

# Matière à réflexion pour la relève dans l'entreprise

Daniel R. Frey, avocat et notaire, Olten et Zofingen

**Presque toutes les entreprises en Suisse sont de petites et moyennes entreprises (PME). Leur importance pour l'économie suisse est énorme. Elles fournissent les deux tiers des places de travail dans toutes les entreprises privées. La majorité des PME est dirigée par des particuliers (entreprise individuelle) ou par des familles dont les propriétaires sont souvent eux-mêmes actifs sur le plan opérationnel au sein de l'entreprise. Dans de telles entreprises, il se pose tôt ou tard la question importante de la succession. L'existence de la firme est liée de façon indissociable à cette question.**

Cet article traite d'abord des résultats d'une étude sur la succession dans l'entreprise en Suisse, puis de la succession dans l'entreprise considérée comme un sujet tabou, ensuite nous présentons les obstacles les plus fréquents lors de la succession dans l'entreprise ainsi que l'ordre des phases d'un processus de succession et nous traitons finalement des facteurs de réussite d'un processus de succession en recourant à une liste de contrôle (check-list).

Dans le prochain article (numéro 7+8/2014), nous traiterons plus en détail des points particuliers d'une succession dans l'entreprise.

**Étude au sujet de la succession dans l'entreprise en Suisse**  
Une étude du Credit Suisse et du centre «Center for Family Business» de l'Université de Saint-Gall (juin 2013) a examiné comment les PME suisses cèdent la direction de l'entreprise à la prochaine génération et quels sont les facteurs centraux lors du transfert de la direction.

En plus de la composante économique, la succession dans les entreprises familiales a également une forte composante émotionnelle. Pour beaucoup d'entrepreneurs, la propre entreprise représente l'œuvre de leur vie. Par conséquent, la succession dans l'entreprise affecte non seulement l'entrepreneur et l'entreprise, mais aussi la famille. Du point de vue du successeur, la reprise de l'entreprise est souvent aussi une affaire de cœur: la possibilité de s'épanouir professionnellement est, selon l'étude, le motif principal poussant à reprendre une entreprise, loin devant l'attractivité financière.

Bon nombre d'entrepreneurs familiaux souhaitent transmettre leur entreprise au sein de leur famille. Comme cela n'est pas toujours possible, il arrive en pratique très souvent que la succession soit organisée à l'extérieur du cercle familial, surtout quand l'entrepreneur n'a pas prévu de plan concret pour la succession. Pour les entreprises n'étant pas gérées par le cercle familial, le propriétaire décide souvent de miser sur les collaborateurs de longue date comme successeur. Pour des entreprises familiales, cette variante est toutefoix moins fréquente.

Plus précisément, voici les résultats chiffrés de l'étude concernant les solutions de successions:

- Family buy-out: Pour 40 pour cent des PME suisses, la direction de l'entreprise est transmise au sein du cercle familial.
- Management buy-out: Pour 20 pour cent, la direction est transmise à des collaborateurs de l'entreprise.
- Management buy-in: Pour 40 pour cent, la succession se passe à l'extérieur du cercle familial et à l'extérieur de l'entreprise.

De manière surprenante, l'étude a constaté que pour 46 pour cent des transmissions d'entreprises, aucun catalogue d'exigences concernant le successeur n'avait été établi. Dans la variante de succession du management buy-in citée ci-dessus, il y a en outre dans trois transferts sur quatre seulement un candidat pour la sélection.

On déplore aussi que 40 pour cent des PME n'aient pas réglé le rapport de l'ancien propriétaire avec l'entreprise après le transfert de celle-ci. À cet égard, il existe donc aussi un potentiel d'optimisation dans de nombreuses PME lors de la structuration de la planification de la succession.

Selon l'étude, 80 pour cent des PME réalisent quand même dans le cadre de la transmission de l'entreprise un examen systématique des forces/faiblesses et de la valeur de l'entreprise (contrôle de due diligence de l'entreprise).

Les résultats de l'étude montrent également que les transmissions au sein du cercle familial diffèrent fortement en de nombreux aspects des transmissions à l'extérieur du cercle familial. Les transmissions au sein de la famille ont souvent lieu de façon beaucoup moins structurée et le conseil d'ad-

ministration a ici beaucoup moins d'influence.

La succession dans l'entreprise à l'intérieur du cercle familial dure en général plus longtemps que la reprise externe. En plus, le fait que l'ancien patron est la plupart du temps aussi encore présent pendant des années après la reprise recèle un certain potentiel de conflits dans de nombreux cas. Mais la succession à l'intérieur du cercle familial présente souvent une dépendance financière étroite, cela signifie que les successeurs faisant partie de la famille peuvent reprendre l'entreprise en bénéficiant de conditions plus favorables que celles des repreneurs externes au cercle familial. 20 pour cent des repreneurs internes à la famille peuvent même reprendre gratuitement l'entreprise.

#### La succession dans l'entreprise – souvent un sujet tabou

La propre succession est un grand défi, on ne le règle en effet qu'une fois dans la vie. Le stress émotionnel et les exigences dans l'entreprise sont grands. Les aspects familiaux et personnels influencent l'entreprise et vice-versa, il peut même exister des conflits d'intérêts. Comme la création de la propre entreprise, le règlement de la succession représente une étape qui est associée à de nombreuses peurs et incertitudes. En conséquence, de nombreux entrepreneurs rencontrent des difficultés et ont un grand respect pour cette tâche. La question est ainsi souvent reportée, car les affaires

quotidiennes ont finalement la priorité.

Pour un règlement optimal de la succession, il faut du temps. Ce temps précieux fait souvent défaut lors du lancement et de la mise en œuvre du règlement de la succession si la question a été reportée aux calendes grecques. S'il n'y a pas assez de temps disponible, cela peut avoir des effets négatifs. Il est donc mieux de prendre les choses en main et de déterminer soi-même la vitesse de réalisation.

#### Les pierres d'achoppement les plus fréquentes lors de la succession dans l'entreprise

a. L'entrepreneur et sa famille n'ont pas les idées claires concernant l'avenir de leur engagement entrepreneurial. L'absence d'une stratégie de propriétaire clairement définie ou une stratégie mal définie conduisent facilement au fait que la succession dans l'entreprise n'est pas engagée correctement.

b. L'entrepreneur décide seul. Si les questions concernant la succession ne sont pas discutées ouvertement avec les partenaires et en conseil de famille et si les conflits d'intérêts existants ne sont pas identifiés et résolus, les solutions de succession dans de bonnes conditions ne sont guère réalisables.

c. Les questions concernant la succession sont ignorées ou refoulées. La plupart du temps, ce sont des obstacles émotionnels plutôt que de bonnes raisons objectives qui sont responsables du fait que les solutions concernant la succession ne sont pas préparées et mises en œuvre ou le sont beaucoup trop tard.

d. Les modes de succession envisagés sont irréalistes ou incertains et ne s'accompagnent pas d'options de remplacement. Si la solution retenue ne peut pas être réalisée plus tard ou si des événements imprévus surgissent, de meilleures solutions de succession sont souvent ratées ou arrivent trop tard.

e. Les compétences entrepreneuriales ou la motivation du successeur ont été mal évaluées. Souvent, c'est seulement à l'apparition des premiers résultats insatisfaisants que l'on reconnaît que le successeur ne peut pas diriger avec succès l'entreprise et ne peut pas la développer.

f. Les intérêts personnels ou financiers de l'entrepreneur ou de sa famille empêchent de trouver la meilleure solution pour l'entreprise. C'est par exemple le cas quand une solution externe au cercle familial est bloquée pour des raisons émotionnelles ou si le vendeur s'obstine à demander un prix irréaliste.

g. Il n'y a pas suffisamment de fortune privée disponible. Une bonne solution de succession dans le cercle familial est rendue plus difficile ou ne peut pas être appliquée parce que tous les héritiers doivent être traités d'une façon équiva-

- lente dans le cadre prescrit par la loi et qu'ils veulent être désintéressés en recevant l'argent qui leur est dû.
- h. La planification de la fortune et de la fiscalité, ainsi que les mesures relevant du droit des sociétés et du droit successoral sont négligées ou, au contraire surestimées. Il ne peut se dégager aucune solution globale optimale, parce que divers éléments particuliers sont négligés ou trop mis en avant.
- i. Pour les différents domaines spécialisés, il est trop peu fait appel à des conseillers qualifiés spécialisés. Les questions complexes liées à la succession dans l'entreprise et dans la famille de l'entrepreneur ne sont donc pas abordées avec suffisamment de professionnalisme.
- j. Comme l'entreprise n'est pas organisée de façon à permettre sa transition, la solution souhaitée pour la succession ne peut pas être mise en œuvre ou elle ne produit pas le succès escompté. Par la suite, l'entrepreneur et sa famille sont déçus sur le plan émotionnel et sur le plan financier.
- k. L'information relative à la succession n'est pas donnée à temps ou n'est pas assez explicite. Inquiets, les collaborateurs, les clients et les fournisseurs se détournent de l'entreprise sans réels motifs.
- l. L'entrepreneur ne peut se faire à l'idée de quitter son entreprise et de renoncer à son rôle dirigeant. Il empêche ainsi son successeur de reprendre les rênes de façon indépendante et de s'imposer avec succès dans l'entreprise.
- avantages d'une discussion tenue lorsque l'entrepreneur est au sommet de ses performances.
- *Phase 2: Options*  
Dans la plupart des situations, il vaut la peine de discuter des besoins relatifs à la succession avec les parties prenantes (famille, gestionnaire, collaborateur, partenaire externe) et de développer également plusieurs options cohérentes et réalisables.
- *Phase 3: Préparation*  
L'entreprise ainsi que tous les intéressés doivent être préparés à la succession par des mesures individuelles. C'est souvent lors de ces mesures que la décision est prise de savoir quelle option est mise en œuvre.
- *Phase 4: Remaniement*  
Une transition en douceur assure la continuité et le succès. Lors d'une phase de transition plus longue, vous changez de rôle. D'entrepreneur, vous devenez coach. Vous déterminez votre rôle durant cette période en collaboration avec votre successeur.
- *Phase 5: Mise en œuvre et point final*  
Le processus de succession n'est terminé qu'après le départ de l'entrepreneur. Il faut fixer la date à laquelle le départ de l'entrepreneur interviendra. En outre, l'avenir de celui-ci en dehors de son entreprise doit être planifié et élaboré.

#### Les facteurs de réussite pour un processus de succession (check-list)

Le processus de succession comporte plusieurs risques, comme indiqué ci-dessus (pierres d'achoppement). Dans certains cas, cela peut se révéler être insignifiant, mais dans d'autres cas, cela peut conduire à l'échec du projet. Par conséquent, vous devriez tenir compte en particulier des facteurs suivants lors de votre processus de succession:

##### – *Définir une stratégie claire de propriétaire*

Les solutions acceptables pour une succession sont fondées sur des idées claires quant aux objectifs et au rôle futur de la famille de l'entrepreneur. L'entrepre-

**Les cinq phases du processus de succession**  
Pour mieux s'orienter lors du processus de succession qui dure longtemps, on peut distinguer les cinq phases suivantes:

##### – *Phase 1: Initialisation*

Plus tôt la succession sera discutée ouvertement, plus grande sera la marge de manœuvre lors du règlement de la succession. C'est pourquoi l'on peut déjà retirer des



"Schweizer Optiker"  
8618 Oetwil am See  
044/ 929 14 29  
www.schweizeroptiker.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 1'602  
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.009  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 39  
Fläche: 96'506 mm<sup>2</sup>

neur ou sa famille doivent procéder à une réflexion approfondie sur les intérêts financiers et les valeurs qu'ils veulent privilégier.

*- Développer des perspectives d'avenir*

Les entrepreneurs doivent se faire des idées de l'avenir pour pouvoir se séparer de l'entreprise sur le plan émotionnel et la remettre dans de bonnes conditions à un successeur. Il leur faudra surmonter les obstacles psychologiques et matériels en ayant confiance en eux et il leur faudra aussi donner un nouveau sens à leur vie.

*- Régler la succession d'un commun accord*

Un entrepreneur doit régler sa succession non seulement dans l'entreprise, mais aussi au sein de sa famille. Les solutions élaborées seront meilleures si les conflits d'intérêts financiers et émotionnels sont discutés objectivement au sein de la famille et réglés d'un commun accord dans un sens favorable à l'entreprise.

*- Planifier et mettre en œuvre la succession à temps*

Les entrepreneurs conscients de leurs responsabilités se doivent à eux-mêmes et à leur entreprise de planifier leur succession et de la mettre en œuvre à temps. Ils savent que les solutions élaborées tardivement, loin de simplifier la situation, la compliquent plutôt et comportent davantage de risques.

*- Préparer et motiver le successeur*

Les successeurs possédant les qualités humaines et les compétences professionnelles requises, qu'ils soient issus de la famille de l'entrepreneur ou des cadres de l'entreprise, doivent être motivés et préparés spécifiquement à leur future tâche directrice. Chaque entrepreneur a les successeurs potentiels qu'il a lui-même désignés.

*- Organiser l'entreprise de manière à permettre sa transmission*

Les entreprises bien organisées et prospères attirent généralement de nombreux candidats à leur reprise. Pour permettre au successeur de tirer pleinement profit du potentiel de création de valeur, il faut régler de manière optimale la structure organisationnelle, les domaines de responsabilité, la comptabilité et les instruments d'encadrement.

*- Examiner différentes options stratégiques*

Pour l'entreprise et la famille de l'entrepreneur, les différentes solutions de succession présentent des avantages et des inconvénients. Toutes les options envisageables suivant la stratégie de propriétaire choisie doivent être attentivement examinées. En effet, il convient de ne pas se focaliser prématurément ou intensément sur une seule solution de succession.

*- Apprécier la valeur de l'entreprise du point de vue du successeur*

La valeur de l'entreprise est en bonne partie déterminée par son niveau de rendement et les cash-flows escomptés. Le successeur ou l'acquéreur ne peut payer qu'un prix qui apparaît justifié par rapport à ses propres attentes et par rapport à ce qu'il peut financer.

*- Préserver la fortune familiale et assurer la prévoyance individuelle*

La gestion de la fortune et la prévoyance individuelle exigent une perspective à long terme. Les entrepreneurs devraient donc commencer suffisamment tôt à placer leur fortune privée en pleine conscience des risques et du rendement, et à la séparer de la fortune de l'entreprise.

*- Résoudre la succession en s'entourant de bons conseillers*

La transmission d'une entreprise soulève des questions complexes de nature économique, juridique, financière et fiscale, dont les implications sont souvent diffi-

ciles à apprécier. Pour pouvoir y répondre de manière compétente et objective, il est nécessaire de faire appel à des conseillers expérimentés et indépendants. Il peut s'avérer judicieux de confier la coordination du processus de succession à une personne externe indépendante.

Je remercie vivement mon assistante, Corinne Weber, étudiante en droit, qui m'a aidé lors de la rédaction de cet article et qui a participé à sa réalisation de façon significative.

(Traduction par l'éditeur)