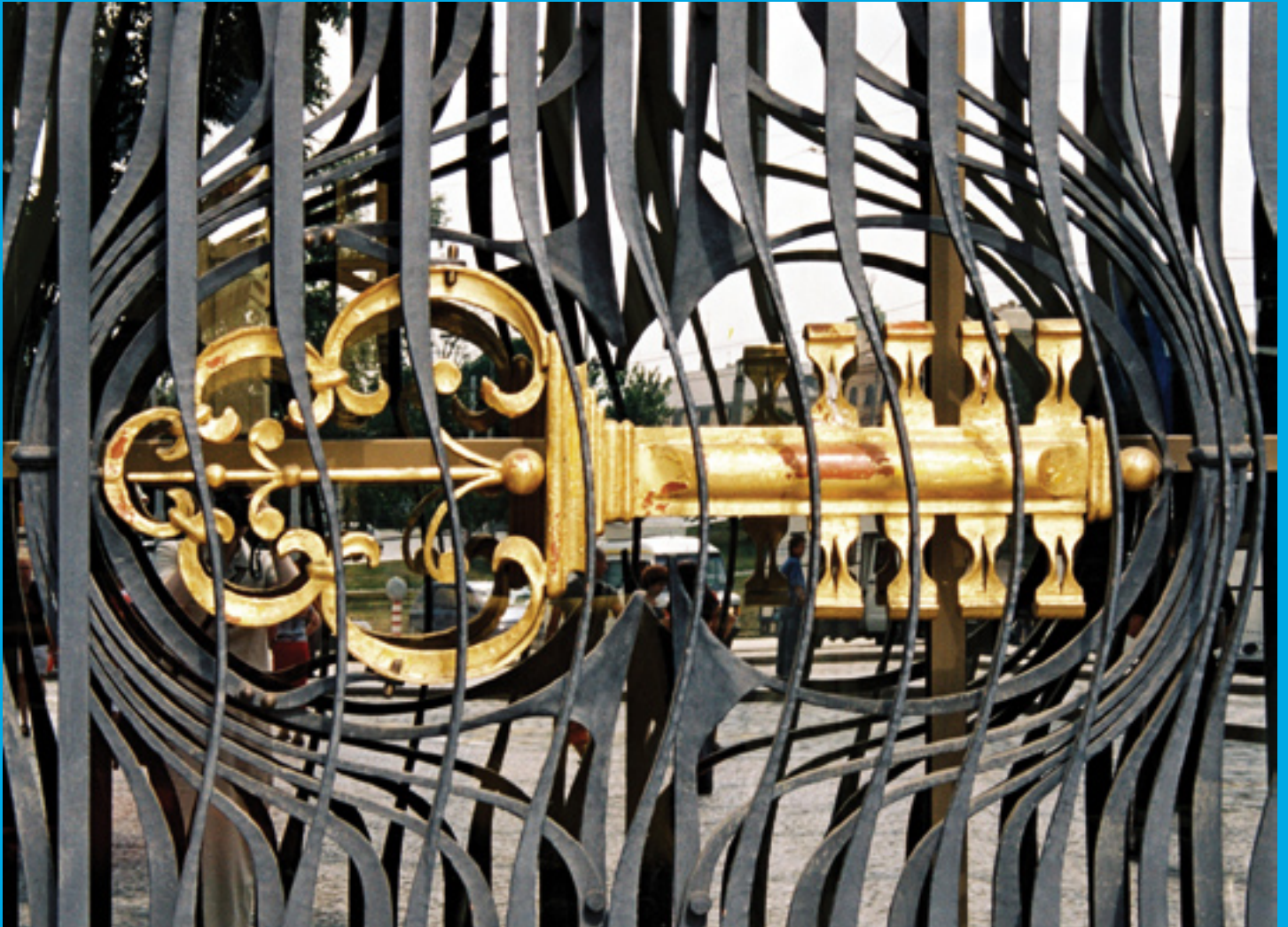


On cherche successeur!



Enseignements empiriques et recommandations concrètes pour la Suisse

Responsables d'édition

Editeur PricewaterhouseCoopers SA
Birchstrasse 160
PO Box
CH-8050 Zurich
www.pwc.ch

Commandes PricewaterhouseCoopers SA
Sonja Jau
Birchstrasse 160
CH-8050 Zurich
Tél. +41 58 792 13 49
Fax +41 58 792 44 10
sonja.jau@ch.pwc.com

Conception
graphique Reto Battaglia

Impression Gebo Druck AG

Parution Août 2005

Sommaire

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Introduction | 7 |
| 1.1 | Thèses centrales | 7 |
| 1.2 | Objectif et réalisation de l'enquête | 8 |
| 1.3 | Pertinence de l'étude | 9 |
| 2 | La planification successorale, une question cruciale | 11 |
| 2.1 | Importance économique | 11 |
| 2.2 | Importance de la transmission d'entreprise | 12 |
| 2.3 | Importance de la reprise d'entreprise | 13 |
| 3 | La planification successorale dans l'entreprise | 14 |
| 3.1 | Motifs conduisant à la transmission d'entreprise | 14 |
| 3.2 | Objectifs de la transmission d'entreprise | 14 |
| 3.3 | Catégories de repreneurs | 15 |
| 3.4 | Préparatifs liés à la planification successorale | 18 |
| 3.5 | Aspects fiscaux et financiers de la succession | 24 |
| 3.6 | Rôle du conseil dans le processus de transmission | 28 |
| 4 | Résumé et examen critique | 35 |
| 4.1 | Examen critique des thèses centrales | 35 |
| 4.2 | Conclusions | 35 |
| 5 | Bibliographie | 38 |

Editorial



Peter Schmid
Associé
Conseil juridique et fiscal
Responsable PME Ambition
peter.schmid@ch.pwc.com
Tél. +41 58 792 81 60



Heinz Hartmann
Associé
Conseil économique
heinz.hartmann@ch.pwc.com
Tél. +41 58 792 15 44

Les entreprises familiales jouent un rôle primordial en Suisse et dans le monde. Sur les quelque 309 000 entreprises que compte la Suisse, plus de 88% sont en mains familiales ou dirigées par des familles. Environ 57 000 d'entre elles seront confrontées à la question du règlement de la succession au cours des cinq prochaines années. Etant donné le poids des PME sur le marché et le nombre d'emplois concernés, la planification successorale de l'entreprise revêt une grande importance pour l'économie du pays.

La planification successorale représente un défi majeur pour toutes les parties impliquées. Nous pensons non seulement aux entrepreneurs concernés, mais aussi aux investisseurs et aux partenaires dans la chaîne de création de valeur, lesquels sont directement ou indirectement touchés par les décisions prises. L'expérience a montré que la planification successorale s'est accrue en complexité au cours des dernières années. En outre, il s'agit dans la plupart des cas d'un processus unique dans lequel, de plus en plus souvent, des parties externes (telles que des acheteurs étrangers) sont impliquées à côté des membres de la famille et du personnel. Aussi le savoir et la routine nécessaires au bon déroulement du processus de transmission font-ils souvent défaut. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que seuls 50 % des entreprises interrogées aient réglé la question de la succession.

En tant que leader suisse des sociétés de conseil, nous nous occupons non seulement de sociétés cotées, mais aussi d'une multitude d'entreprises de taille moyenne, de sorte que la planification successorale de l'entreprise est un thème auquel nous sommes confrontés quotidiennement. Le poids économique des PME dans notre pays et le rôle essentiel joué par les entreprises de taille moyenne pour PwC en Suisse et dans le monde nous ont amenés, en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME et l'entrepreneuriat, à apporter une contribution à ce thème majeur, à en fournir une vue d'ensemble et, par là même, à attirer l'attention sur le sujet.

Nous vous souhaitons une agréable et enrichissante lecture. Nous serions ravis de vous accompagner pendant cette phase délicate et de vous offrir l'assistance d'un partenaire compétent et expérimenté.

Peter Schmid et Heinz Hartmann
Juillet 2005

La transmission de l'entreprise est une phase hautement délicate, tant pour l'entreprise elle-même que pour les membres de la famille et le personnel. Cet événement, généralement unique pour toutes les personnes impliquées, est chargé d'incertitudes et donc d'émotion. Simultanément, il implique l'accomplissement d'étapes de travail très rationnelles, axées sur le moyen terme, qui vont de l'évaluation des formes de transmission envisageables au suivi du processus, en passant par les négociations contractuelles et l'évaluation d'entreprises.

La présente étude fournit un premier tour d'horizon représentatif de la question de la succession dans les entreprises en Suisse. Au fil de notre enquête, nous avons constaté que la succession revêt une importance majeure sur le plan économique. Même si bon nombre d'entrepreneurs appelés à passer la main prochainement sont conscients des délais indispensables, la planification concrète et la réalisation des étapes nécessaires présentent souvent des difficultés. Il apparaît que la génération cédante fait également des concessions sur le plan financier et que son objectif premier n'est pas de vendre l'entreprise au meilleur prix. La récente décision du Tribunal fédéral, qui a, selon les cas, des implications fiscales relativement importantes, n'en est que plus préoccupante.

Nous souhaitons aux dirigeantes et dirigeants d'entreprises, aux membres de la génération montante ainsi qu'à tous ceux qui exercent une activité de conseil beaucoup de plaisir à la lecture de la présente étude et attendons vos réactions avec impatience.

Urs Frey, Frank Halter et Thomas Zellweger
Juillet 2005



Urs Frey

D'oeu. HSG, membre de la direction, responsable du secteur Formation continue et promotion de la pratique, Family Business Center de l'Université de St-Gall
urs.frey@unisg.ch



Frank Halter

lic. oec. HSG, chef de projet, cofondateur du Family Business Center de l'Université de St-Gall
frank.halter@unisg.ch



Thomas Zellweger

lic. oec. HSG, chef de projet, cofondateur du Family Business Center de l'Université de St-Gall
thomas.zellweger@unisg.ch

1 Introduction

Il convient tout d'abord de souligner qu'une telle étude, tant par son envergure (10 000 entreprises interrogées dans les trois régions linguistiques, taux de réponse de 9,3%), que par sa complexité (trois questionnaires: questionnaire cadre pour tous, questionnaire pré-transmission et questionnaire post-transmission) ou le nombre de questions (plus de cent questions concernant la personne, l'entreprise et le processus de succession), n'avait jusqu'ici jamais été réalisée en Suisse.

L'objectif de ses auteurs n'était pas de reproduire la complexité du processus de succession dans une seule étude. Il s'agissait plutôt de collecter des données empiriques à jour, grâce auxquelles les milieux intéressés (chefs d'entreprise, chercheurs, conseillers, associations, politiciens, etc.) sont maintenant à même d'argumenter sur ce thème à partir de chiffres fondés et étayés empiriquement.

Pour plus de lisibilité, le présent compte rendu présente un choix ciblé d'enseignements. Les lecteurs intéressés auront accès ultérieurement, dans d'autres publications, à des analyses complémentaires et à certains résultats ponctuels de l'enquête.

1.1 Thèses centrales

Le présent rapport d'étude repose sur six thèses centrales, qui sont présentées brièvement ci-après et vérifiées au moyen de données empiriques dans le cadre des chapitres 2 et 3.

Thèse centrale 1

Un grand nombre d'entreprises devront résoudre la question de leur succession au cours des prochaines années; à cette occasion, elles changeront inévitablement de mains ou seront dotées de nouvelles structures de propriété (intrafamiliales ou extrafamiliales).

Thèse centrale 2

En général, les entrepreneurs recherchent une solution au sein de la famille (soit la remise de leur affaire à un descendant direct). Cependant, les mutations sociales (p. ex. changement de valeurs, démographie) les contraignent de plus en plus souvent à envisager d'autres solutions telles qu'une vente, un management-buy-out (MBO)/management-buy-in (MBI), une fondation ou, plus rarement, une introduction en Bourse (IPO).

Thèse centrale 3

Dans la plupart des cas, la succession n'est pas planifiée suffisamment tôt, bien que la plupart des entrepreneurs soient conscients du temps et de la préparation nécessaires et sachent que, sur le plan émotionnel, se séparer de son entreprise est un processus long et difficile. Refouler la question de la succession peut mettre en péril la réussite de la transmission, et il arrive souvent que la valeur de l'entreprise s'en ressente durablement.

Thèse centrale 4

Différents facteurs compliquent le processus de succession, entravé de ce fait par plusieurs obstacles qu'il s'agit d'éliminer si possible par le biais d'une gestion d'entreprise prospective et en apportant un soutien politique clair aux entreprises.

| Type de succession | Obstacles à la transaction |
|-----------------------|---|
| <i>intrafamiliale</i> | – régime fiscal appliqué aux paiements échelonnés (prêt du vendeur) |
| <i>extrafamiliale</i> | <ul style="list-style-type: none"> – préparation professionnelle de la vente insuffisamment structurée (p. ex. séparation du patrimoine d'exploitation et hors exploitation) – sous-estimation du temps nécessaire à la recherche de successeurs/acheteurs – étroitesse du marché des capitaux (financement externe de fonds propres) – fortes divergences de prix entre le vendeur et l'acheteur – pratique excessive de l'Administration fédérale des contributions en matière de définition de la liquidation partielle indirecte; distorsion de concurrence en faveur d'acquéreurs grands et «riches» – différends entre les actionnaires familiaux vendeurs – ou recours trop rare à une assistance-conseil professionnelle suivie, fondée sur la confiance |

Thèse centrale 5

Le marché des transmissions externes d'entreprises est (encore) peu développé:

- Les successions extrafamiliales sont rarement préparées et réalisées avec le professionnalisme voulu. Les conseillers en F&A et les établissements de Private Equity ne jouent pas un rôle suffisamment important, probablement parce qu'ils sont perçus comme étant peu familiers des entreprises en comparaison des conseillers fiscaux et des experts-comptables. Or, compte tenu de la complexité découlant précisément du recours à des solutions externes, qui va croissant à mesure que la taille de l'entreprise augmente, il serait préférable de faire appel à d'autres spécialistes (p. ex. pour la recherche d'un acheteur, les négociations, la due diligence).
- Lorsque la succession est réglée au sein de la famille, les premiers conseillers auxquels on songe sont tout naturellement l'expert-comptable et le conseiller fiscal.
- Les moyens de financement externes à disposition pour l'achat d'une entreprise ne sont pas suffisamment connus (Private Equity, mezzanine, etc.). Souvent, la piste du MBO est abandonnée à tort par manque de fonds propres.
- Beaucoup d'entrepreneurs se plaignent que les conseillers ne les abordent pas de leur propre initiative pour leur proposer différentes options ciblées ou les aiguiller vers des solutions.
- Nombre de transmissions échouent en raison de divergences de prix parfois assez importantes, soit parce qu'il n'a pas été fait appel à un conseiller expérimenté pour la transaction, soit parce que la différence entre la valeur (théorique) de l'entreprise et le prix réalisable sur le marché n'est pas suffisamment comprise.

Thèse centrale 6

Les obstacles entravant le recours à des solutions successorales externes (et internes) ont un coût économique. Par exemple:

- lorsque la génération cédante passe la main trop tard, ce qui paralyse la capacité d'innovation et peut provoquer un grippage des structures. Coût économique: insuffisances au niveau de la production;
- lorsque des investissements sont ajournés en raison d'obstacles et de retards dans la clarification de la question de la succession, par exemple parce que le patron n'est pas certain que son successeur voudra poursuivre sa stratégie et saluera les investissements effectués. Coût économique: sous-investissement;
- lorsque des tiers (clients, fournisseurs, collaborateurs, management) ne passent plus de contrats à long terme implicites ou explicites avec l'entreprise en raison du flou planant sur la succession. Coût économique: non-réalisation de transactions;
- lorsque des collaborateurs doivent être licenciés ou des sociétés carrément liquidées parce que la succession n'a pas abouti, de sorte que l'Etat doit supporter une partie des coûts. Coût économique: allocations de chômage.

1.2 Objectif et réalisation de l'enquête

Les entreprises familiales revêtent une importance primordiale en Suisse et dans le monde. Il ressort de l'étude réalisée en 2004 par Urs Frey, Frank Halter et Thomas Zellweger que 88,4% de l'ensemble des entreprises de notre pays peuvent être qualifiées de familiales. Or, ces dernières années, la question de la planification successorale est régulièrement évoquée lorsqu'on parle des entreprises familia-

les. Il s'agit d'un processus relativement délicat, non récurrent et surtout complexe. Le processus de transmission de l'entreprise d'une génération à la suivante est très exigeant en tant que tel, mais aussi sur le plan juridique, financier et notamment émotionnel.

| | | | |
|----------------------------|--|--|--------------|
| | 11,6% | 88,4% | |
| Grandes entreprises | Grandes entreprises à l'actionnariat dispersé dirigées par un manager 0,06% | Grandes entreprises contrôlées par un actionnaire familial 0,14% | 0,2% |
| | PME dirigées par un manager et contrôlées par un actionnaire unique ou familial 11,54% | PME contrôlées par un actionnaire familial 88,26% | |
| PME | | | 99,8% |
| | non familiales | familiales | |

Figure 1: L'importance des entreprises familiales en Suisse¹

La présente étude fait la lumière, de manière empirique, sur la situation de la planification successorale dans les entreprises en Suisse car, jusqu'ici, les constats formulés à propos de ce pays reposaient principalement sur des estimations et des projections s'inspirant des résultats d'enquêtes menées en Allemagne ou en Autriche, ou alors le nombre des entreprises interrogées était trop faible pour être représentatif.

L'étude cherche tout d'abord à appréhender l'importance de la question de la succession dans les entreprises. A cet effet, la manière dont celle-ci est perçue par les chefs d'entreprise et son importance sur le plan économique sont analysées au chapitre 2.

Dans une deuxième étape (chapitre 3), nous nous concentrons sur le processus de transmission, sur les problèmes à résoudre et les défis à relever, sur les objectifs et les mesures en rapport avec la planification successorale ainsi que sur différents éléments juridiques et financiers. Enfin, dans ce volet, nous analysons également l'importance du conseil dans le processus de transmission. A cet effet, nous confrontons délibérément la vision de la génération cédante et celle de la génération reprenante.

Pour conclure (chapitre 4), les thèses centrales évoquées en introduction font l'objet d'un commentaire critique et des recommandations concrètes sont formulées à l'intention des cédants comme des repreneurs. Par ailleurs, nous nous permettons d'émettre des recommandations à partir d'une certaine métaperspective.

1.3 Pertinence de l'étude

En février 2005, les questionnaires ont été envoyés à quelque 10 000 destinataires² dont les coordonnées ont été acquises auprès d'une banque d'adresses commerciales. Le délai de renvoi était fixé à fin mars 2005. Sur les 10 000 questionnaires expédiés, 187 ont été retournés à l'expéditeur faute d'avoir pu être remis au destinataire. 95 entreprises ont renvoyé le formulaire vierge, soit parce qu'il est contraire à leur politique de remplir des questionnaires, soit par manque d'envie ou de temps. 906 questionnaires cadres, 263 questionnaires pré-transmission et 171 questionnaires post-transmission dûment remplis, soit un total de 1342 questionnaires, sont pris en considération dans le cadre de la présente étude, ce qui représente un taux de réponse de 9,3%.

Le profil des entreprises ayant répondu est relativement homogène à certains égards et relativement hétérogène à d'autres. Dans le panel sous-jacent à l'analyse, le secteur secondaire (71,1%) domine devant le tertiaire (28,9%). Les micro-entreprises entrent pour 23,8% dans la présente étude; elles sont sous-représentées par rapport au recensement des entreprises effectué en 2001 par l'Office fédéral de la statistique (OFS, 87,8%). Par contre, les petites entreprises comptant de 10 à 49 collaborateurs (36,0% dans l'étude; OFS 10,0%), les moyennes entreprises totalisant de 50 à 249 salariés (34,1%; OFS 1,8%) et les grandes entreprises dont l'effectif dépasse 250 personnes (6,1%; OFS 0,3%) sont surreprésentées.³

S'agissant de la forme juridique, il apparaît que 12,5% de l'ensemble des entreprises sont des raisons individuelles et 2,7% des sociétés de personnes. La très grande majorité des entreprises ayant répondu, à savoir 81,6%, sont des sociétés de capitaux (SA et Sàrl).

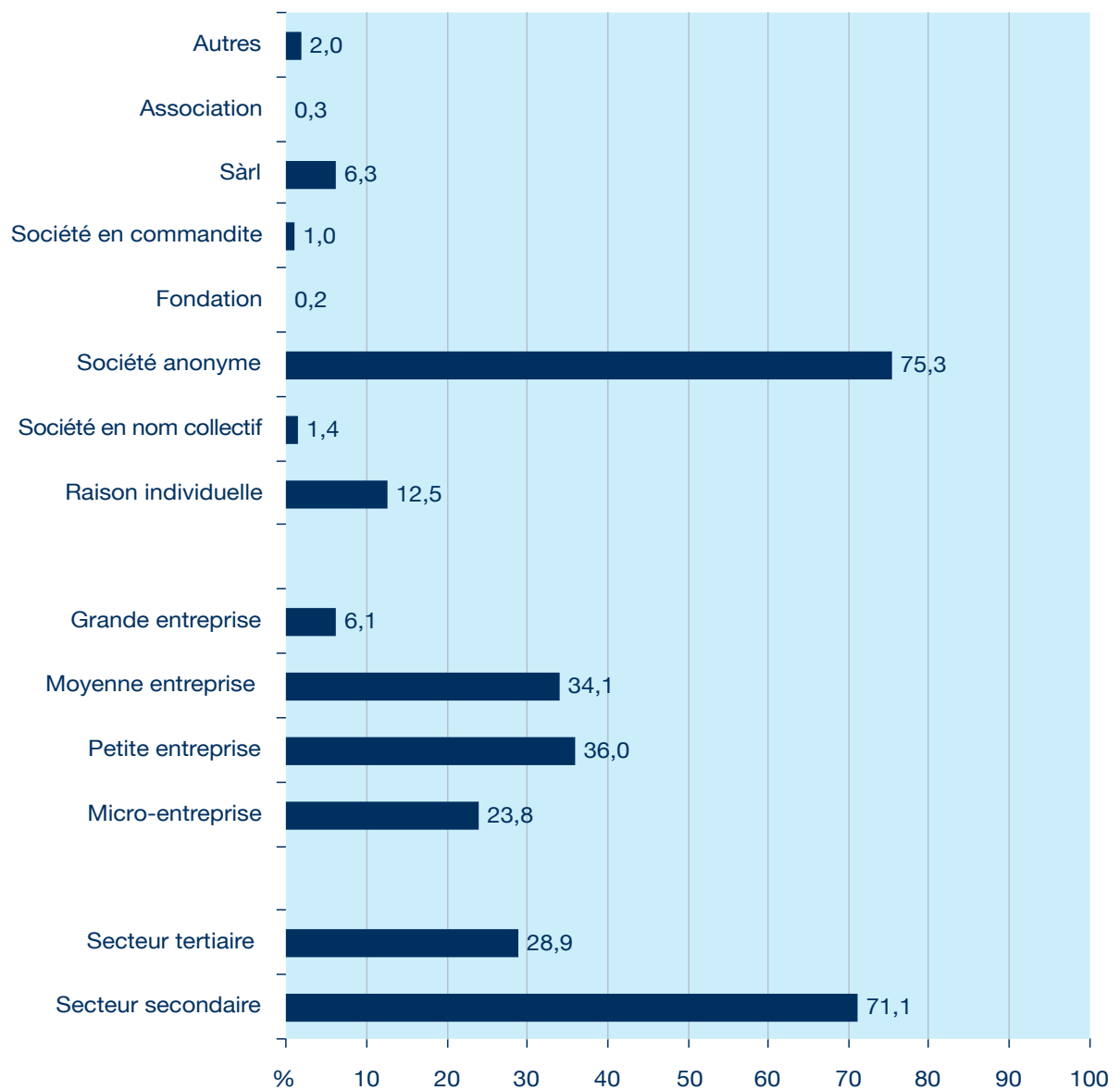


Figure 2: Forme juridique, taille et appartenance sectorielle des entreprises

Bien que la structure du panel diffère légèrement de l'ensemble de base en ce qui concerne la répartition, la taille des entreprises, des secteurs et les formes juridiques, la présente étude peut être qualifiée de représentative pour l'ensemble de la Suisse. A certains endroits, les résultats d'une enquête de même nature effectuée en 2004 sont pris en compte afin de permettre d'avoir une vue d'ensemble du sujet.⁴

2 La planification successorale, une question cruciale

2.1 Importance économique

Lorsqu'on se penche sur l'âge des entreprises, force est de constater qu'un bon nombre d'entreprises qui ont pris part à l'enquête sont anciennes.

L'année de fondation nous apprend que 26,6% de l'ensemble des entreprises sont âgées de 76 ans ou plus, tandis que 18,3% ont entre 51 et 75 ans et 23,3% entre 26 et 50 ans. A peine un tiers d'entre elles (27,9%) sont âgées de 25 ans au maximum. Par ailleurs, il ressort de la figure 3 que 36,0% des entreprises considérées ont été créées avant la fin de la Deuxième Guerre mondiale, 23,1% ont été fondées durant l'après-guerre (1946–1969) et 27,9% avant le changement de millénaire. 13,1% des entreprises interrogées ont vu le jour depuis l'an 2000. Au vu de cette répartition, bon nombre d'entre elles ont déjà connu un ou plusieurs passages de témoin, et bon nombre des entreprises plus jeunes seront confrontées pour la première fois à la question à moyen terme.

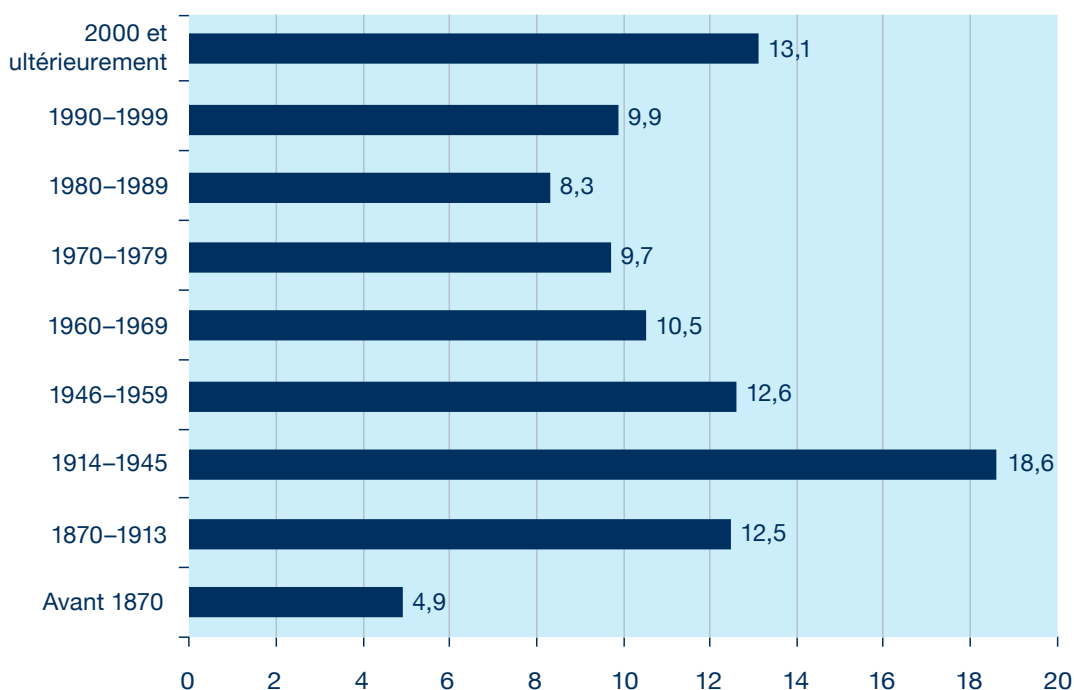


Figure 3: Année de fondation des entreprises

Dans la grande majorité des entreprises analysées, l'actionariat doit être qualifié de restreint. 28,7% d'entre elles sont aux mains d'un seul actionnaire tandis que, dans 54,0% des cas, deux à quatre actionnaires participent au capital. Les autres entreprises comptent de cinq à dix actionnaires (11,4%) ou onze actionnaires et plus (5,9%).

Un examen plus approfondi des rapports de propriété confirme que la grande majorité des entreprises, à savoir 65,9% d'entre elles, sont détenues par une famille, tandis que 21,0% sont aux mains de plusieurs familles. 86,9% de l'ensemble des entreprises constituant le panel à disposition peuvent donc être qualifiées de familiales.

Ces résultats corroborent eux aussi la proportion de 88,4% d'entreprises familiales déterminée pour la Suisse dans l'étude consacrée à la structure et à l'importance des entreprises familiales.⁵ Seuls 7,2% des entreprises sont détenues par des entreprises externes tandis que, dans 5,9% des cas, il existe une combinaison entre une participation externe et des parts en mains familiales.

L'importance de la planification successorale dans les entreprises est représentée ci-après sous forme de tableau.

| | Chiffre | Calcul/source |
|---|---------|---|
| Combien d'entreprises la Suisse compte-t-elle? | 309 228 | OFS, 2001 |
| Combien seront transmises au cours des 5 prochaines années? | | |
| – en % | 18,5% | cf. fig. 4 |
| – en valeur absolue | 57 207 | = 309 228 * 0,185 |
| Combien <i>chaque année</i> seront confrontées à une succession? | | |
| – Entreprises en % | 3,7% | = 18,5%/5 |
| – Entreprises en valeur absolue | 11 441 | = 57 207/5 |
| Combien d'emplois seront concernés par une succession au cours des 5 <i>prochaines années</i> ? | 451 935 | = 57 207 * 7,9 coll./ent, cf. Observatory, 2001 |
| Combien d'emplois <i>chaque année</i> seront concernés par une transmission? | 90 387 | 451 935/5 |
| Combien d'entreprises fermeront leurs portes? | | |
| – au cours des 5 <i>prochaines années</i> | | (cf. fig. 4) |
| Entreprises en % | 2,98% | = 29,8% de 10,0% |
| Entreprises en valeur absolue | 9 215 | = 309 228 * 0,0298 |
| – <i>par année</i> | | |
| Entreprises en % | 0,6% | = 2,98%/5 |
| Entreprises en valeur absolue | 1 843 | = 9 215/5 |
| Combien d'emplois seront supprimés? | | |
| – au cours des 5 <i>prochaines années</i> | 72 799 | = 9 215 * 7,9 coll. |
| – <i>par année</i> | 14 560 | = 1 843 * 7,9 coll. |

Tableau 1: Importance économique du règlement de la succession dans les entreprises de Suisse

Force est de constater que la planification successorale revêt une importance majeure pour l'économie nationale. Par contre, la question se pose de savoir comment ce challenge est perçu par les dirigeants d'entreprises eux-mêmes. Il apparaît que 90,2% d'entre eux jugent que ce défi ne constitue pas un problème et que seuls 9,8% des chefs d'entreprise interrogés y voient une menace. Lorsqu'on leur demande s'ils ont commencé à prendre leurs dispositions, 46,2% affirment n'avoir encore rien entrepris. Les 53,8% restants ont déjà pris les premières mesures, dont trois sont au premier plan: la rédaction d'un testament ou d'un pacte successoral vient en tête avec 42,6%, suivie de près par l'intégration et la préparation de membres de la famille (41,3%) ou la préparation de collaborateurs appropriés en vue de la succession (39,2%). Le rôle attribué à la constitution d'un conseil consultatif est insignifiant (8,0%).

2.2 Importance de la transmission d'entreprise

A la question de savoir s'ils prévoient de remettre leur entreprise au cours des années à venir, seuls 10% des patrons interrogés répondent par la négative. Il est intéressant de noter que, quand bien même la majorité (59,5%) a l'intention de passer la main, 30,5% des personnes interrogées n'ont pas encore réfléchi à la question (cf. fig. 4). Ce fait indique que bon nombre de chefs d'entreprise ne veulent pas s'y consacrer. Lorsqu'on considère les entreprises appelées à être remises, on constate que, pour 31,1% d'entre elles, le changement de mains aura lieu au cours des cinq prochaines années. Pour un autre tiers, ce sera le cas dans cinq à dix ans, et pour le tiers restant dans plus de dix ans. 70,2% des entreprises seront ensuite dirigées par un manager extérieur.

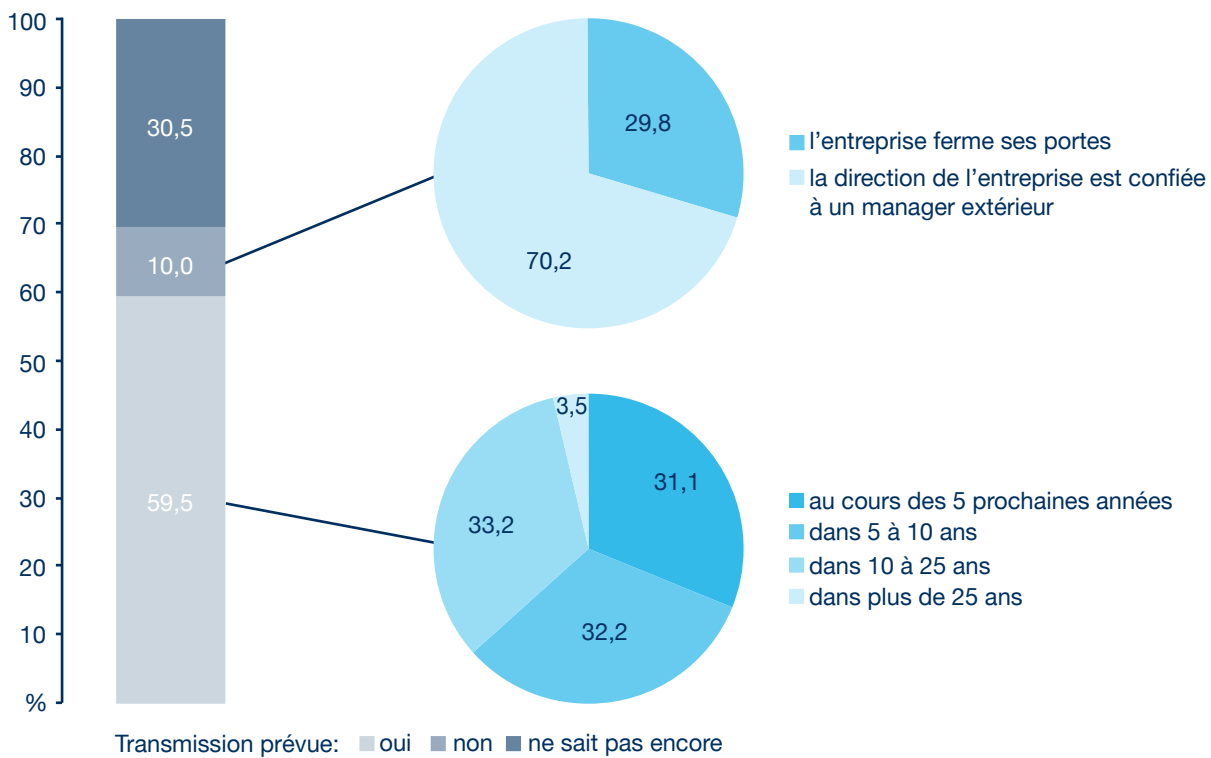


Figure 4: L'entreprise est-elle appelée à changer de mains au cours des années à venir?

Enfin, 29,8% des entreprises ne poursuivront pas leur activité à la faveur d'un règlement de succession et prévoient de fermer leurs portes. Ce taux dit d'échec d'environ 30% se situe dans la moyenne internationale.

2.3 Importance de la reprise d'entreprise

L'importance du phénomène peut également être considérée sous l'angle de la génération reprenante. Parmi toutes les entreprises interrogées, 30,3% ont été créées directement. Les 69,7% restants ont déjà été transmises au moins une fois (cf. fig. 5). Lorsqu'on considère ce groupe plus en détail, il apparaît que 24,0% des entreprises ont été reprises au cours des cinq dernières années. 18,3% l'ont été il y a cinq à dix ans, les 57,6% restants il y a plus de dix ans.

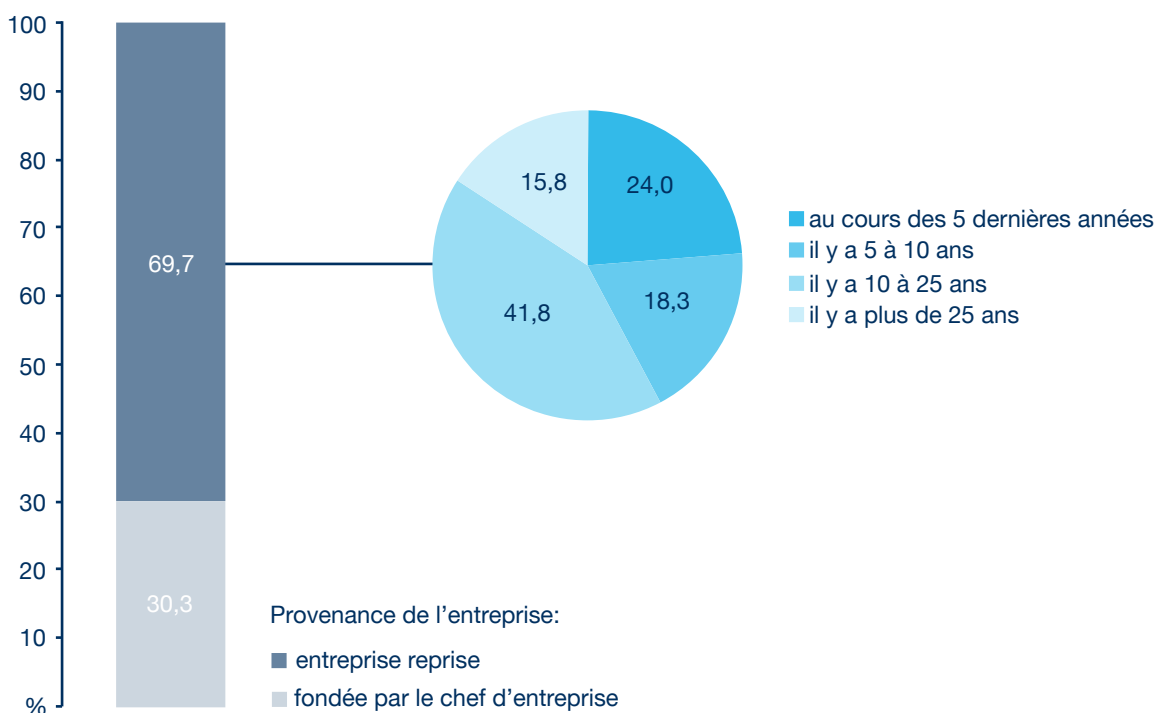


Figure 5: Reprise d'une entreprise

3 La planification successorale dans l'entreprise

3.1 Motifs conduisant à la transmission d'entreprise

Les motivations conduisant à planifier la remise de son entreprise peuvent être de diverses natures.

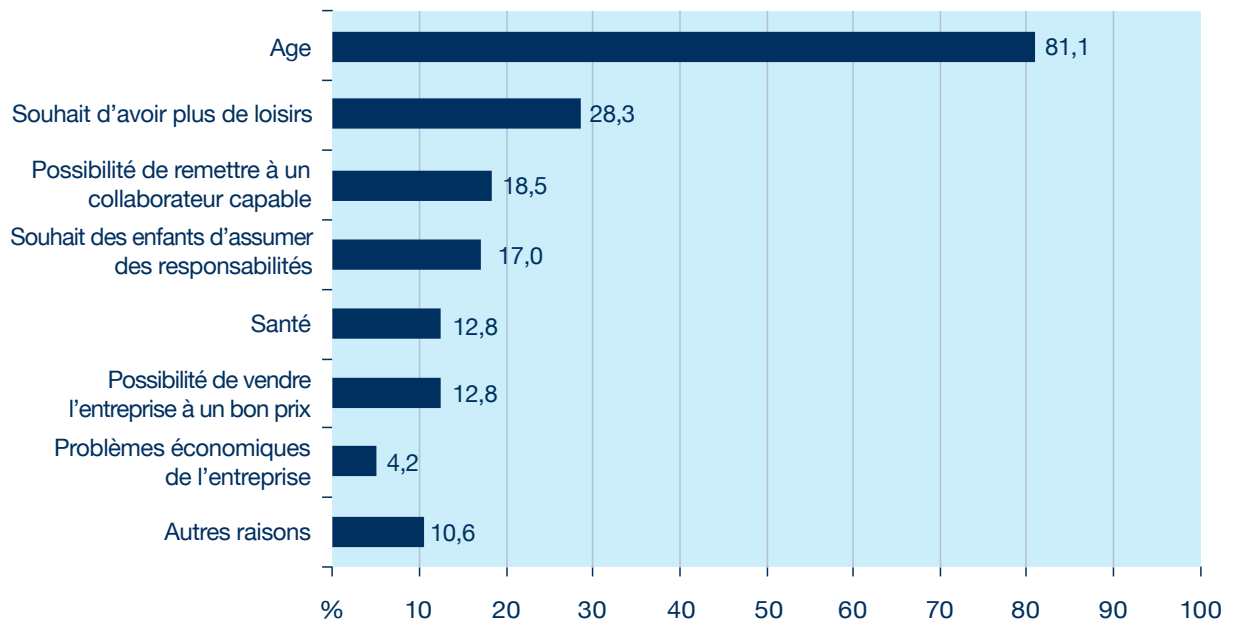


Figure 6: Raisons de la remise de l'entreprise

Pour 81,1% des patrons, l'âge est la principale raison les incitant à chercher un successeur; vient ensuite le souhait d'avoir plus de loisirs (28,3%). La possibilité de remettre l'entreprise à un collaborateur capable joue un rôle pour 18,5% des patrons.

Mais l'initiative peut aussi venir de la famille. C'est ainsi que 17,0% des patrons indiquent que leurs enfants souhaitent assumer plus de responsabilités dans l'entreprise. Sur le plan personnel, la santé joue un rôle tout comme, au niveau du marché, la possibilité de céder son affaire à un bon prix (12,8% chacune).

En règle générale, le fait que l'entreprise se trouve dans une situation économique difficile ne joue pas un rôle déterminant lors de la prise de décision. Il est permis de supposer que, dans ce cas, il n'est pas possible d'obtenir un prix de vente ou de remise adéquat ni de trouver des repreneurs motivés prêts à assumer le risque.

3.2 Objectifs de la transmission d'entreprise

En remettant leur entreprise, les patrons visent aussi des objectifs précis. Ces objectifs influencent par exemple l'évaluation des différentes variantes de transmission envisageables, le calcul de la valeur de l'entreprise et les éventuelles négociations de vente. Par conséquent, nous avons prié les chefs d'entreprise d'évaluer différents objectifs possibles en fonction de leur importance. Les valeurs moyennes des réponses sont reproduites ci-après, 5 signifiant «très important» et 1 «pas important» (cf. fig. 7).

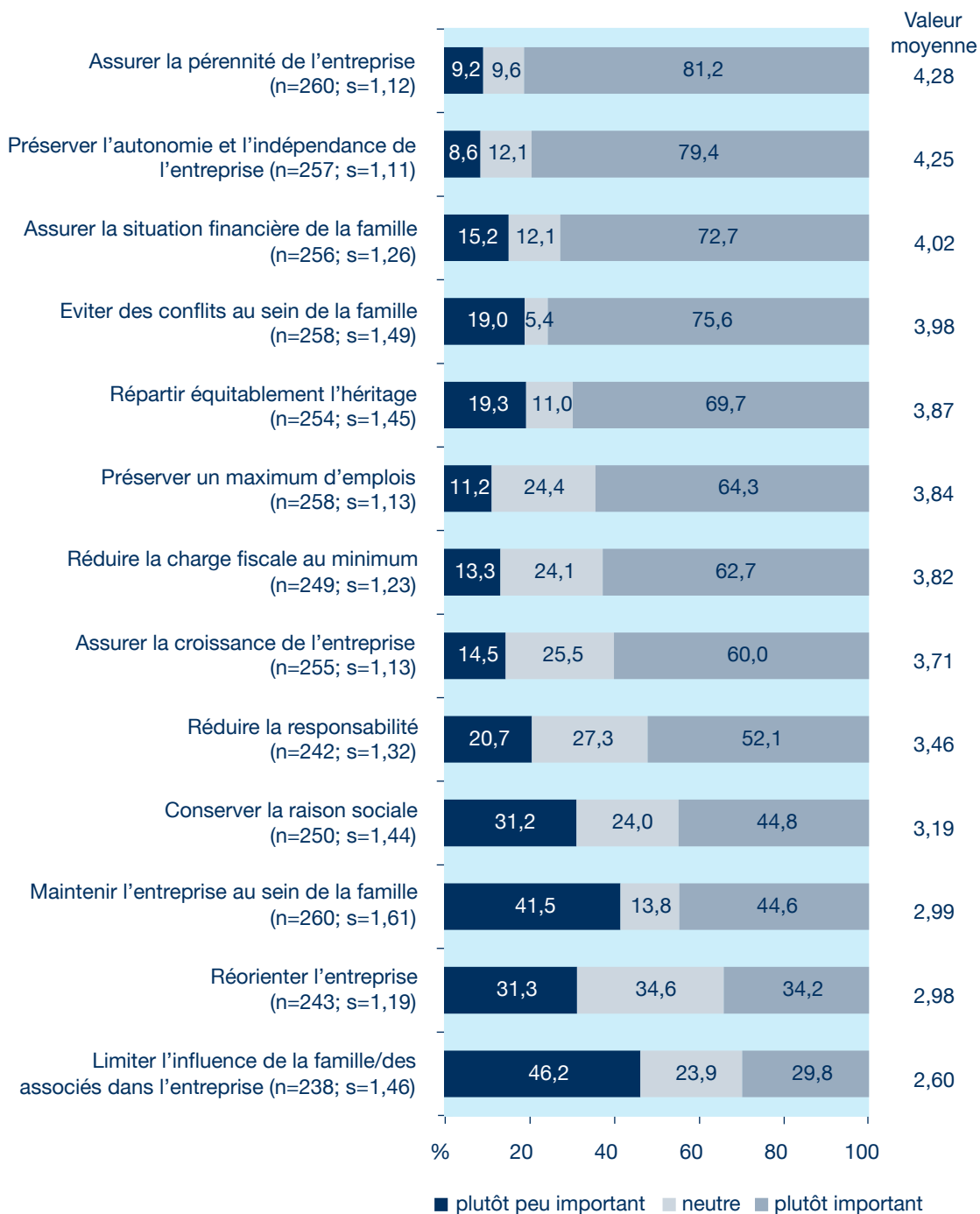


Figure 7: Objectifs personnels lors de la remise de l'entreprise

L'objectif premier des patrons consiste à assurer la pérennité de leur entreprise tout en préservant son autonomie et son indépendance. Cette ambition souligne clairement la place centrale qu'occupe l'entreprise dans leurs préoccupations. Cependant, d'autres buts importants ont un lien avec la famille; en effet, assurer la situation financière de cette dernière, éviter les conflits en son sein et répartir équitablement l'héritage viennent ensuite.

Les objectifs suivants sont plus largement axés sur l'entreprise et ont trait aux risques et à la charge financière. Ainsi, la préservation d'un maximum d'emplois vient en sixième position par ordre d'importance, suivie de près par la réduction de la charge fiscale. La croissance de l'entreprise et la réduction de la responsabilité sont ensuite citées, par ordre décroissant, sur l'échelle d'importance. Des aspects tels que le maintien de la raison sociale, le maintien de l'entreprise au sein de la famille, sa réorientation ou la limitation des possibilités offertes à la famille ou aux associés d'exercer une influence dans l'entreprise peuvent être qualifiés de relativement insignifiants.

3.3 Catégories de repreneurs

La majorité des cédants prévoient de remettre leur entreprise en mains familiales (57,9%). Auquel cas 84,9% ont choisi un fils, 20,5% une fille, 1,4% leur conjoint et 4,8% d'autres membres de la famille

pour leur succéder. On est donc en droit d'affirmer que la priorité est accordée à la transmission à des descendants directs.

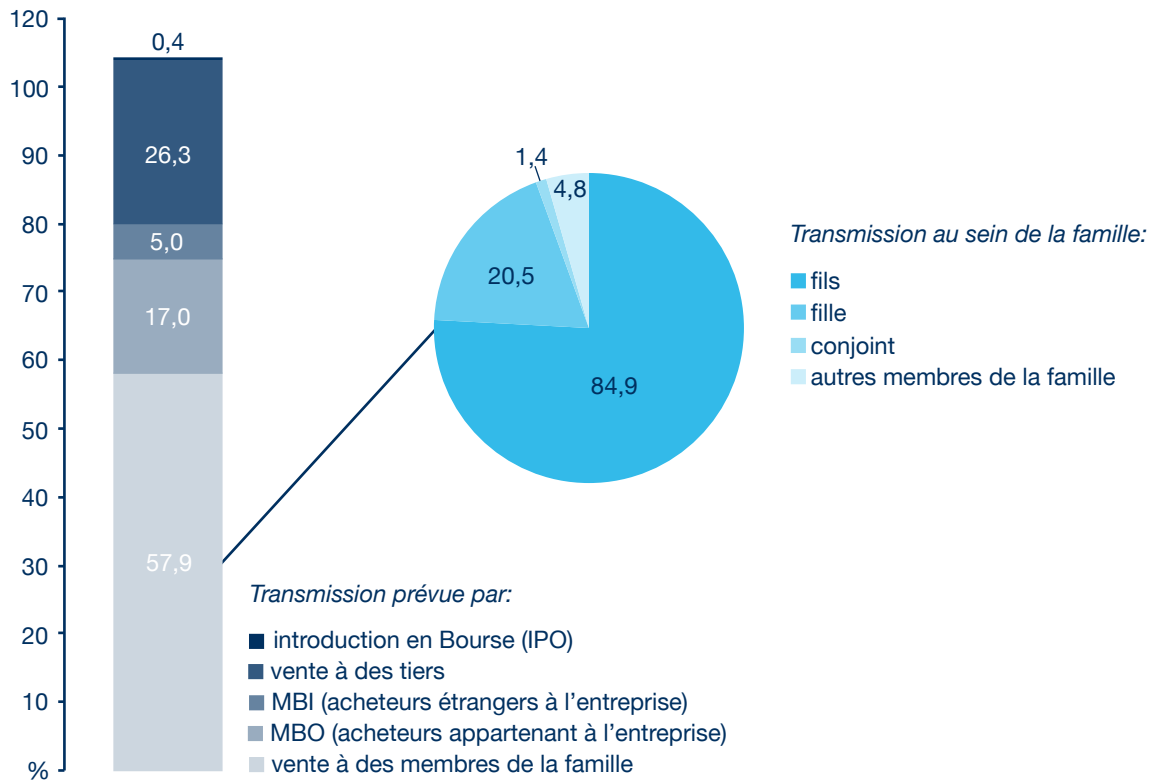


Figure 8: Mode de transmission prévu pour l'entreprise

Cependant, une solution extérieure à l'entreprise peut aussi être recherchée. Dans 26,3% des cas, il est prévu de vendre cette dernière à des tiers. Pour 17,0%, la transmission dans le cadre d'un management-buy-out – soit d'une cession aux propres collaborateurs de l'entreprise – vient en première position. Le management-buy-in constitue une option valable dans 5,0% de même que l'introduction en Bourse dans 0,4% des cas.

Lorsqu'on interroge les repreneurs sur leur origine, on obtient les résultats suivants. Il apparaît que 63% des successeurs appartiennent effectivement à la famille, 16,6% ont pu reprendre l'entreprise à la faveur d'un management-buy-out et 14,4% proviennent d'un management externe (management-buy-in).

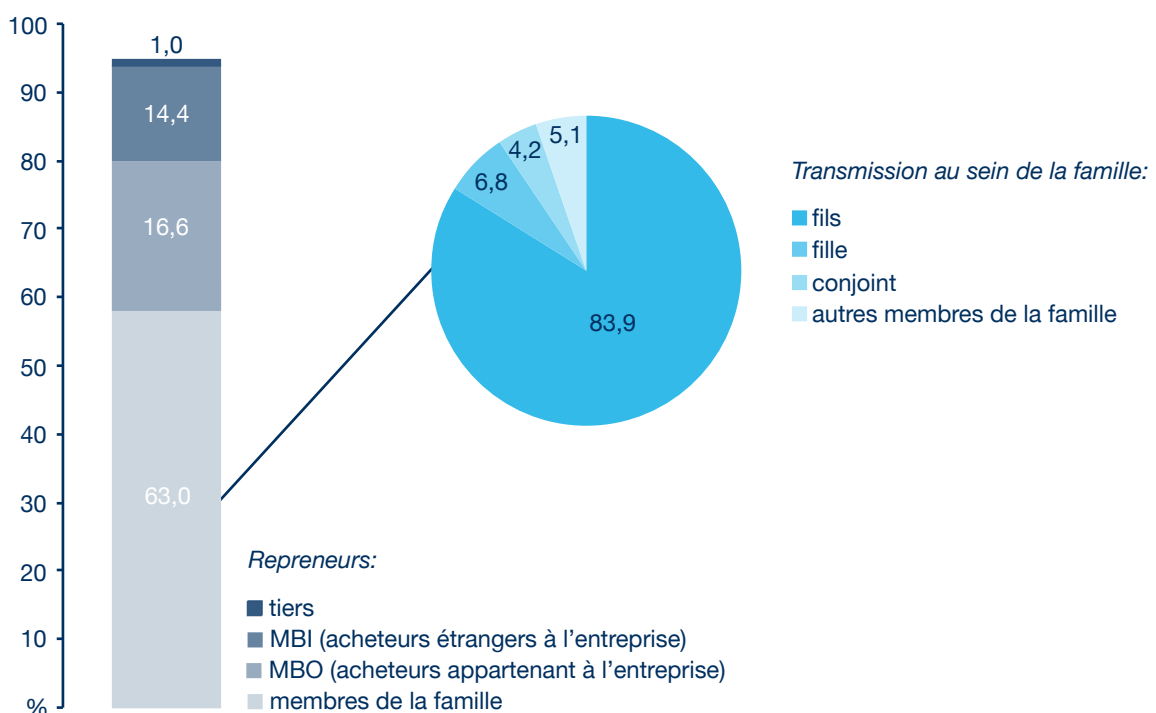


Figure 9: Origine des repreneurs

Lorsqu'on parle de succession intrafamiliale, c'est, dans environ 84% des cas, d'un fils dont il est question. L'entreprise a été reprise par une fille dans 6,8% des cas seulement. Ce constat ne manque pas d'étonner si l'on songe aux efforts accomplis en faveur de l'égalité des sexes. Pourquoi les filles sont-elles douze fois moins nombreuses à prendre le relais? Dans nombre d'entreprises familiales, c'est une question de tradition. La règle de primo genitur, selon laquelle c'est un descendant mâle (pas nécessairement l'aîné) qui reprend les rênes de l'entreprise, semble être ancrée dans les mœurs en Suisse comme ailleurs.

La question qui se pose ensuite est celle de la forme que doit prendre la transmission de l'entreprise. La vente classique vient en tête avec 43,1% des mentions (cf. fig. 10). La transmission par dévolution successorale arrive en deuxième position avec 34,8%. La prise de participation par acquisition de parts (22,8%) et la donation (22,1%) pèsent à peu près le même poids. La transmission par reprise de l'actif et du passif (9,4%) et la location de l'entreprise peuvent être qualifiées de plutôt insignifiantes.

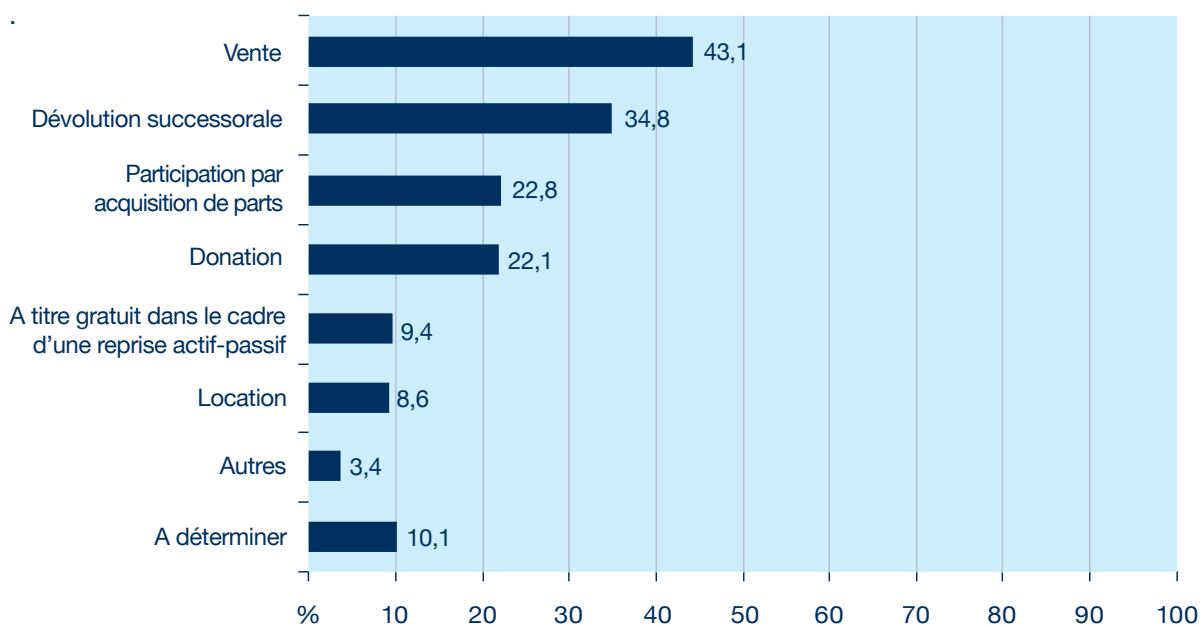


Figure 10: Formes de transmission d'entreprise

La planification successorale doit être comprise comme un processus impliquant différentes activités qui s'étendent sur plusieurs semaines ou plusieurs mois. Aussi est-il intéressant de savoir quelles étapes les cédants n'ont pas encore entamées ou déjà entamées, mais pas encore achevées (cf. fig. 11). Dans un cinquième des cas, la transmission semble en être à un stade très avancé puisque le contrat est déjà en cours de négociation (21,7%).

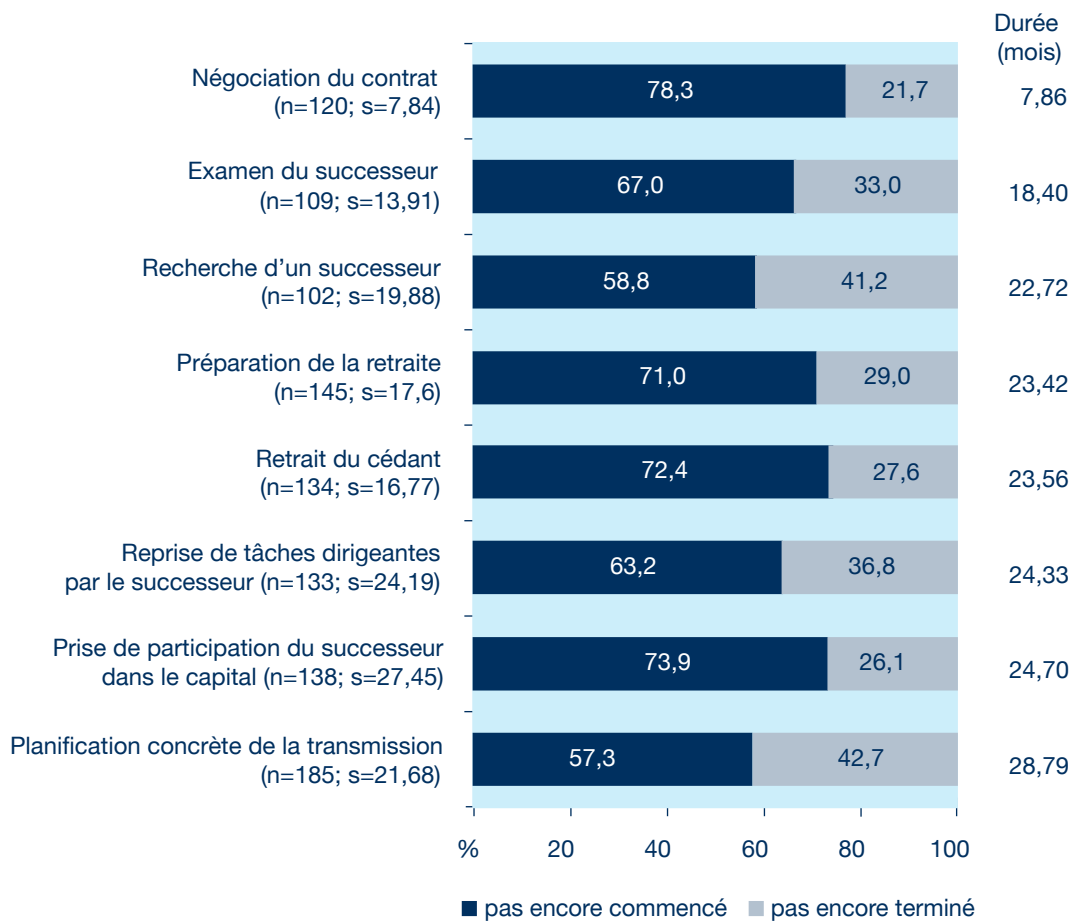


Figure 11: Phases de la transmission et durée prévue

Force est de constater que plus de la moitié des entrepreneurs (57,3%) n'ont encore pris aucune mesure de planification. 58,8% des patrons interrogés ne se sont pas encore mis en quête d'un successeur, ce qui ne manque pas d'inquiéter si l'on songe que plus de 80% des cédants ont indiqué vouloir remettre leur entreprise dans les cinq années à venir. Le constat devient encore plus explosif lorsqu'on demande aux chefs d'entreprise combien de temps ils prévoient pour passer le témoin. Nombre d'entre eux sont conscients que la transmission d'une entreprise prend beaucoup de temps. Ils estiment qu'il leur faudra environ un an et demi pour jauger leur successeur. Et comptent environ deux ans pour se retirer de leur affaire et se préparer à la retraite. Deux autres années sont prévues pour l'ensemble de la planification. Autant de conclusions qui soulignent que la planification successorale constitue un projet de longue haleine. C'est d'ailleurs ainsi qu'il est perçu par les chefs d'entreprise. Il est donc judicieux de recommander que la planification de la succession commence cinq à dix ans avant la transmission prévue.

3.4 Préparatifs liés à la planification successorale

L'enquête montre que, parmi les préparatifs à effectuer, la plus grande importance est accordée à l'évaluation de l'entreprise (47,5%), à la séparation du patrimoine d'exploitation et hors exploitation (39,0%) et à l'amélioration des instruments de controlling et de reporting (cf. fig. 12). D'un point de vue financier, il s'agit donc en premier lieu de procéder à une évaluation compréhensible de l'entreprise et de créer la transparence. De plus, l'entreprise doit être débarrassée du patrimoine qui représente une charge et n'est pas nécessaire à l'exploitation, car les successeurs ne veulent ou ne peuvent pas le payer.

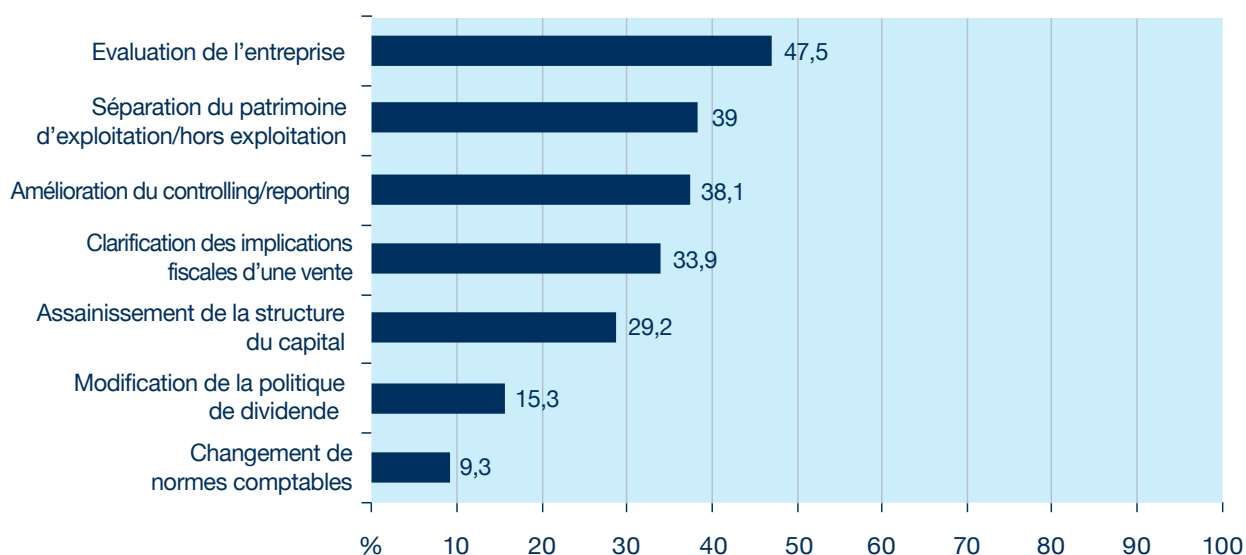


Figure 12: Mesures préparatoires

La clarification des implications fiscales d'une vente (33,9%) et l'assainissement de la structure du capital (29,2%) sont jugés aussi importants l'un que l'autre. En revanche, un changement de politique en matière de dividende et l'adoption d'autres normes comptables peuvent être qualifiés de moins importants. Pour pouvoir procéder à une évaluation de l'entreprise ou comprendre certains raisonnements fiscaux, il faut être en mesure de traiter les informations économiques et financières correspondantes. A cet effet, nous avons demandé quels sont les instruments utilisés, et à quelle fréquence, avant la transmission de l'entreprise (cf. tableau 2).

| Instrument | Importance globale | Chaque mois | Chaque trimestre |
|-------------------------------------|--------------------|-------------|------------------|
| Compte de résultats | 99,3 | 47,9 | 29,3 |
| Tableau des flux de trésorerie | 85,8 | 49,6 | 18,2 |
| Bilan | 95,7 | 31,9 | 20,7 |
| Comparaison budget/chiffres actuels | 73,0 | 61,2 | 19,4 |
| Performance relative | 68,1 | 54,2 | 17,7 |

Tableau 2: Utilisation d'instruments de controlling avant le règlement de la succession (indications en %)

La plupart des entreprises ont réalisé avant la transmission qu'elles ne pouvaient pas se passer du compte de résultats, du tableau des flux de trésorerie ni du bilan. Pour un successeur éventuel, ce constat a une influence clairement positive sur la transparence de l'entreprise. Pour une vente à des tiers, cependant, il est plus important de disposer d'une comparaison avec la concurrence ou avec la moyenne sectorielle. A cet effet, il est indispensable de disposer des chiffres concernant la performance relative, en particulier lorsque d'autres bailleurs de fonds tels que des banques sont impliqués dans le processus de succession. De plus, une vente à des tiers est surtout prometteuse lorsque l'entreprise à reprendre est jugée «en forme».

3.4.1 La recherche du successeur

La recherche d'un successeur adéquat constitue le second axe majeur de la préparation. Toujours est-il que 56,1% des cédants interrogés affirment avoir déjà trouvé quelqu'un pour leur succéder, alors que pour les 43,9% restants, ce n'est pas encore le cas.

Les entrepreneurs qui n'ont pas encore trouvé un successeur cherchent ce dernier principalement par le biais de conseillers (37,5%), tels que conseiller fiscal, expert-comptable ou fiduciaire (cf. fig. 13), de partenaires commerciaux (33,9%) ou de collaborateurs (26,8%), autant d'interlocuteurs qui sont déjà connus de l'entreprise. Les contacts par l'intermédiaire d'amis et de connaissances ou de la banque (attirée) sont moins importants. Les annonces dans la presse (11,6%) et les contacts par le truchement de chambres de commerce ou d'associations sont encore plus insignifiants. Actuellement, les plateformes électroniques qui ont vu le jour ces derniers temps sur Internet jouent un rôle mineur.

On peut déduire de ces données que les contacts personnels entretenus depuis des années sont primordiaux, car la question jugée personnelle de la succession n'est abordée qu'avec des personnes de confiance, seules appelées à fournir leur assistance.

Par ailleurs, nous avons demandé par quel biais le premier contact avec le repreneur a été établi. Il apparaît que les contacts personnels avec les collaborateurs (26,9%), les partenaires commerciaux (26,9%) et les conseillers (22%) ont joué un rôle tout à fait essentiel. Les amis et les connaissances (19,4%), la banque attirée (6,0%) et les chambres de commerce, associations (1,5%) et autres (17,9%) revêtent un peu moins d'importance. Jusqu'ici, les portails Internet n'ont encore joué aucun rôle dans le cadre d'une succession, puisqu'ils n'ont été mentionnés par personne.

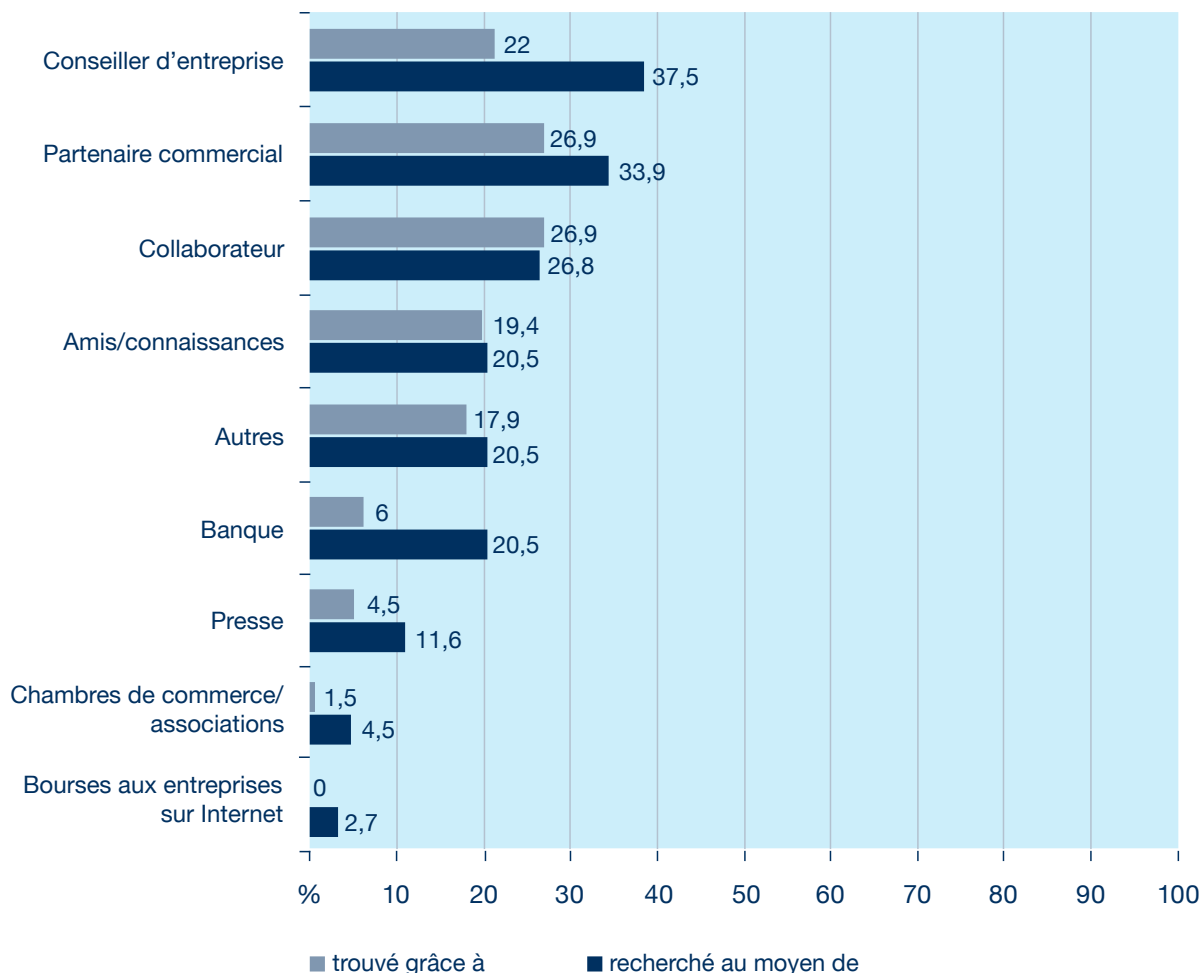


Figure 13: Recherche et sources de successeurs

Maint entrepreneur nourrit en son for intérieur le vœu de remettre «son» affaire à des membres de la famille. Or, ce souhait n'est pas toujours réalisable. Dans ce cas, le manque d'intérêt des enfants est la principale raison qui fait que la direction de l'entreprise ne reste pas en mains familiales (52,2%, cf. fig. 14).

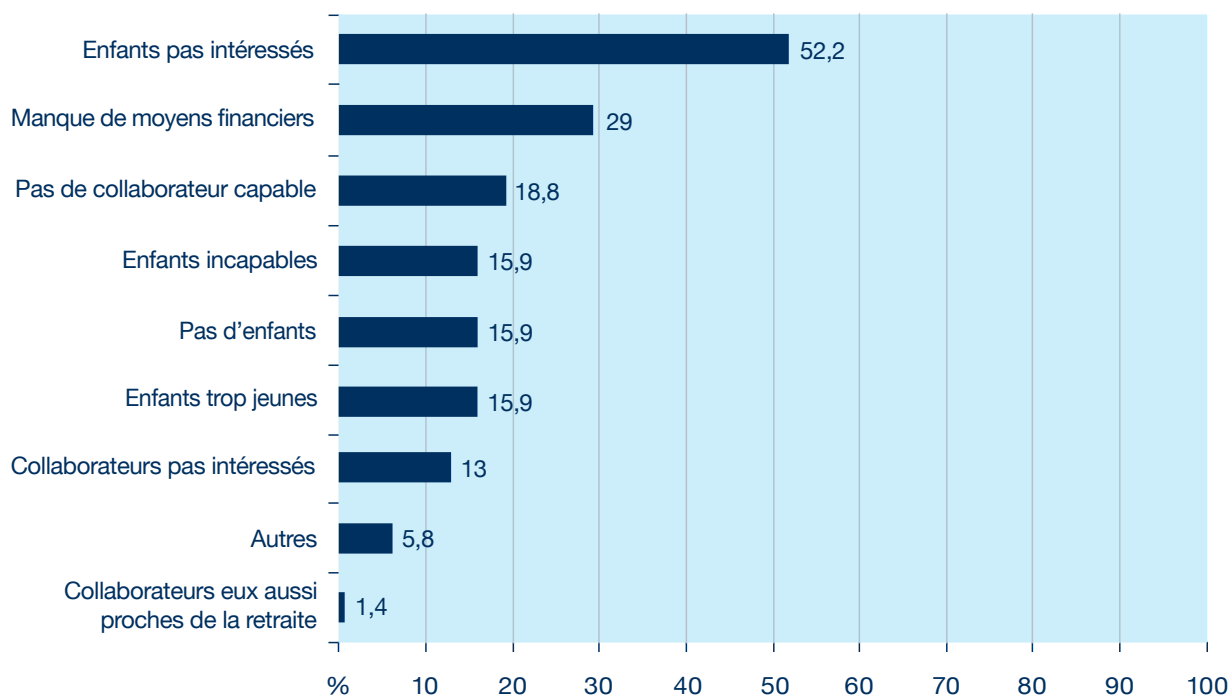


Figure 14: Raisons du recours à une solution externe pour la succession

Le manque de moyens financiers (29%), qui entre surtout en ligne de compte lors d'une vente au sein de la famille, vient en deuxième position. Pour assurer la pérennité de l'entreprise, il peut être important que les collaborateurs disposent des capacités et des compétences nécessaires, surtout pendant une phase de transition. Or, 18,8% des cédants indiquent que c'est justement l'absence de collaborateurs capables qui les empêche de passer le témoin à l'intérieur de l'entreprise. S'agissant d'une solution interne à la famille, il peut aussi arriver que l'entrepreneur n'ait pas d'enfants. S'il en a, il se peut que ceux-ci soient encore trop jeunes ou incapables de reprendre l'entreprise (15,9% chacun). 13,0% des personnes interrogées mentionnent par ailleurs le manque d'intérêt des collaborateurs.

3.4.2 Causes d'échec de solutions envisagées pour la succession

Le choix ou la désignation d'un successeur ne réussit pas nécessairement du premier coup. L'étude montre que, dans 20,3% des cas, un successeur avait été pressenti initialement, mais qu'il a finalement fallu remettre l'entreprise en d'autres mains. Ce chiffre doit être jugé élevé quand on considère ce qu'un arrêt du processus signifie pour une entreprise.

Il peut s'écouler plusieurs années avant qu'un nouveau successeur soit prêt à prendre le relais. Cette incertitude peut affecter non seulement le personnel, mais aussi les relations avec les partenaires commerciaux et la clientèle. De plus, ce revers peut impliquer que le cédant doit lui-même s'investir à nouveau plus largement.

Dans la présente étude, l'impossibilité de garantir le financement est la principale cause de revirement évoquée (31,9% des cas, cf. fig. 15). Les divergences quant au prix, une vision différente de l'avenir de l'entreprise, l'absence des qualifications souhaitées ou le manque d'aptitude personnelle sont d'autres aspects importants pouvant amener un patron à changer d'avis lors de la désignation de son successeur. Le manque d'assentiment des collaborateurs et les différends personnels sont des éléments insignifiants.

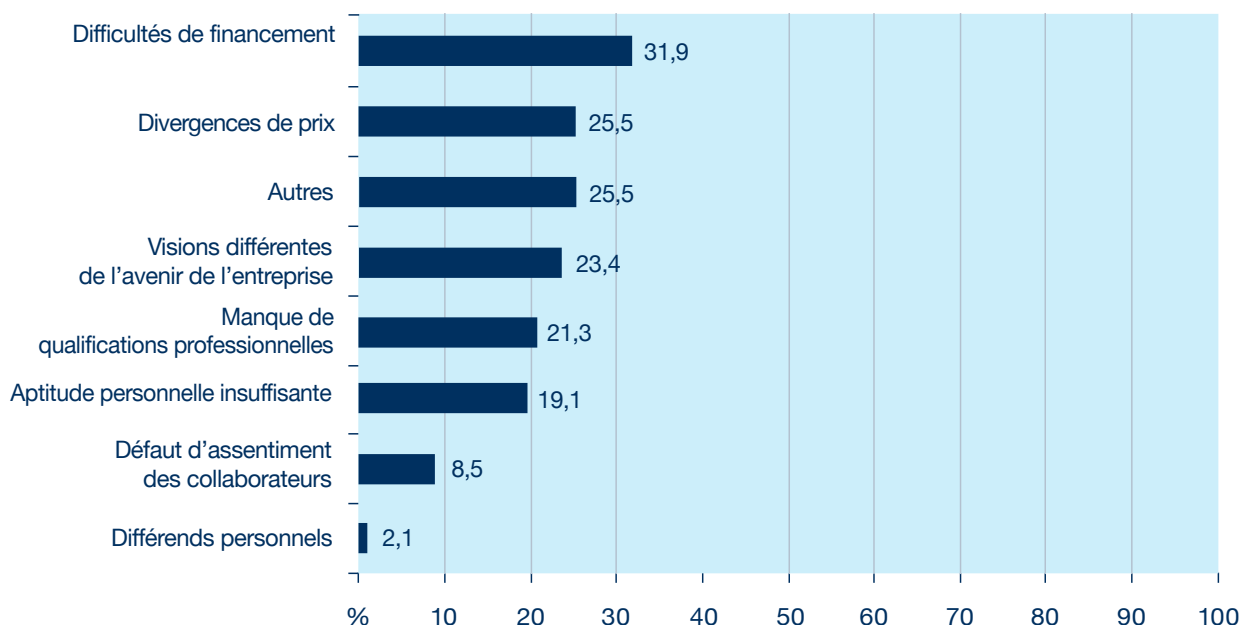


Figure 15: Causes de l'échec de la solution de transmission

Le fait que le financement et la fixation du prix soient mentionnés comme principales causes d'échec de solutions envisagées pour la succession ne surprend qu'au premier abord. Si ces deux éléments constituent un obstacle important lors de la transmission d'une entreprise, ce n'est pas seulement parce qu'ils peuvent changer constamment au fur et à mesure de l'évolution de facteurs externes (tels que la conjoncture, qui sera abordée dans la prochaine section).

Le problème majeur réside dans le fait qu'il existe en général une asymétrie de l'information entre le cédant, d'un côté, et le successeur ainsi que ses investisseurs (p. ex. banque), de l'autre. Pour corriger cette asymétrie, il est nécessaire de mandater un prestataire indépendant pour réaliser une due diligence. Etant donné la charge de travail importante qu'un tel audit implique pour toutes les parties, il est généralement mis en chantier peu avant la remise de l'entreprise, lorsque tous les autres points (qualifications professionnelles, aptitude personnelle, «atomes crochus», etc.) sont jugés satisfaisants.

Lors de projets de succession externe à l'entreprise, les modalités de financement et le prix sont donc réglés définitivement peu avant la conclusion du contrat. Il n'est pas rare que les accords sans engagement (lettre d'intention, etc.) soient alors complètement modifiés. Il apparaît parfois après la due diligence que les opinions et les évaluations relatives au risque divergent, moins pour ce qui a trait à la stratégie qu'en ce qui concerne les perspectives, le positionnement sur le marché ainsi que les points forts et les points faibles de l'entreprise.

La valeur de l'entreprise et le concept de financement doivent être régulièrement adaptés durant la planification successorale, surtout dans les branches cycliques soumises à des fluctuations dynamiques. Ce réglage précis de l'évaluation et du concept de financement nécessite une préparation professionnelle, au même titre que l'échange d'informations entre le vendeur et l'acheteur de l'entreprise, sans quoi un arrêt du processus menace effectivement. A propos des autres résultats ressortant de la figure 15, il est étonnant que les différends personnels soient aussi rarement mentionnés comme cause d'échec.

3.4.3 Cadre temporel du règlement de la succession

Les préparatifs comportent plusieurs étapes qui se chevauchent dans le temps (cf. fig. 16). Les repreneurs interrogés avaient acquis de l'expérience dans une autre entreprise pendant quatre ans environ. A peu près aussi importante, la période nécessaire à l'acquisition d'une formation ciblée avoisine trois ans et demi.

Les repreneurs qui recherchaient explicitement une entreprise à racheter y ont consacré environ 19 mois. La période d'initiation au sein de l'entreprise a duré environ trois ans, la période de transition pendant laquelle la responsabilité de la direction a été partagée à peu près 26 mois.

La durée nécessaire à la prise en charge de la responsabilité de direction est similaire puisqu'elle s'effectue souvent en parallèle. La planification concrète de la reprise a nécessité environ un an, tandis que les négociations contractuelles n'ont pas pris plus de six mois.

Ces résultats appellent une interprétation plus poussée à deux égards. Premièrement, la durée moyenne des différentes étapes varie assez fortement d'une entreprise à l'autre. Les écarts types éle-

vés reflètent ce constat. Deuxièmement, les indications fournies font ressortir une fois de plus qu'il faut beaucoup de temps pour mener à bien le règlement de la succession. En comparaison du temps nécessaire à la préparation d'un successeur (cinq à huit ans), les négociations contractuelles concrètes et la planification effective de la transmission (douze et six mois) paraissent peu de chose.

En conséquence, ce n'est pas l'étape purement contractuelle qui constitue le point crucial du règlement de toute succession. Le défi réside plutôt dans la préparation d'un successeur qui aura acquis de l'expérience dans différentes fonctions à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et aura su gagner ou préserver simultanément la confiance des propriétaires actuels (souvent une famille).

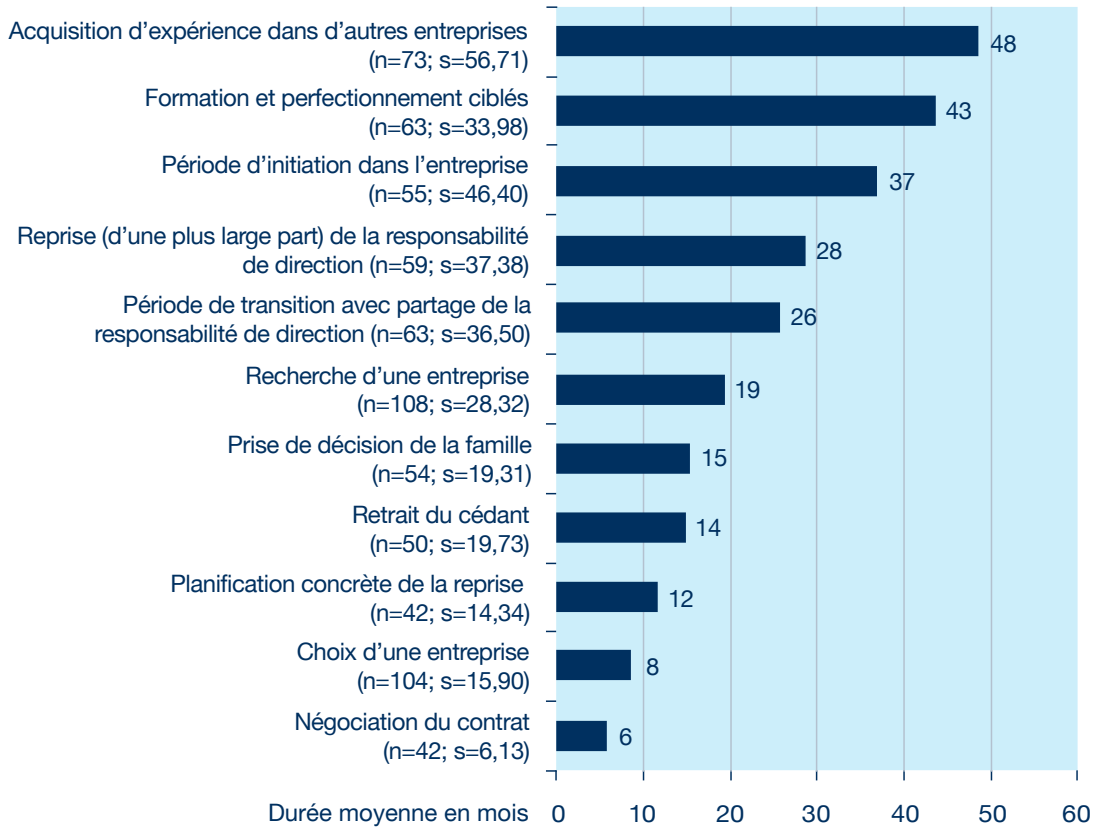


Figure 16: Durée des différentes étapes de la reprise

Une transmission lente peut constituer une solution très judicieuse si le cédant veut conserver une partie de son influence et, éventuellement, une partie du statut social qui y est lié. Mais cette approche fonctionne uniquement si le cédant n'empiète pas trop sur le rôle du repreneur. De plus, une telle solution n'est judicieuse que si les relations avec le repreneur sont très harmonieuses.

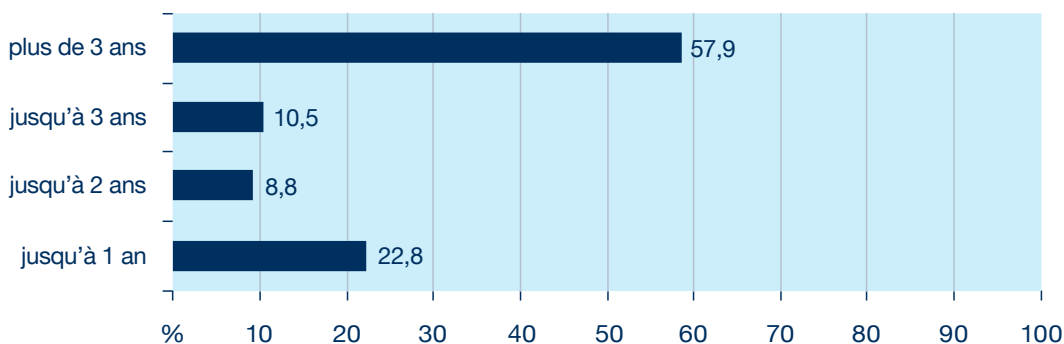


Figure 17: Durée jusqu'au transfert complet de la propriété

3.5 Aspects fiscaux et financiers de la succession

Le financement de la transmission mérite une attention particulière pour plusieurs raisons. D'une part, c'est le manque de moyens financiers des membres de la familles qui contraint de nombreuses entreprises à rechercher une solution externe (il en va ainsi dans 29% des cas; voir aussi la fig. 14). D'autre part, l'obstacle du financement est la principale cause d'échec citée (31,9% des entreprises ont fourni cette réponse; cf. fig. 15). Voilà pourquoi 73,9% des patrons qui remettent leur affaire font un geste financier en faveur de leur successeur. Dans 48,8% des cas (cf. fig. 18), ce soutien prend la forme d'une vente échelonnée et, dans 38,4% des cas, celle de paiements par tranches.

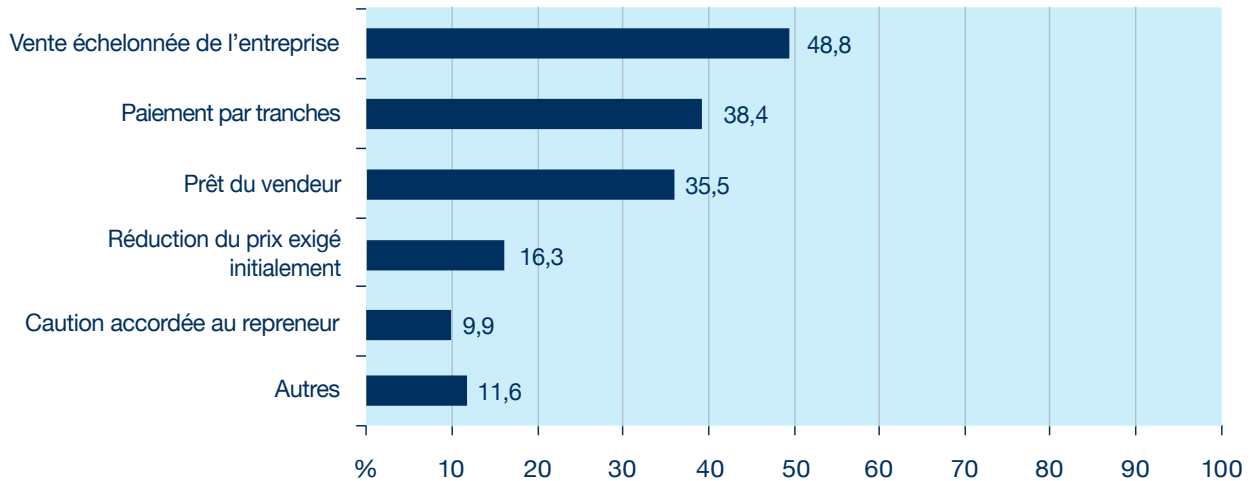


Figure 18: Soutien financier accordé par le cédant au successeur

Dans 43,1% des cas où il a lieu par étapes, le transfert de l'entreprise s'étale sur plus de quatre ans. Il prend entre deux et trois ans dans 23,1% des cas. Les cas restants sont réglés en moins de deux ans. Dans 35,5% des cas dans lesquels un soutien financier est accordé (cf. fig. 18), tout ou partie du prix de vente est transformé en un prêt du vendeur. Or, lorsqu'une holding d'héritiers est créée simultanément, la différence entre la valeur nominale de la participation et le prix de vente effectif est imposée au cédant, dans le pire des cas, au titre de revenu, conformément à la jurisprudence actuelle (cf. ATF 2A.331/2003, du 11.6.2004). Peu importe que le prix de vente ait été effectivement payé par le biais de la banque ou qu'il ait été transformé en prêt.

Les résultats susmentionnés montrent clairement que le prêt du vendeur revêt une importance primordiale pour le règlement de la succession dans les entreprises. Par ailleurs, il apparaît que les cédants font un geste financier en faveur de leurs successeurs et ne cherchent pas à obtenir le prix de vente maximal. La récente décision du Tribunal fédéral engendre une charge financière supplémentaire, ce qui ressemble fort à une sanction infligée aux entrepreneurs alors que ceux-ci font déjà un geste.

Il ressort de la figure 19 que 15,2% ont créé une holding d'acquisition du fait ou aux fins de la reprise de l'entreprise tandis que 84,8% ne l'ont pas fait.

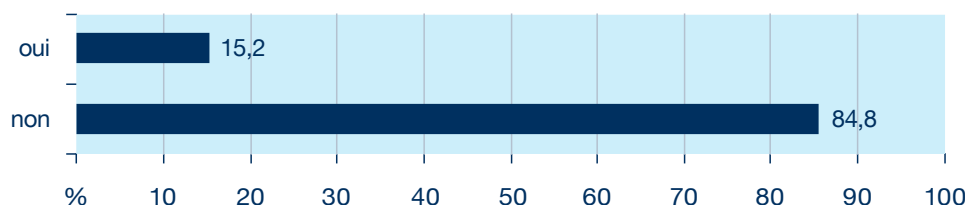


Figure 19: Création d'une holding d'acquisition

22,0% des chefs d'entreprise se sont senti entravés par la législation fiscale dans leur projet de remise de leur entreprise. 78,0% n'ont pas eu ce sentiment.

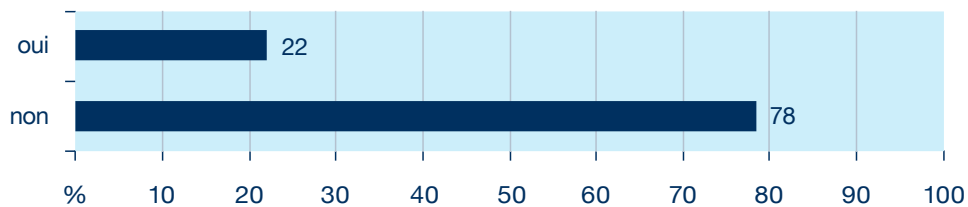


Figure 20: Chefs d'entreprise entravés dans leur action par le contexte fiscal

Environ 94,4% des entreprises ont déclaré que le rachat n'a créé aucun besoin de financement ou que celui-ci était planifiable (cf. fig. 21). Seuls 5,6% des entreprises ont été confrontées à un véritable besoin de financement.

Le besoin de financement planifiable était principalement lié au rachat de l'entreprise. Il est étonnant que le besoin de financement prévu pour les prestations de conseil se situe aussi loin devant. Il pèse plus lourd que le besoin lié à la modernisation, par exemple. S'agissant du besoin de capital imprévu, par contre, la modernisation vient en tête.

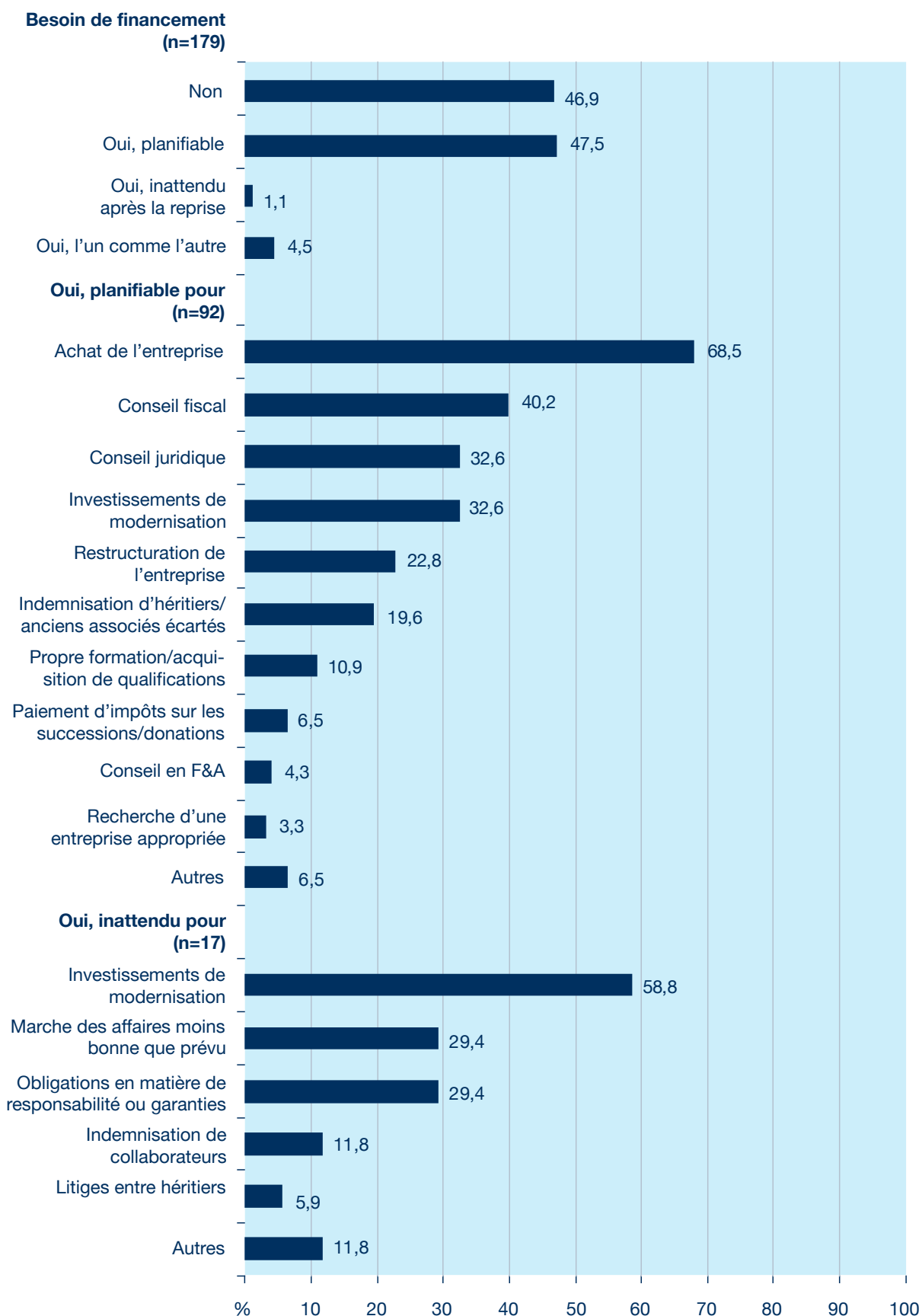


Figure 21: Besoin de financement avant, pendant et après la reprise de l'entreprise

Toujours est-il que 25,4% des repreneurs ont indiqué que le financement leur avait posé des problèmes (cf. fig. 22), le manque de fonds propres étant la principale cause. Pour 51,7% des personnes ayant répondu, le prix d'achat s'est révélé après coup trop élevé au vu de la capacité bénéficiaire. Comme l'ont déjà révélé d'autres enquêtes, nombre de patrons se sentent désavantagés par l'appartenance de l'entreprise à un «secteur à problèmes». Ce sentiment est également reflété par cette étude, puisque une proportion importante (27,6%) a mentionné ce point. Le pourcentage d'entrepreneurs ayant sous-estimé les besoins en capitaux est étonnamment élevé puisqu'il se situe à 20,7%.

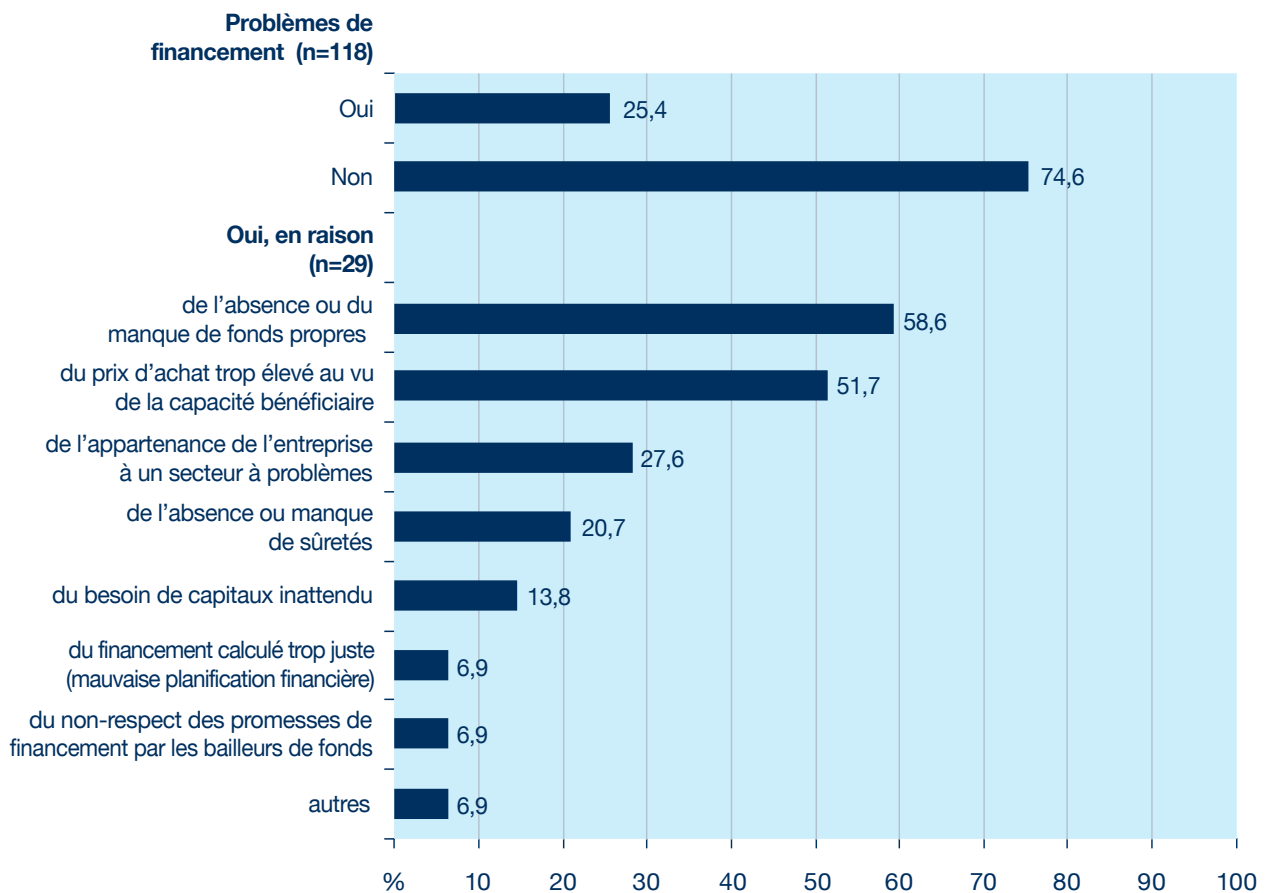


Figure 22: Difficultés lors du financement

En pareille occurrence, les fonds propres du repreneur constituent toujours la première et la principale source de financement (70,6%, cf. fig. 23). Les crédits bancaires, auxquels recourent environ 50% des entreprises confrontées à un besoin de financement, occupent aussi une place de choix.

Le prêt octroyé par le vendeur ou la famille revêt également une importance majeure. L'avenir montrera si ces proportions sont appelées à changer au gré des possibilités légales et fiscales. Bien qu'il s'agisse d'un instrument souvent évoqué, le financement au moyen de capitaux privés (Private Equity) ne pèse pas lourd en comparaison des formes de financement classiques.

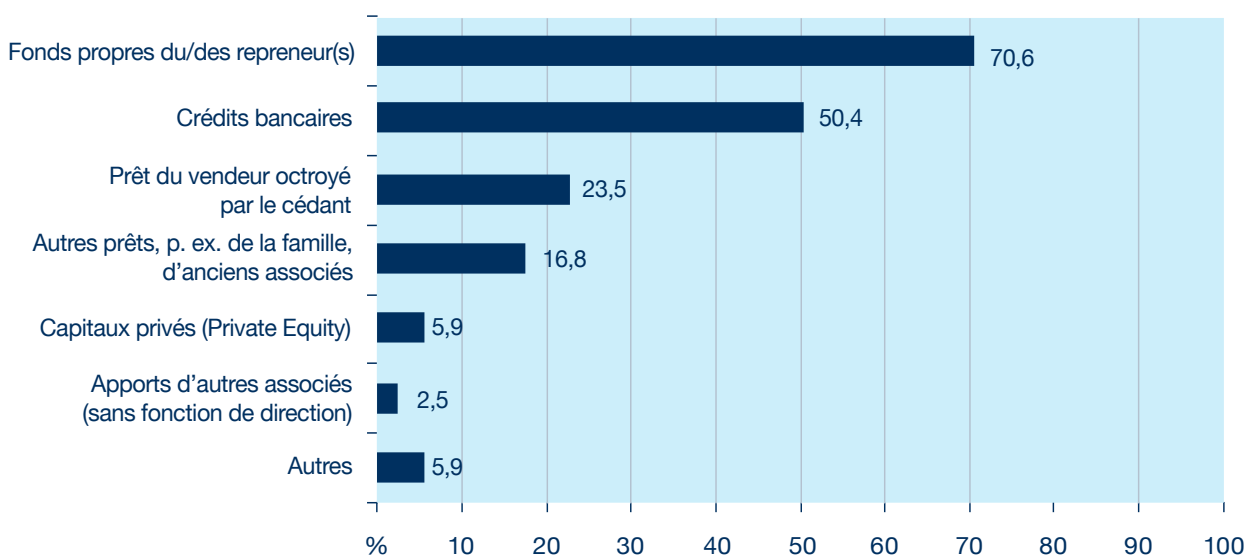


Figure 23: Couverture des besoins de financement

3.6 Rôle du conseil dans le processus de transmission

De nombreuses sociétés proposent leurs services dans le cadre de la planification successorale. Une forte majorité (77,7%) des entrepreneurs (cf. fig. 24) prévoit de recourir aux services d'experts-comptables ; 51,5% feront appel à un avocat. La banque (attitrée) vient en troisième position, suivie au quatrième rang seulement des conseillers d'entreprise, pratiquement à égalité avec le conseil d'administration.⁶ Enfin, bien que certaines associations proposent des prestations dans ce domaine, les entrepreneurs n'y recourent pratiquement pas. Il est permis de supposer que leur offre n'est pas suffisamment personnalisée pour que des prestations compétentes puissent être fournies.

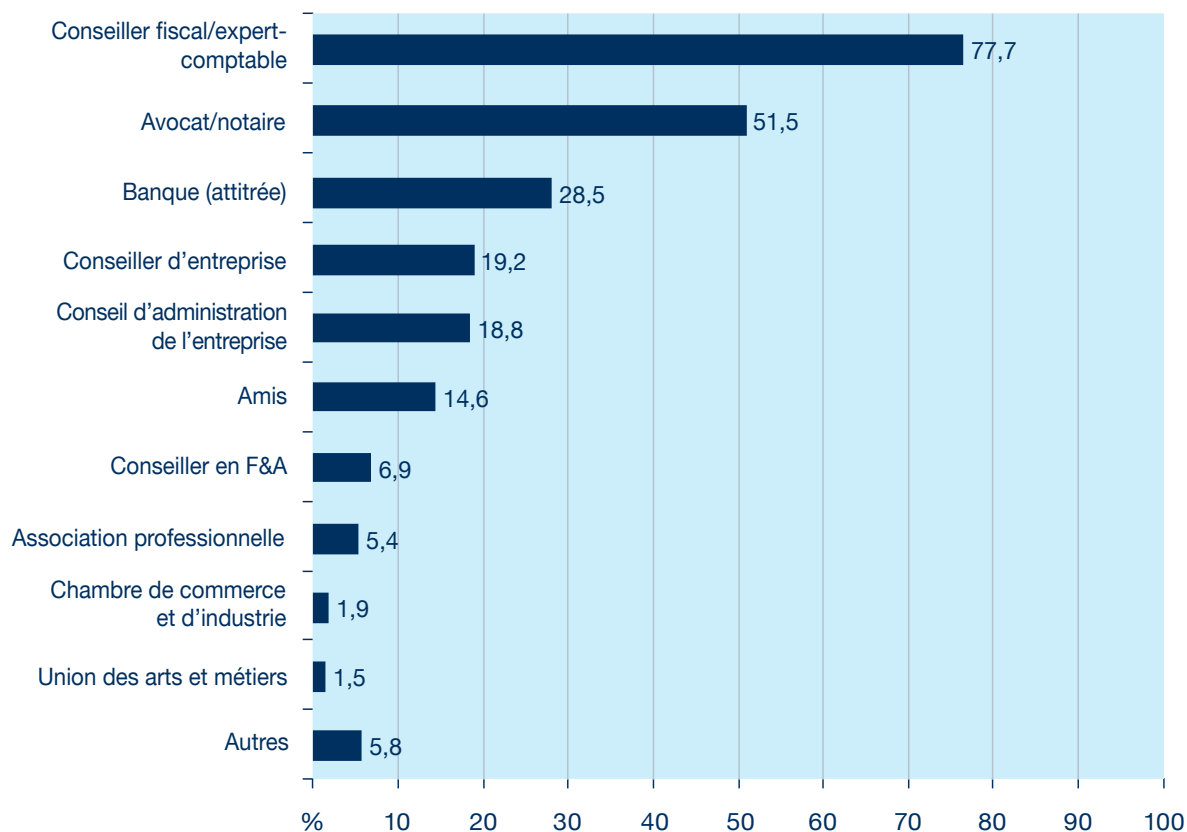


Figure 24: Demande de prestations de conseil par le cédant dans le processus de succession

Les constatations faites à propos de la forme de prestation de conseil choisie peuvent être encore précisées. Outre la compétence professionnelle, la relation personnelle entre le conseiller et l'entrepreneur est primordiale. Le troisième point le plus important est l'expérience (cf. fig. 25).

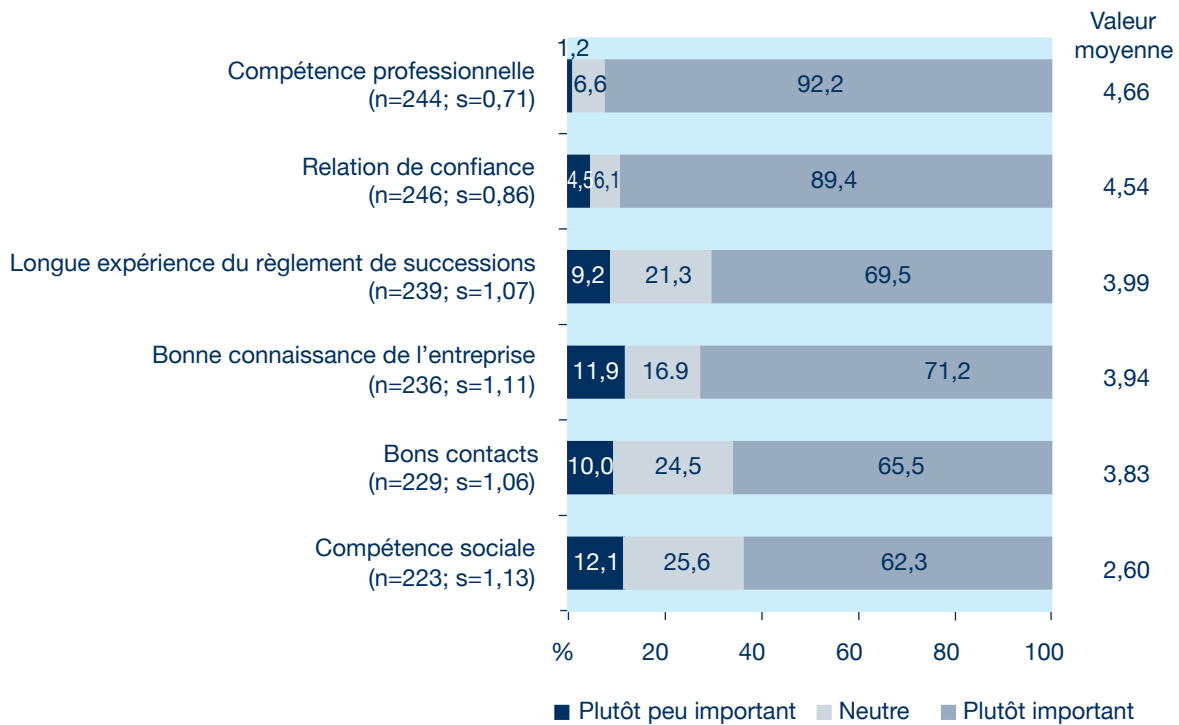


Figure 25: Compétence professionnelle du conseiller accompagnant la succession

Les connaissances approfondies de l'entreprise, les bons contacts et les compétences sociales sont jugés importants, mais nettement moins que la compétence professionnelle et l'existence d'une relation de confiance.

3.6.1 Prestations de conseil demandées avant la transmission

Dans cette section, nous analysons plus en détail la nature des prestations de conseil recherchées avant la transmission. D'une part, nous avons étudié les domaines dans lesquels les cédants s'attendent ou s'attendaient à des difficultés avant la transmission et, d'autre part, nous avons identifié ceux pour lesquels les entrepreneurs entendent recourir à une assistance-conseil. Il apparaît une fois de plus que ces derniers craignent surtout des complications au niveau des questions fiscales et de financement, de la recherche et du choix d'un successeur ainsi que des questions juridiques (cf. fig. 26).

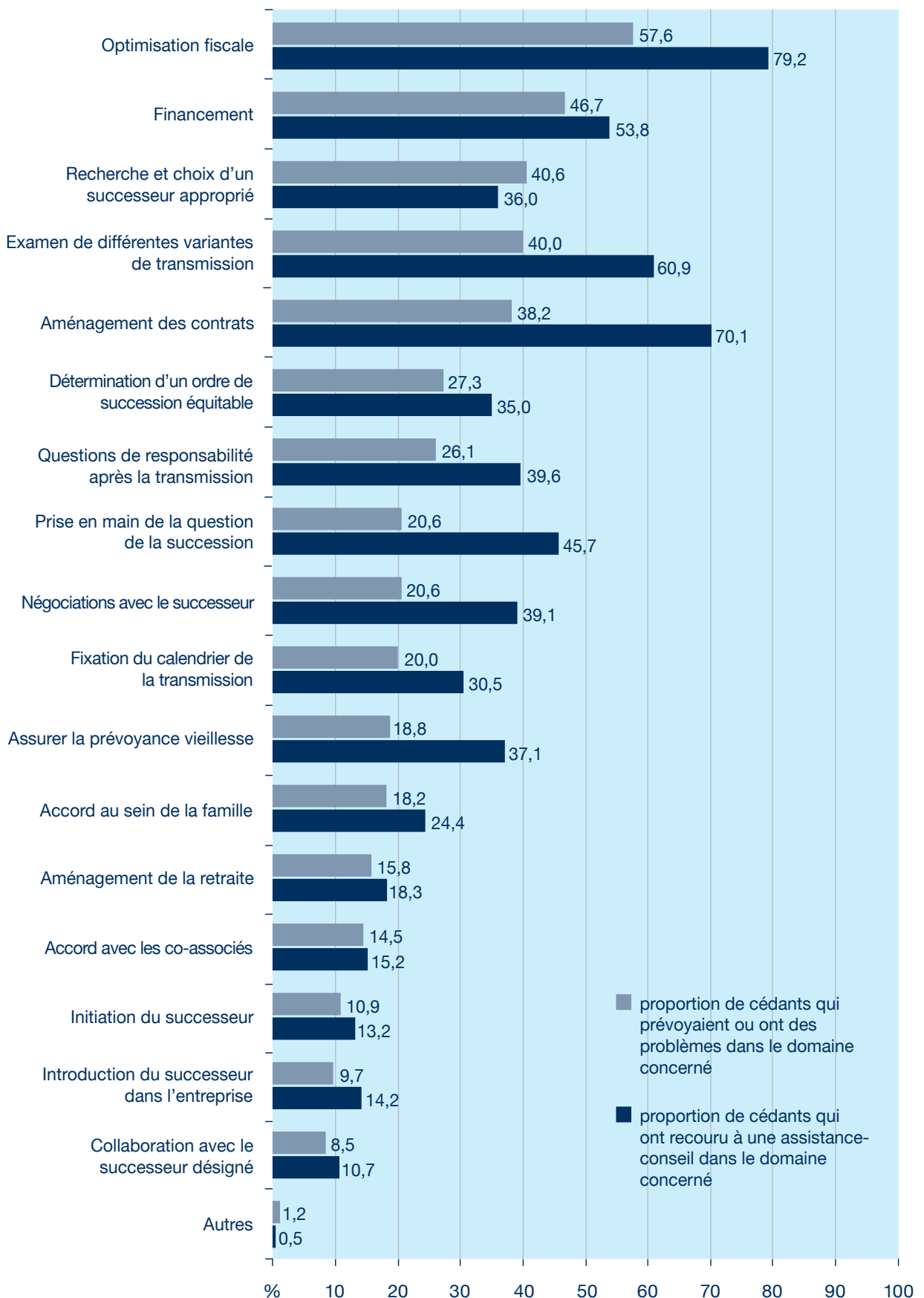


Figure 26: Difficultés attendues et souhait de recourir à une assistance-conseil, opinion des cédants

Il est intéressant de constater que plus de 50% des cédants ayant répondu se sont fait ou prévoient de se faire conseiller concernant l'optimisation fiscale, les questions de financement et les questions juridiques.

En revanche, nombre d'entrepreneurs sous-estiment le choix du successeur. En effet, alors que cet aspect est le seul à être perçu comme une difficulté majeure (40,6%), les prestations de conseil sont paradoxalement peu utilisées (36,0%). Cette question continue manifestement d'être jugée très personnelle, à telle enseigne que l'on ne veut pas recourir à une assistance externe. Il convient par ailleurs de souligner que les secteurs posant problème pour lesquels des conseils sont requis appartiennent plutôt au domaine des critères objectifs. A leur nombre figurent les impôts, le financement, l'aménagement des contrats, l'examen de différentes variantes de transmission et les prestations de conseil, autant de domaines qui peuvent être bien couverts par des conseillers spécialisés.

Or, il arrive fréquemment que la reprise d'une entreprise échoue en raison de critères subjectifs, notamment du fait de conflits entre les personnes impliquées ou d'attentes différentes. Ces éléments se situent plutôt dans la partie inférieure de la figure 26. Parmi ceux-ci figurent la collaboration avec le successeur désigné, l'introduction du successeur dans l'entreprise et l'accord avec les co-associés, mais aussi l'accord au sein de la famille. Fournir une assistance en la matière nécessite un suivi qui a plutôt la nature d'un coaching. Une telle assistance-conseil requiert une relation de confiance encore plus profonde, et la génération cédante doit être disposée à l'accepter. Les mandats de conseil déjà menés à bien en témoignent également. Dans 83,4% des cas, ceux-ci avaient trait à différentes questions techniques. 35,7% des mandats de conseil portaient sur un suivi permanent du processus de transmission, lequel vient en deuxième position parmi les prestations les plus demandées. Viennent ensuite la coordination du processus de transmission avec 28,7% et l'arbitrage de conflits avec 4,5%.

3.6.2 Prestations de conseil sollicitées après la transmission

Les repreneurs se sont également fait conseiller dans le cadre de la planification successorale. Ainsi, 48,8% d'entre eux redoutaient des difficultés lors de la détermination de la valeur de l'entreprise, 47,2% lors de l'aménagement des contrats de reprise, 33,6% lors des négociations avec le cédant, et également 33,6% lors de l'introduction de changements au sein de l'entreprise. Au final, 63,9% ont sollicité une assistance-conseil dans le premier cas, 61,7% dans le deuxième, 33,8% dans le troisième et 13,5% seulement dans le quatrième (cf. fig. 27).

Environ 25% s'attendaient ou s'attendent à des difficultés lors de l'élaboration d'un concept pour la poursuite de l'activité de l'entreprise, des négociations avec la banque (attitrée) ou d'autres bailleurs de fonds, de la planification (stratégique) à long terme et des préparatifs en vue de la reprise. Les entrepreneurs se sont fait conseiller dans une mesure à peu près égale pour les tâches précitées. Il apparaît même que 31,6% des entrepreneurs ont fait appel à des prestations de conseil pour la préparation de la reprise.

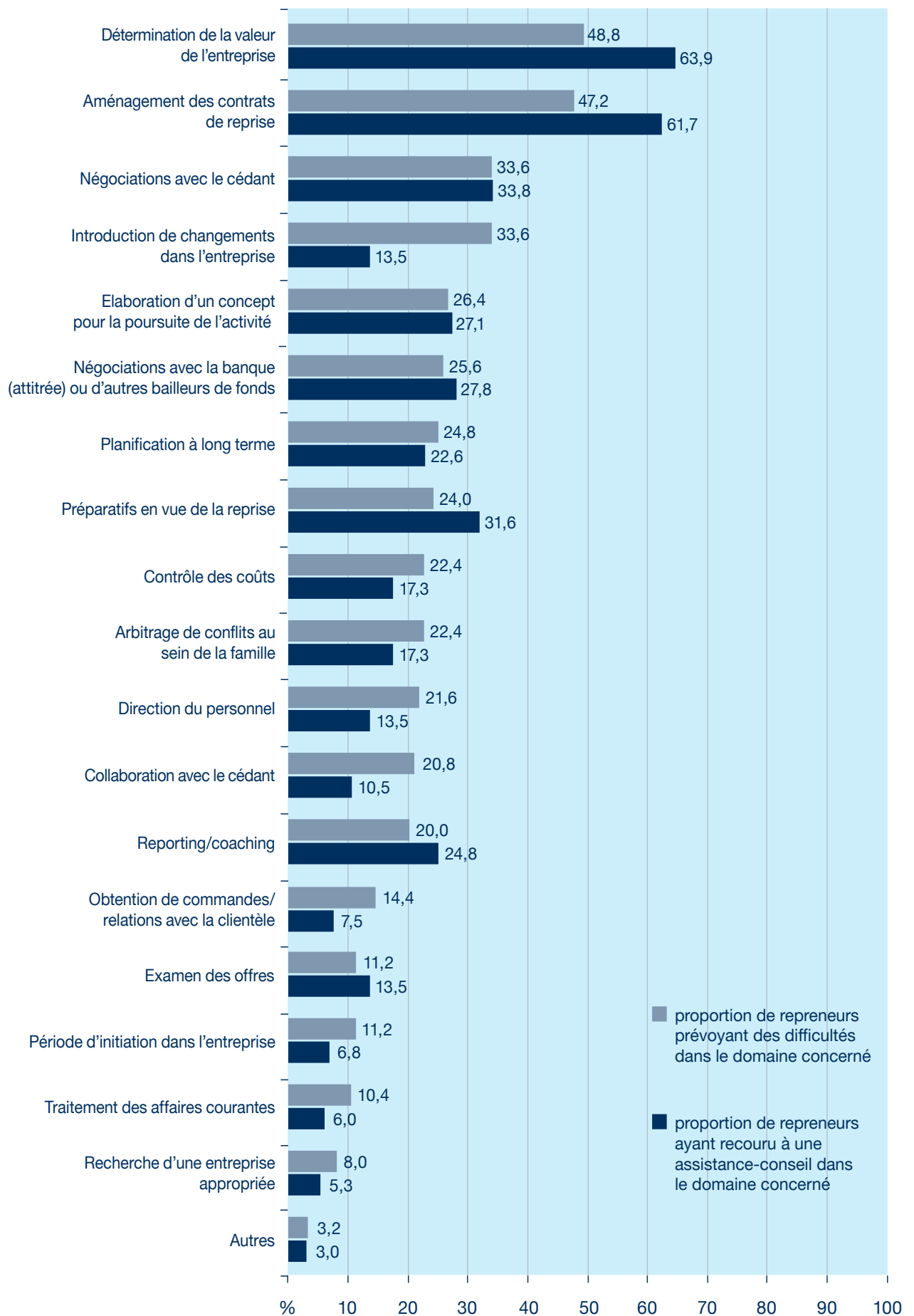


Figure 27: Tâches/difficultés et demande d'assistance-conseil dans le processus de transmission, opinion des repreneurs

Les conseillers fiscaux et les experts-comptables (77,8%), les avocats et les notaires (50,9%) et les amis ou la famille (38,9%) constituent les trois principales catégories de conseillers. La banque (attitrée) suit avec 32,3%, juste devant le conseil d'administration de l'entreprise avec 28,1%. Les associations professionnelles, les conseillers en fusions et acquisitions, les unions des arts et métiers et les chambres de commerce et d'industrie jouent un rôle secondaire en tant que conseillers.

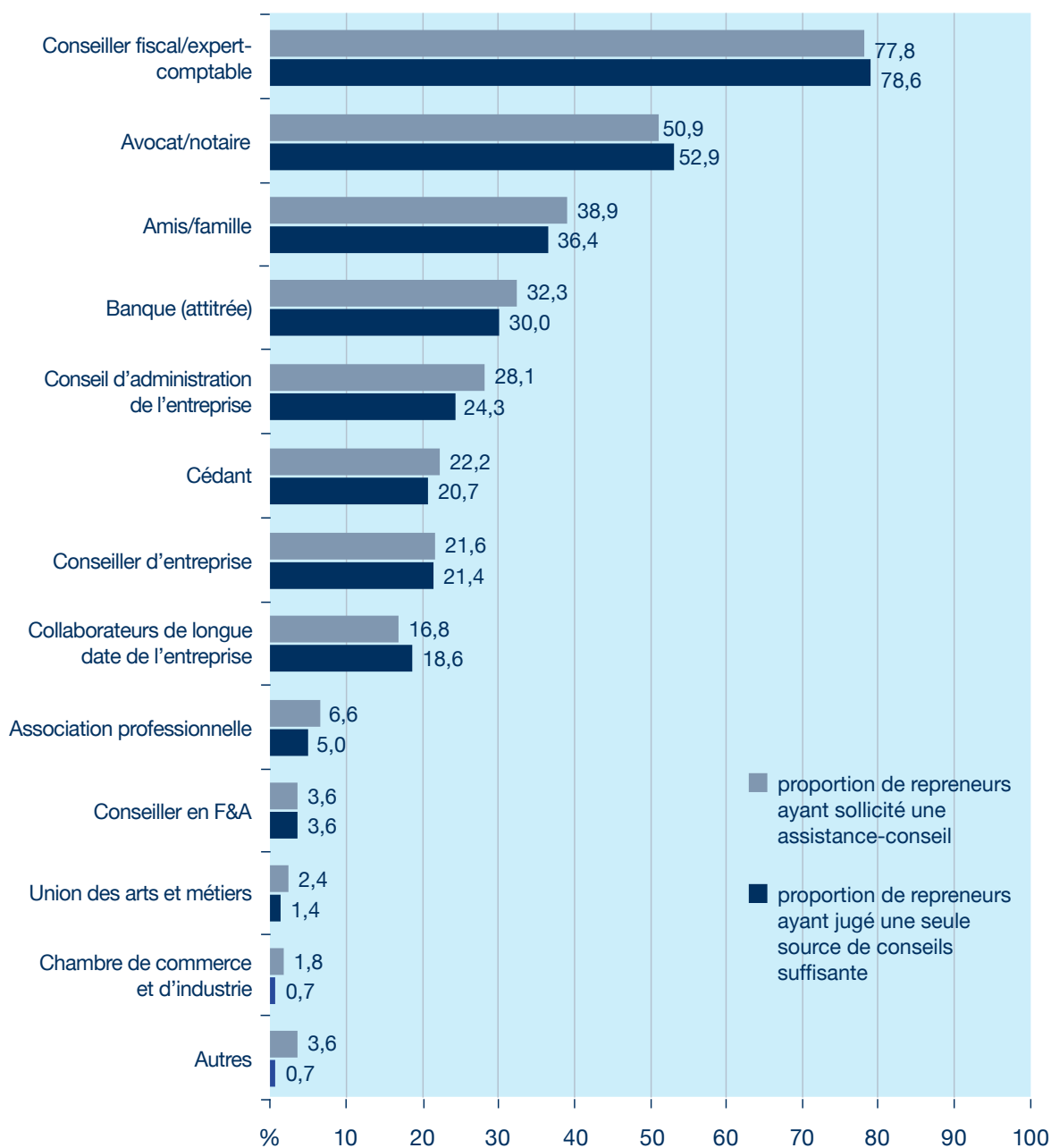


Figure 28: Conseil et qualité du conseil dans le processus de succession, opinion des entrepreneurs

En principe, toutes les personnes ayant répondu sont satisfaites de l'assistance obtenue, indépendamment de sa source.

3.6.3 Offres et mesures simplifiant le règlement de la succession

Une autre question importante est celle des mesures de soutien souhaitées par les dirigeants d'entreprise lors du règlement de la succession. Ils attendent qu'on leur facilite les choses au niveau de la fiscalité (59,6%), des offres de financement pour la reprise de l'entreprise (40,4%), de l'accompagnement du repreneur dans les questions entrepreneuriales après la reprise (29,8%) et, tout particulièrement, des offres de formation sur le thème du règlement de la succession (25,8%). Cependant, l'enquête montre que seuls 7,9% des chefs d'entreprise considèrent les bourses aux entreprises comme une aide importante.

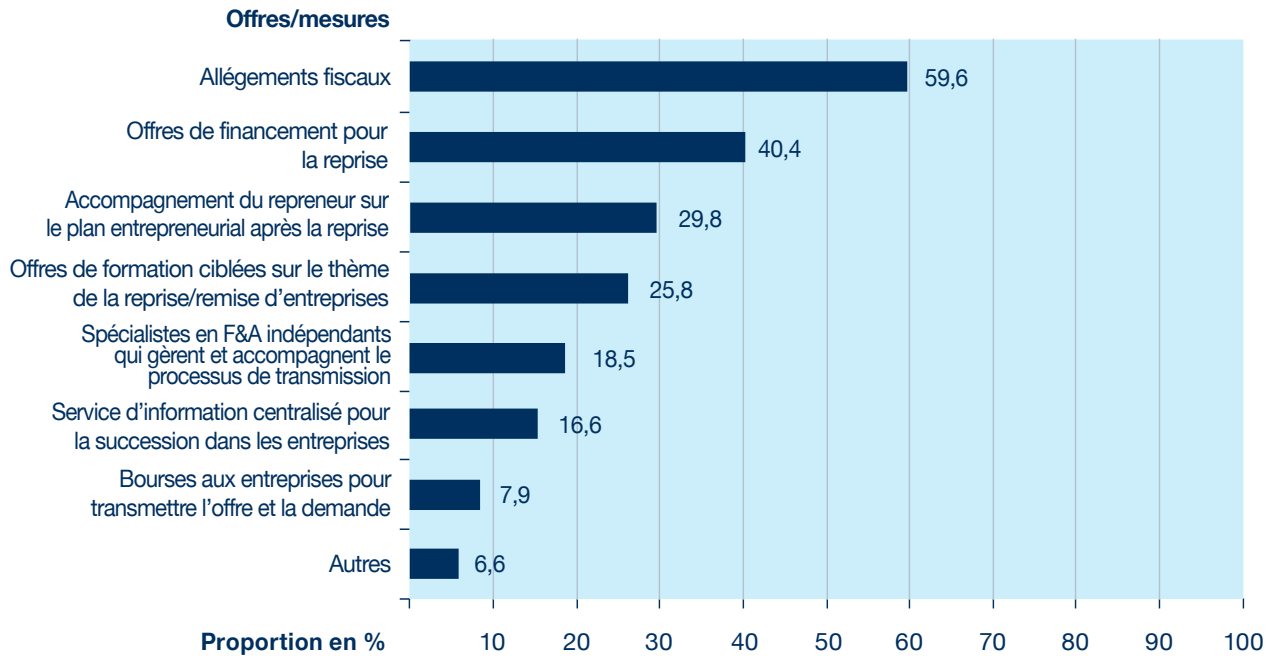


Figure 29: Offres/mesures facilitant le processus de remise/reprise (opinion avant la transmission)

Lorsqu'on demande aux patrons qui ont déjà mené à bien la reprise de leur entreprise, les résultats sont largement similaires, sinon que les allégements fiscaux viennent encore plus largement en tête.

4 Résumé et examen critique

Ce chapitre offre un rappel des principaux enseignements de l'étude. Tout d'abord (dans la section 4.1), les thèses centrales mentionnées sous 1.1 sont soumises à un examen critique. Ensuite, la section 4.2 contient des conclusions à l'intention des cédants, des repreneurs et, enfin, des groupes de promotion, des institutions privées et des milieux politiques.

4.1 Examen critique des thèses centrales

Les thèses centrales 1 (importance économique) et 2 (succession externe) sont largement corroborées par les résultats de l'enquête. Le tableau 1 de la page 12 fournit à ce propos une vue d'ensemble sans équivoque.

Par contre, la thèse centrale 3 (planification de la succession) n'est pas étayée par l'étude. En principe, tant les cédants que les repreneurs évaluent les préparatifs et la durée de la planification successorale de manière réaliste. On peut considérer que l'hypothèse selon laquelle, dans la majorité des cas, la difficulté à démarrer précocement et activement le processus de succession découle principalement de facteurs émotionnels est vérifiée. Cependant, la présente enquête ne peut pas s'exprimer à ce sujet. La composante émotionnelle est fréquemment évoquée dans le public, mais peu d'études ont été consacrées explicitement à cet aspect. Il s'agit là d'une véritable lacune en matière de recherche.

La thèse centrale 4 (obstacles entravant la planification successorale) est largement confirmée. Autrement dit, indépendamment de la taille de son entreprise, le cédant doit gérer cette dernière de façon professionnelle et dans une perspective à long terme en tenant compte, pour ce qui est du règlement de la succession, des points évoqués sous 1.1. Par ailleurs, s'agissant de la succession à l'intérieur de la famille, il apparaît que l'Etat doit se garder d'ériger des barrières supplémentaires en soumettant le prêt du vendeur à une ponction fiscale. Dans l'immédiat, le cédant et le remettant ne peuvent pas faire grand-chose pour corriger cette «erreur de décision» au moyen de mesures de gestion.

Quant à la thèse centrale 5 (marché des entreprises à transmettre), elle est clairement confirmée (cf. section 3.6, pp. 28 ss).

Hormis les assertions concernant le prêt du vendeur, la présente étude ne permet pas d'apporter une réponse définitive à la thèse centrale 6 (coût économique). Au vu des données disponibles, il est toutefois permis de supposer que le manque de possibilités d'informer les catégories de personnes impliquées, le manque de transparence du marché, l'absence de mesures d'encouragement et le recours insuffisant aux prestations de conseil débouchent sur des solutions successorales plutôt imparfaites et que le coût économique qui en résulte pourrait être réduit. Là aussi, il convient de préciser, comme pour la thèse centrale 3, que ce point doit faire l'objet d'une étude plus approfondie.

4.2 Conclusions

4.2.1 *Recommandations concrètes pour le cédant*

«Rares sont les patrons et les dirigeants à admettre qu'ils ne doivent en fait diriger qu'une seule personne, à savoir eux-mêmes.»⁷ Cette affirmation surprend au premier abord, mais elle résume l'essentiel. En effet, outre les questions juridiques, fiscales et financières ou relevant de l'économie (de marché), ce sont surtout les aspects humains qui doivent être cernés et réglés de façon satisfaisante pour chacune des parties impliquées si l'on veut que le règlement de la succession ait une chance de réussir.⁸

Pour le cédant et sa famille, il s'agit en premier lieu «... de se livrer à une réflexion sur l'avenir afin d'être en mesure de se séparer émotionnellement de son entreprise et de la transmettre à un successeur».⁹ Bien entendu, cela implique que le chef d'entreprise et sa famille doivent avoir une vision claire de l'avenir sans camper irrémédiablement sur leurs positions. L'important est de réfléchir au travers de scénarios, par exemple lorsque la solution envisagée pour la succession se révèle irréalisable. Ces réflexions stratégiques doivent découler d'un processus systématique et nécessitent d'être réexaminées de temps à autre.

Il est tout à fait rare que l'organisation d'une entreprise soit adaptée à une succession. «La structure d'organisation, les champs de compétence, la comptabilité et les instruments de gestion doivent être parfaitement réglés pour que le repreneur puisse exploiter pleinement le potentiel de création de valeur existant.»¹⁰ En fait, les domaines de la comptabilité et des instruments de gestion sont bien organisés dans la plupart des entreprises. Près de la moitié des sociétés interrogées établissent déjà chaque mois un compte de résultats, un tableau des flux de trésorerie et des ratios de performance relative. Les deux tiers des chefs d'entreprise procèdent à une comparaison des valeurs budgétées avec les chiffres effectifs. La plupart des entreprises se sont donc rendu compte avant la transmission qu'elles ne pouvaient pas se passer d'un compte de résultats, d'un tableau des flux de trésorerie et d'un bilan. Pour un successeur éventuel, ce fait a une influence clairement positive sur la transparence de l'entreprise. En modifiant leur pratique en matière de crédit (notations internes des banques selon Bâle II), les banques ont certainement créé elles aussi une incitation à rendre la situation financière de l'entreprise plus transparente et donc mieux gérable par le biais d'un controlling judicieux.

Les manquements de certaines grandes entreprises ont relancé le débat sur un gouvernement d'entreprise adéquat. En conséquence, des voix se sont élevées pour réclamer des dispositions légales contraignantes.

Nous nous permettons de noter qu'il existe là un important potentiel, malheureusement pas uniquement positif. En effet, pour les petites entreprises, notamment familiales, de telles réglementations peuvent vite aller bien au-delà de l'objectif visé. Des mesures telles que des règles de suppléance fixées par écrit, la signature à deux et l'intégration d'une ou de deux personnes extérieures à l'entreprise dans le conseil d'administration sont simples et judicieuses.¹¹ Il serait toutefois faux de dénigrer le gouvernement d'entreprise. L'influence, les idées et le contrôle venus de l'extérieur produisent des effets judicieux, en particulier pour les entreprises étroitement contrôlées, qu'elles soient grandes ou petites. Ces effets peuvent aussi contribuer sensiblement à la croissance et, notamment, à un passage de témoin réussi.

Dans le cadre d'une planification successorale, le cédant recherche l'aide et la proximité de catégories de personnes tenues, du fait de leur profession, à une certaine discrétion et/ou qui connaissent déjà l'entreprise ou son patron. Les conseillers d'entreprise (21,6%) et, surtout, les conseillers en F&A (3,6%) revêtent une importance clairement secondaire.

Au vu des résultats obtenus, il est difficile d'évaluer si les bourses aux entreprises telles qu'elles sont proposées sur Internet, par exemple, parviendront à s'imposer. Pour l'heure, elles jouent un rôle très marginal. Seuls 7,9% y recourent. Il serait intéressant de voir s'il existe un lien entre leur utilisation et l'âge du cédant. Par ailleurs, certains aspects tels que l'indépendance des exploitants ou le graphisme dominant (on connaît déjà cette plateforme pour d'autres opérations d'achat et/ou d'échange) sont décisifs pour qu'une telle bourse aux entreprises soit bien acceptée. A notre avis, la thèse, elle aussi non vérifiée jusqu'ici, selon laquelle le cédant tend en général à préférer le contact personnel avec une personne de confiance qu'il connaît à une mise en regard anonyme des données relatives aux caractéristiques du cédant et du repreneur reste toutefois valable. Tout au plus, la personne de confiance peut-elle utiliser un tel «outil» comme accessoire dans le cadre du conseil.

4.2.2 *Recommandations concrètes pour le repreneur*

«La valeur de l'entreprise est largement déterminée par la situation bénéficiaire et le cash-flow disponible à l'avenir.»¹²

Les entreprises qui disposent de nombreux éléments de patrimoine non indispensables à l'exploitation accumulés au fil des ans du fait de la diversification et/ou de la thésaurisation des bénéfices sont aujourd'hui les plus difficiles à remettre. En effet, le repreneur ne peut ou ne veut pas payer la substance qui n'est pas nécessaire à l'exploitation car il aura de la peine à trouver une banque ou un autre bailleur de fonds disposé à financer du capital ou des segments d'activité qui ne contribuent pas à la valeur.

Pour faciliter la succession, il faut donc faire en sorte que l'entreprise soit «svelte et en forme». Autrement dit, elle doit être recentrée sur ses segments d'activité les plus prospères. De plus, elle doit être débarrassée des éléments de fortune non indispensables à l'exploitation. Ces mesures ont des implications fiscales considérables. Elles sont un élément important de la planification précoce de la succession car, en plus de valoir leur pesant d'or, elles constituent souvent une condition sine qua non pour que la succession puisse être réglée.

En principe, le repreneur qui désire se faire conseiller s'adresse principalement à des conseillers fiscaux/experts-comptables (77,8%) et à des avocats/notaires (50,9%). Les amis/la famille (38,9%), la banque (attirée) (32,3%) et le conseil d'administration de l'entreprise (28,1%) jouent un rôle secondaire. On peut en conclure que, dans cette phase, le repreneur recherche, conjointement avec le cédant, la proximité de familiers de l'entreprise et/ou peut introduire ses propres personnes de confiance dans le processus de succession.

Du point de vue du repreneur, les points essentiels à clarifier sont la détermination de la valeur de l'entreprise (48,8%) et l'aménagement des contrats de reprise (47,1%). Près des deux tiers des repreneurs recourent d'ailleurs aux conseils de spécialistes pour ces deux tâches. Pour le repreneur, les «négociations avec le cédant» et l'«introduction de changements dans l'entreprise» sont d'autres activités importantes. Si 33,8% se font conseiller pendant les négociations, la plupart apportent eux-mêmes des changements dans l'entreprise. Seuls 13,5% des repreneurs recourent à cet effet à l'assistance d'un conseiller.

4.2.3 *Recommandations concrètes pour les groupes de promotion, les institutions privées et les milieux politiques*

A la différence de l'Allemagne, la Suisse ne s'est pas (encore) dotée d'un dispositif d'encouragement (financier) pour la succession dans les entreprises. Actuellement, le Secrétariat d'Etat à l'économie (seco) se concentre surtout sur la simplification du processus de fondation. La présente étude vise donc aussi à inciter les nombreux particuliers et institutions privées, semi-étatiques ou publiques impliqués à unir leurs efforts afin de fournir pour la succession dans les entreprises (p. ex. par le biais de sites Internet séparés) des moyens d'action similaires à ceux qui sont actuellement disponibles pour la création d'entreprises. L'importance économique de la planification successorale a été clairement démontrée dans le tableau 1 de la page 12. A notre avis, c'est une preuve suffisante de la nécessité d'offrir là aussi une aide ciblée.

Lorsqu'on demande aux cédants et aux repreneurs quelles mesures simplifieraient la planification successorale, ils citent des allègements fiscaux (59,6%), des offres de financement pour la reprise de l'entreprise (40,4%), un accompagnement du repreneur dans les questions entrepreneuriales après cette dernière (29,8%) et, plus particulièrement, des offres de formation axées sur le thème du règlement de la succession (25,8%). Quant à savoir dans quelle mesure l'Etat est disposé à intervenir (p. ex. en allégeant la double imposition), la réforme de l'imposition des sociétés ne tardera pas à le montrer.

S'agissant des offres de financement, les banques sont principalement sollicitées car les crédits standard ne suffisent généralement pas; il est souvent nécessaire de mettre à disposition du capital participatif externe (Private Equity) ou des formes de participation apparentées (participation tacite, mezzanine, etc.). L'étude montre qu'en principe, il existe un besoin d'instruments de financement pour le processus de succession, mais que la demande doit être encore plus largement encouragée. Jusqu'ici, le cédant et le repreneur en étaient généralement réduits à s'aider eux-mêmes en recourant à des paiements échelonnés ou à un prêt du vendeur.

En revanche, le repreneur en tant que particulier, mais aussi l'entreprise, souhaitent être indépendants à longue échéance. Cette indépendance inclut bien évidemment l'indépendance par rapport aux crédits. Outre l'octroi de crédits classique, les banques et les autres institutions assurant le financement devraient donc concentrer aussi leur action sur l'accompagnement des entreprises dans le processus de succession. L'entrepreneur devrait être mieux encadré tout au long de son parcours, de la reprise à la remise de son affaire.

L'accompagnement du repreneur sur le plan entrepreneurial avant et après la reprise doit être assuré au moyen d'offres de formation et de prestations de conseil adaptées. Maintes solutions sont proposées, ce qui ne facilite malheureusement pas le choix de la bonne institution et du bon prestataire.

La présente étude sert de base pour tous ceux qui se consacrent à des questions en rapport avec la succession dans l'entreprise. Outre les personnes directement concernées, l'Etat est également sollicité: la décision malheureuse du Tribunal fédéral (ATF 2A.331/2003) doit être remise en question. Le travail de constitution du tissu entrepreneurial réalisé au cours des dernières décennies risque d'être réduit à néant par une telle imposition et par le nombre croissant de successions non abouties qui pourrait en découler.

¹ Frey, Halter, Zellweger 2004.

² Les coordonnées utilisées étaient celles de 7900 entreprises de Suisse alémanique, de 1696 entreprises de Suisse romande et de 407 entreprises de Suisse italienne.

³ Cf. aussi Fueglistaller 2004.

⁴ Cf. Frey, Halter, Zellweger 2004.

⁵ Cf. Frey, Halter, Zellweger 2004.

⁶ Les administrateurs ont été surtout cités comme catégorie de personnes faisant office de conseillers du fait de la présence fréquente de la forme juridique de la «société anonyme» (voir à ce propos les indications figurant dans la fig. 2).

⁷ Hegi, Staub (éditeur) 2005, p. 17.

⁸ LeMar 2001, p. 15.

⁹ UBS SA 2003, p. 39.

¹⁰ UBS SA 2003, p. 39. Cf. aussi Hegi, Staub (éditeur) 2005, pp.

¹¹ Cf. aussi von Moos 2003 et Hilb 2005.

¹² UBS SA 2003, p. 40.

5 Bibliographie

BfS: Bundsamt für Statistik. Betriebszählung 2001.

Fopp, L.: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge – Sichern Sie Ihr Lebenswerk! Zurich: Orell Füssli, 2004.

Frey, U.; Halter, F.; Zellweger, T.: Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St-Gall: Verlag KMU-HSG, 2004.

Fueglistaller, U.: Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). St-Gall: Verlag KMU-HSG, 2004.

Fueglistaller, U.; Halter, F.: Familienunternehmen in der Schweiz. Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität. In: *L'Expert-comptable suisse*, N° 1–2, pp. 35–38.

Hegi, R.; Staub, L. (éditeur): Fortsetzung folgt ... – Unternehmensnachfolge in KMU erfolgreich gestalten. Zurich: Versus, 2005.

Hilb, M.: New Corporate Governance – Successful Board Management Tools. Berlin: Springer, 2005.

Kerkhoff, E.; Ballarini, K.; Keese, D.: Generationenwechsel in mittelständischen Unternehmen, Band 7 der Reihe: Beiträge zur Mittelstandsforschung der Universität Mannheim. Karlsruhe: von Loeper, 2004.

L-Bank–Landesbank Baden-Württemberg (Hrsg.): Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen. Karlsruhe: L-Bank, 2002.

LeMar, B.: Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin: Springer, 2001.

Liebermann, F.: Unternehmensnachfolge – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung. Zurich (AWA Schriftenreihe), 2003.

May, P.: Unternehmensnachfolge leicht gemacht – Tipps, Erfahrungsberichte und Checklisten für Unternehmer. Francfort-sur-le-Main, 2000.

Müller-Tiberini, F.: Wenn Familie den Laden schmeisst – Modelle zur Führung von Familienunternehmen. Zurich: Orell Füssli, 2001.

Nägeli, M.: Arbeitsplatzverluste – eine Folge vernachlässigter Unternehmensübertragungen? Winterthur: Schweizerische Vereinigung für Unternehmensnachfolge für KMU, 2004.

OFS: Office fédéral de la statistique. Recensement des entreprises 2001.

UBS SA (éditeur): La succession dans l'entreprise: un défi pour les entrepreneurs, les conseils d'administration et les actionnaires familiaux. UBS Outlook, succession dans l'entreprise. Zurich: UBS SA, 2003.

von Moos, A.: Familienunternehmen erfolgreich führen – Corporate Governance als Herausforderung. Zurich: Neue Zürcher Zeitung, 2003.

Wiedmann, T.: Unternehmensnachfolge in einem krisenbedrohten Familienunternehmen mit Berücksichtigung persönlicher Ansprüche der Unternehmer. Thèse soutenue à l'Université de St-Gall N° 2699. Bamberg: Difo-Druck GmbH.

Réseaux pour l'échange d'expériences entre entreprises familiales

Family Business Network F.B.N. Deutsche Schweiz

Le F.B.N. Deutsche Schweiz est une plateforme d'information et d'échange d'expériences discrète et professionnelle destinée aux patrons d'entreprises familiales; ses membres procèdent à un échange de savoir lors de manifestations prévues à cet effet et peuvent bénéficier de diverses prestations spécifiques. En outre, le F.B.N. Deutsche Schweiz s'est fixé pour objectif de sensibiliser le public aux préoccupations des entreprises familiales et d'œuvrer à l'amélioration du cadre économique et légal (position face à l'administration, suppression de barrières fiscales, soutien dans le cadre de la succession dans l'entreprise, etc.), mais sans pratiquer de lobbying au sens classique du terme.

Pour de plus amples informations, consulter www.fbn.ch.

Family Business Center
de l'Université de Saint-Gall
(FBC-HSG)

Dufourstrasse 40a
9000 St-Gall
Tél. +41 71 224 71 00
Fax +41 71 224 71 01

www.fbc.unisg.ch

Institut suisse pour les PME et l'entrepreneuriat
de l'Université de St-Gall
(KMU-HSG)

Dufourstrasse 40a
9000 St-Gall
Tél. +41 71 224 71 00
Fax +41 71 224 71 01

www.kmu.unisg.ch

Le Family Business Center de l'Université de St-Gall (FBC-HSG) s'est fixé pour objectif d'étudier les entreprises familiales dans toute leur complexité et de leur offrir un suivi. En tant qu'institution universitaire, elle se propose de mener une activité comprenant d'une part la recherche, dans le cadre de laquelle des projets nationaux et internationaux sont réalisés et d'autre part, la mise sur pied de programmes de formation adaptés aux besoins des familles et de leurs entreprises.

L'Institut suisse pour les PME et l'entrepreneuriat de l'Université de St-Gall (KMU-HSG) se consacre intensément, depuis des décennies, aux petites et moyennes entreprises. Le champ de son activité englobe la recherche, l'enseignement, la promotion de la pratique (groupe d'échange d'expériences, conseil) et la formation continue. Ses thèmes de prédilection sont les PME, l'entrepreneuriat et les entreprises familiales.



PricewaterhouseCoopers propose aux petites et moyennes entreprises ambitieuses, au travers de «PME Ambition», une plateforme pour l'échange de savoir et d'expérience ainsi qu'une offre de prestations axée sur les besoins des PME et des jeunes chefs d'entreprise. Avec «PME Ambition», nous accompagnons systématiquement des entreprises à travers toutes les phases de leur existence et leur offrons, au-delà des frontières nationales, un soutien exhaustif en tant qu'experts-comptables, conseillers fiscaux et conseillers économiques.

PricewaterhouseCoopers SA

Birchstrasse 160
8050 Zurich
Tél. +41 58 792 44 00
Fax +41 58 792 44 10

www.kmuambition.ch

