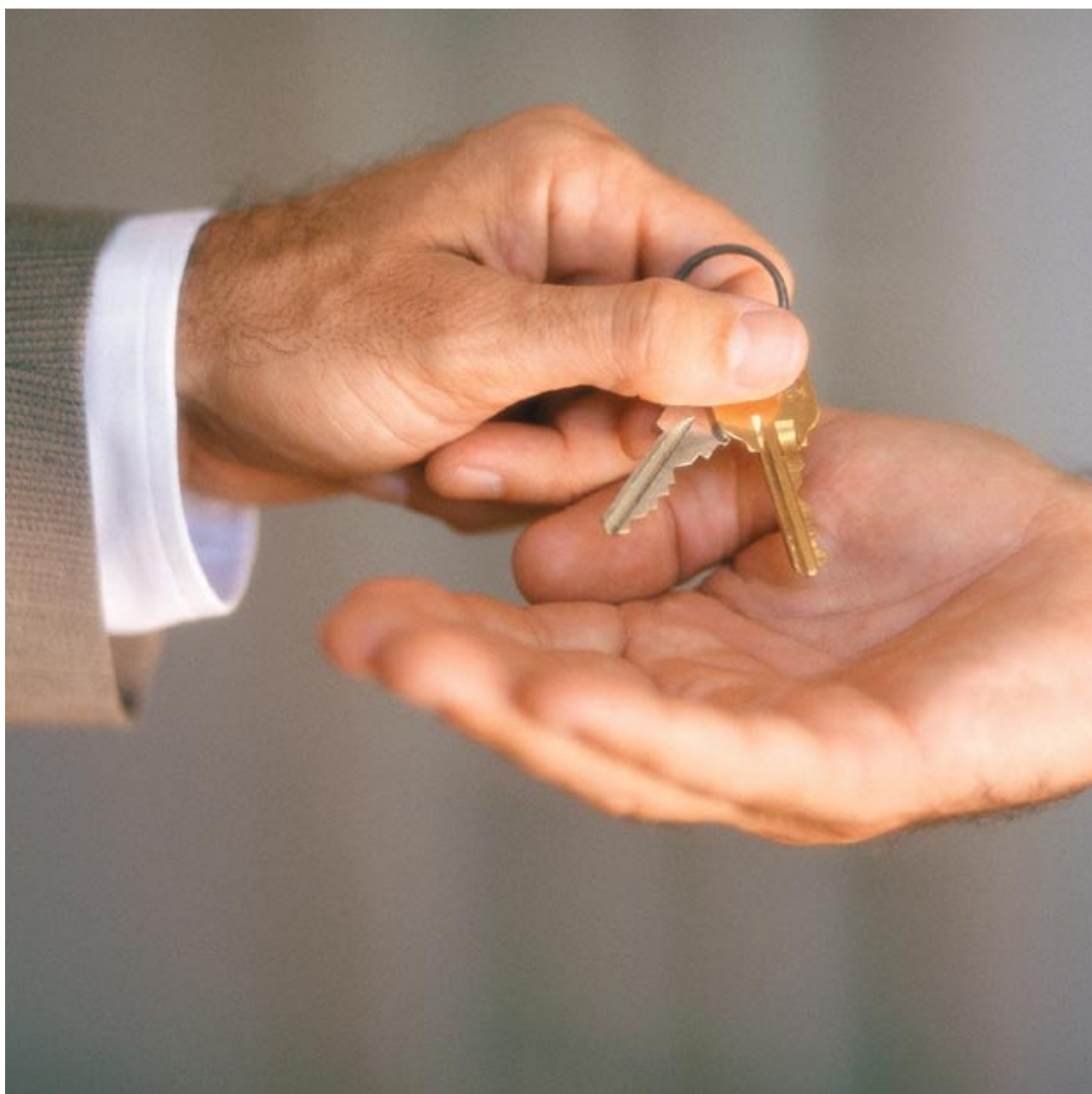


Pour une succession d'entreprise réussie

Etude des aspects émotionnels et financiers auprès des responsables de PME



Impressum

Editeur

Credit Suisse AG
Paradeplatz 8
CH-8001 Zurich
www.credit-suisse.com

Responsabilité du contenu

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

Parution

Février 2009

Commande auprès du Credit Suisse

www.credit-suisse.com/succession
N° mat. 2501702

Contenu

Graphiques	2
Table des illustrations	2
Avant-propos	3
Avant-propos des auteurs	4
Executive Summary	5
1 La succession d'entreprise, un processus complexe	6
2 Le processus de succession dans la pratique	8
2.1 Pertinence de l'étude	8
2.2 Situation actuelle en Suisse	9
2.3 La succession d'entreprise, un processus	10
2.3.1 Pertinence personnelle de la succession d'entreprise	10
2.3.3 Choix de l'option de succession	12
2.3.4 L'ancrage du processus de succession	13
2.4 Principales conclusions du chapitre 2	14
3 Objectifs, motivations et attentes	15
3.1 Orientation future de l'entreprise	15
3.2 Attentes liées à un règlement de succession	16
3.3 Concessions dans le processus de succession	17
3.4 Lien émotionnel avec l'entreprise	17
3.5 Principales conclusions du chapitre 3	18
4 Offres de soutien et approches en matière de conseil	19
4.1 Problèmes rencontrés lors du règlement de la succession d'entreprise	19
4.2 Besoin et utilisation d'offres de soutien	20
4.3 Prestataires d'offres de soutien	21
4.4 Principales conclusions du chapitre 4	22
5 La succession d'entreprise du point de vue financier	23
5.1 Succession d'entreprise et prévoyance vieillesse	23
5.2 Valeur émotionnelle liée aux aspects financiers	24
5.3 Détermination de la valeur de l'entreprise et du prix de la transaction	25
5.4 Transactions rémunérées et non rémunérées	25
5.5 Formes de financement des entreprises	26
5.6 Principales conclusions du chapitre 5	27
Bibliographie	28
Annexe	28
Questions concrètes à l'attention des chefs d'entreprise avant la succession	

Graphiques

Graphique 1:	Diverses perspectives de la succession d'entreprise	6
Graphique 2:	Echantillonnage selon la taille et la forme juridique de l'entreprise	8
Graphique 3:	Planification successorale selon la taille de l'entreprise	9
Graphique 4:	Le processus de succession dans la pratique	10
Graphique 5:	Age et pertinence de la thématique de la succession	10
Graphique 6:	D'où proviennent les élans stimulant la planification successorale?	12
Graphique 7:	Succession intrafamiliale et succession extrafamiliale	12
Graphique 8:	Options d'une succession intrafamiliale	13
Graphique 9:	Options pour une succession extrafamiliale	13
Graphique 10:	Objectifs du règlement de la succession	16
Graphique 11:	Emotions gravitant autour de la succession d'entreprise	18
Graphique 12:	Problèmes rencontrés lors de la succession d'entreprise	19
Graphique 13:	Pertinence des sujets de conseil et utilisation des offres suivant les sujets	20
Graphique 14:	Par qui vous faites-vous conseiller?	22
Graphique 15:	Organisation de la prévoyance vieillesse	24
Graphique 16:	Entreprises cédées contre ou sans rémunération	26
Graphique 17:	Le financement des successions contre rémunération	26

Table des illustrations

Tableau 1:	Définition des concepts de planificateur, réalisateur et successeur	8
Tableau 2:	Importance économique de la succession d'entreprise	9
Tableau 3:	Planification successorale et mise en œuvre formelles	14
Tableau 4:	Composition de l'échantillonnage et taux de réponse	28
Tableau 5:	Aperçu des entreprises ayant participé à l'enquête qualitative	28

Avant-propos

Depuis plusieurs années, le Credit Suisse apporte son soutien aux entreprises suisses grâce à un conseil et des publications adaptés afin de les aider à réussir leur succession. Aujourd'hui, ce sont plusieurs centaines d'entreprises de toutes les régions de notre pays que nous accompagnons dans ce processus exigeant. Ce chiffre important montre que la réussite des règlements de succession sur le plan social et économique a un impact macroéconomique.

Nous sommes heureux de constater que les choses ont changé. Si, par le passé, les principaux obstacles en matière de succession étaient le financement, les impôts ou les conditions-cadre juridiques, aujourd'hui les freins relèvent plutôt du domaine émotionnel: Comment vais-je réagir au fait de perdre ma position sociale de chef d'entreprise¹? Que vais-je faire pendant mon temps libre? Comment trouver, pour toutes les parties concernées, une solution satisfaisante qui puisse garantir l'avenir de l'entreprise?

Lorsque l'entrepreneur a trouvé une réponse à ces interrogations, il est possible de répondre aux questions financières, fiscales ou juridiques. Les spécialistes du Credit Suisse et les réseaux de conseillers de la banque sont là pour élaborer des solutions. Une planification financière peut servir de ligne directrice en cas de vente. Une structure financière sur mesure peut aider à la concrétisation d'un achat ou encore l'introduction, au bon moment, d'un plan de participation des collaborateurs peut permettre de financer un management buyout.

Nous souhaitons, tant pour des raisons macroéconomiques que sociales, continuer à promouvoir un dialogue ouvert sur la succession d'entreprise dans notre pays. La présente étude de l'Université de St-Gall devrait être un document de référence pour toutes les personnes intéressées par ce sujet.



Hans Baumgartner



Urs Dickenmann

Hans Baumgartner
Responsable Small and Medium
Enterprise Clients

Urs Dickenmann
Responsable Private Banking
Switzerland

¹ Par souci de lisibilité, nous employons uniquement la forme masculine, la forme féminine étant sous-entendue.

Avant-propos des auteurs

Pourquoi consacrer une nouvelle étude à la succession d'entreprise?

A notre sens, cette thématique mérite véritablement qu'on lui dédie le présent travail. En effet, comme l'a déjà démontré une enquête approfondie du Centre pour Entreprises Familiales de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG) de 2005 (voir PwC, 2005), le thème de la succession revêt une importance capitale pour la Suisse au niveau économique et social. Aussi la présente étude s'attache-t-elle à exposer l'état actuel des développements survenus ces dernières années. Nous souhaitons nous attarder plus longuement que d'habitude sur la complexité du processus de succession et bien prendre en compte les aspects émotionnels. Pour ce faire, nous employons un corpus de recherche varié, composé d'une vaste enquête écrite à laquelle viennent s'ajouter 46 entretiens avec des entrepreneurs qui ont été, sont ou seront prochainement confrontés à une succession d'entreprise.

Grâce à ces deux sources d'informations, nous avons pu établir que les successions d'entreprises intrafamiliales continuaient de perdre de l'importance, faisant naître le souhait et, souvent, le besoin, de recourir à des successions extrafamiliales. D'un point de vue pratique, ce changement de paradigme observable depuis une dizaine d'années oblige les entreprises, les familles et les entrepreneurs concernés à relever des défis particuliers. Existe-t-il véritablement un marché pour l'entreprise? Combien la vente d'une entreprise peut-elle ou doit-elle rapporter? Comment le patron peut-il ou doit-il quitter l'entreprise? Autant de questions qui nous ont incités à placer les paramètres financiers et émotionnels au centre de la présente étude.

Notre objectif affiché est d'utiliser les enseignements de cette étude, réalisée par nos soins de manière indépendante, pour amener les entrepreneurs à se poser des questions concrètes de réalisation. Nous espérons, chers lecteurs, que vous prendrez beaucoup de plaisir à lire ce document, et que nous aurons su vous proposer de nouvelles pistes de réflexion utiles.



Frank Halter



Thomas Schrettle



Rico Baldegger

Frank Halter
Membre du Directoire
CFB-HSG

Thomas Schrettle
Chef de projet PME-HSG

Rico Baldegger
Professeur à la Haute école
spécialisée de Fribourg

Executive Summary

La présente étude analyse l'état actuel de la succession en Suisse et son évolution, ainsi que l'incidence de l'intérêt grandissant du public pour cette question. Selon les conclusions de cette étude, *77270 entreprises de Suisse (soit environ 26 % du nombre total des entreprises) auront à régler une succession ces cinq prochaines années*. Ce sont ainsi quelques 976220 postes de travail qui sont concernés, soit près de 30 % de l'ensemble des emplois. En outre, les règlements de successions extrafamiliales sont en nette progression: pour plus de la moitié des cas, une solution en dehors de la famille est envisagée.

La présente étude accorde une attention toute particulière aux aspects émotionnels de la succession d'entreprise, qui n'avaient jusque-là été abordés et traités que de façon très limitée. Ainsi, le lien étroit tissé entre l'entrepreneur et l'«œuvre de sa vie», la perspective de passer la main et le sentiment de responsabilité qui lie l'entrepreneur à ses collaborateurs sont des aspects qui doivent impérativement être pris en considération au moment de régler les successions. Dans le même temps, les aspects financiers se révèlent finalement moins importants que la pérennité et les perspectives d'avenir de l'entreprise ou le maintien des emplois.

Et s'il est vrai que de plus en plus de services de conseil ou autres prestations sont disponibles, ils ne sont que peu utilisés; on préférera ainsi se concentrer sur certains thèmes spécialisés tels que les questions concernant les impôts ou les contrats. Recourir à un accompagnement et à un soutien durant tout le processus demeure pour l'heure une démarche marginale.

La présente étude se penche plus particulièrement sur les aspects financiers d'une transmission d'entreprise. En effet, ceux-ci sont considérablement importants et acquièrent une dimension stratégique dès lors que la solution retenue pour la succession est extrafamiliale.

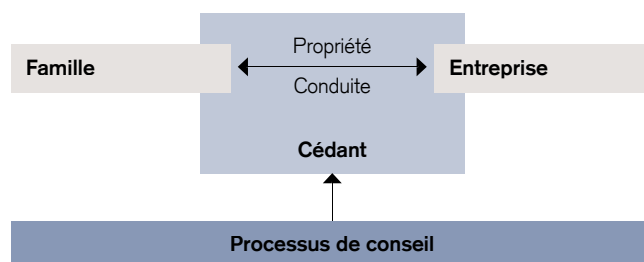


1 La succession d'entreprise, un processus complexe

Depuis quelques années, la thématique de la succession d'entreprise est très présente en Suisse. De nombreuses publications et contributions des médias ont été consacrées à ce sujet, renforçant ainsi la prise de conscience de son importance pour l'économie suisse. La présente étude s'attache à mettre en évidence l'évolution de la succession dans le pays ces dernières années. Plusieurs raisons nous permettent de présumer qu'une telle évolution s'est bel et bien produite. En effet, depuis la décision du Tribunal fédéral de 2004 (BGE 2A.331/2003), certaines incertitudes régnaient au niveau fiscal dans le cas d'un règlement de succession. Nous supposons par conséquent que certains processus de succession ont de ce fait partiellement été reportés. Cet élément soulève la question suivante: l'importance économique de la succession d'entreprise a-t-elle évolué depuis notre dernière enquête de 2005, et le cas échéant, dans quelle mesure? Nous avons par ailleurs pu constater que de plus en plus d'entreprises étaient vendues à des personnes étrangères à la famille au moment du changement de génération. Les raisons expliquant ce choix peuvent être très diverses. Toutefois, il est fondamental de préciser que les transmissions d'entreprises en dehors de la famille obligent toutes les personnes concernées à relever de réels défis, non seulement sur le plan financier, mais également sur le plan émotionnel. Si la présente étude cherche à définir ce qui fait d'une transmission d'entreprise une réussite, elle s'attarde également à mettre en évidence les différents obstacles et problèmes, ainsi qu'à définir la façon de les surmonter. Ces difficultés résultent de la réelle complexité des rapports entre les différentes parties en présence. Comme l'illustre le graphique 1, nous distinguons deux

systèmes sociaux au sein du processus de succession: l'«entreprise» et la «famille». Tous deux sont liés, en étroite corrélation, par la personnalité de l'entrepreneur (ou «cédant»).

Graphique 1: Diverses perspectives de la succession d'entreprise



Le lien entre *famille* et *entreprise* est redéfini (successions intra-familiales) ou dissous (successions extrafamiliales) lors du processus de transmission, au cours duquel l'entrepreneur fait véritablement office de point de jonction entre la famille et l'entreprise. De ce fait, nous allons tout particulièrement nous concentrer sur les objectifs et souhaits de ce dernier, ainsi que sur les défis qu'il doit relever. Il convient également de prendre en considération le rôle joué par certains prestataires externes qui proposent une grande diversité de *services de soutien et de conseil* et exercent également une influence sur le processus de succession.

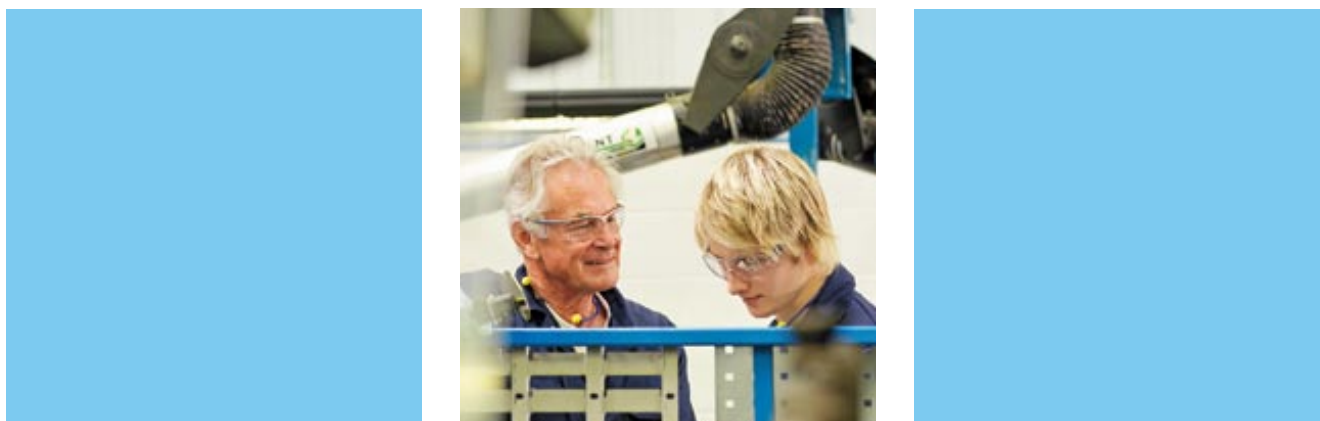
La présente étude accorde une importance toute particulière aux aspects émotionnels des processus de succession. Jusqu'à présent, ceux-ci ont été généralement peu pris en compte. Grâce aux entretiens que nous avons réalisés, nous avons établi que les entrepreneurs considéraient la succession comme un sujet très objectif, et qu'ils essayaient de l'aborder de façon pragmatique. Ce faisant, les aspects émotionnels résultant de l'étroite relation de l'entrepreneur avec son entreprise sont souvent sous-estimés. La gestion de ces émotions peut sans cesse mener à des obstacles; d'ailleurs, c'est souvent elle qui fait de la transmission d'entreprise un succès ou un échec. La gestion de ces émotions peut avoir diverses conséquences: dans un cas idéal, les entrepreneurs s'occupent suffisamment tôt de la succession; de cette façon, la mise en œuvre de la transmission d'entreprise se déroule dans la sérénité. Toutefois, la pratique a prouvé à maintes reprises que des aspects émotionnels s'im-misçaient dans le processus de succession, souvent même à la

grande surprise des personnes intéressées, ce qui pouvait ralentir, voire même faire échouer les démarches. En outre, lorsque le processus traîne en longueur, le temps vient à manquer, compliquant encore davantage la situation. L'objectif principal de la présente étude est par conséquent d'actualiser les connaissances sur la succession et d'approfondir celles dont nous disposons en matière d'émotions, de façon à pouvoir soumettre aux entrepreneurs des recommandations centrées sur la concrétisation.

Le corpus de recherche varié de la présente étude se fonde sur une *enquête adressée à quelque 9500 entrepreneurs de Suisse*¹, complétée par 46 entretiens menés avec des entrepreneurs en plein processus de succession. Varier le mode de collecte des données nous a permis de mettre en évidence divers détails et subtilités relatifs au processus de succession que nous n'aurions pas pu obtenir par le seul biais d'une enquête écrite.²

¹ Au total, ce sont 931 questionnaires exploitables qui ont été récoltés, le taux de réponse s'élevant ainsi à 10,4 % des questionnaires effectivement remis aux chefs d'entreprise.

² Vous trouverez dans l'annexe de la présente étude un aperçu de l'échantillonnage.



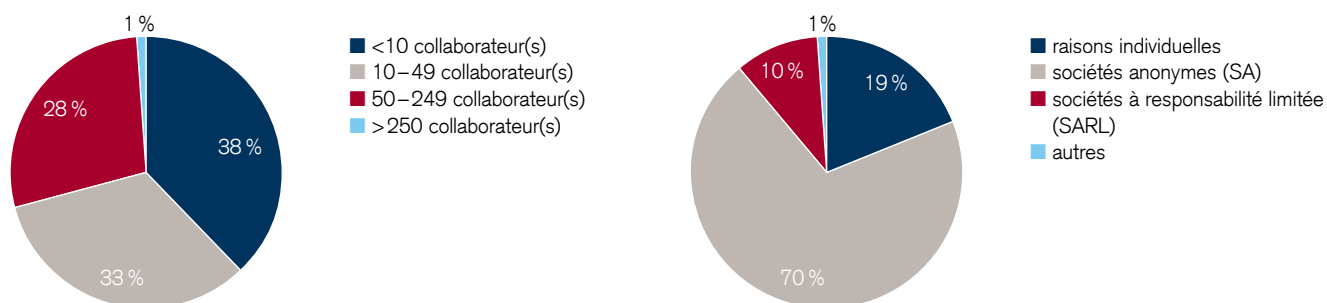
2 Le processus de succession dans la pratique

2.1 Pertinence de l'étude

Un examen des entreprises interrogées permet de constater qu'il s'agit essentiellement de sociétés anonymes (70 %). Vient ensuite les raisons individuelles (19 %) et les SARL (10 %). Plus de la moitié (54 %) des entreprises interrogées sont actives dans le secteur secondaire, contre 46 % dans le secteur tertiaire. Les micro-entreprises (moins de dix collaborateurs), avec

38 %, et les petites entreprises (de 10 à 49 collaborateurs), avec 33 %, représentent la majeure partie des entreprises interrogées. Plus d'un quart des participants proviennent de moyennes entreprises (de 50 à 249 collaborateurs). Enfin, le 1 % restant émane de grandes entreprises de 250 collaborateurs et plus (voir graphique 2).

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



Selon les conclusions des précédentes enquêtes du CFB-HSG sur le sujet, la thématique de la succession trouve moins d'écho dans le secteur tertiaire, dominé par les micro-entreprises, que dans le secteur secondaire, où la présence des moyennes entreprises plus axées sur la tradition se fait davantage ressentir. Le thème du règlement de succession occupe une place prépondérante dans ces entreprises qui existent depuis plus d'une génération et ont donc vécu au moins un processus de transmission. Finalement, nous avons établi que le paysage des PME du présent échantillon était pertinent et relativement bien reproduit, et que, par conséquent, les résultats pourraient être considérés comme représentatifs.

Au fil de l'étude, nous ferons parfois la distinction entre planificateurs, réalisateurs et successeurs. Ces différents statuts sont définis comme suit:

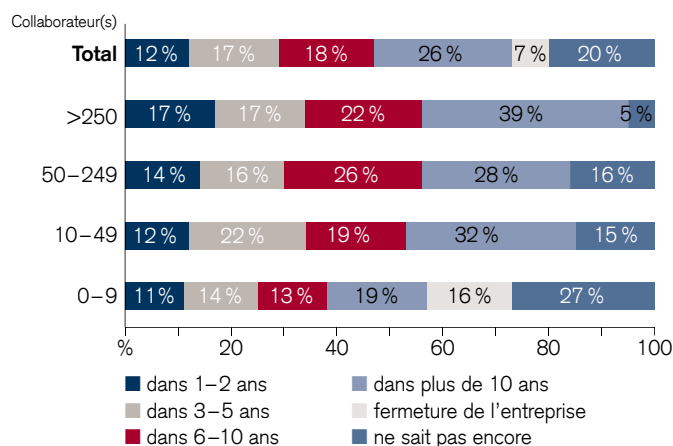
Tableau 1: Définition des concepts de planificateur, réalisateur et successeur

Planificateurs	Entrepreneurs prochainement confrontés à une succession d'entreprise
Réalisateurs	Entrepreneurs ayant déjà achevé la transmission d'entreprise
Successeurs	Entrepreneurs ayant repris l'entreprise au cours des années précédentes

2.2 Situation actuelle en Suisse

En premier lieu, la présente étude vise à illustrer la situation actuelle dans le domaine de la succession d'entreprise en Suisse. Interrogés sur leurs plans concernant la future transmission de leur entreprise, 73 % des entrepreneurs participants ont indiqué avoir déjà des projets concrets ou y avoir déjà réfléchi (voir graphique 3). Sans surprise, les perspectives temporelles diffèrent considérablement selon les entreprises: 12 % d'entre elles envisagent une transmission dans les deux ans à venir, 17 % évoquent une transmission dans trois à cinq ans, 18 % dans six à dix ans. En revanche, 26 % des entreprises n'envisagent pas de règlement de succession avant une bonne dizaine d'années.

Graphique 3: Planification successorale selon la taille de l'entreprise



Grâce à ce graphique, nous pouvons définir que les *entreprises plus importantes planifient d'ordinaire leur succession plus concrètement*, par exemple, que les micro-entreprises; pour preuve, plus d'un quart de celles-ci ont répondu «Ne sait pas encore» à la question de la planification successorale. De même, la part des micro-entreprises qui ne seront pas reprises mais tout simplement fermées atteint 16 %, un chiffre supérieur à la moyenne.

A titre de comparaison, l'enquête menée par le CFB-HSG en 2005 révélait qu'à l'époque, à peine 60 % des entrepreneurs interrogés avaient déjà des plans concrets en vue de la transmission de leur entreprise. En 2005, près d'un tiers répondait «Ne sait pas encore». L'enquête actuelle indique que ce chiffre est à présent retombé à 20 %. Cette tendance est particulièrement marquée chez les micro-entreprises: en effet, si près de la moitié d'entre elles répondaient encore «Ne sait pas encore» en 2005, ce pourcentage est désormais passé à 27 %. Ainsi, depuis que le thème de la succession a gagné en importance en Suisse, les entrepreneurs qui ont déjà réfléchi à leur succession sont plus nombreux. Ce phénomène nous a incités à utiliser une modélisation mathématique pour évaluer la signification économique de la succession d'entreprise.

Si l'on reporte les résultats de l'enquête à l'échelle de l'économie suisse tout entière (voir tableau 2), on constate que 77 270 entreprises planifient leur succession d'ici à 2013, ce qui correspond à un *taux de succession moyen de 25,9 %*. Selon ce pourcentage, 976 220 emplois (soit 30 % du nombre total des emplois) sont concernés.

Tableau 2: Importance économique de la succession d'entreprise

Collaborateur(s)	Petites et moyennes entreprises			Effectifs		
	Nombre total*	Succession dans les cinq années à venir		Nombre total*	Nombre d'employés concernés	
		Pourcentage	Nombre		Dans les cinq ans	Chaque année (employés concernés / 5 ans)
0-9	261 584	24,8 %	64 873	839 366	208 163	41 633
10-49	30 638	33,9 %	10 386	692 285	234 685	46 937
50-249	5 472	30,5 %	1 669	618 532	188 652	37 730
> 250	1 028	33,3 %	342	1 035 197	344 720	68 944
Total	298 722	25,9 %	77 270	3 185 380	976 220	195 244

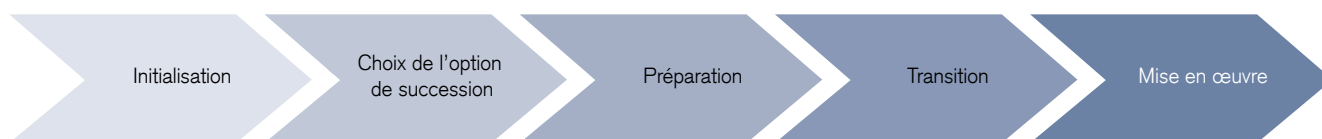
* Données: Office fédéral de la statistique, recensement des entreprises (2005)

2.3 La succession d'entreprise, un processus

Le déroulement et l'organisation d'une succession d'entreprise est un processus très hétérogène. Très variés, les souhaits et attentes au sein de l'entreprise d'une part, et de la famille d'autre part, ne sont pas nécessairement identiques. Aussi le véritable défi est-il de *développer une solution individuelle et équilibrée*, puis de l'appliquer de façon concrète dans un deuxième temps. Il est vrai que la succession d'entreprise ne se

résume pas à une simple décision paraphée d'une signature... Il s'agit bel et bien d'un *processus de plus longue haleine qu'il convient d'organiser consciencieusement*. Le graphique 4 présente un modèle de processus détaillé qui a fait ses preuves, et qui différencie les phases d'initiation, de choix des options, de préparation, de transition et de mise en œuvre.

Graphique 4: Le processus de succession dans la pratique (Credit Suisse, Succession au sein des PME – Un guide pratique, 2007)

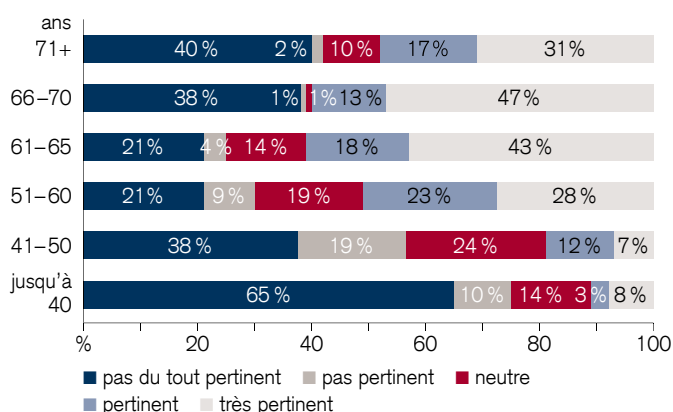


D'un point de vue pratique, ces modèles sont utiles pour orienter et structurer la résolution d'un problème, même si ces phases ne sont pas hermétiques et qu'il n'est pas facile de les exécuter dans l'ordre convenu. Comme le démontrent les enseignements tirés de la pratique, les obstacles les plus importants surviennent d'ordinaire lors des premières phases (initiation, choix des options et préparation par les entrepreneurs). Cependant, si ces phases sont bien maîtrisées, généralement le reste du processus se déroule alors relativement facilement.

2.3.1 Pertinence personnelle de la succession d'entreprise

L'importance de la succession d'entreprise s'avère, sans véritable surprise, être fortement influencée par l'âge de l'entrepreneur. Le graphique 5 illustre une tendance claire: environ 65 % des entrepreneurs de 40 ans et moins n'accordent qu'une faible importance au règlement de leur propre succession. En revanche, ce point préoccupe davantage les entrepreneurs plus âgés. Les personnes les plus directement concernées sont essentiellement celles qui atteignent ou dépassent de peu l'âge officiel de la retraite, c'est-à-dire qui ont entre 61 et 65 ans (43 %, très pertinent), et entre 66 et 70 ans (47 %, très pertinent). Le recul de l'intérêt pour ce sujet chez les personnes de plus de 70 ans s'explique sans doute par le fait que celles-ci ont déjà réglé leur succession et transmis leur entreprise.

Graphique 5: Age et pertinence de la thématique de la succession



Si ces résultats tombent sous le sens, il ne demeure pas moins que l'évaluation indique également que les entrepreneurs préparent activement leur succession dès leur plus jeune âge. Ce phénomène correspond à un changement observable des *concepts de vie personnels* de nombreux jeunes entrepreneurs. En effet, ceux-ci ne souhaitent plus obligatoirement être actifs dans la même entreprise jusqu'à leur retraite; aussi la vendent-ils souvent, et pour des raisons autres que celles de l'âge, avant d'en monter ou d'en reprendre une autre, ou de changer de statut et de devenir employé. Cette démarche implique une certaine distance émotionnelle par rapport à leur entreprise: ils ne s'identifient plus complètement à elle et ne la considèrent plus comme leur seule raison de vivre. Par conséquent, le processus de succession est organisé plus consciencieusement et surtout plus rigoureusement, ce qui simplifie la démarche de l'entrepreneur d'un point de vue émotionnel.

Dans le cadre des entretiens que nous avons menés, nous avons évoqué avec les entrepreneurs la question de leur *implication rationnelle et émotionnelle*. Selon leurs indications, leur approche de la succession est très rationnelle, et essentiellement basée sur des questions professionnelles et techniques. Si les aspects émotionnels ne sont guère traités explicitement, ils n'en demeurent pas moins absolument présents: ainsi, les personnes interrogées appartiennent pour la plupart à une génération d'entrepreneurs dont la perception des rôles est très traditionnelle et ne correspond pas au modèle précité et véhiculé par de nombreux jeunes entrepreneurs. Par conséquent, le lien émotionnel qui retient l'entrepreneur à l'entreprise et aux collaborateurs qui y travaillent est fort, et la majorité des entrepreneurs considèrent leur entreprise comme l'œuvre de leur vie. L'heure de la transmission approchant et l'âge avançant, les entrepreneurs deviennent généralement plus réticents à l'idée de passer la main, ce qui peut les mener, dans certains cas extrêmes, à un auto-sabotage du processus de succession.

Dans ce contexte, deux causes essentielles peuvent expliquer que quitter l'entreprise soit une démarche si difficile: citons premièrement la *perte potentielle de statut*. En sa qualité d'employeur et de membre engagé de la société, l'entrepreneur jouit en effet d'un certain prestige dans son entourage, et il craint de le perdre. Ce phénomène dépend du contexte social et régional ainsi que de la branche d'activité de l'entreprise. Ainsi, par exemple, ces paramètres sont plus marqués dans les zones rurales qu'urbaines. Cette notion de statut est particulièrement perceptible auprès des entrepreneurs du domaine de la construction. Deuxièmement, et c'est là un autre aspect important, l'employeur craint de *perdre sa raison de vivre* en abandonnant ses activités au sein de son entreprise. En effet, celle-ci a représenté un tel investissement en temps et en émotions que, dans bien des cas, l'entrepreneur n'a guère (ou pas du tout) le loisir de mener d'autres activités. En général, même la sphère privée est reléguée au second plan.



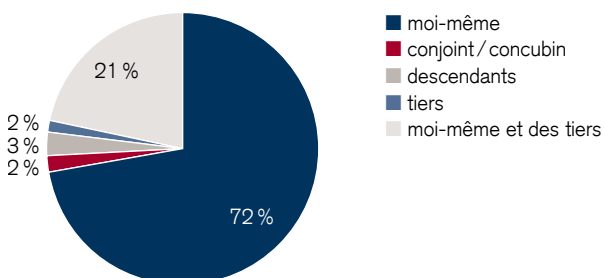
L'initiation de la transmission de l'entreprise

«Mes amies et mon entourage me poussent à penser à ma succession.»

(Entrepreneuse qui n'a pas encore transmis son entreprise, née en 1947, petite entreprise)

Même si le sujet de la succession d'entreprise suscite davantage d'intérêt ces dernières années, la question demeure: *d'où émane l'élan décisif qui stimule pour de bon le processus de succession?* Parmi les entrepreneurs interrogés, 72 % ont indiqué être les instigateurs des démarches en vue de la succession d'entreprise (voir graphique 6). 21 % estiment avoir initié le processus de transmission en collaboration avec des tierces personnes. Dans la majorité des cas, celles-ci se révèlent être des collaborateurs, des agents fiduciaires ou des conseillers bancaires qui abordent le sujet lors d'entretiens clientèle et soutiennent par la suite l'initialisation du processus par l'entrepreneur. Quant aux membres de la famille, à savoir le conjoint (2 %) et les enfants (3 %), ils jouent un rôle étonnamment discret dans le processus. Un chiffre que la pratique nuance toutefois: en effet, le rôle du conjoint dans le cadre de la succession d'entreprise ne doit pas être sous-estimé, en dépit de ce que semblent indiquer ces chiffres.

Graphique 6: D'où proviennent les élans stimulant la planification successorale?



Il est intéressant de constater que les réponses divergent suivant la taille de l'entreprise: si, dans les micro-entreprises, 87 % des entrepreneurs indiquent être les seuls instigateurs de la transmission, ce pourcentage diminue à mesure qu'augmente la taille des entreprises. Par exemple, ce chiffre n'est plus que de 42 % dans les grandes entreprises. L'influence de tierces

personnes est à l'origine de cette différence, ce qui semble somme toute logique. En effet, l'augmentation de la taille des entreprises complique sensiblement le règlement de la succession. Aussi les entrepreneurs sont-ils davantage guidés par des spécialistes (agents fiduciaires, conseillers financiers, etc.). Toutefois, il semble important de souligner qu'au bout du compte, l'entrepreneur est le seul qui doit prendre l'initiative: en effet, sans lui, aucune véritable mise en œuvre n'est possible.

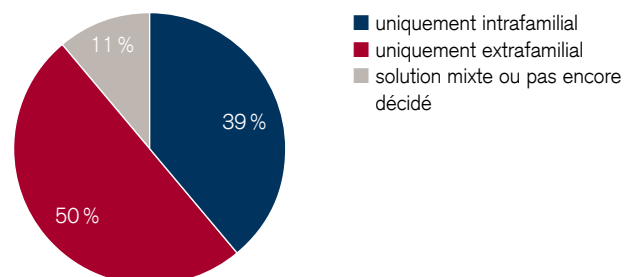
2.3.3 Choix de l'option de succession

«Dès lors que l'on a ferré un successeur potentiel, on ne peut pas manquer son départ.»

(Entrepreneur après un règlement de succession, né en 1943, petite entreprise)

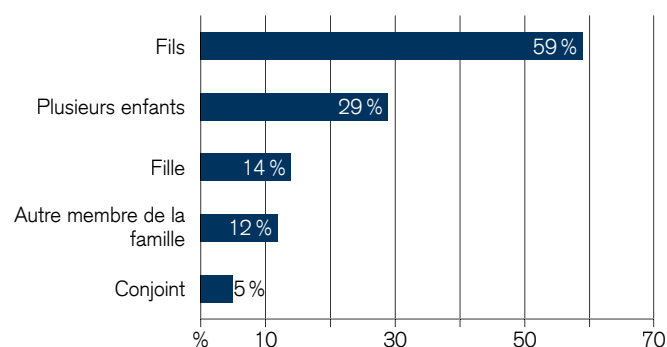
Comme plus de 88 % des entreprises suisses sont des entreprises familiales (voir Frey, Halter & Zellweger, 2004), on pourrait supposer que la majorité des entreprises aspirent à une solution de succession intrafamiliale. C'est d'ailleurs ce qu'avait révélé l'enquête de 2005: en dépit de valeurs déjà à la baisse, des règlements familiaux étaient encore prévus (58 %) ou déjà réalisés (63 %) dans la majorité des cas. En revanche, l'enquête actuelle fait apparaître que *seules 39 % des entreprises interrogées envisagent ou ont déjà trouvé une solution purement intrafamiliale*. De plus, dans un cas sur deux, un règlement extrafamilial semble être privilégié (voir graphique 7). Enfin, 11 % des participants auraient envisagé les deux possibilités ou auraient porté leur choix sur une forme mixte.

Graphique 7: Succession intrafamiliale et succession extrafamiliale



Si l'on prend en considération les diverses possibilités d'une transmission intrafamiliale, c'est le fils qui, dans 59 % des cas, est le successeur privilégié, même si plusieurs enfants peuvent également se voir confier l'entreprise (29 %, voir graphique 8). Moins souvent, ce sont d'autres membres de la famille (12 %), une fille (14 %) ou un conjoint (5 %) qui sont cités en qualité de successeurs prévus ou effectifs (plusieurs réponses étaient possibles pour cette question).

Graphique 8: Options d'une succession intrafamiliale
(plusieurs réponses possibles)



La moitié des personnes interrogées ont déclaré explicitement qu'elles envisageaient une solution extrafamiliale, dans la mesure où aucun successeur adéquat ne se profilait dans la famille. Les raisons ici peuvent être très diverses. Dans certains cas, aucun membre de la famille ne montre d'intérêt à reprendre le flambeau, tandis que dans d'autres, les entrepreneurs remettent en cause l'aptitude des membres de la famille éventuellement amenés à diriger l'entreprise. Sont notamment évoqués comme possibles motifs un manque de compétences sociales ou de rigueur nécessaires à l'heure de gérer le quotidien de l'entreprise. Par ailleurs, d'autres entrepreneurs ne souhaitent en aucun cas que leurs enfants leur succèdent, puisque ceux-ci ont de meilleures qualifications et devraient embrasser une autre carrière. Les déclarations de cet entrepreneur de la branche de la construction illustrent parfaitement cette tendance :

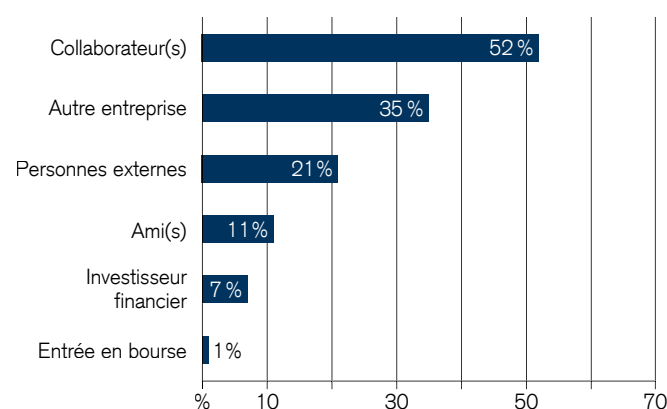
«Mon fils, chirurgien, a des mains en or. Nous n'avons pas le droit de lui demander de diriger notre petite entreprise familiale.»

(Entrepreneur pendant la transmission de l'entreprise, né en 1943, petite entreprise)

Les regrets de ne pas avoir réussi à trouver une solution intrafamiliale ne sont importants que dans quelques rares cas, par exemple lorsque l'entreprise appartient à la même famille depuis plusieurs générations. Comme les entretiens avec les entrepreneurs l'ont clairement démontré, les conflits émotionnels au sein de la famille propriétaire de l'entreprise sont généralement déjà désamorçés au moment d'envisager concrètement la planification successorale. Le pourcentage élevé de réponses

visant explicitement une solution extrafamiliale, pour laquelle diverses possibilités sont envisageables, s'explique donc ainsi. Les variantes privilégiées sont cependant la vente à un ou plusieurs collaborateurs (52 %), ou à une autre entreprise intervenant en qualité d'investisseur stratégique (35 %). Les ventes à des proches (11 %) ou à d'autres personnes externes (21 %) sont également fréquentes. En revanche, les investisseurs financiers ou la possibilité d'une entrée en bourse ne jouent ici qu'un rôle minime.

Graphique 9: Options pour une succession extrafamiliale
(plusieurs réponses possibles)

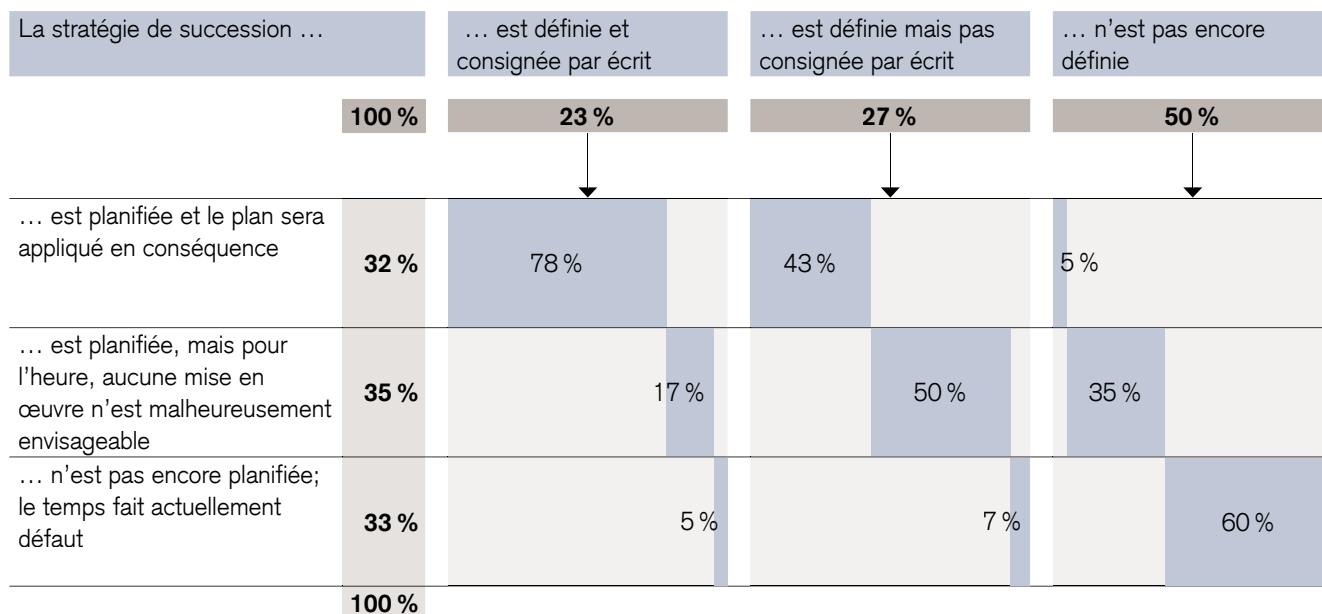


2.3.4 L'ancrage du processus de succession

Indépendamment du choix des options stratégiques, des préparatifs sont nécessaires dans diverses proportions. Ainsi, on a demandé aux planificateurs, autrement dit aux entrepreneurs impliqués concrètement dans la planification du règlement de la succession, dans quelle mesure ils avaient au préalable établi et défini par écrit une stratégie de succession. Plus de la moitié des entrepreneurs ont indiqué *n'avoir défini aucune stratégie explicite*. Dans le cas des micro-entreprises, ce pourcentage atteint même 68 %, sensiblement plus que les grandes entreprises, où ce chiffre ne dépasse pas un tiers.

Il était intéressant de savoir dans quelle mesure une procédure écrite pouvait contribuer à la mise en œuvre de la transmission. Par la même occasion, les planificateurs ont donc été interrogés sur leur procédure de mise en œuvre. Le tableau 3 compare les différents résultats obtenus. Ceux-ci indiquent que 78 % des entreprises qui avaient défini une stratégie par écrit ont suivi à la lettre le règlement de la succession convenu. Seules 17 % des entreprises ont indiqué que pour l'heure, une mise en œuvre ne pouvait être envisagée. En revanche, parmi les entreprises interrogées qui avaient défini une stratégie de transmission, mais ne l'avait pas consignée par écrit, 43 % seulement ont indiqué que le règlement de la succession s'était déroulé comme prévu. Dans la moitié des cas cependant, la succession n'a pu être réalisée comme convenu. *Ce résultat tend à démontrer qu'une consignation écrite et formelle d'un règlement de succession est utile pour impliquer plus fortement les parties et les mettre véritablement à contribution*. En d'autres termes, la consignation écrite d'une planification successorale joue un rôle important; il s'agit bel et bien de l'une des dernières tâches stratégiques fondamentales de la carrière d'un entrepreneur.

Tableau 3: Planification successorale et mise en œuvre formelles



Il faut toutefois nuancer cette tendance. En effet, les résultats du tableau 3 s'expliquent au moins en partie par le fait que sou-

vent, une définition écrite de la stratégie n'est possible que si la mise en œuvre souhaitée est réaliste.

2.4 Principales conclusions du chapitre 2

- La succession d'entreprise interne à la famille continue de perdre en importance. Une question est par conséquent fondamentale: l'entreprise est-elle suffisamment compétitive pour être vendue à un repreneur extrafamilial? Existe-t-il véritablement un marché?
- La succession d'entreprise représente un réel défi stratégique pour l'entrepreneur.
- L'entrepreneur se doit d'autant plus d'afficher une certaine rationalité et une certaine «distance saine» par rapport à cette succession d'entreprise, et ce plus l'entrepreneur est âgé, plus l'entreprise est petite et plus le site sur lequel elle est implantée est rural.
- En outre, plus l'entrepreneur est âgé, plus il est important qu'il se détache volontairement des activités de l'entreprise et qu'il délègue des responsabilités. De cette façon, certaines compétences, capacités, structures et processus peuvent rapidement être développés.
- Plus l'entreprise est petite et plus l'entrepreneur est impliqué dans les activités opérationnelles, plus il est important d'ancrer le processus de succession dans l'organisation.
- Idéalement, l'objectif de l'entrepreneur devrait être de pouvoir affirmer fièrement, au terme de sa carrière, qu'il a procédé avec succès au règlement de la succession de son entreprise.



3 Objectifs, motivations et attentes

3.1 Orientation future de l'entreprise

«L'entreprise doit rester sur le chemin du succès. Si, dans cinq ans, je reviens visiter l'entreprise, je veux pouvoir regarder tous mes collaborateurs droit dans les yeux.»

(Entrepreneur pendant la transmission de l'entreprise, né en 1945, moyenne entreprise)

Tous les entrepreneurs avec lesquels nous nous sommes entretenus déclarent que la liquidation de l'entreprise doit demeurer la dernière option envisageable. Plusieurs raisons expliquent cette prise de position. Si les entrepreneurs mentionnent ici un *prix de liquidation qui se révèle insuffisant*, ils se sentent avant tout investis d'une responsabilité envers leurs collaborateurs et leurs clients. Il est donc essentiel que la situation de l'entreprise soit saine avant la transmission, et qu'elle ait de bonnes perspectives d'avenir, tant au niveau de la structure et du financement de l'entreprise qu'en termes d'orientation stratégique et

de conception d'un modèle commercial viable. Associées à la structure du capital, ces perspectives d'avenir de l'entreprise sont des facteurs décisifs à l'heure de trouver un successeur approprié et de convenir d'un produit de la vente qui soit satisfaisant aux yeux du cédant.

D'un point de vue pratique, il faut donc se demander ce qui devra et ce qui pourra être transmis à la génération suivante. Ainsi, les *éléments non nécessaires à l'exploitation* doivent être réduits au préalable, tandis que les *processus et les structures* doivent être conçus de façon à ce que le départ de l'entrepreneur puisse être compensé. Le *modèle commercial*, à savoir la *base de rentabilité*, doit avoir un potentiel d'avenir, et surtout lorsque l'on sait que les successions d'entreprises extrafamiliales ne cessent de gagner en importance et que les successeurs externes sont souvent difficiles à trouver. Aussi les préparatifs de transmission sont-ils dans la majorité des cas un long et périlleux processus pouvant impliquer de graves décisions stratégiques. Et c'est pourquoi des prestataires externes viennent souvent prêter main forte aux entrepreneurs, ce qui nécessite un rapport de confiance absolue entre les parties en présence.

3.2 Attentes liées à un règlement de succession

«Les entrepreneurs ne peuvent pas raisonner selon le principe «Après moi, le déluge».»

(Entrepreneur pendant la transmission de son entreprise, né en 1945, grande entreprise)

«A mon sens, l'entreprise a le droit d'exister. Lorsqu'un entrepreneur la quitte, il doit trouver un remplaçant qui saura reprendre brillamment le flambeau.»

(Entrepreneur après un règlement de succession, petite entreprise)

Au moment de planifier la succession d'entreprise, un aspect important est à prendre en considération: les attentes et objectifs du cédant. A l'instar du sentiment très élevé de responsabilité à l'égard de ses collaborateurs, le lien étroit qui unit l'entrepreneur à «l'œuvre de sa vie» rend souvent son départ difficile. Ainsi, bon nombre des entrepreneurs interrogés considèrent qu'il est de leur devoir social de se préoccuper de leurs collaborateurs et, si possible, de leur offrir des conditions optimales qui permettront de poursuivre le développement de l'entreprise:

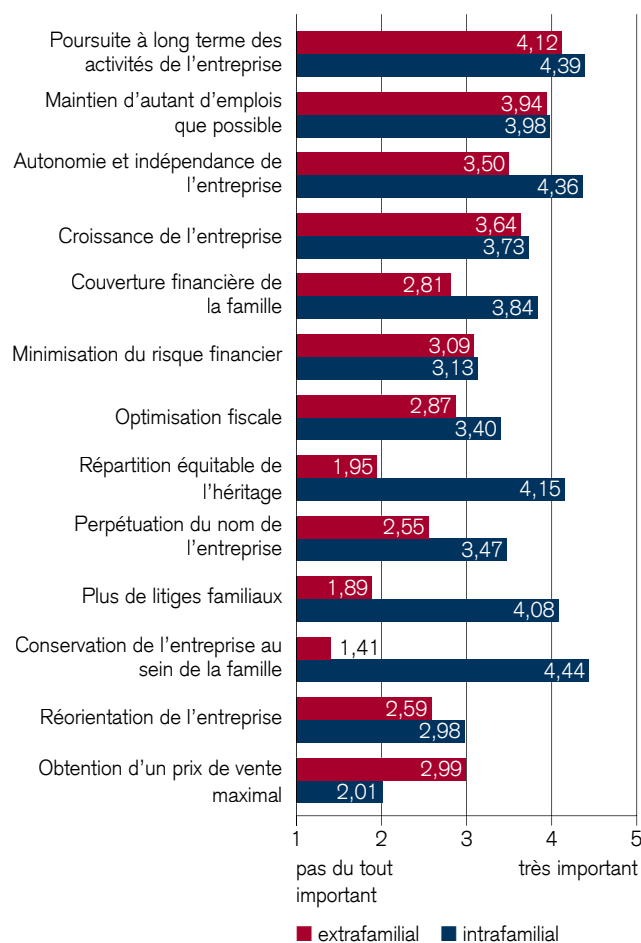
«D'un point de vue social, l'entrepreneur jouit aujourd'hui d'un certain prestige. On sait qu'il crée des emplois, à la différence du manager, souvent perçu comme un exploitateur.»

(Entrepreneur, né en 1952)

D'après les réponses obtenues, les objectifs les plus importants aux yeux de l'entrepreneur – sur une échelle de 1 à 5 – sont la poursuite à *long terme des activités de l'entreprise* (valeur moyenne /VM = 4,2), le *maintien d'autant d'emplois que possible* (VM = 3,9), et la *conservation de l'autonomie et de l'indépendance de l'entreprise* (VM = 3,8). En revanche, l'obtention d'un prix de vente maximal (VM = 2,7) et la réorientation de l'entreprise (VM = 2,7) sont des paramètres moins pertinents. Il est intéressant de constater les différences entre successions d'entreprises intrafamiliales et extrafamiliales (voir à ce propos

le graphique 10). Ainsi, si l'on analyse séparément les données de règlements de successions intrafamiliales, on constate rapidement que certains objectifs (répartir équitablement l'héritage, éviter les litiges familiaux, conserver l'entreprise au sein de la famille) figurent clairement au premier plan.

Graphique 10: Objectifs du règlement de la succession (valeur moyenne)



Le processus d'évaluation de l'entreprise et le prix de la transaction convoité dans la foulée jouent ici un rôle important. Dès lors que l'évaluation d'une entreprise est effectuée, certaines attentes naissent chez le cédant; suivant les circonstances, celles-ci ne peuvent cependant pas être comblées sur le marché. Dans de tels cas de figure, il s'agit alors de savoir si la pondération des objectifs est modifiée et dans quelle mesure l'entrepreneur est disposé à revoir ses ambitions financières à la baisse.

3.3 Concessions dans le processus de succession

«Si je disposais de deux repreneurs potentiels, je ne vendrais pas mon entreprise à celui qui me paierait un demi-million de plus si cela devait coûter leur emploi aux collaborateurs.»

(Entrepreneur après la transmission de l'entreprise, né en 1946, petite entreprise)

Les entrepreneurs qui ont déjà achevé la succession de leur entreprise (= réalisateurs) ont été interrogés sur les *concessions qu'ils étaient disposés à faire* ou qu'ils avaient faites au moment de transmettre leur entreprise. Les réponses ont permis de constater que 27 % des entrepreneurs avaient dû revoir à la baisse leur prix de vente. Par ailleurs, la volonté de trouver un compromis est relativement importante lorsque celui-ci peut permettre de poursuivre à long terme les activités de l'entreprise (23 %) et de conserver l'entreprise au sein de la famille (18 %). En revanche, les concessions semblent moins susceptibles d'être envisagées pour éviter les litiges familiaux (7 %), faire croître l'entreprise (10 %) ou répartir équitablement

l'héritage (11%). Quant aux objectifs caractéristiques des successions d'entreprises internes à la famille, ils peuvent compliquer la situation et rendre certains compromis nécessaires (voir également graphique 10). La pratique a démontré que ce phénomène incitait souvent les entrepreneurs à mettre en place une succession d'entreprise extrafamiliale et ainsi éviter les litiges familiaux.

Une question demeure toutefois: quelles attentes doit satisfaire un successeur potentiel? Est-il enclin à faire des concessions à cet égard? Si l'on résume en gros plusieurs réponses collectées lors des entretiens, on constate que de nombreux entrepreneurs recherchent un jeune «clone» capable de les remplacer aisément à la tête de l'entreprise. Souvent, flexibilité et tolérance font quelque peu défaut aux entrepreneurs, ce qui complique encore davantage la recherche d'un successeur qui conviendrait. Ce phénomène se vérifie essentiellement chez les entrepreneurs au style de conduite plutôt patronal dans des entreprises de plus petite taille. L'entrepreneur peut parfois avoir l'impression d'être irremplaçable, ce qui rend toujours plus difficile son départ et peut même faire échouer la succession dès les premières phases du processus.

3.4 Lien émotionnel avec l'entreprise

«Mon entreprise, c'est ma vie.»

(Entrepreneur pendant la transmission de l'entreprise, né en 1950, petite entreprise)

«Ma maison et mon jardin sont mes deux hobbies, mais ils ne suffisent pas à me combler.»

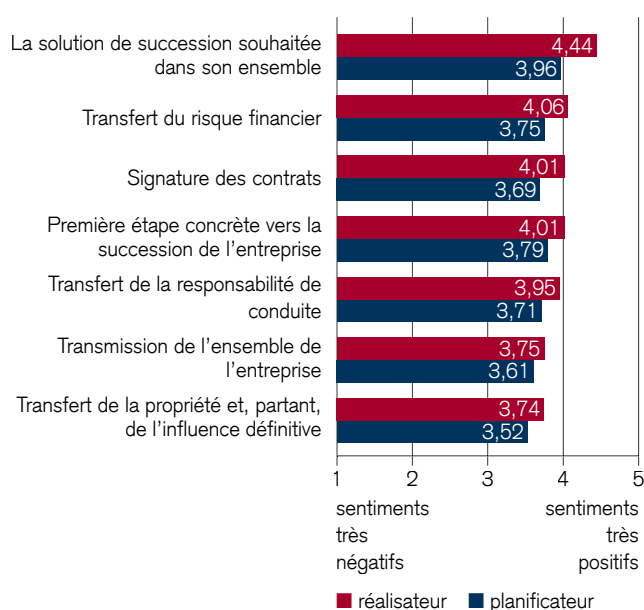
(Entrepreneur pendant la transmission de son entreprise, né en 1947, petite entreprise)

En général, lorsque l'on choisit de devenir entrepreneur, on est conscient que la charge de travail et d'investissement personnel sera supérieure à celle d'un employé classique. Cette charge de travail, combinée à la corrélation des deux sous-systèmes «famille» et «entreprise», crée un lien émotionnel très fort entre l'entrepreneur et son entreprise, qui représente le centre absolu de sa vie. Cette constatation vaut en particulier pour la généra-

tion des entrepreneurs qui ont fondé leur entreprise. Les entrepreneurs de la génération du cédant s'identifient pleinement à leur entreprise, qu'ils considèrent explicitement ou implicitement comme *l'œuvre de leur vie*. Outre ce lien émotionnel à l'entreprise, l'entrepreneur voit également son statut défini par rapport à sa position au sein de l'entreprise. Par conséquent, il peut appréhender la retraite, qui peut l'amener à une certaine perte d'identité. L'initiation active de la succession d'entreprise n'a alors pas lieu pour des raisons psychologiques.

Pour nous permettre de saisir les aspects émotionnels d'une succession d'entreprise, nous avons interrogé les entrepreneurs sur leurs sentiments par rapport à divers aspects du processus de succession. L'échelle s'articule de 1 (= sentiments très négatifs) à 5 (= sentiments très positifs), tandis que le graphique 11 fait la distinction entre planificateurs et réalisateurs. Une constatation s'impose: rétrospectivement, les réalisateurs évaluent tous les aspects de la succession plus positivement que les planificateurs. Les émotions évoluent donc sensiblement au fil du temps.

Graphique 11: Emotions gravitant autour de la succession d'entreprise (valeur moyenne)



En outre, la tâche stratégique centrale de règlement de succession s'ajoute très souvent aux opérations quotidiennes de l'entreprise, et ce d'autant plus que celle-ci est petite ou que l'entrepreneur s'occupe encore personnellement d'activités opérationnelles. La succession est de ce fait considérée dans bien des cas comme un mal nécessaire, et donc traitée très timidement. Plus qu'un défi pour l'entreprise, la planification successorale est souvent perçue comme une charge de travail supplémentaire. *Il faut attendre que le réalisateur ait du recul pour l'associer à une réflexion plus positive.*

En pratique, cela signifie qu'un allègement au niveau opérationnel peut être une base permettant d'ouvrir une porte au travail émotionnel. L'entrepreneur doit être conscient de ses objectifs personnels et être en mesure de définir des scénarios pour son avenir. Pour ce faire, il doit classer les objectifs selon les priorités, et établir où certains compromis peuvent être envisagés ou non. *Cette démarche peut être comparée à la préparation mentale d'un sportif d'élite avant une compétition.* En effet, en dépit de toutes les rationalisations des arguments et des décisions, les émotions jouent un rôle capital. Le succès ou l'échec d'une transmission peuvent être influencés selon que l'on reconnaît, que l'on accepte ou que l'on laisse s'exprimer ces émotions.

3.5 Principales conclusions du chapitre 3

- Pour qu'une entreprise soit vendable, elle doit impérativement disposer d'un potentiel d'avenir et ne pas être grevée de charges trop importantes.
- Le cédant doit savoir avec certitude ce qu'il veut et ce qu'il peut vendre.
- Il doit également se demander dans quels domaines des concessions peuvent être envisagées.
- Il lui faut par ailleurs songer à ses objectifs personnels plus profonds, dans la mesure où ceux-ci seront déterminants lorsqu'il s'agira d'envisager des actions et de définir quels comportements adopter.
- Nous recommandons en particulier aux fondateurs d'entreprises de se confronter suffisamment tôt à l'idée de leur départ, et, par exemple, de déléguer volontairement certaines responsabilités à leurs collaborateurs.
- Plus l'allègement opérationnel survient tôt, plus la planification et la mise en œuvre de la succession ont de bonnes chances de bien se dérouler.



4 Offres de soutien et approches en matière de conseil

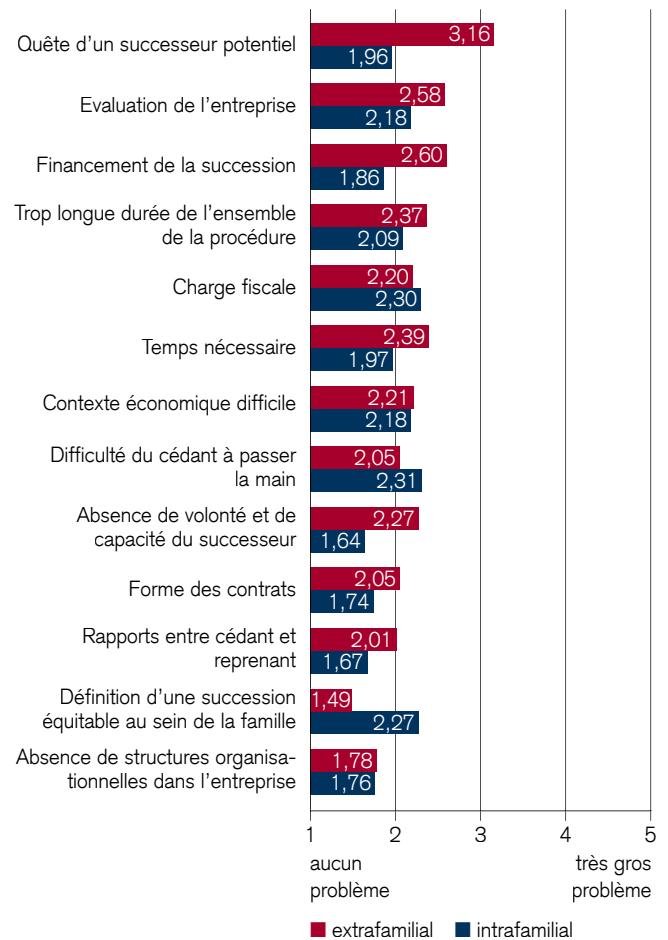
4.1 Problèmes rencontrés lors du règlement de la succession d'entreprise

«J'ai été étonné d'apprendre par l'intermédiaire de la société fiduciaire que le processus durerait entre cinq et sept ans.»

(Entrepreneur pendant la transmission de l'entreprise, né en 1947, petite entreprise)

Au fil des différentes phases du processus de succession, les entrepreneurs sont souvent confrontés de manière inattendue à des problèmes sérieux qui peuvent être très différents suivant l'option de succession choisie. C'est la quête d'un successeur potentiel qui a été qualifiée de problème le plus important (VM = 2,81), surtout dans les cas de transmissions extrafamiliales. Viennent ensuite l'évaluation de l'entreprise (VM = 2,46) et le financement de la transaction (VM = 2,40); à nouveau, ces problèmes concernent plus particulièrement les solutions de successions extrafamiliales.

Graphique 12: Problèmes rencontrés lors de la succession d'entreprise (valeur moyenne)



Les questions de l'évaluation de l'entreprise et du financement dépendent souvent du fait que de nombreuses PME disposent d'éléments de fortune considérables non nécessaires à l'exploitation. Détacher ceux-ci du volume de transaction ou les quantifier monétairement sont des tâches qui requièrent dans la plupart des cas l'aide de spécialistes. En outre, lorsqu'une solution extrafamiliale est retenue, les questions de financement sont souvent essentielles, dans la mesure où la part à financer est plus importante que dans les cas de successions intrafamiliales (voir également ci-dessous).

En revanche, les problèmes de charge fiscale et de définition d'une succession équitable au sein de la famille sont davantage

pris en considération dans les cas de successions d'entreprises intrafamiliales. Il faut tout d'abord songer que la valeur ajoutée acquise de l'entreprise doit être imposée dans le cadre de la transaction, même si, dans certaines circonstances, aucune liquidité n'est transférée pour le règlement de la transaction¹. L'établissement d'une succession équitable peut se révéler particulièrement difficile si tous les enfants ne peuvent être pris en considération de la même façon par rapport à la direction et à la propriété de l'entreprise. Et comme une telle égalité n'est pas toujours possible, la liberté d'action du successeur actif au sein de l'entreprise ne doit pas être trop limitée.

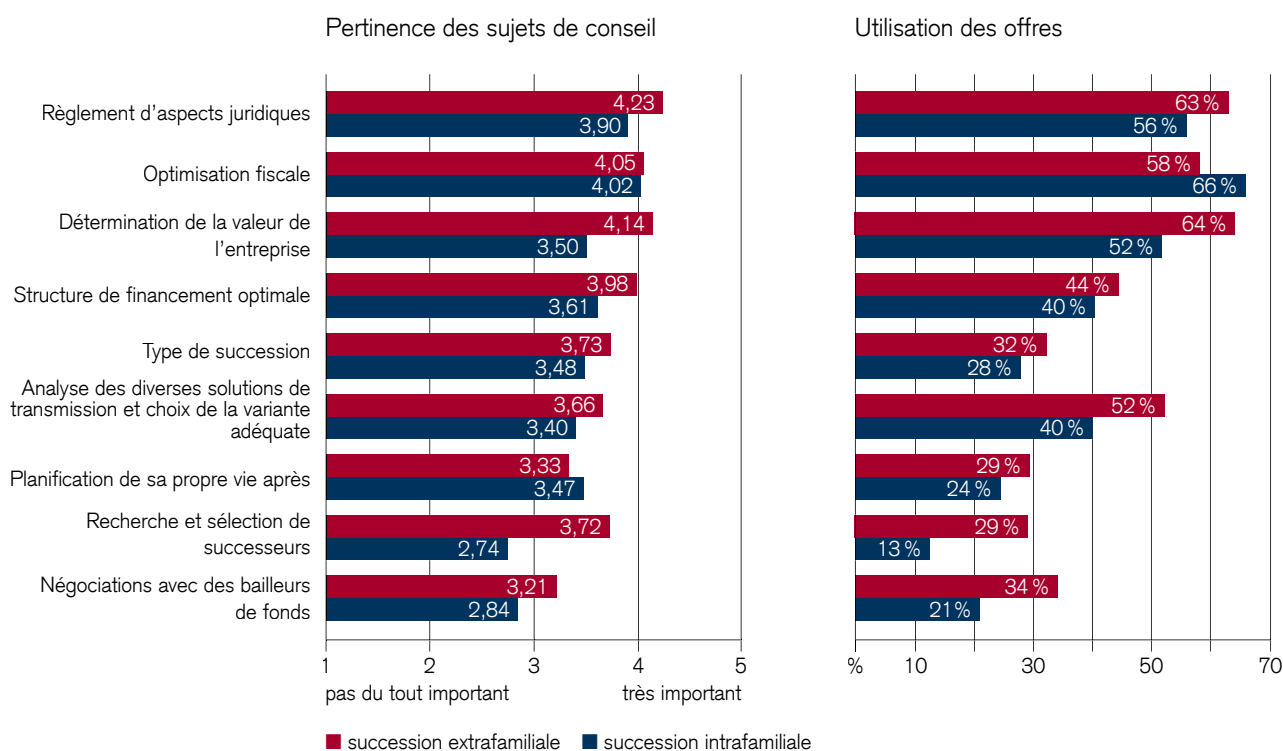
4.2 Besoin et utilisation d'offres de soutien

«Si l'on évoque le sujet des prestataires en général, vous aurez surtout besoin de personnes compétentes dans votre entreprise, et vous pourrez ensuite vous adjoindre les services de spécialistes suivant votre cas.»

(Entrepreneur pendant la transmission de son entreprise, né en 1928, grande entreprise)

Divers sujets interviennent dans le cadre d'une succession d'entreprise. Et l'entreprise ne dispose pas toujours suffisamment des connaissances spécifiques pour les traiter en interne. Aussi faut-il solliciter divers services de conseil. Ci-après, nous cherchons à définir quels sont les sujets qui doivent être traités en priorité par des tiers, et quelle entité doit faire office de soutien.

Graphique 13: Pertinence des sujets de conseil (valeur moyenne) et utilisation des offres suivant les sujets



¹ Ce point problématique doit être considéré dans le cadre de la réforme de l'imposition des entreprises II.

En moyenne, la plus grande importance est accordée aux thèmes spécialisés tels que le règlement d'aspects juridiques (VM = 4,08), l'optimisation fiscale (VM = 4,03), la détermination de la valeur de l'entreprise (VM = 3,87), ou encore la structure de financement optimale (VM = 3,82). Il est intéressant de souligner la différence existant entre les successions d'entreprises intrafamiliales et extrafamiliales. Dans le cas des successions d'entreprises intrafamiliales, la majorité des thèmes de conseil ne revêt qu'une importance relative, à l'exception toutefois de la planification de la vie après la transmission de l'entreprise. Par rapport aux successions intrafamiliales, les successions d'entreprises extrafamiliales mettent davantage l'accent sur le règlement d'aspects juridiques, la définition de la valeur de l'entreprise, la recherche d'une structure de financement optimale et, surtout, la recherche et la sélection d'un successeur.

L'utilisation de telles prestations est à la fois importante et intéressante. Ainsi, on peut constater que, dans le cadre de transmissions d'entreprises extrafamiliales, les prestations de conseil et de soutien sont nettement plus sollicitées, à une exception près: l'optimisation fiscale, qui compte davantage dans les cas de solutions intrafamiliales. Ce point contredit l'évaluation de la pertinence (voir graphique 13, page de gauche) et révèle que la complexité des questions fiscales est, tout d'abord, souvent

sous-estimée lors d'une transmission d'entreprise au sein de la famille, avant que l'intervention de spécialistes en conseil ne soit recommandée.

Il est possible d'établir un constat selon la taille de l'entreprise, comme l'on pouvait s'y attendre: plus la structure de l'entreprise est conséquente, plus des prestations de conseil sont sollicitées dans tous les thèmes spécialisés. Dans les processus de recherche, de sélection de successeurs et de planification successorale, la demande de soutien est un peu plus importante chez les micro-entreprises que chez les petites et moyennes entreprises.

Les entretiens ont permis de démontrer que les *entreprises familiales sont plutôt réticentes à l'idée de faire appel à des conseils*, exception faite, une fois encore, des questions fiscales. On remarque en particulier que les demandes de soutien et d'accompagnement tout au long du processus de succession sous forme de coaching sont apparemment peu demandées, les entreprises préférant relever seules leurs défis. Cela étant, les entrepreneurs ont rétrospectivement et en règle générale un avis très positif sur ces engagements dès lors qu'ils y ont recours. Ils apprécient tout particulièrement de disposer d'un avis extérieur neutre en cas de crise; par ailleurs, l'implication de tierces personnes rend le processus contraignant pour toutes les personnes impliquées.

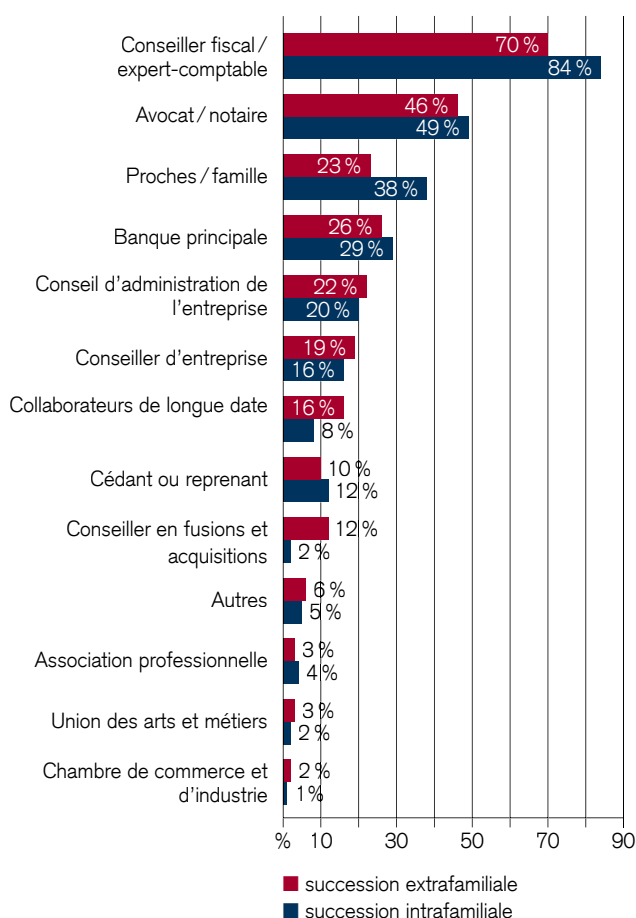
4.3 Prestataires d'offres de soutien

En dernier lieu, nous avons cherché à savoir quelle entité apportait son aide lors du processus de succession, ou auprès de quel prestataire les services étaient sollicités (voir graphique 14). Sont cités dans la plupart des cas les conseillers fiscaux / experts-comptables (75 %), suivis des avocats / notaires (47 %), des proches / de la famille (30 %) et de la banque principale (29 %). Le conseil d'administration de l'entreprise (20 %) et les conseillers d'entreprise (18 %) jouent ici un rôle moins déterminant. Dans certains cas, les collaborateurs de longue date (12 %) ou l'autre partie (cédant ou reprenant = 10 %) apportent aussi leur

soutien. Les conseillers en reprise (fusions et acquisitions) sont essentiellement impliqués dans les transactions plus importantes et interviennent plutôt dans les cas de successions extrafamiliales (12 %) qu'intrafamiliales (2 %). De même, les conseillers fiscaux et les experts-comptables sont plus souvent sollicités dans les cas de successions intrafamiliales (84 %) qu'extrafamiliales (70 %). Enfin, le rôle joué par les amis et les membres de la famille (successions intrafamiliales = 38 %, extrafamiliales = 23 %) est moindre dans les deux cas.

Graphique 14: Par qui vous faites-vous conseiller?

(plusieurs réponses possibles)



Finalement, nous avons pu constater qu'un soutien était nécessaire lors du processus de succession et que les entreprises y avaient recours. Si l'on considère plus attentivement les données, on remarque clairement que le soutien se limite essentiellement aux connaissances techniques et spécialisées, et qu'un accompagnement durant tout le processus n'est que rarement sollicité. Au vu de la complexité des tâches (ainsi que de la diversité et de la corrélation des questions), nous nous permettons de vous recommander de faire appel à un tiers pour vous accompagner dans le processus et vous aider dans des activités de gestion de projet / coaching.

4.4 Principales conclusions du chapitre 4

- Trouver un successeur extrafamilial n'est pas toujours évident. Nous vous recommandons de songer à des scénarios et d'initier au plus tôt le processus de succession.
- Si des questions relatives à des thèmes spécialisés surviennent (fiscalité, contrats, financement ou évaluation de l'entreprise), nous vous recommandons de faire appel à des experts.
- Nous vous recommandons également de vous faire accompagner lors du processus par des spécialistes expérimentés en successions et disposant de connaissances générales; de cette façon, vous poserez les bonnes questions au bon moment et avec la clairvoyance nécessaire.
- Le recours à des conseillers externes ne permet pas seulement d'accéder à des connaissances de spécialistes, il ancre également le processus de succession.
- Au fil du processus de succession, différents conseils spécialisés sont souvent intégrés. Pour que le résultat soit optimal, les interfaces doivent être précisément définies.



5 La succession d'entreprise du point de vue financier

Du point de vue financier, la succession d'entreprise soulève notamment des questions quant à la prévoyance vieillesse de l'entrepreneur, la charge émotionnelle liée à la modification des

flux de fonds, l'évaluation de la valeur de l'entreprise et la détermination du prix définitif de la transaction. La question du financement de la transaction ne doit également pas être négligée.

5.1 Succession d'entreprise et prévoyance vieillesse

«J'ai déjà organisé ma prévoyance, mais j'apprécierais qu'un petit quelque chose vienne s'y ajouter.»

(Entrepreneur avant la transmission de son entreprise, né en 1949, petite entreprise)

«Comme je n'ai pas de caisse de pension, il est essentiel pour moi que la transaction soit rentable. Aussi le prix d'achat est-il l'aspect le plus important: les autres critères sont de simples souhaits moins importants.»

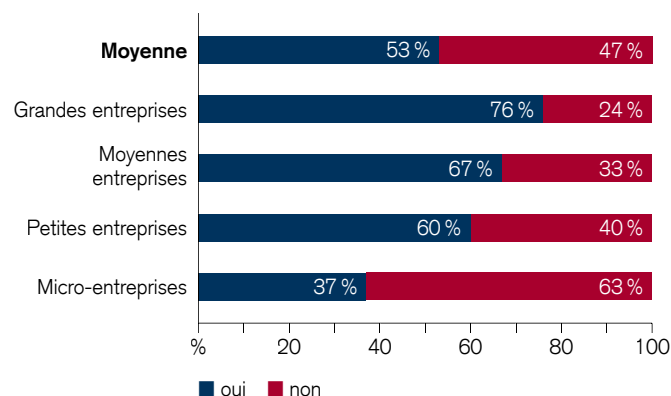
(Entrepreneur avant la transmission de son entreprise, né en 1945, petite entreprise)

Plus de la moitié des personnes interrogées (53 %) ont déjà réglé la question de leur prévoyance vieillesse (voir graphique 15). Néanmoins, dans 45 % des cas, *l'entreprise fait elle-même partie de cette prévoyance personnelle*. Conformément aux attentes, plus l'âge des entrepreneurs est avancé, plus ceux-ci sont nombreux à avoir organisé leur prévoyance. Et pourtant, résultat étonnant, force est de constater qu'un tiers des entrepreneurs âgés de plus de 65 ans n'ont, selon leurs dires, toujours pas réglé cette question.

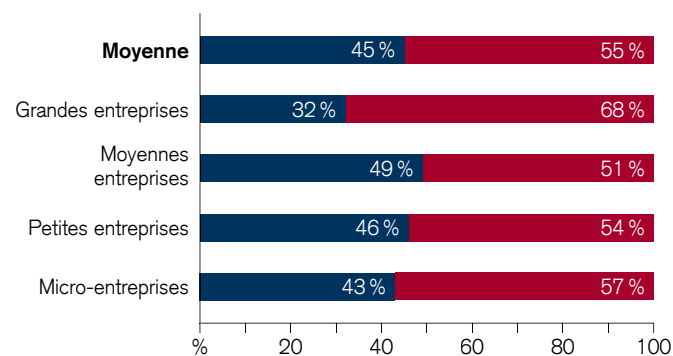
Une comparaison entre entreprises de différentes tailles démontre que *plus l'entreprise est petite, plus cet aspect est négligé*: 63 % des chefs de micro-entreprises n'ont pas encore pris de mesures en vue de leur prévoyance, contre 24 % seulement au sein des grandes entreprises. Par conséquent, la sensibilisation à la prévoyance personnelle devrait surtout s'adresser aux micro-entreprises, celles-ci étant apparemment les moins bien préparées. En revanche, on constate que les chefs de petites entreprises sont moins nombreux à inclure leur entreprise dans leur plan de prévoyance, et qu'ils s'assurent donc différemment. La question de savoir si la succession d'entreprise se fait au sein ou en dehors de la famille ne joue aucun rôle à cet égard.

Graphique 15: Organisation de la prévoyance vieillesse

Avez-vous pris des mesures en vue de votre prévoyance?



Votre entreprise fait-elle partie intégrante de votre prévoyance vieillesse?



Lorsque l'entreprise constitue une part importante de la prévoyance vieillesse, il est impératif de se poser les questions suivantes: existe-t-il un marché pour l'entreprise à vendre? Le produit de la vente de l'entreprise suffit-il à couvrir la prévoyance vieillesse personnelle? Dans l'idéal, l'entrepreneur devrait très tôt déjà organiser sa prévoyance et ne pas considérer l'entre-

prise comme «réserve de secours», car rien ne garantit qu'elle puisse remplir cette fonction.

Le type de prévoyance personnelle a de lourdes conséquences sur le processus de succession: moins un entrepreneur est dépendant du prix de vente, plus il peut faire preuve de flexibilité dans le cadre de l'organisation de sa succession.

5.2 Valeur émotionnelle liée aux aspects financiers

La plupart des chefs d'entreprise ont perçu un salaire de manière continue pendant plusieurs dizaines d'années, de sorte que leur situation personnelle était assurée par une entrée plus ou moins régulière de liquidités. Or, une fois les rapports de propriété modifiés et la transaction définitivement conclue, ces derniers n'assument plus de tâche de conduite contre rémunération. Cette *absence soudaine de revenu régulier constitue* alors un véritable bouleversement et ce, sur le plan aussi bien émotionnel que financier.

En effet, à l'entrée habituelle de liquidités succède une dépréciation régulière. Selon nos observations, il n'est pas rare que ce changement déclenche des angoisses existentielles. Or, si celles-ci sont justifiées lorsque la prévoyance personnelle et le produit de la vente de l'entreprise ne suffisent pas à garantir le

maintien d'un certain niveau de vie, elles ne le sont pas lorsque les moyens financiers à disposition permettraient à la personne de pourvoir à ses besoins bien au-delà de son espérance de vie. Pourtant, force est de constater que ce deuxième groupe est lui aussi en proie à l'anxiété. Ce phénomène est intimement lié à une réalité qui ressort clairement de notre étude: nombreux sont les chefs d'entreprise à souhaiter travailler au sein de leur PME aussi longtemps que leur santé le leur permet.

D'un point de vue financier, cela signifie qu'il convient d'accorder une attention toute particulière à la prévoyance financière privée, à la détermination du prix de vente et de transaction, au type de financement ainsi qu'à la gestion du produit de la vente.

5.3 Détermination de la valeur de l'entreprise et du prix de la transaction

«Le propriétaire et vendeur a le regard tourné vers le passé, alors que moi en tant qu'acheteur je m'intéresse à l'avenir. Nos points de vue divergent donc totalement.»

(Entrepreneur pendant la transmission de l'entreprise, né en 1944, petite entreprise)

L'évaluation d'une entreprise peut se faire selon plusieurs méthodes et approches: il existe des instruments (plus ou moins) rationnels permettant de dépasser la perspective purement émotionnelle. Néanmoins, il n'est jamais possible d'exclure totalement la valeur émotionnelle, et celle-ci influence forcément les attentes, visions et évaluations. Aussi parle-t-on de *valeur totale* pour exprimer la *combinaison de la valeur de marché et de la valeur émotionnelle* (cf. à ce propos Zellweger, Fueglistaller 2006), ces deux facteurs influençant directement l'évaluation globale de l'entreprise.

Si estimer la valeur de l'entreprise constitue le premier défi, le second relève de la réalisation à proprement parler de la transaction sur le marché. En effet, plusieurs valeurs sont en général calculées lors de l'évaluation. Néanmoins, le prix effectif de la transaction peut ensuite différer de ces valeurs en fonction notamment de l'existence d'un marché pour l'entreprise.

Les résultats de notre étude montrent que le cédant et le reprenant estiment la valeur de l'entreprise selon des critères différents. Le reprenant se concentre en règle générale sur le futur potentiel de l'entreprise: sa décision d'investir dans une entreprise existante dépend de la capacité future de cette dernière à engendrer des cash-flows. Cet aspect revêt une importance toute particulière lorsque la transaction est financée par des moyens tiers, tels qu'un crédit bancaire à refinancer. Si le reprenant a donc le regard tourné vers l'avenir, il en va tout autrement du cédant qui, lui, considère généralement le prix de vente comme une rémunération de ses investissements (tant financiers que personnels) passés. Il en résulte souvent un écart significatif entre le prix que le reprenant est prêt à payer et la valeur subjective que prête le cédant à son entreprise.

5.4 Transactions rémunérées et non rémunérées

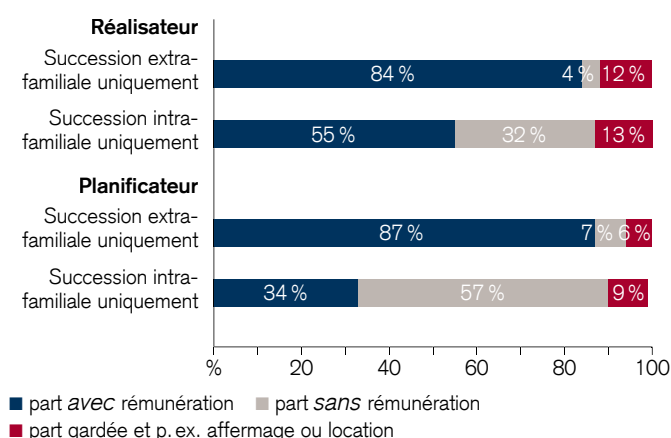
«Si mon successeur est une personne que j'apprécie, je peux être très généreux. Je peux même éventuellement lui offrir la part majoritaire. Ce serait néanmoins différent si ma prévoyance vieillesse n'était pas assurée.»

(Entrepreneur après la transmission de son entreprise, né en 1952, grande entreprise)

Comme nous l'avons déjà vu en lien avec la question des motifs (voir ci-dessus), la *maximisation du prix de vente ne compte pas parmi les objectifs principaux des chefs d'entreprise*. La question se pose donc de savoir si les parts sociales sont généralement cédées contre ou sans rémunération, et sous quelle forme.

En moyenne, 66 % des planificateurs, c'est-à-dire les chefs d'entreprise qui sont sur le point de régler la succession de leur entreprise, souhaitent céder leurs parts contre rémunération, alors que seuls 27 % sont prêts à les céder à la génération suivante sans rémunération. Ils sont en outre 7 % à souhaiter garder leurs parts. En revanche, parmi les entrepreneurs ayant déjà transmis leur entreprise, seuls 13 % ont cédé leurs parts sans rémunération, alors qu'ils étaient 75 % à exiger une rémunération. Quant à la proportion de parts sociales conservées, elle s'élève pour ces entrepreneurs à 12 %, soit une part nettement plus élevée que pour les planificateurs. Le graphique 16 offre un aperçu de ces résultats pour les transmissions d'entreprises à un membre de la famille d'une part, et à un tiers d'autre part.

Graphique 16: Entreprises cédées contre ou sans rémunération



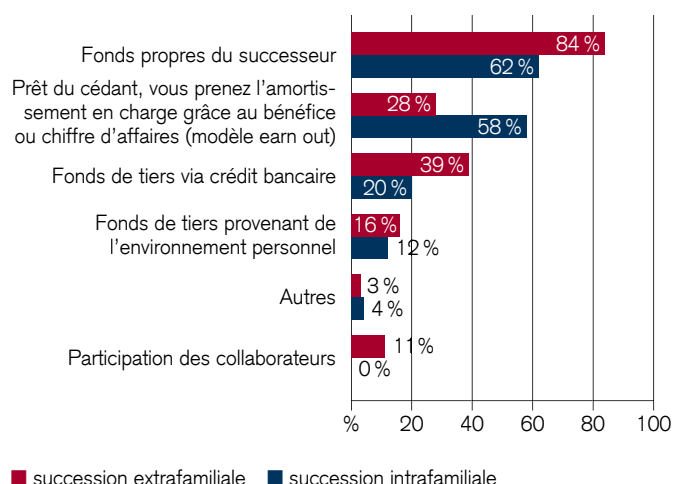
On constate ici que, chez les planificateurs, la proportion des parts sociales cédées contre rémunération est moins élevée dans le cadre familial (34 %) qu'hors du cadre familial (87 %). Parmi les raisons pouvant expliquer cette tendance, on trouve l'idée selon laquelle les enfants ne disposent pas toujours du capital suffisant pour pouvoir racheter l'entreprise familiale. Néanmoins, les parts sociales transmises contre rémunération au sein de la famille s'avèrent en réalité bien plus nombreuses, puisque la proportion s'élève à 55 % parmi les réalisateurs. Cette réalité va de pair avec l'exigence formulée par de nombreux chefs d'entreprise, selon laquelle les enfants doivent, dans les limites du possible, participer financièrement aussi s'ils veulent pouvoir s'engager pleinement en faveur de l'entreprise. Uniquement quantitative, notre enquête ne permet malheureusement pas de montrer quand et comment les parts minoritaires retenues sont transmises. D'un point de vue pratique, on peut néanmoins se demander quelle influence elles permettent d'exercer (voir à ce propos ci-après) et s'il existe un marché des transactions pour ces parts. Dans les faits, on observe que la transmission de ces parts minoritaires retenues dans un premier temps est réglée dans le cadre de la convention de transaction, car il n'existe pas véritablement de marché pour ces dernières.

5.5 Formes de financement des entreprises

La transmission de l'entreprise à proprement parler, à savoir le transfert (avec ou sans rémunération) des parts sociales à la génération suivante, peut revêtir plusieurs formes. Concernant le transfert rémunéré, nous nous sommes dans un premier temps intéressés à la question de savoir comment la succession de l'entreprise est financée par le successeur. Les personnes interrogées étaient autorisées à cocher plusieurs réponses. Dans l'ensemble, les résultats révèlent que la majorité des successions est financée au moyen de fonds propres. Cette proportion est néanmoins plus élevée lorsque la solution privilégiée est externe (84 %) que lorsqu'elle est interne à la famille (62 %). Les lacunes de financement quant à elles sont couvertes de diverses manières. Les formes les plus courantes à cet égard sont dans l'ensemble l'accord d'un prêt par le cédant (41 %), le financement au moyen de capitaux tiers, soit le recours à un prêt bancaire (33 %), l'utilisation de moyens financiers provenant de l'environnement personnel (14 %), et finalement les participations de collaborateurs (6 %). Un examen plus différencié permet d'observer que, dans les cas de successions au sein de la famille, on privilégie clairement le prêt à la génération suivante (58 %). A l'inverse, lorsque l'entreprise est transmise à un tiers, c'est le financement par crédit bancaire qui constitue la forme de financement complémentaire la plus courante (39 %). Les solutions alternatives de financement, telles que le finance-

ment mezzanine ou les fonds attribués de «Business Angels», restent marginales dans le cadre du processus de succession. Le graphique 17 offre un aperçu des formes de financement privilégiées pour les successions intrafamiliales et extrafamiliales.

Graphique 17: Le financement des successions contre rémunération¹



¹ Plusieurs réponses possibles

Parmi les solutions privilégiées pour les transmissions de parts sociales sans rémunération aussi bien prévues que déjà réalisées, on trouve en premier lieu la succession et l'hérédité, suivies de l'avancement d'hoirie et de la donation ou donation partielle. La solution de la fondation quant à elle reste peu usuelle en Suisse. Ce résultat n'est pas étonnant car la transmission sans rémunération est une solution avant tout privilégiée au sein du cercle familial (voir ci-dessus). D'un point de vue pratique, la question se pose toutefois de savoir si des impôts sur les successions seront perçus. A l'heure actuelle, cette question est réglée différemment selon les cantons.

Enfin, il n'est pas inutile de s'intéresser au rôle que jouent les chefs d'entreprise qui gardent un certain nombre de parts sociales de l'entreprise. Aussi bien les entrepreneurs qui vont céder leur entreprise que ceux qui l'ont déjà fait jugent le main-

tien d'une fonction au sein du conseil d'administration ou de l'organe consultatif comme étant relativement précieux. Néanmoins, chez les planificateurs, on observe que le maintien d'un siège revêt clairement plus d'importance lorsque la succession est interne à la famille. A l'inverse, chez les réalisateurs, le maintien d'un engagement au sein de l'entreprise est plus important lorsque celle-ci a été transmise à un successeur externe. Explication possible: la génération suivante souhaite exploiter le réseau existant de clients, fournisseurs et autres parties prenantes. Au niveau opérationnel, on observe – chose étonnante – que la poursuite de l'engagement de la génération cédante est significativement plus élevée lorsque la succession s'est faite en dehors du cadre familial. La participation tacite, la location, l'affermage ou le recours à un manager externe restent en revanche des solutions plutôt rares.

5.6 Principales conclusions du chapitre 5

- Régler sa prévoyance vieillesse le plus tôt possible permet de bénéficier d'une marge de manœuvre plus importante dans le cadre de la planification de sa succession et de mieux se préparer psychologiquement à l'idée de passer la main.
- Plus une entreprise est petite, plus il est important de bâtir son capital vieillesse privé au préalable.
- Plus la solution de prévoyance privée est modeste, plus l'existence d'un marché de transaction pour l'entreprise est essentielle.
- Les valeurs émotionnelles peuvent accélérer ou, à l'inverse, compliquer le processus transactionnel.
- Rien ne garantit qu'il existe sur le marché une personne prête à reprendre l'entreprise à sa valeur estimée.
- Les cédants sont souvent prêts à renoncer à une rémunération lorsque le règlement de la succession répond à leurs attentes et qu'ils ne dépendent pas absolument du produit de la vente.
- Il est quasiment impossible de financer une succession en l'absence de fonds propres du successeur.

Bibliographie

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

Credit Suisse (2007): Succession au sein des PME – Un guide pratique

Fopp, Leonhard: Herausforderung Unternehmer-Nachfolge. Sichern Sie Ihr Lebenswerk! Zurich: Orell Füssli Verlag AG

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

PwC 2005: On recherche successeur! Enseignements empiriques et recommandations concrètes pour la Suisse. Zurich: PricewaterhouseCoopers

Zellweger, T.; Fueglistaller, U. (2006): Quelle est la valeur d'une entreprise familiale? Zurich: Ernst & Young

Annexe

Tableau 4: Composition de l'échantillonnage et taux de réponse

	destinataires	courriers non remis	ne voulaient / pouvaient pas répondre	réponses reçues (taux de réponse)
Univers	6000	312 (5,2 %)	55 (0,9 %)	572 (10,0 %)
Boost ¹	2000	130 (6,5 %)	24 (1,2 %)	175 (9,4 %)
Réalisateur	1 443	27 (1,9 %)	37 (2,6 %)	125 (8,8 %)
Non catégorisés				59
Total	9 443	469 (5,0 %)	116 (1,2 %)	931 (10,4 %)

Tableau 5: Aperçu des entreprises ayant participé à l'enquête qualitative

Régions couvertes	<ul style="list-style-type: none"> ■ 38 Suisse alémanique (cantons ZH, ZG, SG, BE, AG) ■ 8 Suisse romande (canton VD)
Fonction du sujet	<ul style="list-style-type: none"> ■ 32 propriétaires ■ 14 associés avec part d'actions
Taille de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ■ 32 de 10 à 50 collaborateurs ■ 14 de plus de 50 collaborateurs
Situation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ■ 16 avant la transmission (dont 4 au sein de la famille) ■ 16 pendant la transmission ■ 14 après la transmission
Branches (à choix)	Imprimerie et édition, commerce de détail, commerce de gros, conseillers d'entreprise / fiscaux, holding et société d'investissement, agence publicitaire, artisanat (installations sanitaires), plâtrier, nettoyage, électronique, construction de cheminées, menuiserie, transports terrestres et logistique, bureau d'architectes, informatique, industrie du bois et du meuble, logistique médicale

¹ Il s'agit d'adresses supplémentaires d'entrepreneurs qui seront prochainement confrontés à la succession de leur entreprise.

Pour une succession d'entreprise réussie

Etude des aspects émotionnels et financiers auprès des responsables de PME



Questions concrètes à l'attention des chefs d'entreprise avant la succession

La succession d'entreprise constitue une tâche stratégique essentielle. Elle doit donc être réglée par le chef d'entreprise en personne. Sur la base des résultats de la présente étude et des expériences tirées de la pratique, nous avons formulé 15 ques-

tions concrètes. Si vous pouvez en toute bonne foi répondre positivement à la plupart de celles-ci, nous estimons que la succession de votre entreprise devrait se dérouler sans encombre.

Questions	Oui	Non
1 Avez-vous déjà déterminé quels éléments de votre entreprise vous souhaitez et pouvez transmettre à la génération suivante ou vendre à un nouveau propriétaire (p. ex. modèle commercial, biens mobiliers et immobiliers)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Etes-vous certain que l'entreprise à transmettre présente bel et bien un potentiel futur justifiable et plausible?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Etes-vous sûr qu'il existe des acheteurs intéressés et, partant, un marché de transaction pour votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Vous êtes-vous assuré que votre entreprise dispose des structures et processus qui permettront la poursuite de ses activités une fois que vous aurez passé la main?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Avez-vous ancré la gestion de projet relative au règlement de la succession au sein de votre entreprise et/ou dans votre environnement privé? Avez-vous en d'autres termes arrêté une stratégie de succession et l'avez-vous, par exemple, consignée par écrit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Avez-vous déjà procédé à une évaluation réaliste de votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Pensez-vous pouvoir maintenir votre niveau de vie actuel une fois à la retraite et ce, même si l'éventuel produit de la vente s'avère moins élevé que prévu? En d'autres termes, avez-vous planifié votre prévoyance vieillesse de manière à ne pas dépendre du produit de la vente de votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Envisagez-vous plusieurs successeurs potentiels concrets et de ne pas vous limiter à une seule et unique solution (p. ex. membre de la famille, collaborateur, vente à un tiers)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Avez-vous envisagé les différents scénarii («Que se passerait-il si...?») possibles relatifs à votre solution de succession et au développement commercial futur de votre entreprise?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Avez-vous déjà décidé si vous souhaitez et pouvez transmettre la conduite et la propriété de votre entreprise simultanément ou en deux étapes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Avez-vous défini clairement vos objectifs personnels et les avez-vous consignés par écrit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Etes-vous convaincu des compétences en matière de succession d'entreprise de vos prestataires actuels, tels que votre agent fiduciaire, votre juriste ou encore votre banque principale?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Etes-vous bien au fait des forces et des faiblesses, ainsi que des chances et des risques liés à votre entreprise, qui pourraient être identifiés par un acheteur externe et constituer des arguments en faveur d'une baisse ou d'une hausse du prix lors des négociations de vente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Etes-vous prêt à céder à la génération suivante la responsabilité et, partant, la liberté de décision, en lui accordant la majorité des voix?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Pouvez-vous affirmer en toute bonne conscience que vous avez commencé à planifier la succession de votre entreprise à temps?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous pensez
œuvre de toute
une vie.

**Nous pensons
aussi
planification de
la succession.**

**N'hésitez pas à commander notre
guide gratuit «Succession au
sein des PME» au 0800 88 88 72**

Vous souhaitez placer l'accomplissement de toute votre vie en des mains responsables. Le Credit Suisse est à vos côtés avant, pendant et après la transmission à la génération suivante. Vous obtiendrez de plus amples informations au cours d'un entretien de conseil. Ou en lisant notre guide «Succession au sein des PME». Vous pouvez le commander gratuitement au 0800 88 88 72 ou à l'adresse www.credit-suisse.com/succession

De nouvelles perspectives. Pour vous.

CREDIT SUISSE 