

Relève PME

Center for Family Business



University of St.Gallen



SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
HAUTE ÉCOLE DE GESTION (HEG) DE FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT (HSW) FREIBURG



Transmettre la direction et la propriété de son entreprise

Succession au sein des petites et moyennes entreprises de Suisse latine

Soutenus par:

BDO Visura
La Mobilière Assurances
Banque Cantonale de Fribourg
Banque Cantonale de Genève
Banque Cantonale du Jura
Banque Cantonale Neuchâtelaise
Banca dello Stato del Cantone Ticino
Banque Cantonale Vaudoise
Banque Cantonale du Valais

Impressum

Editeur

Relève PME
Route du Lac 2,
1094 Paudex

Responsabilité du contenu

Centre pour Entreprises Familiales de
l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 Saint-Gall
www.cfb.unisg.ch

L'Institut Entrepreneuriat & PME
de la Haute école de gestion Fribourg
Chemin du Musée 4
1700 Fribourg
www.heg-fr.ch/ESMEInstitute

Parution

Décembre 2009

Commande auprès de Relève PME

www.relevpme.ch ou info@relevpme.ch

Citation

Transmettre la direction et la propriété de son entreprise.
Succession au sein des petites et moyennes entreprises de Suisse latine

Avant-propos de l'éditeur

Depuis quelques années, la succession ne constitue pas uniquement un défi pour les acteurs concernés, mais représente également un enjeu important sur le plan économique. Au cours de ces vingt dernières années, il était avant tout question de fonder une société et non de céder ou de reprendre une entreprise. La succession était loin d'être considérée comme une opportunité pour les jeunes entrepreneurs.

L'activité de Relève PME poursuivra ainsi trois buts centraux :

- l'information et le soutien neutre lors de transmissions d'entreprises,
- la construction de la plus grande plateforme de PME de Suisse (en partenariat avec kmuNEXT/Futuro PMI),
- un réseau performant destiné aux chefs d'entreprise et aux cadres concernés par la transmission, la succession, la vente ou l'achat d'entreprises.

Nous sommes une association à but non lucratif active en Suisse romande et au Tessin (Suisse latine), où le travail de sensibilisation et l'encouragement à la succession se trouvent au premier plan.

Nous avons le plaisir de publier pour la première fois ce rapport, en vous mettant à disposition les informations essentielles pour la Romandie et le Tessin, en comparaison à la Suisse alémanique.

Cette étude « Transmettre la direction et la propriété de son entreprise » a pu être réalisée grâce aux compétences du Centre pour Entreprises Familiales de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG) et de l'Institut Entrepreneuriat & PME de la Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR). Un grand merci au Dr Frank Halter et au Professeur Rico Baldegger, qui ont dirigé cette étude.

En tant qu'association, nous n'avons pas la possibilité de financer une telle étude par nos propres moyens ; nous sommes par conséquent dépendants de sponsors. Nous saisissons cette occasion pour remercier vivement de leur précieux soutien BDO Visura, la Mobilière Assurances et les sept Banques Cantonales de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin, Valais et Vaud.



Ueli Schürch

Président Relève PME



Giovanni Giunta

Secrétaire général Relève PME

Avant-propos des auteurs

La transmission représente l'une des fonctions stratégiques clés dans la vie d'une entreprise. C'est pourquoi la répartition de la direction et de la propriété est au centre de l'attention. On pourrait s'attendre à ce que l'entreprise ne rencontre pas de problème majeur à instaurer le nouveau système de relations. Or dans la pratique, les micros et petites entreprises en particulier démontrent que la répartition de la direction et de la propriété est beaucoup plus difficile à mettre en œuvre qu'il n'y paraît. Aux différents problèmes techniques qui interagissent entre eux, s'ajoute en effet une grande tension liée aux questions émotionnelles et conflictuelles.

En comparant les résultats de nos recherches de 2005 et 2009, nous avons pu constater que l'importance économique de la question de la succession avait augmenté en Suisse (en 2005, un cinquième de toutes les entreprises se situaient dans la période des 5 ans avant la succession, contre un quart en 2009).

Par ailleurs, il existe un grand décalage entre une succession au sein de la famille et une succession à l'extérieur de la famille. Pour les petites et micros entreprises, cela signifie que la durabilité du modèle de l'entreprise représente un élément important dans le processus de vente. Finalement, l'étude suisse (2009) montre que la question de la prévoyance n'a pas encore été réglée pour bon nombre d'entrepreneurs expérimentés.

Ce rapport se concentre sur la situation en Suisse romande et au Tessin (Suisse latine), le but étant d'effectuer une enquête supplémentaire dans cette région pour atteindre un nombre de cas suffisant sur le plan cantonal et de pouvoir en tirer des conclusions.

Saint-Gall et Fribourg en novembre 2009



Frank Halter

Dr, CFB-HSG

Responsable de projet



Rico Baldegger

Prof. Dr, HEG-FR

Responsable de projet

Table des matières

Avant-propos de l'éditeur	iii
Avant-propos des auteurs	v
Table des matières	vi
Graphiques	vii
Tableaux.....	vii
Executive Summary	1
1 Introduction.....	2
1.1 La succession d'entreprise, un défi stratégique	2
1.2 Description de l'étude.....	2
2 L'importance économique de la succession d'entreprise	6
2.1 L'importance de la succession d'entreprise en Suisse	6
2.2 L'importance de la succession au niveau cantonal	6
3 Choix de la forme de transmission de l'entreprise	9
3.1 Changement de la conception de la succession en Suisse	9
3.2 La conception de la succession	9
3.2.1 Succession intrafamiliale	10
3.2.2 Succession extrafamiliale	10
3.3 Transfert de la direction et de la propriété.....	11
4 La conception de la transmission d'entreprise.....	13
4.1 Les raisons d'une succession d'entreprise	13
4.2 Les objectifs de l'entrepreneur	15
4.3 Problèmes rencontrés lors de la succession d'entreprise.....	17
5 Possibilités de soutien dans le processus de succession	19
5.1 La préparation personnelle	19
5.2 Les offres publiques.....	20
5.3 Les sujets de soutien	21
6 Conclusion.....	23
7 Bibliographie	25
8 Annexe	26

Graphiques

Graphique 1 : Echantillonnage selon la taille de l'entreprise	4
Graphique 2 : Echantillonnage selon la forme juridique de l'entreprise	5
Graphique 3 : Planification successorale (transfert de propriété et de direction)	8
Graphique 4 : La conception de la succession.....	9
Graphique 5 : Options d'une succession intrafamiliale.....	10
Graphique 6 : Options d'une succession extrafamiliale	11
Graphique 7 : Le transfert de la direction et de la propriété.....	11
Graphique 8 : Le transfert de la direction selon le type de transmission (intra- vs extrafamiliale).....	12
Graphique 9 : Le transfert de la propriété selon le type de transmission (intra- vs extrafamiliale).....	12
Graphique 10 : Les raisons d'une succession d'entreprise	14
Graphique 11 : Objectifs du règlement de la succession	16
Graphique 12 : Problèmes rencontrés lors de la succession d'entreprise.....	18
Graphique 13 : Pertinence des possibilités permettant une meilleure préparation personnelle	20
Graphique 14 : Pertinence de soutien de la part des services publics.....	21
Graphique 15 : Pertinence des sujets de conseil	22
Graphique 16 : Conseil et processus de succession	23

Tableaux

Tableau 1 : L'échantillonnage (nombre de questionnaires).....	3
Tableau 2 : Avez-vous pensé au règlement de votre propre succession ?	7
Tableau 3 : Taux de succession et importance économique par canton (estimation)	8

Executive Summary

Entre 2005 et 2009, l'importance de la succession a augmenté de 25% en Suisse, notamment en raison des incertitudes fiscales qui ont conduit à un report de nombreuses successions. La succession d'entreprise gagne surtout de l'importance dans les cantons du Tessin, Valais et Neuchâtel, en comparaison aux autres cantons.

La tendance selon laquelle les successions intrafamiliales perdent de l'importance par rapport aux solutions externes, se poursuit. A l'heure actuelle, environ 40 à 45% des entreprises en Suisse sont transférées à un membre de la famille. Une différence entre la Suisse latine et alémanique a pu être constatée dans la méthode mixte (succession intra- et extrafamiliale) ; cette solution est surtout prise en considération dans la partie alémanique.

En ce qui concerne les membres de la famille, le transfert à plusieurs enfants prend plus d'importance en Suisse latine qu'en Suisse alémanique que la transmission à une seule fille. Dans la solution de succession extrafamiliale, les employés ainsi que les autres personnes externes (vente à des tiers) sont davantage considérés comme des repreneurs potentiels en Suisse latine qu'en Suisse alémanique.

1 Introduction

1.1 La succession d'entreprise, un défi stratégique

La succession est une fonction stratégique essentielle pour tous les entrepreneurs. Il est important de mettre en place la propriété et la direction afin que l'entreprise puisse être transférée avec succès à la génération suivante. Elle ne doit pas uniquement être conservée mais aussi être orientée vers l'avenir, tout en apportant une contribution à la société en tant que producteur ou prestataire de services.

Cette étude se base sur nos récents travaux, ainsi que sur l'expérience pratique de la succession, entre 2005 et 2009. Lors des exemples traités en Suisse romande et au Tessin, il a pu être établi les faits suivants :

- l'importance économique est toujours très élevée,
- il y a une tendance à s'éloigner de la succession intrafamiliale en direction de l'extrafamiliale
- dans les micros et petites entreprises, le problème des rentes n'est pas encore complètement résolu, malgré l'âge des entrepreneurs.

L'objectif de ce rapport est

- d'avoir un aperçu de l'importance économique de la succession d'entreprise sur le plan cantonal en Suisse romande et au Tessin (= Suisse latine)
- d'obtenir un aperçu de l'importance des diverses options de succession,
- de différencier les possibilités de conception en termes de gestion de la propriété et de la succession,
- de comprendre que les entrepreneurs engagés sont directement confrontés à la succession,
- de répondre aux objectifs personnels des entrepreneurs,
- d'obtenir un aperçu des soutiens possibles dans ce cadre.

Avant de présenter les résultats, vous trouverez ci-dessous une description de la démarche empirique de l'étude.

1.2 Description de l'étude

Ce rapport s'appuie sur une enquête nationale menée au printemps 2009¹. C'est sur cette base que nous avons mis l'accent sur les sept cantons de Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Tessin, Valais et Vaud et effectué une post enquête dans le but d'augmenter la significativité au niveau cantonal et de faire des comparaisons appropriées. Les deux ensembles de données ont été combinés pour la présente analyse.

¹ Halter, Schrettle, Baldegger 2009.

Notre enquête était composée de trois types de questionnaires. Le premier questionnaire était adressé à toutes les entreprises concernées par notre étude dans le but de saisir l'importance économique de la relève entrepreneuriale (= questionnaire principal).

Les deux autres questionnaires concernent principalement l'entrepreneur, dont un prend en compte la succession 10 ans avant que celle-ci intervienne et l'autre les entrepreneurs ayant repris l'entreprise au cours des 10 dernières années. Pour cette analyse représentant 1'101 questionnaires répartis sur 7 cantons, nous avons enregistré 109 questionnaires pour le canton du Jura et 224 pour le canton de Vaud. En ce qui concerne les cédants, 23 questionnaires dans le Jura et 64 en Valais ont été analysés. D'un point de vue scientifique, effectuer une analyse détaillée (surtout si les sous-segments sont formés) serait insignifiant pour les planificateurs et les successeurs.

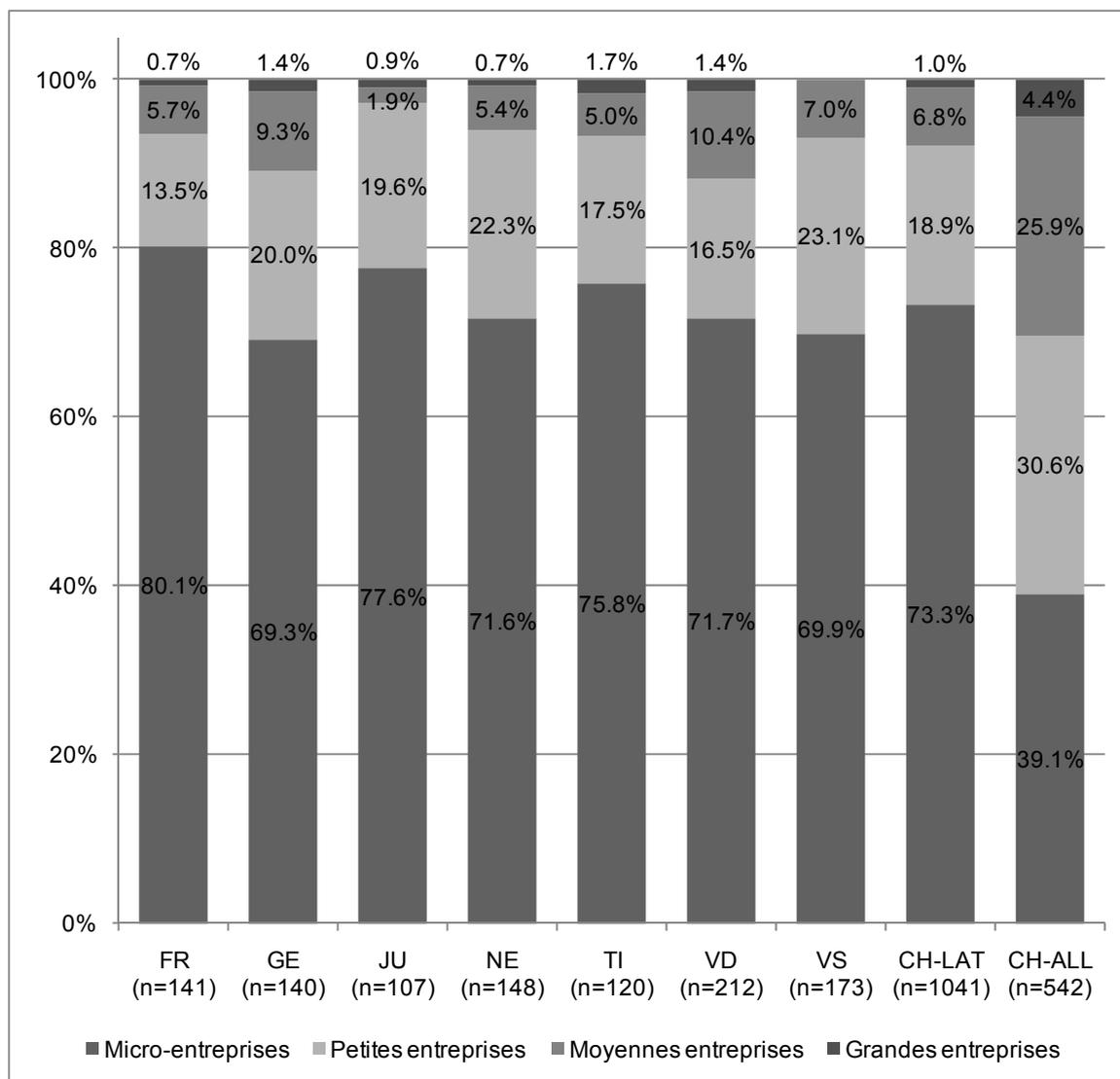
Tableau 1 : L'échantillonnage (nombre de questionnaires)

	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	Total
Questionnaire principal	146	149	109	155	136	224	182	1101
Questionnaire planificateur	36	37	23	41	47	51	64	299
Questionnaire successeur	9	14	14	27	11	31	21	127

Les entreprises ciblées ont été sélectionnées en fonction de leur taille en privilégiant les micros et petites entreprises. Nous avons utilisé les adresses d'entreprises se trouvant dans un fichier d'adresses professionnelles. C'est sur cette base que les conclusions sur l'importance économique de la relève entrepreneuriale seront apportées. Pour assurer un retour d'analyse détaillé au niveau cantonal par rapport aux cédants, nous avons également envoyé les questionnaires à d'autres adresses d'entrepreneurs âgés de 56 ans et plus.

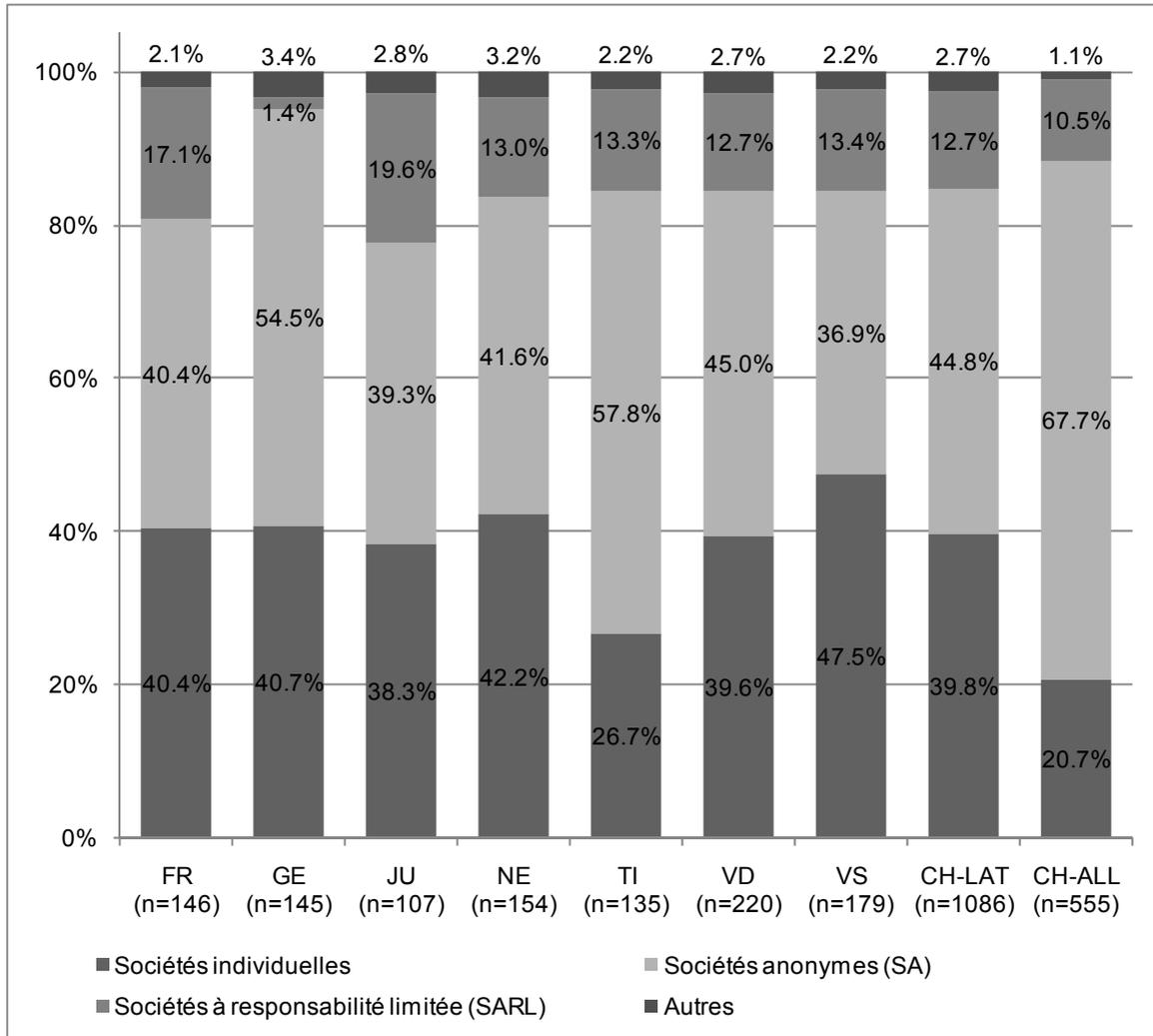
Le graphique ci-dessous présente au total 73.3% des micros entreprises (1 à 9 employés) ainsi que 18.9% des petites entreprises (10 à 49 employés). Cette étude se focalise sur les petites et moyennes et non les grandes entreprises pour la comparaison en Suisse latine.

Graphique 1 : Echantillonnage selon la taille de l'entreprise



Concernant les formes juridiques, l'échantillon est réparti ainsi : 39.8% de sociétés individuelles, près de 45 % de sociétés anonymes et 12.7% de sociétés à responsabilité limitée (Sàrl).

Graphique 2 : Echantillonnage selon la forme juridique de l'entreprise



2 L'importance économique de la succession d'entreprise

2.1 L'importance de la succession d'entreprise en Suisse

Nos dernières recherches ont mis en évidence une augmentation de l'importance de la succession d'entreprise au cours de ces dernières années, qu'il s'agisse des taux de succession, de transmission et de survie.²

Le taux de succession - à savoir le nombre d'entreprises devant faire face à une succession dans les cinq prochaines années - a passé de 18.5% à environ 25% entre 2005 et 2009.³ Une raison possible de cette augmentation peut être l'incertitude juridique liée à la succession intrafamiliale en 2004 (liquidation partielle indirecte) ou une mauvaise administration qui a dû être rectifiée dans le cadre de la réforme de l'imposition des entreprises II. En même temps, on a pu constater que le sujet de la succession d'entreprise était aujourd'hui moins tabou et qu'on pouvait en parler plus ouvertement.

Le taux de transmission – à savoir le nombre d'entreprises qui vont être effectivement transférées à la prochaine génération ou à un nouveau propriétaire – a été estimé de telle manière qu'environ 70% vont être transférées à la prochaine génération et les 30% restantes vont être liquidées.

Le taux de survie – correspondant au nombre d'entreprises existant encore 5 ans après la transmission - a été estimé à 95%. 5% annoncent la liquidation et la fermeture de l'entreprise.

2.2 L'importance de la succession au niveau cantonal

Dans une première étape, nous avons demandé aux entrepreneurs s'ils avaient déjà réfléchi à la succession de leur propre entreprise. Il en résulte qu'un quart des personnes interrogées n'a jamais abordé cette question et qu'un quart ne l'a abordé que superficiellement (voir tableau ci-dessous), ici surtout des jeunes entrepreneurs.

La comparaison entre la Suisse latine et la Suisse alémanique montre une structure semblable. Une différence apparaît toutefois entre la Suisse latine et la Suisse alémanique, où près du double des entrepreneurs alémaniques indiquent avoir préparé la succession sur le plan formel. En Suisse latine, les entrepreneurs interrogés ayant déjà réglé la question de la succession sont plus nombreux qu'en Suisse alémanique.

² Halter 2009a et Halter 2009c.

³ Frey, Halter, Zellweger 2005 et Halter, Schrettle, Baldegger 2009.

Tableau 2 : Avez-vous pensé au règlement de votre propre succession ?

	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	CH-LAT	CH-ALL
Non, jamais	27.9%	19.0%	30.2%	24.5%	27.5%	20.5%	19.7%	23.5%	22.0%
Oui, brièvement	23.6%	25.4%	24.5%	27.2%	19.1%	29.0%	27.5%	25.6%	26.3%
Oui, relativement concrètement, mais sans règlement formel	12.1%	19.0%	14.2%	21.2%	25.2%	11.9%	21.3%	17.7%	16.6%
Oui, mais j'y ai renoncé	3.6%	2.8%	3.8%	1.3%	0.8%	3.8%	1.7%	2.6%	3.2%
Oui, j'ai la ferme intention de régler la succession de l'entreprise	9.3%	8.5%	10.4%	7.3%	11.5%	9.5%	8.4%	9.2%	9.9%
Oui, j'ai déjà commencé à mettre en oeuvre la succession de l'entreprise	12.1%	13.4%	9.4%	11.3%	4.6%	15.2%	8.4%	11.0%	13.1%
Oui, j'ai déjà réglé formellement la succession de l'entreprise	5.0%	6.3%	3.8%	4.6%	5.3%	4.8%	3.9%	4.8%	8.0%
Oui, j'avais planifié la succession de l'entreprise, mais la solution envisagée n'a pas pu être réalisée	2.9%	2.1%	2.8%	1.3%	3.1%	2.9%	6.7%	3.2%	3.2%
Oui, j'ai déjà réglé la succession de l'entreprise et transmis la direction et la propriété à la prochaine génération	3.6%	3.5%	0.9%	1.3%	3.1%	2.4%	2.2%	2.5%	0.7%
Total	140	142	106	151	131	210	178	1058	536

Pour définir le taux de succession réel de chaque canton, nous avons cherché à savoir à quel moment la direction et surtout la propriété de l'entreprise pouvaient être transférées à la prochaine génération.

Pour déterminer le taux de succession, nous nous référons à la réorganisation de la propriété calculée au tableau 3 et reportée dans le graphique 3.

En raison d'un faible taux de retour à l'intérieur des cantons, les déclarations faites au niveau cantonal doivent être abordées avec prudence.

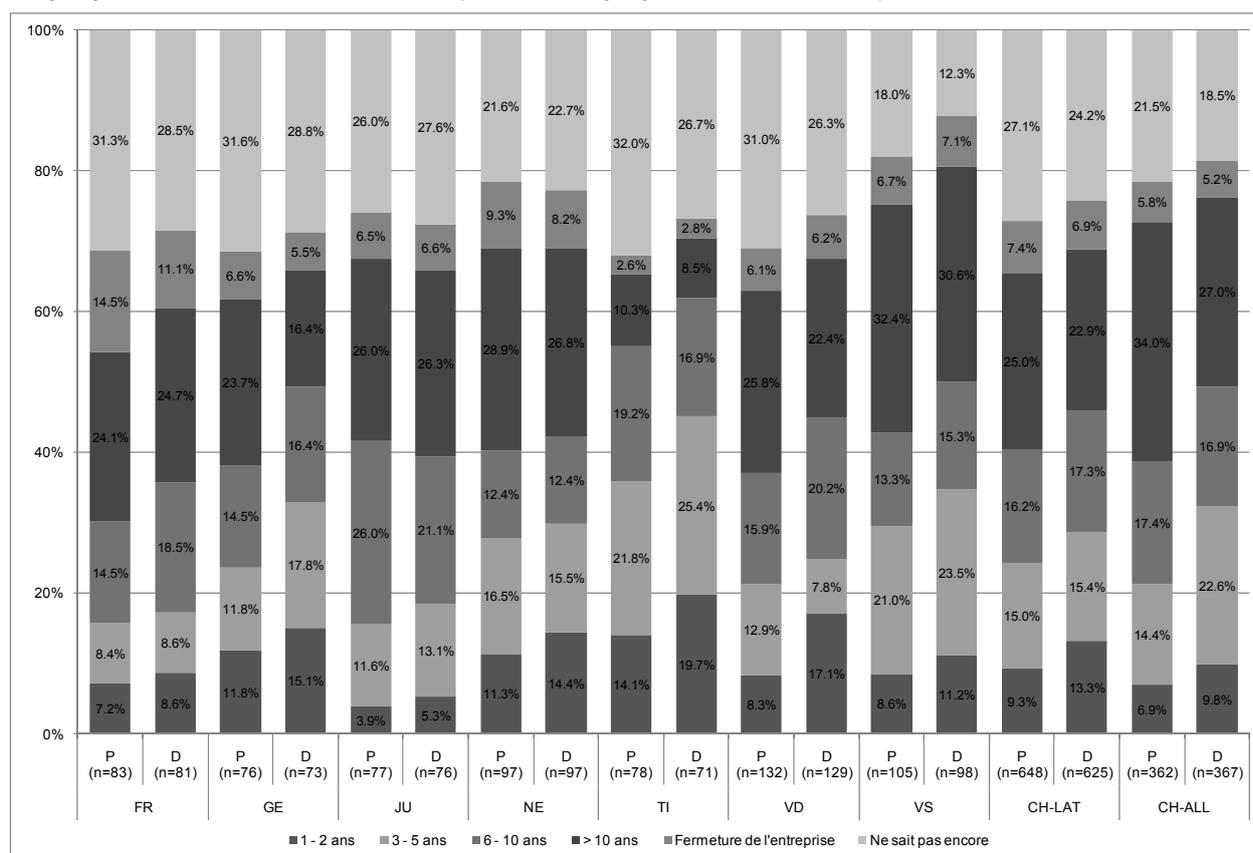
Malgré les fluctuations cantonales, l'analyse démontre que le taux de succession s'élève à près de 25%. Cela signifie qu'environ 25% de toutes les entreprises souhaitent régler la question de la propriété dans les cinq prochaines années. Une incertitude particulière apparaît au Tessin et en Valais, où le taux de succession est beaucoup plus élevé que dans les autres cantons.

Tableau 3 : Taux de succession et importance économique par canton (estimation)

	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS
Taux de succession (dans les prochaines 5 années)	15.6 %	23.6%	15.6%	27.8%	35.9%	21.2%	29.6%
Petites et micro-entreprises ⁴	8'196	18'023	2'697	6'208	15'064	23'833	11'563
Nombre de petites et micro-entreprises pré- voyant la succession dans les prochaines 5 années	1'278	4'253	420	1'725	5'407	5'052	3'422

L'illustration ci-dessous montre que la transmission de la direction est souvent déterminée avant la transmission de la propriété. 13.3% des entreprises interrogées planifient la succession de la direction en comparaison avec 9.3% qui planifient la transmission de la propriété. Les entreprises suisses alémaniques planifient leur succession dans les 3 à 5 ans. Les entrepreneurs en Suisse latine sont encore moins décidés : un quart des entrepreneurs (24.2% et 27.1%) ne sont pas encore décidés, alors qu'en Suisse alémanique, ces taux sont inférieurs (18.5% et 21.5%).

Graphique 3 : Planification successorale (transfert de propriété et de direction)



P = Propriété D = Direction

⁴ Nombre de sociétés de droit privé du 2^{ème} et 3^{ème} secteur, fondée sur la taille des entreprises 2005 ; OFS en 2006 et Fueglistaller, Fust et Federer 2007.

3 Choix de la forme de transmission de l'entreprise

3.1 Changement de la conception de la succession en Suisse

Nos deux principales enquêtes en Suisse ont montré que la succession intrafamiliale se dirige de plus en plus vers une succession extrafamiliale. En 2005, à peine 60% des cas ont essayé de régler la succession à l'interne de la famille. L'enquête la plus récente a démontré une baisse du taux des successions intrafamiliales à 50%.⁵

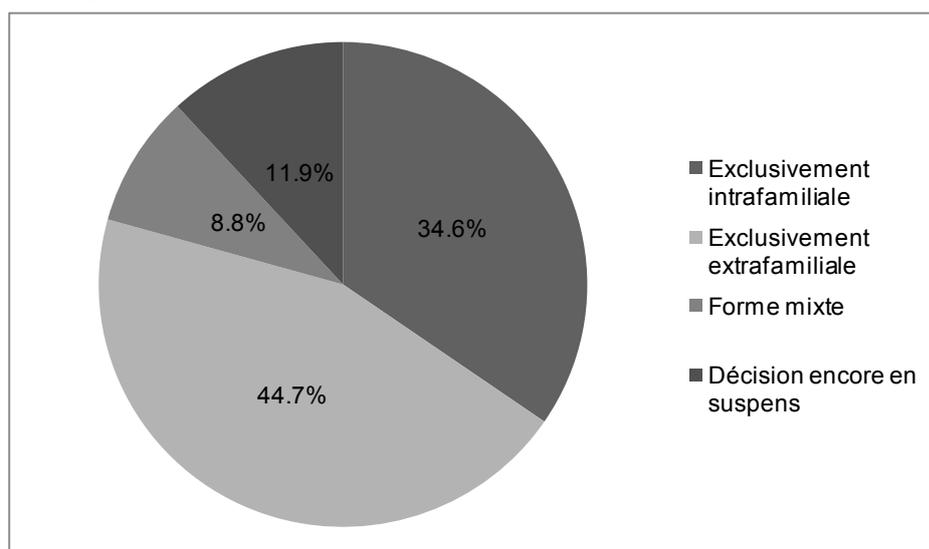
3.2 La conception de la succession

Environ 90% des entreprises suisses sont des entreprises familiales, ce qui laisse conclure que la majorité des entreprises, surtout les petites et micro-entreprises préfèrent une solution de succession intrafamiliales.⁶

L'enquête montre que, même au sein des petites et micro-entreprises, la recherche de successeur se fait de plus en dehors du cercle familial. Ceci concerne en effet 44.7% des entrepreneurs en Suisse latine, alors que seulement 34.6% des entrepreneurs envisagent une reprise exclusivement dans le cercle familial. Parmi les autres, 11.9% n'ont pas envisagé de succession et 8.8% une forme mixte.

Ce taux de 44.7% de reprises hors du cercle familial se rapproche de la situation en Suisse, toutes tailles d'entreprises confondues (50% en 2009⁷). Par contre, les solutions mixtes ou les stratégies en suspens (en tout 20.7%) sont plus courantes en Suisse latine qu'au niveau suisse (11% en 2008).

Graphique 4 : La conception de la succession



⁵ Halter, Schrettle, Baldegger 2009.

⁶ Frey, Halter, Zellweger 2004.

⁷ Halter, Schrettle, Baldegger 2009.

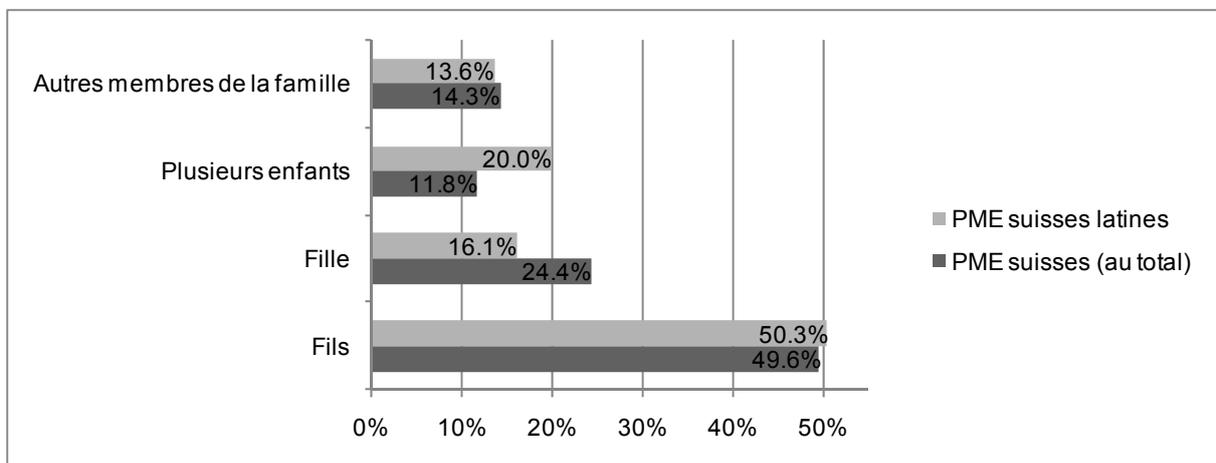
La succession d'entreprise interne à la famille continue de perdre en importance (Suisse latine).

3.2.1 Succession intrafamiliale

Le fils est cité le plus souvent (49.6%) comme repreneur potentiel lors d'une succession intrafamiliale. Ceci correspond à la situation au niveau suisse, pour les entreprises de toutes tailles⁸. La fille est par contre nettement moins mentionnée (16.1% contre 24.4% au niveau suisse). Les entrepreneurs latins semblent davantage privilégier la reprise par plusieurs enfants simultanément (20.0% contre 11.8% au niveau suisse). Aussi bien dans cette étude qu'au niveau suisse, les autres membres de la famille représentent 14.3%.

Graphique 5 : Options d'une succession intrafamiliale

(plusieurs réponses possibles)



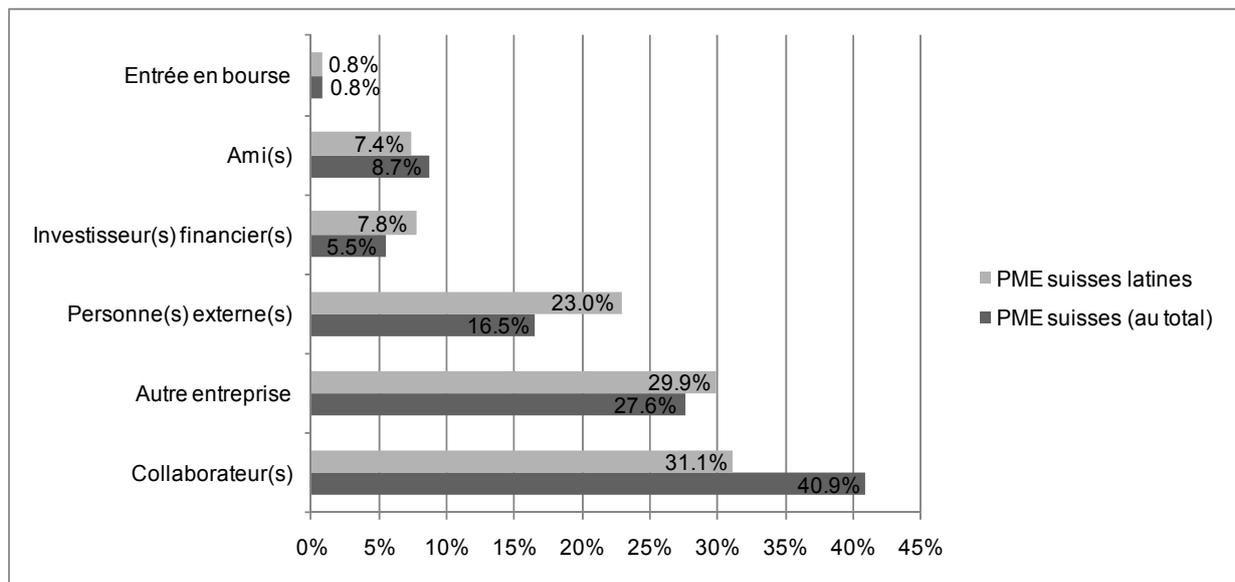
3.2.2 Succession extrafamiliale

Les collaborateurs de l'entreprise sont les personnes extrafamiliales le plus souvent mentionnées comme repreneurs potentiels (31.1%). Elles le sont toutefois moins au niveau national. La mention du rachat par d'autres entreprises arrive au second plan. La transmission à des personnes externes est par contre plus souvent mentionnée dans cette étude que dans celle concernant l'ensemble de la Suisse. Le rachat par des investisseurs financiers ou des amis est nettement moins souvent cité. L'option d'entrer en bourse est tout à fait marginale.

⁸ Calculé par nos soins à partir de Halter, Schrettle, Baldegger 2009.

Graphique 6 : Options d'une succession extrafamiliale

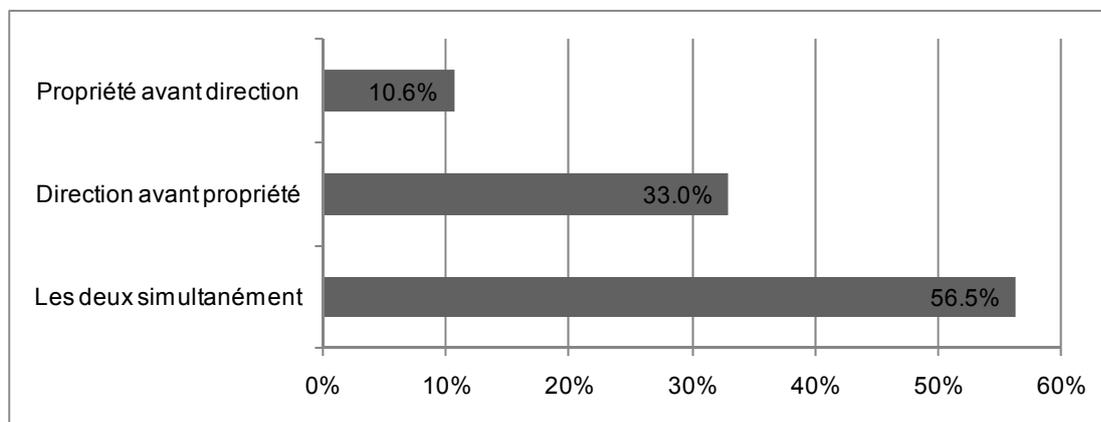
(plusieurs réponses possibles)



3.3 Transfert de la direction et de la propriété

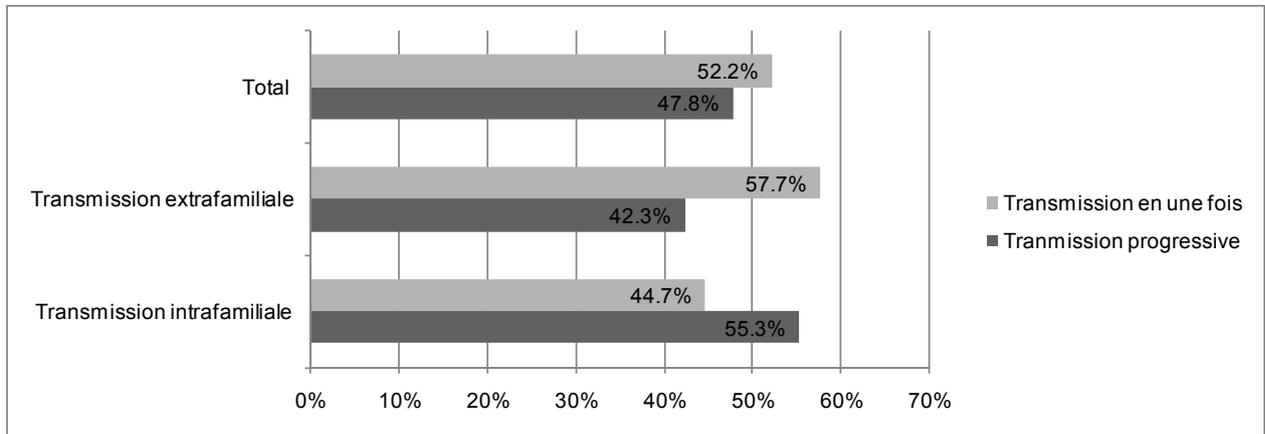
Dans plus de la moitié des cas, le transfert de la direction et de la propriété se fait au même moment. Dans un tiers des cas, la direction est transmise avant la propriété. Le transfert de la propriété avant la direction a lieu dans seulement un cas sur dix.

Graphique 7 : Le transfert de la direction et de la propriété



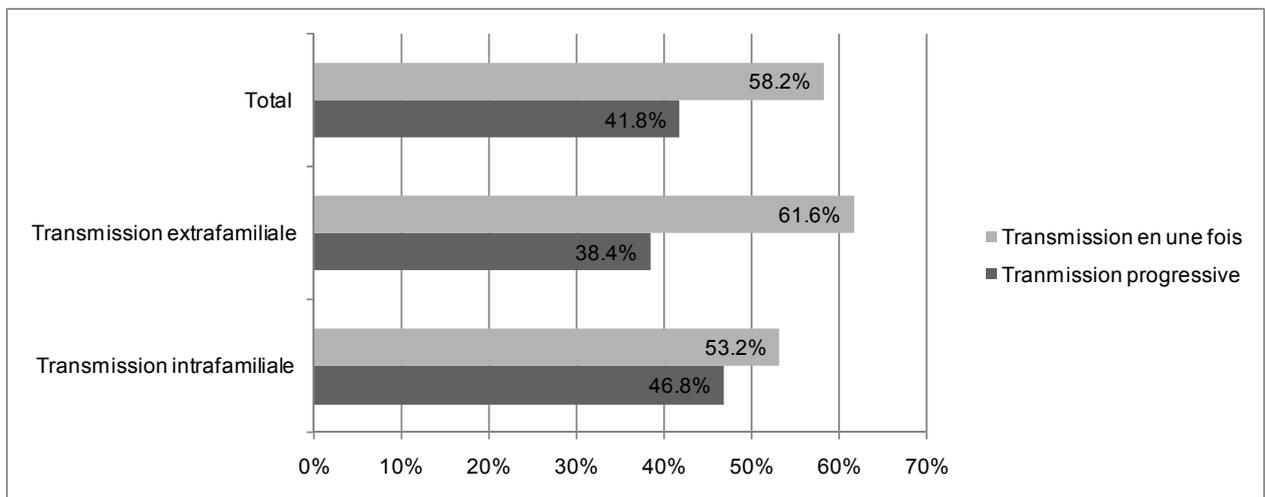
Dans un peu moins de la moitié des cas, la direction de l'entreprise est transmise progressivement au repreneur. Ce cas de figure arrive plus souvent dans le contexte des successions intrafamiliales (55.3%) qu'extrafamiliales (42.3%).

Graphique 8 : Le transfert de la direction selon le type de transmission (intra- vs extrafamiliale)



Pour les PME de Suisse latine on peut constater que la transmission de la propriété se fait à 58.2% en une fois. La transmission progressive intervient plus fréquemment dans les transmissions intrafamiliales (46.8%) que dans les transmissions extrafamiliales (38.4%).

Graphique 9 : Le transfert de la propriété selon le type de transmission (intra- vs extrafamiliale)



4 La conception de la transmission d'entreprise

4.1 Les raisons d'une succession d'entreprise

Différents facteurs peuvent pousser les entrepreneurs à céder leurs entreprises, cette décision étant d'ailleurs parfois prise dans la précipitation. L'âge et la santé sont deux raisons qui poussent l'entrepreneur à passer la main et prendre du recul face à son entreprise. D'autres raisons, comme par exemple le désir d'avoir plus de temps libre, relèvent plus d'une décision volontaire.

Le graphique ci-dessous illustre l'importance des différentes raisons qui peuvent avoir une influence quant à la succession d'entreprise. L'analyse se base sur les statistiques de chaque canton et distingue la Suisse alémanique et la Suisse latine. En général, il n'y a pas de grandes différences remarquées entre ces deux parties, mis à part quelques exceptions qui seront analysées de manière plus approfondie. Cette analyse démontre clairement que l'âge de l'entrepreneur joue un rôle prépondérant dans la transmission d'entreprise. Pour les entrepreneurs nationaux, c'est la raison la plus importante au sujet de la succession (VM = 4.03). Le canton de Fribourg se situant au-dessus des valeurs moyennes de la Suisse alémanique et latine, juge ce facteur comme essentiel tandis que Genève le considère comme moins important. Néanmoins, pour le canton de Genève l'âge est la première raison d'une succession d'entreprise. Seuls les cantons de Neuchâtel, du Jura et du Tessin considèrent la santé de l'entrepreneur comme une raison plus importante que l'âge. Ces trois cantons ont des valeurs supérieures à la moyenne de la Suisse Latine (VM = 3.82). Tous les autres cantons placent la santé en deuxième position lorsque qu'il s'agit de cession. Il y a une différence conséquente quant à l'importance de la santé au niveau des valeurs moyennes de la Suisse alémanique (VM = 3.58) et de la Suisse latine (VM = 3.82). Les entrepreneurs en Suisse latine voient la santé comme un aspect important quant à la décision d'une transmission. En troisième raison se trouve le désir d'avoir plus de temps libre (VM CH-ALL = 3.43 / VM CH-LAT = 3.44). Aucun des cantons ne considère cette raison comme plus importante que l'âge et la santé. Une autre raison de succession est la possibilité de revendre l'entreprise à un bon prix. Seul le canton du Jura considère la revente de l'entreprise comme plus importante que le désir du temps libre, et se situe largement au-dessus des deux moyennes Suisse alémanique et Suisse latine (VM = 3.04 / VM = 2.82). Pour les autres cantons, la revente de l'entreprise est une raison qui a nettement moins d'importance dans la transmission que l'âge, la santé et le désir d'avoir plus de temps libre. La possibilité de transmettre l'entreprise aux collaborateurs a une importance moyenne et ne compte pas parmi les raisons principales de la succession, alors que le canton de Genève y accorde une certaine importance. Les cantons de Fribourg, Tessin et Valais ne considèrent que la transmission de l'entreprise aux descendants comme plus importante que la délocalisation des capitaux. Les problèmes

économiques, la création d'une nouvelle société et sa transformation en une autre entreprise font partie des raisons secondaires ayant peu d'importance pour les différents cantons comparativement aux entrepreneurs jurassiens qui placent ces dernières au-dessus de la moyenne de la Suisse alémanique et de la Suisse latine.

Graphique 10 : Les raisons d'une succession d'entreprise

(Valeurs moyennes, plusieurs réponses possibles)

Age	4.32	3.71	3.76	4.17	3.82	4.13	4.14	4.03	4.03
Santé	3.74	3.45	4.30	4.24	3.94	3.71	3.64	3.82	3.58
Plus de temps libre	3.28	3.37	3.29	3.59	3.42	3.49	3.51	3.44	3.43
Possibilité de vendre l'entreprise à un bon prix	2.93	2.93	3.71	3.21	2.84	3.20	2.76	3.04	2.82
Possibilité de transmettre l'entreprise aux collaborateurs	2.73	3.12	2.53	2.55	2.83	2.64	2.63	2.72	2.85
Voeu des enfants de reprendre la responsabilité	2.84	2.43	2.11	2.19	2.76	2.16	2.53	2.45	2.23
Déplacement du capital lié à l'entreprise dans la fortune privée	2.21	2.46	2.33	2.37	2.48	2.58	2.21	2.39	2.90
Problèmes économiques de l'entreprise	1.76	1.75	2.00	2.00	2.03	1.70	1.84	1.85	1.69
Transformation en une autre entreprise	1.48	1.42	2.07	1.36	1.69	1.69	1.57	1.59	1.33
Création d'une nouvelle entreprise	1.67	1.46	2.00	1.50	1.30	1.79	1.47	1.58	1.36
	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	CH-LAT	CH-ALL

Echelle:
1 = très peu d'importance
5 = beaucoup d'importance

4.2 Les objectifs de l'entrepreneur

Au moment de planifier la succession d'entreprise, un aspect important est à prendre en considération : les attentes et objectifs du cédant. La priorité de ces attentes et des objectifs peuvent varier selon la succession choisie. Dans cette analyse, les différences entre le règlement de la succession d'entreprise intrafamiliale et extrafamiliale n'ont pas été prises en compte. D'après ce rapport, les objectifs les plus importants, pour la majorité des entrepreneurs, sont la poursuite des activités de l'entreprise à long terme avec quelques divergences entre la Suisse alémanique et la Suisse latine. Certains objectifs, jugés comme très importants par les entrepreneurs venant de la Suisse alémanique, sont nettement moins significatifs pour ceux de la Suisse latine.

Pour les entrepreneurs de la Suisse alémanique, l'objectif de la poursuite des activités à long terme (VM = 4.08) est plus important que pour ceux de la Suisse latine (VM = 3.76). Le canton du Valais (VM = 4.00) lui donne plus d'importance que les autres, en se situant au-dessus de la moyenne Suisse latine (VM = 3.76). L'autonomie et l'indépendance de l'entreprise ont une assez grande importance dans toute la Suisse, mais particulièrement pour le canton du Tessin. La croissance de l'entreprise ainsi que la couverture financière de la famille comptent, pour les entrepreneurs, parmi les objectifs relativement importants dans le règlement de la succession. Les cédants du canton du Tessin perçoivent l'objectif de la croissance comme un facteur plus important que la poursuite à long terme des activités de l'entreprise. La couverture de la famille représente une grande importance pour le canton du Jura et sa valeur moyenne est supérieure à celle de la Suisse latine (VM = 3.32).

L'objectif de maintenir autant d'emplois que possible représente une grande divergence entre les deux parties de la Suisse. Pour la Suisse alémanique (VM = 4.01) ce facteur est largement plus important que pour la Suisse latine (VM = 3.06). Seul le canton du Tessin (VM = 3.94) a une moyenne nettement supérieure que celle de la Suisse latine et s'approche de la Suisse alémanique.

La croissance de l'entreprise ainsi que la couverture financière de la famille sont des objectifs que les entrepreneurs considèrent comme relativement importants pour le règlement de la succession. Les cédants du canton du Jura accordent beaucoup d'importance à la couverture financière de la famille ainsi qu'à la minimisation du risque financier. Les autres cantons les considèrent comme moyennement importants. L'optimisation fiscale et les litiges familiaux sont d'une importance modérée. D'autres objectifs un peu moins pertinents, mais ayant toujours une certaine importance aux yeux des entrepreneurs, sont la répartition équitable de l'héritage, et l'obtention d'un prix de vente maximal. La conservation de l'entreprise au sein de la famille, la perpétuation du nom de l'entreprise, ainsi que la réorientation de l'entreprise, sont des facteurs n'ayant pas démontré une très grande

importance, à part dans le canton du Tessin qui atteint les valeurs maximales dans les trois catégories mentionnées ci-dessus.

Graphique 11 : Objectifs du règlement de la succession

(Valeurs moyennes, plusieurs réponses possibles)

Poursuite à long terme des activités de l'entreprise	3.70	3.82	3.61	3.67	3.66	3.67	4.00	3.76	4.08
Autonomie et indépendance de l'entreprise	3.86	3.82	3.50	3.27	3.94	3.31	3.60	3.61	3.74
Croissance de l'entreprise	3.14	3.64	3.33	3.37	3.82	3.00	3.38	3.38	3.57
Couverture financière de la famille	3.44	3.20	3.83	3.65	2.78	3.17	3.42	3.32	3.39
Minimisation du risque financier	3.19	3.14	3.71	3.16	3.59	2.85	3.45	3.26	3.31
Optimisation fiscale	2.93	3.00	3.27	2.83	3.22	3.02	3.58	3.15	3.12
Maintien d'autant d'emplois que possible	2.81	2.70	2.53	3.07	3.94	2.70	3.24	3.06	4.01
Obtention d'un prix de vente maximal	2.93	3.00	3.60	3.13	2.42	2.95	3.07	2.97	2.82
Eviter les disputes au sein de la famille	2.85	2.61	3.19	3.18	2.65	3.03	3.00	2.93	3.08
Perpétuation du nom de l'entreprise	2.52	3.03	2.67	2.28	3.23	2.56	2.86	2.75	2.63
Répartition équitable de l'héritage	2.62	2.61	2.80	2.48	2.69	2.73	3.04	2.73	3.09
Conservation de l'entreprise au sein de la famille	2.76	2.83	2.65	2.18	3.11	2.37	2.68	2.64	2.79
Réorientation de l'entreprise	2.54	2.46	2.86	2.53	2.97	2.51	2.53	2.61	2.69
Echelle: 1 = très peu d'importance 5 = beaucoup d'importance	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	CH-LAT	CH-ALL

4.3 Problèmes rencontrés lors de la succession d'entreprise

Les entrepreneurs sont confrontés à divers problèmes au cours des différentes phases du processus de succession. Suivant l'option de succession choisie, ils peuvent être très différents. Les problèmes majeurs que les entrepreneurs de la Suisse alémanique ont évoqués, ont également été relevés dans les statistiques de la Suisse latine. Le graphique montre de petites différences entre les valeurs moyennes de la région alémanique et latine. Toutefois, les divergences sont assez importantes entre les deux régions et dans les différents cantons analysés.

Le problème majeur auquel les entrepreneurs sont confrontés lors de la succession d'entreprise, est la recherche d'un successeur potentiel (VM CH-ALL = 2.99 / VM CH-LAT = 2.97). Les entrepreneurs du canton de Neuchâtel considèrent ce facteur comme le plus problématique, en se situant largement au-dessus de la moyenne suisse. Le deuxième problème que les entrepreneurs rencontrent fréquemment et qui s'avère complexe au sujet de la transmission est l'évaluation de l'entreprise.

Le financement de la succession, ainsi que les charges fiscales sont deux facteurs qui créent des problèmes modérés pour les cédants de l'entreprise. Seuls les entrepreneurs du canton du Jura rencontrant des problèmes majeurs lors du financement de la succession n'en ont pas au moment de la recherche d'un successeur potentiel ou de l'évaluation de l'entreprise. Le degré d'importance de la problématique du financement dans le Jura (VM = 3.31) se situe au-dessus de la valeur moyenne de la Suisse latine et de la Suisse alémanique (VM CH-ALL = 2.58 / VM CH-LAT = 2.58). Un autre facteur que les cantons du Jura et de Fribourg ont considéré comme problématique, est le contexte économique (VM JU = 2.71 / VM FR = 2.67), tandis que Genève le perçoit comme une des difficultés les moins importantes (VM = 2.27). En général, les entrepreneurs des différents cantons ne perçoivent pas la durée de l'ensemble de la procédure de succession comme un grand problème. L'absence de volonté et de capacité du successeur, ainsi que la difficulté du cédant à passer la main sont des facteurs qui posent plus de problèmes pour les entrepreneurs venant des cantons de Neuchâtel et du Tessin. Par contre dans le canton du Jura, les cédants n'ont que peu de difficultés à passer la main, ce qui peut être lié à la problématique du contexte économique relevé précédemment dans cette analyse.

Le rapport entre le cédant et le repreneur ainsi que la définition d'une succession équitable au sein de la famille, ne pose que peu de problèmes en Suisse. Il n'y a que les entrepreneurs du canton de Fribourg qui placent ce problème (rapport entre le cédant et le repreneur) en troisième position.

Graphique 12 : Problèmes rencontrés lors de la succession d'entreprise

(Valeurs moyennes, plusieurs réponses possibles)

Quête d'un successeur potentiel	2.75	2.81	3.18	3.47	2.60	2.93	3.18	2.99	2.97
Evaluation de l'entreprise	2.43	2.55	2.69	2.74	2.59	2.59	2.58	2.59	2.46
Charges fiscales	2.15	2.13	2.44	2.94	2.59	2.81	2.71	2.58	2.42
Financement de la succession	2.58	2.43	3.31	2.59	2.22	2.58	2.65	2.58	2.58
Contexte économique difficile	2.67	2.27	2.71	2.62	2.59	2.58	2.47	2.54	2.42
Difficulté du cédant à passer la main	2.27	2.55	2.17	2.78	2.78	2.50	2.41	2.52	2.11
Trop longue durée de l'ensemble de la procédure	2.50	2.45	2.13	2.29	2.23	2.31	2.73	2.42	2.40
Temps nécessaire	2.39	2.16	2.76	2.34	2.16	2.50	2.28	2.34	2.30
Rapports entre cédant et repreneur	2.52	2.25	2.06	2.35	2.41	2.28	2.31	2.32	1.96
Absence de volonté et de capacité du successeur	2.12	2.30	2.31	2.68	2.26	2.18	2.39	2.32	2.37
Définition d'une succession équitable au sein de la famille	2.04	1.81	2.56	2.06	2.50	2.15	2.40	2.21	1.92
Forme des contrats	1.84	1.79	2.69	2.28	2.03	1.95	2.23	2.09	1.93
Absence de structures organisationnelles dans l'entreprise	1.92	1.66	2.06	2.31	1.81	2.23	2.06	2.02	1.89
	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	CH-LAT	CH-ALL
Echelle: 1 = aucun problème 5 = très gros problème									

5 Possibilités de soutien dans le processus de succession

5.1 La préparation personnelle

Dans le processus d'une succession d'entreprise, diverses thématiques interviennent et l'entreprise n'a pas suffisamment de connaissances pour les résoudre. Il paraît évident que l'entrepreneur cherche des conseils à l'externe pour sa préparation personnelle. L'étude montre que le conseiller fiscal/l'expert comptable est normalement le soutien favorisé (VM 3.35 CH-LAT), suivi des journées d'informations (VM 3.00 CH-LAT) et de l'échange d'expériences (VM 2.98 CH-LAT). Il faut considérer que les entrepreneurs neuchâtelois et tessinois estiment le conseiller fiscal/l'expert comptable comme moins important pour la préparation personnelle à la succession. Les supports d'informations (VM 2.88 CH-LAT), le conseiller bancaire (VM 2.65) et le conseiller personnel (VM 2.51) sont évalués comme moins pertinents. Les entrepreneurs de la Suisse latine envisagent la possibilité d'assister à des séminaires ou à des formations plus approfondies comme moins importante pour acquérir une meilleure préparation personnelle.

Au niveau cantonal, il est constaté que la plupart des données sont très proches des valeurs moyennes (total CH-LAT) ; pourtant il y a quelques écarts à considérer. Quatre des sept possibilités ont reçu l'évaluation la plus pertinente du canton de Valais (conseiller fiscale/expert comptable, échanges d'expériences, conseiller personnel et séminaires ou formations plus approfondies). Par contre, les entrepreneurs du canton de Vaud ont évalué trois des possibilités moins pertinentes en comparaison avec les autres cantons. Certains d'ailleurs sont en désaccord quant à l'importance de certaines possibilités. Par exemple, les Valaisans estiment le conseiller personnel comme 1.35 fois plus important que les Tessinois. La différence entre la pertinence du conseiller bancaire dans le canton de Genève et de Vaud est 0.77. La même différence apparaît pour les séminaires ou les formations plus approfondies en comparaison avec les cantons de Vaud et Valais. Au niveau de la hiérarchie des possibilités, le canton de Neuchâtel évalue les supports d'informations comme première source pour une meilleure préparation personnelle.

Etant donné que toutes les valeurs moyennes de la Suisse alémanique (CH-ALL) sont plus élevées en comparaison avec la Suisse latine (CH-LAT), la plupart des différences chiffrées ne sont pas évidentes. Le conseiller fiscal, l'expert-comptable et d'autres prestataires ainsi que les supports d'informations montre une différence de 0.3 ou plus.

Graphique 13 : Pertinence des possibilités permettant une meilleure préparation personnelle

(Valeurs moyennes, plusieurs réponses possibles)

Conseiller fiscal / expert-comptable et d'autres services prestataires	3.48	3.37	3.53	2.89	3.00	3.55	3.56	3.35	3.74
Des journées d'information au sujet de la succession d'entreprise	3.08	2.76	3.35	2.77	3.09	2.88	3.17	3.00	3.00
Echange d'expériences entre entrepreneurs au sujet de la succession	2.83	3.19	3.00	2.61	2.50	3.15	3.33	2.98	3.02
Supports d'information comme listes de contrôle, lignes directrices	3.16	2.87	3.06	2.93	2.94	2.57	2.83	2.88	3.18
Conseiller bancaire	2.79	2.05	2.75	2.59	2.53	2.82	2.80	2.65	2.69
Conseiller personnel	2.65	2.52	2.69	2.44	2.19	2.09	2.96	2.51	2.72
Séminaires ou formations plus approfondis	2.28	2.00	2.31	2.26	2.21	1.92	2.69	2.26	2.55
Echelle: 1 = très peu d'importance 5 = beaucoup d'importance	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	CH-LAT	CH-ALL

5.2 Les offres publiques

Le facteur le plus important au niveau des services publics est le soutien des conseils, des associations professionnelles et des chambres de commerce, suivi des subventions et d'une bourse de succession.

En comparant les données au niveau cantonal, il est à constater que les entrepreneurs du canton de Fribourg valorisent deux (VM des subventions 2.15 et VM de la bourse de succession 1.83) des trois moyens de soutien comme moins importants, tandis que le canton du Jura les estime comme les plus importants (VM des subventions 2.83 et VM de la bourse de succession 2.56). En outre, il est démontré que les entrepreneurs neuchâtelois et jurassiens classent les conseils des associations professionnelles et chambres de commerce seulement comme deuxième, respectivement troisième priorité.

En comparaison, il est évident que les entrepreneurs latins estiment le besoin d'un soutien de la part des services publics plus important que les entrepreneurs suisses alémaniques (différence du VM 0.85).

Graphique 14 : Pertinence de soutien de la part des services publics

(Valeurs moyennes, plusieurs réponses possibles)

Conseils des associations professionnelles et chambres de commerce (p.ex. CCI)	2.85	2.54	2.53	2.63	2.39	2.71	2.80	2.65	2.39
Subventions, subventions de l'Etat	2.15	2.24	2.83	2.74	2.24	2.34	2.49	2.42	1.89
Bourse de succession	1.83	2.13	2.56	2.32	1.88	2.31	2.32	2.19	2.00
Echelle: 1 = très peu d'importance 5 = beaucoup d'importance	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	CH-LAT	CH-ALL

5.3 Les sujets de soutien

A cause d'un manque de connaissances spécifiques au sein de l'entreprise, un support externe est souhaité pour réaliser la succession. Ci-dessous, le graphique montre les sujets qui doivent être traités en priorité par des tiers. Etant donné que toutes les valeurs moyennes de Suisse latine se trouvent entre 3.04 et 3.87, l'importance des sujets de soutien sont évalués comme moyennement importants. En moyenne, la plus grande importance est accordée aux thèmes spécialisés tels que l'optimisation fiscale (VM 3.87), la détermination de la valeur de l'entreprise (VM 3.72), le règlement d'aspects juridiques (VM 3.71), ou encore le type de succession (VM 3.50). Néanmoins, l'optimisation fiscale est le sujet le plus important pour seulement quatre des sept cantons suisses latins. Par contre, trois des sept estiment cette thématique comme encore plus importante que la valeur moyenne (CH-LAT).

Au niveau cantonal, les plus grandes différences des valeurs moyennes sont constatées pour les cantons de Neuchâtel et du Tessin concernant les négociations avec des bailleurs de fonds, pour les cantons du Valais et de Genève à propos de la planification de la vie après la succession et entre le Jura et Genève sous le rapport de la recherche et sélection de successeurs. En conséquence, il y a des différences remarquables en comparaison des valeurs moyennes. Les cantons ne favorisent pas toujours les mêmes sujets. Le canton du Jura par exemple s'axe sur la recherche, la sélection de successeurs et la planification de la vie après la succession. En ce qui concerne les négociations avec des bailleurs de fonds, les entrepreneurs genevois et neuchâtelois y accordent une plus grande priorité.

La comparaison des valeurs moyennes de la Suisse latine et la Suisse alémanique montre seulement des différences marquées au niveau du règlement d'aspects juridiques (diff. 0.32) et de la structure de financement optimale (diff. 0.42). Par contre, les entreprises de la Suisse

alémanique hiérarchisent quelques sujets différemment. Par exemple, l'optimisation fiscale n'est pas favorisée par les Suisses alémaniques, mais le règlement d'aspects juridiques et la structure de financement optimale occupent la troisième place tandis que la détermination de la valeur de l'entreprise est seulement placée au deuxième rang.

Graphique 15 : Pertinence des sujets de conseil

(Valeurs moyennes, plusieurs réponses possibles)

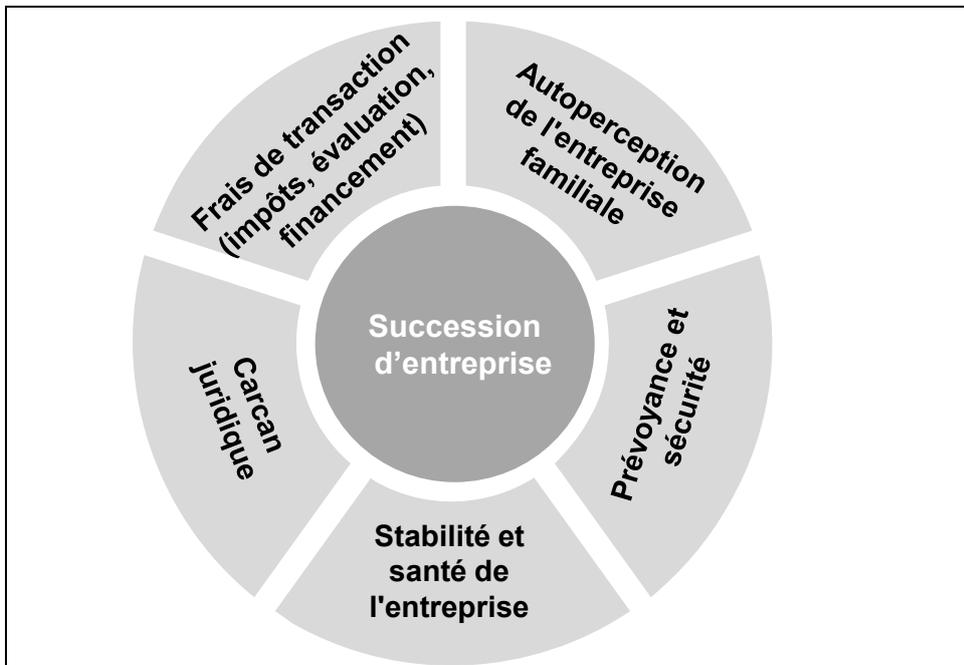
Optimisation fiscale	3.59	3.79	3.94	3.66	3.62	4.02	4.24	3.87	3.94
Détermination de la valeur de l'entreprise	3.62	3.79	4.00	3.87	3.35	3.75	3.77	3.72	3.80
Règlement d'aspects juridiques	3.59	3.90	3.31	3.53	3.39	3.86	3.96	3.71	4.03
Type de succession	3.56	3.45	3.39	3.32	3.13	3.71	3.71	3.50	3.66
Recherche et sélection de successeurs	3.40	2.93	3.94	3.48	3.19	3.48	3.83	3.47	3.58
Structure de financement optimale	3.31	3.33	3.53	3.45	3.19	3.61	3.65	3.46	3.88
Analyse des diverses solutions de transmission et choix de la variante adéquate	3.18	3.38	3.38	3.34	3.00	3.61	3.76	3.42	3.48
Planification de sa propre vie après la succession	3.19	2.64	3.65	3.16	2.97	3.02	3.71	3.20	3.30
Négociations avec des bailleurs de fonds	2.81	3.08	3.07	3.43	2.34	3.21	3.20	3.04	3.05
Echelle: 1 = très peu d'importance 5 = beaucoup d'importance	FR	GE	JU	NE	TI	VD	VS	CH-LAT	CH-ALL

6 Conclusion

Lors du règlement de la succession d'une entreprise, les comportements relatifs à la propriété et au management doivent être redéfinis – chaque transmission suppose en fait deux successions. Cette redéfinition pourrait se dérouler de manière relativement rationnelle, mais nous savons tous que tout n'est pas aussi simple. Il incombe donc à tout entrepreneur de réfléchir à cette question stratégique le plus tôt possible, et de consolider sa capacité de décision et d'action en se préparant sérieusement.

Ces différents aspects doivent être coordonnés de manière appropriée⁹. En référence au modèle de succession saint-gallois (voir graphique 16), il importe, dans un premier temps, de discuter les buts, les motivations ainsi que les attentes personnelles de l'entrepreneur et de sa famille, et de définir un dénominateur commun – une tâche normative qui pose une base centrale pour les processus de décision qui vont suivre, mais qui, dans la pratique, est très souvent négligée. La prévoyance personnelle et par conséquent la sécurité (financière) de la famille doivent être discutées suffisamment tôt. Ensuite, il s'agit de maintenir une entreprise saine, car seule une entreprise disposant d'un potentiel de longévité peut être vendue hors de la famille. Il faut également veiller aux aspects légaux – toutes les idées ne sont pas toujours praticables de la même manière. Enfin, les questions opérationnelles telles que l'optimisation de la charge fiscale, la valeur de l'entreprise ou le financement de la solution de succession envisagée doivent être examinées.

Graphique 16 : Conseil et processus de succession



⁹ Halter 2009b.

Les liens entre la famille, l'entreprise et le cédant sont redéfinis lors du processus de transmission. Ces relations, parfois intra-parentes, sont notamment marquées par les motivations personnelles du cédant. L'analyse de la situation personnelle du cédant s'avère néanmoins plus importante et est à prendre en considération par les acteurs autour du processus de la succession d'une entreprise.

La succession interne à la famille est encore souvent considérée comme la forme « juste » de succession. Or la question qui se pose avant tout porte sur ce qui est stratégiquement juste pour l'entreprise et appelle une ouverture vers de nouvelles solutions.

Comme la succession extrafamiliale devient de plus en plus courante, même pour les petites et micro-entreprises, le manque de transparence du « marché de la succession » apparaît comme le défi primordial pour tous les acteurs : le cédant, le successeur, l'entreprise et ses collaborateurs, la famille et les organismes de soutien. Un suivi adéquat revêt donc une importance particulière et les attentes pourraient figurer dans les tâches de Relève PME :

- sensibilisation accrue des acteurs et de la société
- davantage de transparence sur le marché de la transmission à travers une collaboration accrue avec les cédants, les entrepreneurs et les prestataires de service
- incitation des cédants à faire appel au conseil dans le processus de succession – dans la mesure où l'on sollicite des personnes compétentes et avisées (vaincre la résistance au conseil).

7 Bibliographie

Frey, Urs ; Halter, Frank, Zellweger, Thomas (2004): Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz, St-Gall: KMU-HSG.

Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2005): On recherche successeur ! Enseignements empiriques et recommandations concrètes pour la Suisse, Zurich : PricewaterhouseCoopers.

Fueglistaller, Urs; Fust, Alexander; Federer, Simon (2007): Kleinunternehmen in der Schweiz - dominant und unscheinbar zugleich. Solothurn: BDO Visura.

Halter, Frank (2009a): Familienunternehmen im Nachfolgeprozess: Die Emotionen des Unternehmers. Lohmar: Josef Eul Verlag.

Halter, Frank (2009b): La transmission et la Succession d'une petite entreprise. Dans : les étapes du développement. Novembre 2009. p. 26-28.

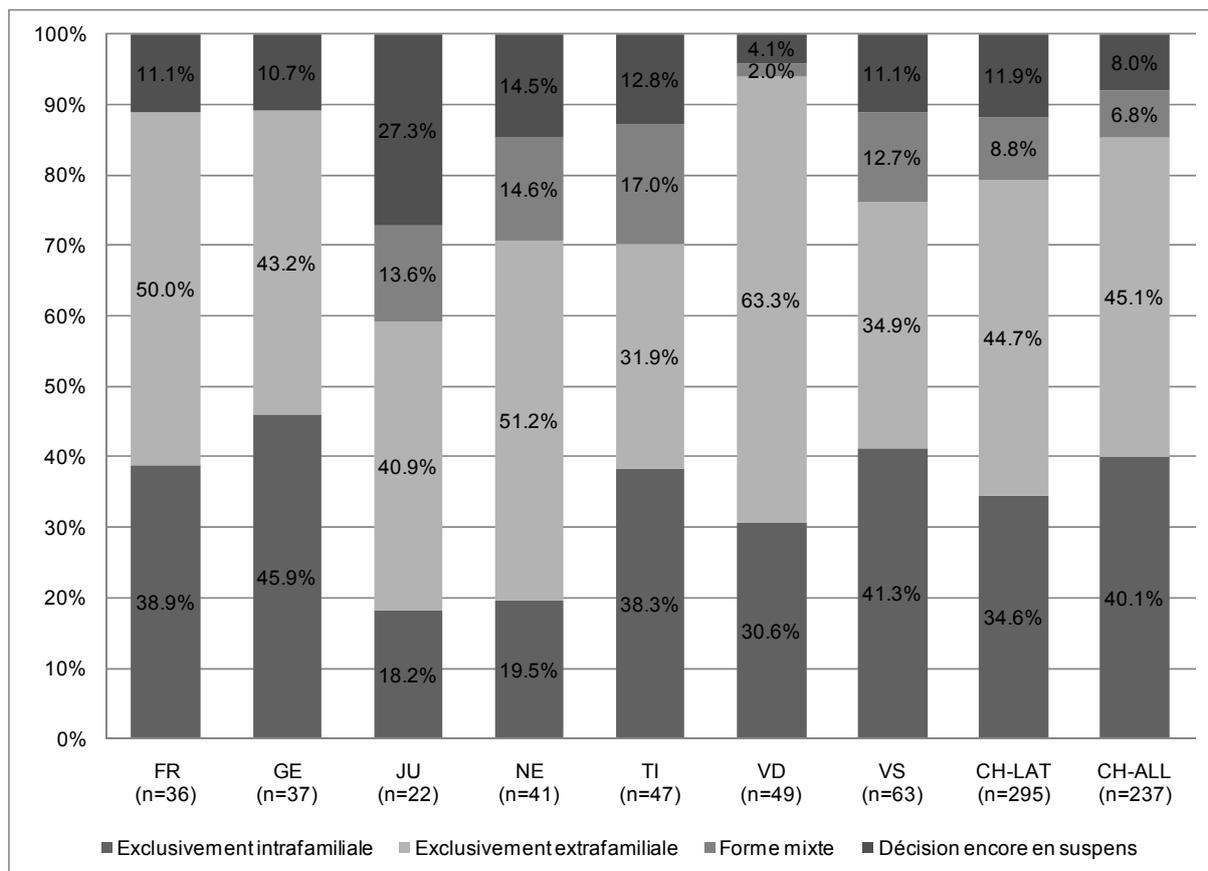
Halter, Frank (2009c): Bedeutung der Unternehmensnachfolge aus Schweizer Sicht. In: Unternehmensnachfolge 2007/08. Swiss Equity Guide, Schriftenreihe Corporate Finance, Zweite und überarbeitete Auflage. S. 12-15.

Halter, Frank; Schrettle, Thomas, Baldegger, Rico, (2009): Pour une succession d'entreprise réussie : Etude des aspects émotionnels et financiers auprès des responsables de PME, Zurich : Credit Suisse.

Office fédéral de la statistique (OFS) (2008) : KMU-Landschaft im Wandel. Analysen zur Betriebszählung 2005, Neuchâtel : Office fédéral de la statistique.

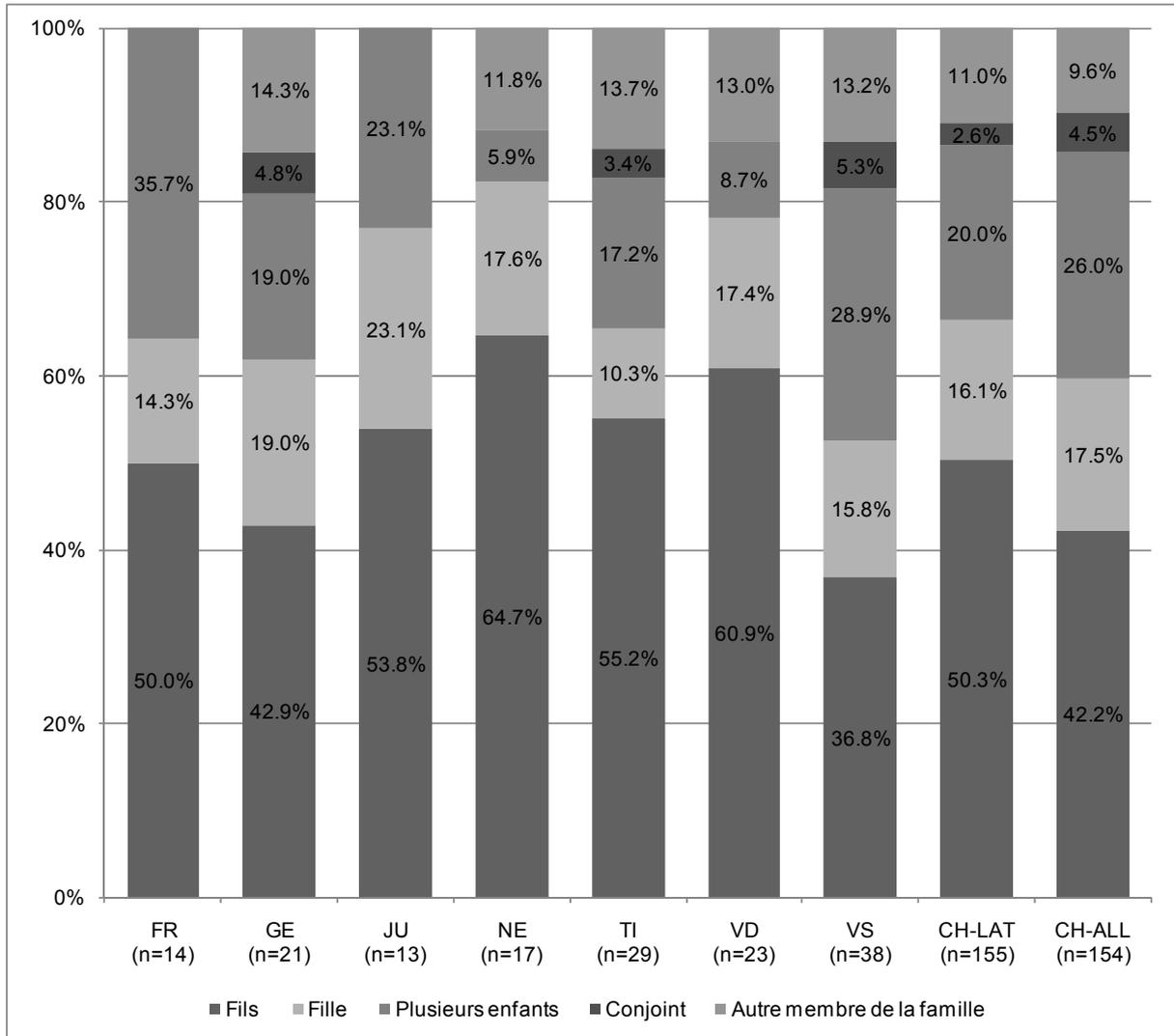
8 Annexe¹⁰

Annexe 1 : La conception de la succession

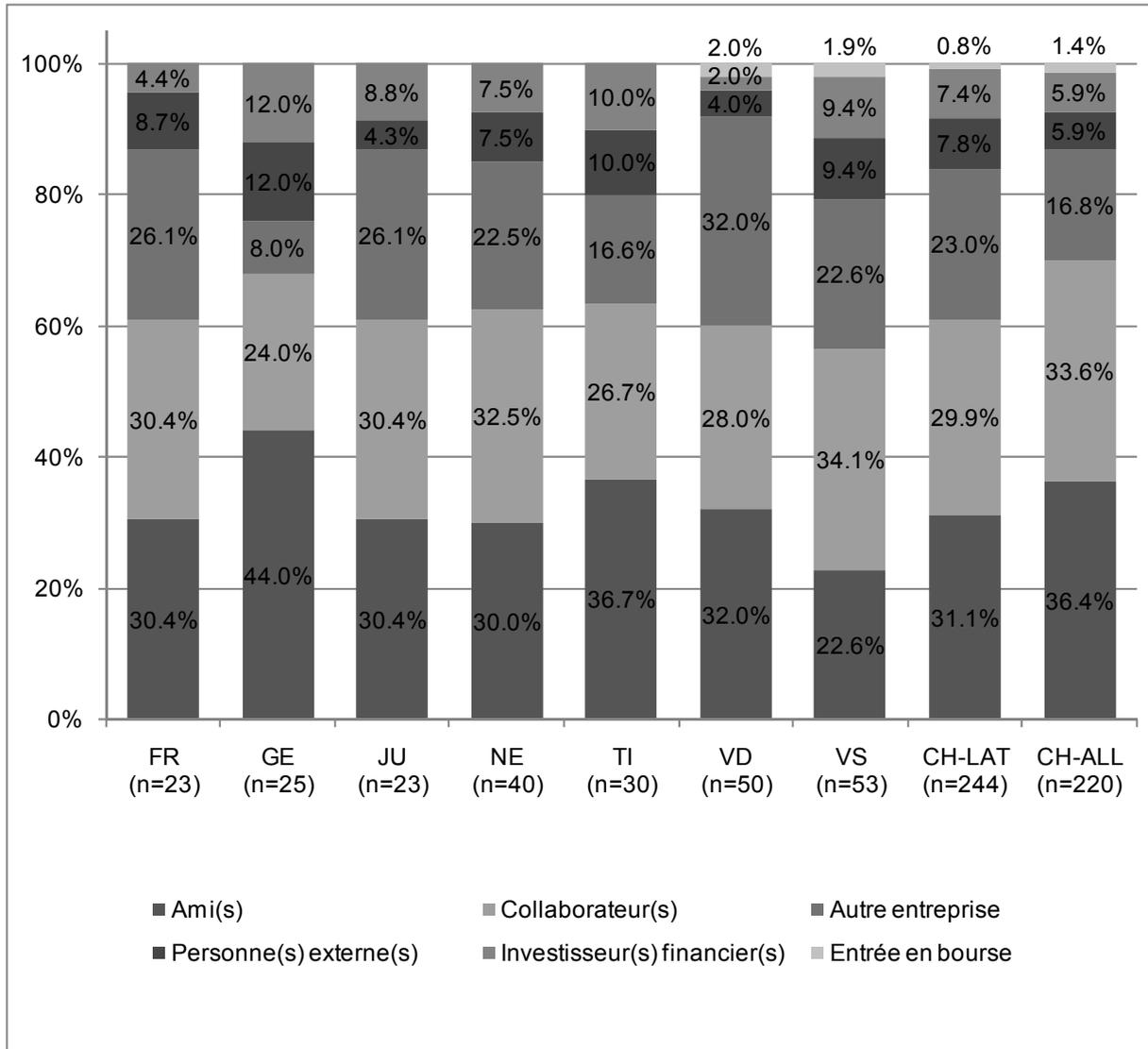


¹⁰ En raison du faible taux de réponse sur le plan cantonal, les données en annexe n'ont qu'une valeur limitée et doivent être considérées avec précaution.

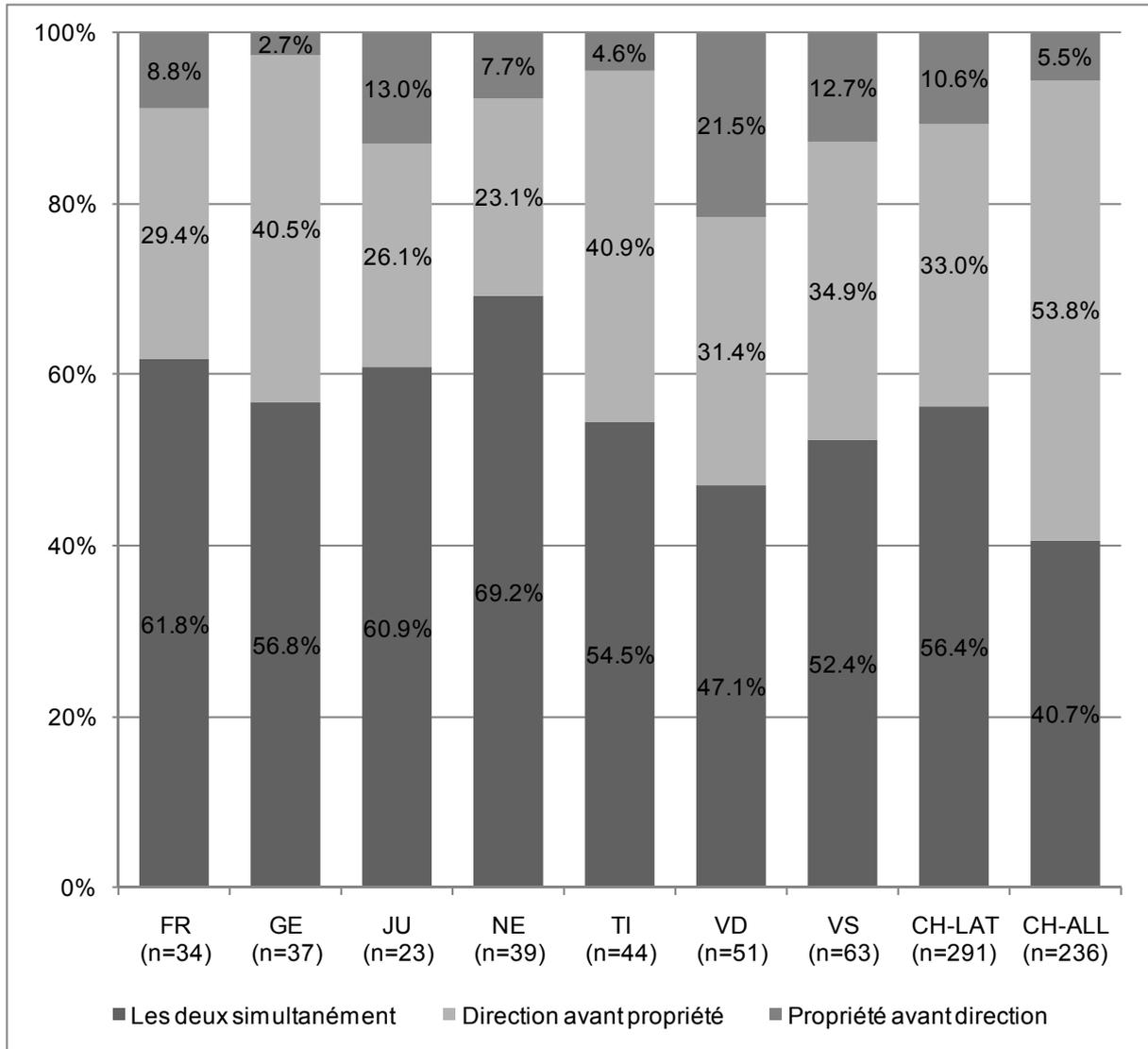
Annexe 2 : Options d'une succession intrafamiliale (plusieurs réponses possibles)



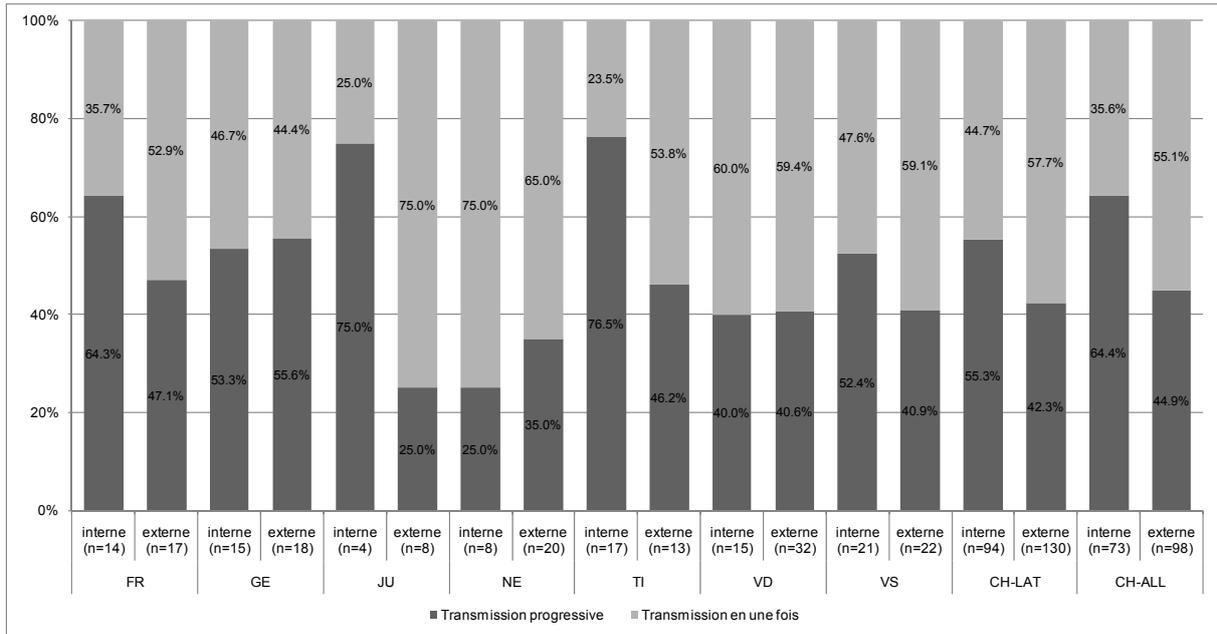
Annexe 3 : Options d'une succession extrafamiliale (plusieurs réponses possibles)



Annexe 4 : Le transfert de la direction et propriété



Annexe 5 : Transmission de la direction (différencié par transmission intra- / extrafamiliale)



L'enquête a été soutenue par:



BDO Visura
Biopôle
Rte de la Corniche 2, Epalinges
Case postale 7690, 1002 Lausanne
Personne de contact: Jacques Blanc
Tél. 021 321 60 27 – www.bdo.ch

La Mobilière
Assurances & prévoyance

La Mobilière Assurances
Bundesgasse 35
3001 Bern
Tél. 031 389 65 25
Personne de contact: Bender Alex
alex.bender@mobi.ch – www.mobi.ch



Banque Cantonale de Fribourg
Bd Pérolles 1/CP, 1701 Fribourg
Personne de contact: Anne Maillard Magnin
Tél. 0848 223 223 – www.bcf.ch



Banque Cantonale de Genève
Quai de l'Île 17/Case postale 2251, 1211 Genève 2
Personne de contact: Christophe Chevassus
Tél. 058 211 21 00 – www.bcge.ch



Banque Cantonale du Jura
Rue de la Chaumont 10, 2900 Porrentruy
Personne de contact: Serge Voisard
Tél. 032 465 13 01 – www.bcj.ch



Banque Cantonale Neuchâteloise
Place Pury 4, 2001 Neuchâtel
Personne de contact: Giorgio Ardia
Tél. 032 723 61 11 – www.bcn.ch



Banca dello Stato del Cantone Ticino
via Henri Guisan 5, 6500 Bellinzona TI
Personne de contact: Curzio De Gottardi
Tél. 091 803 71 11 – www.bancastato.ch



Banque Cantonale Vaudoise
Place St-François 14, 1001 Lausanne
Personne de contact: Pierre Palley
Tél. 021 212 32 50 – www.bcv.ch



Banque Cantonale du Valais
Place des Cèdres 8, 1951 Sion
Personne de contact: Jean-Yves Pannatier
Tél. 0848 765 765 – www.bcv.ch

