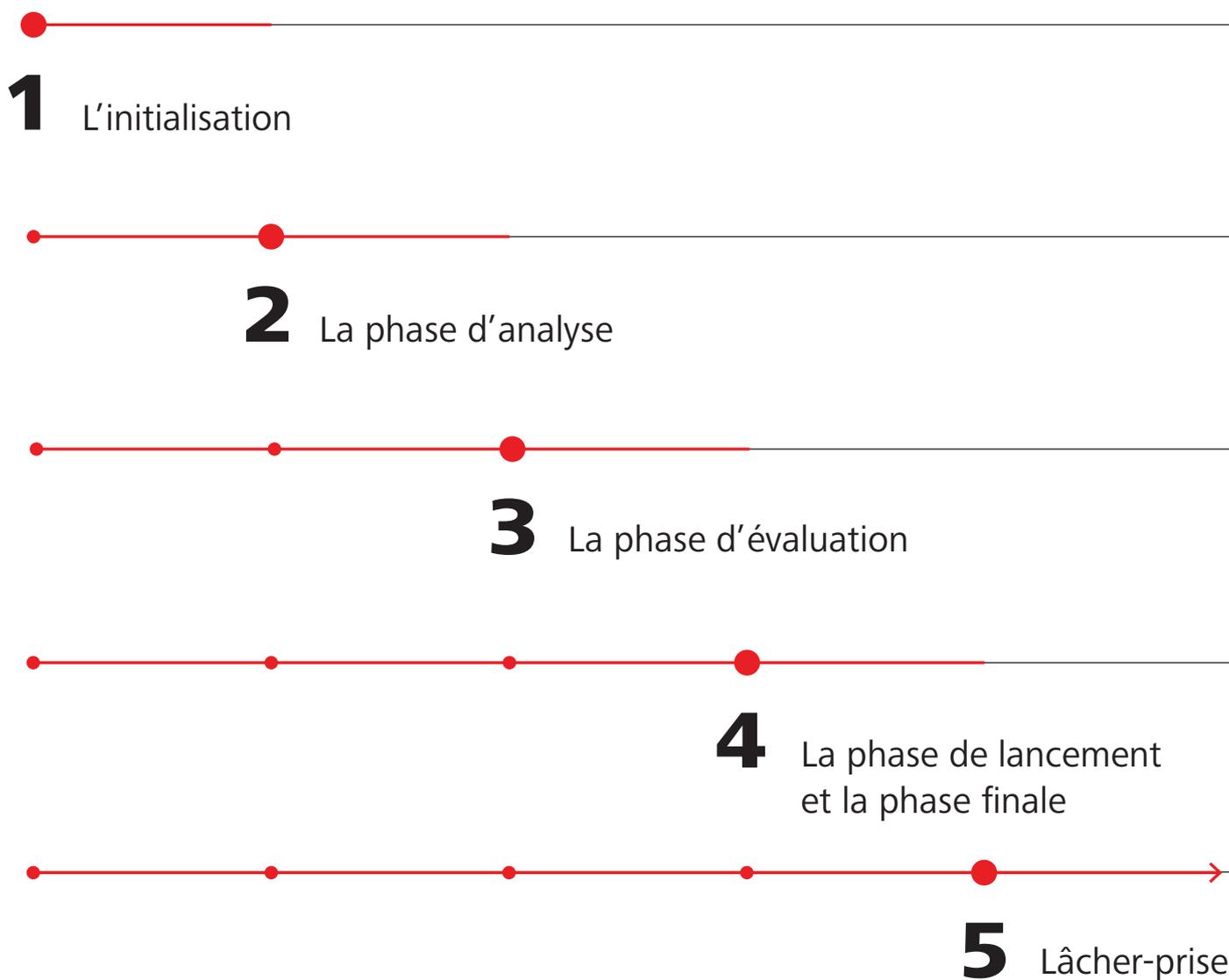


## Nécessité d'un plan pour la suite

Le lâcher-prise fait partie des défis majeurs lors de la transmission d'une entreprise. C'est pourquoi il est important d'accorder un délai suffisant à ce processus. L'essentiel consiste à mettre en place un plan pour la suite. Les entrepreneurs doivent trouver une occupation professionnelle pour laquelle leurs compétences entrepreneuriales seront toujours demandées. Il est également plus facile de lâcher prise lorsque tous les conflits et les désaccords éventuels ont été mis sur la table et résolus.

# Les cinq étapes du processus de transmission

La transmission d'une entreprise se déroule généralement en cinq étapes: l'initialisation, l'analyse, l'évaluation, le lancement et enfin le lâcher-prise. Les conclusions de l'étude conduite par Raiffeisen sur la transmission d'entreprise (depuis la page 8) se basent sur cette répartition. Elles montrent en particulier comment les entrepreneurs interrogés ont vécu la transmission, de manière totalement subjective.



---

Le processus démarre par une phase de planification, telle que la plupart d'entre eux connaissent déjà dans le cadre d'autres projets. L'entrepreneur réfléchit à la solution idéale et pose les premières bases d'analyse. Il peut amorcer cette phase de manière réfléchie, par exemple lorsqu'il a atteint une certaine expérience liée à l'âge. Cette phase peut également être déclenchée par des événements comme la maladie ou un surmenage, ou encore par une situation propre à l'entreprise, comme une croissance trop rapide.

---

La deuxième étape consiste à dresser un état des lieux. La valeur réelle de l'entreprise, la situation financière personnelle ou encore l'étude concrète d'options possibles s'ajoutent aux représentations personnelles. Des premières discussions avec l'entourage proche se déroulent pour aborder l'avenir.

---

Au cours de la phase d'évaluation, les entrepreneurs réfléchissent à la manière de mettre en œuvre concrètement leurs idées. Il s'agit ici principalement de trouver le repreneur idéal. L'entrepreneur fait appel à des conseillers, comme des fiduciaires ou des avocats, afin de mettre en place les questions d'ordre organisationnel.

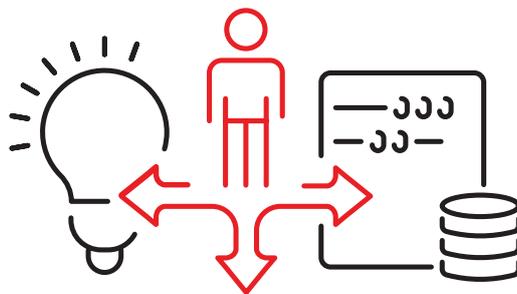
---

Une fois le successeur désigné, il convient de régler les questions d'ordres financier, contractuel et organisationnel de la transmission. L'entrepreneur implique son successeur dans les activités quotidiennes, commence à lui transmettre des missions ou des secteurs...

---

...et prépare la période qui suit la transmission de son entreprise, déjà au cours des étapes précédentes. Au cours de la cinquième et dernière étape, l'entrepreneur quitte l'entreprise et doit lâcher prise de manière définitive.

# Le processus de transmission commence par une vision claire



## Un projet qui ressemble à n'importe quel autre

Sobre, ciblée et rationnelle: telle est l'approche des entrepreneurs qui recherchent une solution de transmission. Ils l'abordent comme dans la gestion de leurs affaires courantes - c'est-à-dire comme un projet d'entreprise habituel. Ils identifient et analysent les défis et définissent des solutions sur la base de leur expérience personnelle. Les entrepreneurs fixent clairement leur objectif et planifient le processus, ils ont déterminé leur prix de vente et ont une idée précise des qualités dont doit faire preuve leur successeur.

En général, les entrepreneurs communiquent très peu, voire pas du tout, au sujet de leur transmission. Ils se considèrent comme des «loups solitaires», convaincus qu'ils doivent trouver eux-mêmes leur successeur et que la réussite dépend entièrement de leurs propres efforts. Peu se tournent vers un conseiller externe.

La majeure partie des entrepreneurs connaissent clairement déjà la meilleure option de transmission: la première personne à être désignée est un membre de la famille, puis les collaborateurs, et enfin, en dernier recours des repreneurs externes. Vendre son entreprise à la concurrence est en principe envisageable, mais non pas prioritaire.

Par ailleurs, les entrepreneurs ne ressentent aucune pression de temps pendant cette étape, mais se concentrent plutôt sur les activités opérationnelles.

**«L'entrepreneur doit trouver lui-même son successeur; il doit correspondre à la culture de l'entreprise. Il ne s'agit pas de trouver un simple investisseur, mais un propriétaire pleinement investi dans les tâches opérationnelles»**

**«J'ai déjà mon idée en tête. Ça ne peut pas être si compliqué»**

## Sources de conflit éventuel pendant cette phase

1. Cette phase est la plus rationnelle dans le processus.
2. L'objectif du projet est clair: garantir l'avenir de l'entreprise et assurer son avenir personnel.
3. L'entrepreneur se considère seul responsable de la transmission et échange très peu sur le sujet avec les autres. Ainsi, le niveau de risque conflictuel reste très faible au cours de cette phase.

# Une dimension humaine intimement liée



## La solution idéale n'existe pas

Au fur et à mesure qu'avance le processus, il est évident que la transmission doit également être abordée sur le plan émotionnel. La solution élaborée mentalement pendant l'initialisation est confrontée à la réalité. Certes, les questions d'ordre juridique, financier et organisationnel font toujours partie de la planification. Mais ce sont des sujets relationnels qui apparaissent désormais au premier plan : toutes les décisions touchant à la transmission concernent des personnes appartenant à l'environnement proche de l'entrepreneur – en particulier les membres de la famille et les collaborateurs.

Si, par exemple, l'entrepreneur transmet son entreprise à un membre de la famille, un autre proche peut se sentir lésé, le cas échéant. Si un collaborateur reprend l'entreprise, il risque de créer des tensions avec la direction existante. Enfin, la reprise de l'entreprise par des tiers risque de provoquer des tensions quant à l'évolution.

Souvent, les collaborateurs ou toute autre personne proche remarquent très rapidement que quelque chose se trame au niveau de l'entreprise et tiennent donc à en être informés. Bien que l'entrepreneur souhaite communiquer en toute transparence, la planification de la transmission exige une certaine confidentialité. D'autre part, il ne lui tient pas à cœur d'inquiéter outre mesure les personnes impliquées, ni de déclencher un sentiment de peur face aux changements ou à la perte éventuelle d'un emploi.

Tous ces facteurs pèsent sur les entrepreneurs. S'ils le pouvaient, ils satisferaient aux exigences de tous. Mais cela relève de l'impossible, sachant que les besoins divergent. Plus l'entrepreneur intègre les attentes et les demandes des différents groupes d'interlocuteurs, plus la situation devient complexe.

## Sources de conflit éventuel pendant cette phase

1. L'implication des proches dans les projets de transmission complique le processus.
2. L'entrepreneur souhaiterait communiquer en toute transparence et éviter ainsi les incertitudes.
3. Le sentiment d'être « dépassé » et le désir d'une solution fiable et pérenne apparaissent.

# Les entrepreneurs recherchent quelqu'un qui correspond à leur image



## Cependant, la nouvelle génération a des attentes différentes

De nombreux entrepreneurs estiment qu'il suffit de trouver le repreneur idéal et que le reste de la transmission coulera de source. Or, la recherche peut se révéler plus difficile que prévue. Beaucoup de patrons ont l'impression qu'il n'existe plus aujourd'hui de vrais entrepreneurs. Par «vrais entrepreneurs», ils entendent généralement: «des entrepreneurs de mon envergure». Car, consciemment ou inconsciemment, les entrepreneurs recherchent un successeur qui correspond à leur image. Il doit convaincre par ses compétences techniques, sa pensée stratégique et son esprit entrepreneurial. Idéalement, il doit aussi faire preuve d'un niveau de compétences sociales élevé, s'adapter à l'entreprise, bien gérer les collaborateurs et savoir convaincre les clients.

Le successeur ne doit pas seulement reprendre l'entreprise, mais doit aussi avoir les mêmes qualités et disposer des mêmes valeurs que son prédécesseur, adopter le même style de management et maintenir les structures établies et au mieux apporter l'expérience d'un sexagénaire et l'énergie d'un trentenaire. Car d'après l'entrepreneur, c'est la seule façon de faire pour que l'entreprise continue à être dirigée de la même manière, et à défendre à l'avenir les mêmes valeurs.

Les entrepreneurs remarquent également que la nouvelle génération affiche des valeurs différentes. Cette nouvelle relève accorde une grande importance à un juste équilibre entre vie privée et professionnelle et ne considère plus l'entreprise comme son centre de gravité. Les entrepreneurs ont du mal à accepter cette vision des choses: cela les désoriente quelque peu car ils craignent que leur successeur ne représente pas l'entreprise avec un engagement suffisant et ne soit, par conséquent, pas en mesure de la diriger avec succès. Autrement dit, que le successeur n'adopte pas le même style de gestion que son prédécesseur.

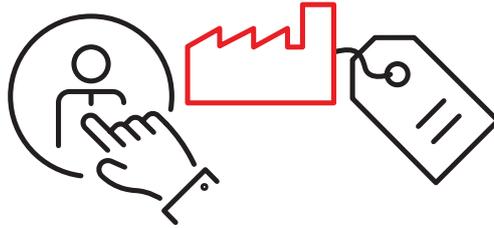
«Il est facile de trouver de bons collaborateurs, mais plus difficile de trouver un chef d'entreprise»

«Le repreneur doit s'engager corps et âme»

«L'entrepreneur doit être prêt à travailler même un dimanche»

«Une personnalité avec l'expérience d'un sexagénaire et l'énergie d'un trentenaire»

# Le prix de vente n'est pas l'élément prioritaire



## Les entrepreneurs espèrent transmettre leur entreprise entre de bonnes mains

Si le prix de vente reste un critère important dès le début du processus, il ne reste plus l'élément prioritaire au fur et à mesure. L'entrepreneur prend de plus en plus conscience que son seul objectif est de réussir la transmission de son entreprise. Savoir que l'entreprise est entre de bonnes mains est plus important que de maximiser le produit de la vente. L'entrepreneur est même prêt à faire quelques compromis au niveau des conditions de reprise.

Il souhaiterait que le successeur intègre l'entreprise avec une situation financière saine et puisse ainsi la diriger avec succès. A cette fin, les deux parties recherchent des solutions satisfaisantes, dont une baisse du prix de vente et des modalités de paiement souples. Ces concessions peuvent s'avérer particulièrement généreuses surtout si la transmission se fait en famille ou si l'entreprise est reprise par la direction existante.

«Je ne vais pas faire cadeau de mon entreprise, mais l'argent n'est pas mon seul critère»

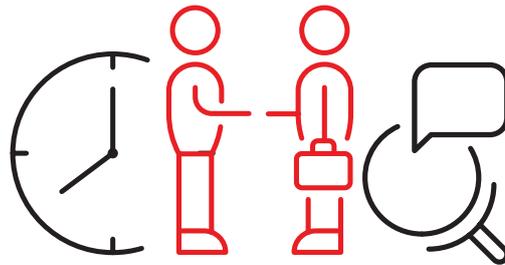
«Le successeur doit être en mesure de garantir la bonne santé financière de l'entreprise»

«Je me pose la question suivante: comment mon successeur peut-il gérer l'entreprise sans rencontrer de difficultés financières?»

### Sources de conflit éventuel pendant cette phase

1. Il est difficile pour un candidat de satisfaire aux exigences élevées qui lui sont demandées envers sa personne et ses aptitudes.
2. Opposition de deux générations avec des représentations et des valeurs différentes.
3. L'entrepreneur est plus enclin à faire quelques concessions quant au prix de vente mais moins sur le niveau d'exigences qui s'impose au successeur.

# Concrètement, la transmission se déroule en plusieurs étapes



## En cas d'incertitude, pouvoir tirer la sonnette d'alarme

Les entrepreneurs veulent être sûrs d'avoir pris la bonne décision et choisi le bon successeur. La plupart d'entre eux décident alors d'effectuer la transmission étape par étape et d'intégrer le successeur progressivement à l'entreprise. C'est pourquoi ils ne leur transfèrent que la responsabilité pour une partie de l'entreprise dans un premier temps, par exemple pour les décisions en matière de personnel. L'entrepreneur coopérant intensément avec son successeur pendant cette période, il constate rapidement si les attentes sont remplies. Pour de nombreux entrepreneurs, il est important pendant cette période d'avoir encore la possibilité d'intervenir et de tirer le signal d'alarme, en cas de doute.

Les entrepreneurs réagissent souvent avec sensibilité aux fautes commises, aux idées propres ou aux propositions de changement de leur successeur. Cela est susceptible de provoquer des conflits. Si ces derniers ne sont pas discutés,

ils risquent d'entraver le processus et de prolonger le temps nécessaire. De nombreux entrepreneurs offrent à leurs successeurs la possibilité d'apprendre et de se développer. Comme eux, le successeur doit beaucoup apprendre pendant ses premières années et ne peut pas tout connaître d'emblée.

Les conséquences directes de la transmission - tant pour les collaborateurs que pour les clients et l'entourage - se font clairement ressentir pendant cette étape. En effet, l'entrepreneur remarque les émotions de toutes les personnes impliquées dans le processus. Il se sent responsable de ses actes et essaie de concilier toutes les attentes. Au pire - si l'entrepreneur estime que le style de gestion du nouveau successeur ne répond pas à toutes les exigences - il tire la sonnette d'alarme et interrompt le processus. Pour éviter cette éventualité, toutes les parties prenantes doivent pouvoir discerner la fin de cette phase de transition et le moment où le successeur est à lui seul responsable de l'entreprise.

## Voici pour quelles raisons la transmission est souvent vouée à l'échec pendant cette phase:

### 1. Le successeur ne correspond pas aux attentes

Les entrepreneurs ont par exemple le sentiment que le successeur manque d'intégrité, qu'il semble dépassé par la tâche ou n'est pas fiable.

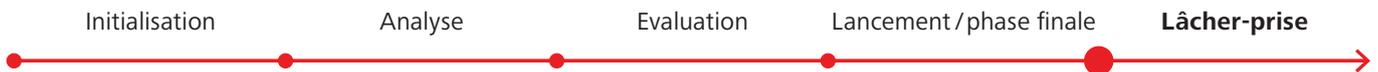
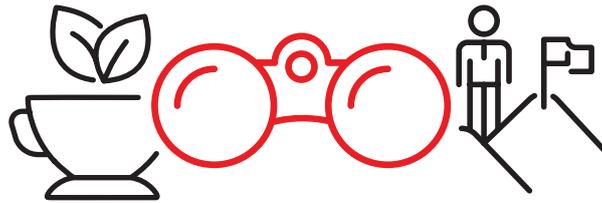
### 2. Autres projets/manque de loyauté

Les entrepreneurs placent tous leurs espoirs dans le futur candidat à la reprise d'entreprise. Celui-ci refuse à vrai dire de céder l'entreprise.

### 3. Echec de l'activité

Le successeur ne remplit pas les exigences requises pendant la phase de transmission car il n'a pas décroché de nouveaux contrats ou a perdu un mandat.

# Les entrepreneurs ont besoin d'un plan pour la suite



## Du jour au lendemain, plus d'activité!

Le lâcher-prise est l'un des plus grands défis auquel se voit confronté l'entrepreneur lors de la transmission. Cette étape doit être appréhendée à plusieurs niveaux car l'entrepreneur a besoin d'un plan pour la suite. Il ne s'agit pas uniquement d'un hobby, mais d'une occupation pour laquelle des compétences d'entreprise sont nécessaires. La manière de procéder est différente d'un entrepreneur à l'autre: soit ils liquident une partie de l'entreprise et en reprennent la direction, soit ils créent une nouvelle entreprise plus petite, soit ils transmettent leurs connaissances à d'autres entrepreneurs.

Il est recommandé d'envisager une transmission sur plusieurs étapes afin de construire cette perspective d'avenir. Si la rupture est trop brutale, l'entrepreneur risque de tomber comme dans un trou, s'il n'a plus aucune activité du jour au lendemain.

Le lâcher-prise sera plus facile si la transmission est nette et bien menée. Si les conflits sont résolus et les stratégies discutées, l'entrepreneur peut alors se désengager de l'entre-

prise. Si tel n'est pas le cas, l'entrepreneur a le sentiment, dans certaines circonstances, que la pérennité de son entreprise est en danger et qu'il continue de porter le poids de la responsabilité, s'il n'intervient pas.

**«Je ne peux tout simplement pas rester là à ne rien faire»**

**«J'ai bâti mon entreprise avec passion. C'est une partie de ma vie, mais pas toute ma vie»**

**«Je dois toujours être occupé à faire quelque chose; bâtir de nouveaux projets, jusqu'à ce qu'ils gagnent en envergure ... et trouver de nouveaux successeurs»**

## Sources de conflit éventuel pendant cette phase:

1. L'entrepreneur a besoin d'un nouveau défi ou d'une activité qui le comble entièrement.
2. Le retrait de l'entreprise ne se fait pas par étapes.
3. Le manque de confiance dans le successeur et les conflits latents non résolus rendent plus difficile le lâcher-prise définitif.

# 5 conseils d'entrepreneurs

**A quoi un entrepreneur doit-il accorder une attention particulière avant le règlement de la transmission? Vous trouverez ci-dessous les conseils des personnes qui ont participé à l'étude.**

1

## **Il est impossible de satisfaire aux besoins de chacun**

Nombreuses sont les personnes impliquées dans un processus de transmission. Les attentes et les exigences des membres de votre famille, de l'entreprise ou de votre entourage quant à la solution optimale peuvent être très variées. Mais soyez sûr d'une chose: il n'existe pas de solution idéale.

2

## **Le repreneur a sa propre personnalité**

Le repreneur est un individu avec sa personnalité propre, ses forces, ses faiblesses, ses idées, ses stratégies et ses approches personnelles. Ainsi il ne faut pas que vous cherchiez en lui votre «image». Il est également clair qu'il ne maîtrise pas tout dès le début et qu'il ne sera pas capable d'être opérationnel dans tous les domaines. Seule une transmission bien planifiée lui permettra d'entrer progressivement dans sa fonction.

3

## **Ne pas accorder trop d'importance au prix de vente**

Certes, le prix de vente est important mais pas aussi central qu'il ne paraît au début du processus. En effet, si les autres critères établis semblent cohérents, il serait judicieux de faire quelques concessions dans le domaine financier – mais ne perdez toutefois pas de vue votre prévoyance vieillesse.

4

## **Prévoir suffisamment de temps**

Il arrive souvent que le processus prenne plus de temps que prévu. Amorcez les démarches assez rapidement et restez cohérent dans votre progression, même si vous pensez disposer encore de suffisamment de temps!

5

## **Recourir à une aide extérieure**

Un soutien extérieur peut s'avérer particulièrement utile. En effet, le processus ne repose pas forcément sur une base «rationnelle» ni une progression linéaire. Partez du principe que les incertitudes et les émotions entrent forcément en jeu lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes. Un conseiller extérieur apporte un équilibre au processus, garde une vue d'ensemble et peut contenir les émotions. Dans l'idéal, il ne fait pas partie de votre entourage proche et reste donc entièrement indépendant.

# «Si la transmission échoue, cela est très souvent dû aux émotions»

**Pour quelles raisons le recours à une aide extérieure est-il important dans le processus? Voici la réponse de Massimo Lecci, Accompagnant au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE)**



**Massimo Lecci**

Accompagnant en transmission d'entreprise au RCE Suisse romande

Massimo Lecci dispose d'une expérience locale et internationale grâce à ses activités en qualité de cadre dans divers secteurs de l'industrie et des services. Fondateur de plusieurs entreprises, il connaît bien les processus de transmission qu'il a lui-même vécus en tant qu'entrepreneur, puis en tant qu'accompagnant en transmission au RCE.

**L'étude sur la transmission montre que les entrepreneurs se considèrent comme «seuls au combat» au début du processus. Faites-vous également ce constat dans le cadre des activités du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs?**

La plupart du temps, oui, et cela ne se limite d'ailleurs pas à la transmission. Les entrepreneurs sont souvent seuls face à presque toutes les problématiques qui concernent autre chose que leur cœur de métier. Dans les cas de transmission, ils identifient la partie financière et la partie légale qui feront effectivement partie du processus, mais ils sous-estiment parfois les autres aspects qui sont au moins tout aussi importants. Et, surtout, ils peuvent entamer ce projet par le «mauvais bout» et rencontrer ensuite des blocages importants.

**Comment expliquer cette situation?**

Par nature, un entrepreneur se «débrouille» tout seul et, en règle générale, il s'en sort ainsi. Dans le cas d'une transmission, il faut avoir été confronté directement ou indirectement à un échec pour comprendre la complexité et la sensibilité du processus.

**Quelle aide peut apporter un accompagnement externe?**

Lever lesdits blocages, qui sont la plupart du temps dus à des attentes non formulées, des craintes non exprimées,

des peurs diverses et variées (soient-elles fondées ou non)! Ces points doivent être, autant que faire se peut, mis à plat avant d'entreprendre toute autre démarche.

**Et quelle forme prend concrètement l'accompagnement?**

L'accompagnement est individuel. Le Pack Transmission Raiffeisen est un système modulaire qui peut être ajusté aux besoins de chaque entrepreneur. Mais la priorité est que toutes les parties prenantes puissent exprimer leurs attentes et leurs éventuelles craintes. L'intervention d'un accompagnant externe doit permettre à chacun de s'exprimer librement. Même si tout le monde ne sera pas d'accord, à la fin, le processus doit se dérouler de la manière la plus transparente et ouverte possible. Chacun est pris au sérieux dans son rôle, et personne n'a la sensation que des «choses» lui sont cachées.

---

**Dans le cas d'une transmission, il faut avoir été confronté directement ou indirectement à un échec pour comprendre la complexité et la sensibilité du processus.**

---

