Succession des PME en Suisse – Quo Vadis ?

Temps incertains – Le bon moment existe-t-il ?
Un aperçu actuel.

Etude n° 1
(4e édition, mise à jour au 10 février 2024)

St.Galler
Nachfolge®
Praxis

Éditeur
Succession Saint-Galloise – Pratique

praxis@sgnafo.ch

www.sgnafo-praxis.ch/fr

Auteurs
Frank Halter et Nadine Kammerlander (1ère édition, 2012)
Frank Halter et Nadine Kammerlander (2e édition 2017, entièrement révisée)
Frank Halter et Nadine Kammerlander (3e édition 2019, entièrement révisée)
Frank Halter et Nadine Kammerlander (4e édition 2024, mise à jour)

Crédit photo Couverture : Michael Derrer Fuchs / Shutterstock.com

Traduction : Traduction de la version originale en allemand effectuée avec DeepL et relue pour correction par un traducteur.

Publication
Rapperswil-Jona, février 2024

Contenu

Préface **4**

1 Situation de départ et objectif **5**

2 L'importance quantitative de la succession d'entreprise **6**

2.1 Le taux de succession 6

3.2 Le taux de transmission 6

2.3 Le taux de survie 7

2.4 La succession extrafamiliale gagne en importance 7

3 Le marché suisse des transactions **8**

3.1 Fusions et acquisitions en Suisse 8

3.2 La perspective des repreneurs 10

4 Tendances sociologiques **12**

4.1 Changement démographique 12

4.3 Progression de l'académisation 13

4.4 Société multi-options 14

4.4.1 La réalisation de soi et la recherche de l'option parfaite 14

4.4.2 Désir de simplicité 15

5 Tendances économiques **16**

5.1 Développement économique mondial 16

5.2 Inflation 16

5.3 Numérisation 17

5.4 Taux de change 18

6 Opportunités et risques pour le cédant et le repreneur **18**

7 Bibliographie **19**

Préface

« La succession, entre phénomène de masse et individualité »

Chères lectrices, chers lecteurs

Le volet « Pratique » de la Succession Saint-Galloise est une plateforme qui, d'une part, développe des ressources autour du thème de la succession d'entreprise pour les micro et petites entreprises en Suisse et, d'autre part, met à disposition des connaissances pratiques et différenciées autour de ce thème. La **série d'études** et les **feuilles de travail et listes de contrôle** qui y sont liés constituent l'un des éléments clés de l'offre. Le site web est régulièrement complété par du nouveau matériel (cf. www.sgnafo-praxis.ch/fr).

Le présent ouvrage se penche sur **la succession d'entreprise dans son ensemble** et rassemble les principales données de référence concernant le marché suisse de la succession. Il présente une réflexion critique sur quelques tendances importantes du point de vue des successeurs/repreneurs et des vendeurs/cédants, afin de donner une idée de l'avenir. Parallèlement – et cela vaut pour chaque succession d'entreprise – chaque cas particulier doit être considéré et organisé en fonction de sa situation précise. Dans l'approche de ce thème, il convient d'accorder la plus grande attention à la **situation individuelle**.

Les questions clés sont les suivantes :

- Quel est le statu quo sur le marché suisse de la succession ?
- Quelles sont les tendances sociales et économiques qui ont une influence sur le comportement et la prise de décision des cédants (= génération sortante) et des repreneurs (= génération entrante) ?
- Qu'est-ce qui s'applique ou non à moi en tant qu'entrepreneur ?

Le thème de la succession d'entreprise est varié et passionnant. Il faut savoir anticiper !

Frank Halter
Pour les éditeurs

Vous trouverez d'autres articles sur le thème du **marché global** sur www.sgnafo-praxis.ch/fr/marche-total .

1 Situation de départ et objectif

En suivant le modèle de succession Saint-Gallois, le phénomène de la succession d'entreprise peut également être compris comme un marché.[1] Dans ce contexte, le marché s'étend autour des vendeurs, des successeurs et des prestataires de services.

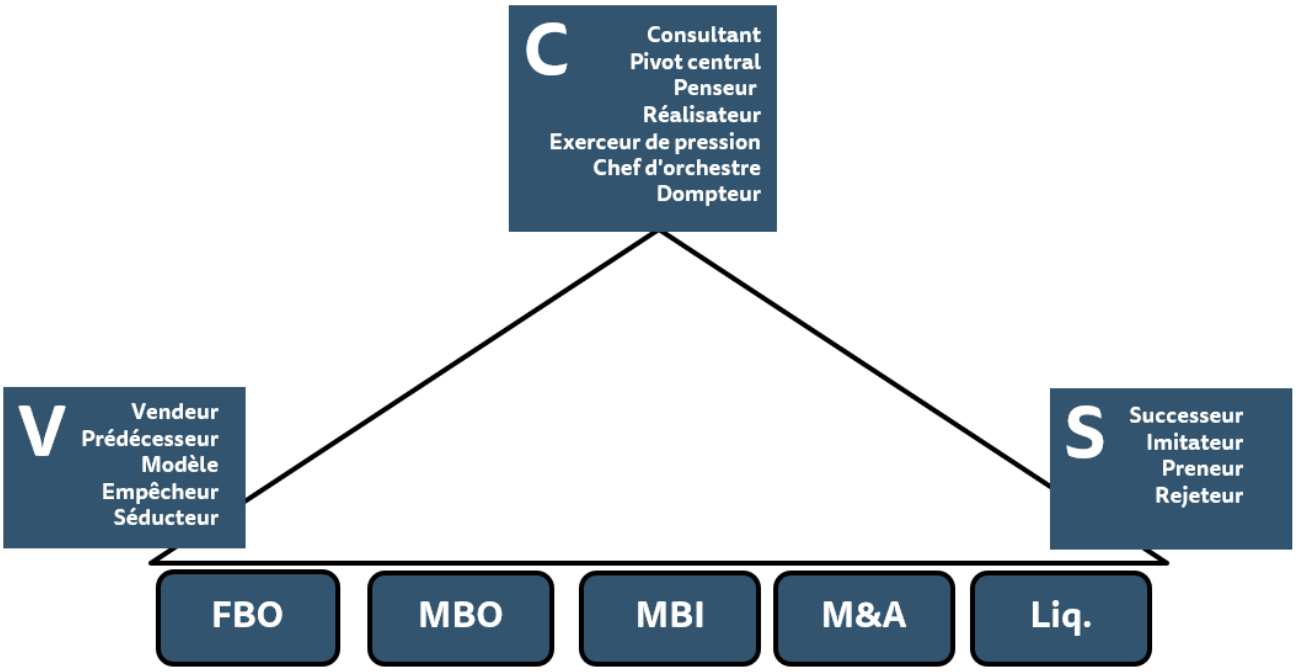

Figure 1 : La succession d'entreprise en tant que marché (cf. Halter, Schröder 2022)

Le matériel statistique sur la succession d'entreprise est aujourd'hui varié et complet. En Suisse, il existe différentes études qui se penchent sur la question de l'importance quantitative de la succession d'entreprise. On peut partir du principe qu'à long terme, 20% de toutes les entreprises en Suisse seront confrontées à une succession dans les 5 ans - c'est-à-dire qu'un cinquième de toutes les entreprises sera transmis à un nouveau propriétaire dans les 5 prochaines années.[2] Avec la présente série de publications, nous souhaitons aborder les questions suivantes de manière critique :

- Quelle est l'importance quantitative de la succession d'entreprise ?
- Quelle est l'importance du marché suisse des transactions ?
- Quel est l'impact des tendances sociologiques sur le marché de la succession ?
- Quel est l'impact de l'environnement économique sur le marché de la succession ?
- Quelles sont les opportunités et les risques qui en découlent pour la succession d'entreprise ?

---

1 Halter, Schröder 2022.

2 Dans la présente série de publications, la forme masculine et la forme féminine ne sont pas différenciées, sauf si une telle différenciation est nécessaire pour le contenu. L'utilisation de la forme masculine inclut toujours la forme féminine.

2 L'importance quantitative de la succession d'entreprise

2.1 Le taux de succession

En Suisse, au cours des 20 dernières années, différentes études se sont penchées sur la question de l'importance quantitative de la succession d'entreprise. Dans ce contexte, nous avons l'habitude de parler du "taux de succession". On entend par là le nombre d'entreprises qui seraient transmises à de nouveaux propriétaires dans un certain laps de temps. L'aperçu ci-dessous montre que les différentes études ne sont pas forcément comparables, car tant la base de données que la forme de l'évaluation choisie varient considérablement. De plus, les changements conjoncturels et politiques sont également responsables d'une certaine fluctuation. Les quatre taux surlignés en foncé dans le tableau ci-dessous (étude de suivi) sont comparables dans le temps.

Tableau 1 : Aperçu des études de suivi en Suisse

Étude[3]	Base de données	Taux de succession
CS 2022	Pas d'information, Marché total	-
CS 2016	Toute la Suisse, adresses achetées	**20.0%**
CS 2013	Suisse alémanique et romande, adresses achetées	**22.0%**
Halter, Baldegger 2009	Suisse romande et Tessin, adresses achetées	25.2%
CS 2009	Suisse alémanique et romande, adresses achetées	**25.9%**
D&B 2007	Toute la Suisse, inscription au registre du commerce comme base	8.2%
PwC 2005	Toute la Suisse, adresses achetées	**18.5%**
AWA Zurich 2003	Estimation pour l'ensemble de la Suisse	15 - 20%

L'essentiel

En moyenne à long terme, on peut s'attendre à un taux de succession de 20% sur une période de 5 ans, c'est-à-dire un cinquième de toutes les entreprises.

3.2 Le taux de transmission

La deuxième question qui se pose est de savoir combien d'entreprises sont finalement effectivement transférées dans de nouvelles mains. Il est particulièrement difficile de collecter des données sur cette question, car les entreprises ayant fait faillite ou ayant été liquidées ne figurent plus dans les bases de données correspondantes. Sur la base de différentes études internationales, il faut toutefois partir du principe que seules 70% des entreprises sont effectivement transmises à de nouveaux propriétaires. En particulier, de nombreuses micro et petites entreprises, et notamment des sociétés unipersonnelles, sont dissoutes ou liquidées lorsque le propriétaire se retire.[4]

[3] Toutes les sources sont mentionnées dans la bibliographie.

[4] voir Halter, Schröder 2010 et Halter 2009, dans l'esprit de Meijaard, Uhlander, Flören et autres 2005, p. 5 ; Martin 2000, p. 1.

L'essentiel

En moyenne, il faut s'attendre à un taux de transmission de 70%, les dissolutions et les liquidations touchant principalement les micro-entreprises.

2.3 Le taux de survie

En Suisse, il n'existe à ce jour aucune étude qui puisse répondre de manière définitive à la question de savoir combien d'entreprises transmises survivent réellement. En se basant sur des études menées dans l'espace européen, on peut toutefois partir du principe que 95% des entreprises transmises survivent dans les cinq années qui suivent un changement de propriétaire. [5]

Même si cela ne constitue pas encore une indication sur le succès réel des entreprises, le taux de survie de 95% des transmissions d'entreprises est nettement plus élevé que celui des nouvelles entreprises créées au cours de la même période (environ 50%)[6] et représente donc également une chance pour les jeunes entrepreneurs.

L'essentiel

Les entreprises transmises ont une probabilité de survie de 95% au cours des 5 premières années (à titre de comparaison, les nouvelles entreprises n'ont qu'une probabilité de 50%).

2.4 La succession extrafamiliale gagne en importance

L'opinion publique pense souvent qu'une succession au sein de la famille équivaut à une succession bonne ou réussie et que celle-ci correspond à la règle. Les données disponibles en Suisse, mais aussi à l'étranger, montrent clairement que les entreprises sont de plus en plus souvent reprises par des personnes hors de la famille. En Suisse, plus de la moitié des entreprises sont désormais reprises par des collaborateurs (=Management Buy Out, MBO) ou par des personnes extérieures à l'entreprise et à la famille (Management Buy In, MBI). Il ne va plus de soi que le fils ou la fille d'un patron reprenne l'entreprise. Certaines approches explicatives doivent être considérées dans le contexte des tendances sociologiques. Par ailleurs (et à juste titre), aujourd'hui, on ne se demande plus seulement si les propres enfants veulent diriger l'entreprise, mais également s'ils en ont les capacités, car les exigences ont certainement augmenté dans le cadre d'un monde économique globalisé et très dynamique.

5 Halter 2009, p. 12.

6 OFS 2010a.

Tableau 2 : Options de succession en Suisse

	Succession réalisée	Succession en planification[7]
CS 2022	42.0 % Intrafamilial - descendants directs 11.0 % Intrafamilial - pas de la lignée directe 47.0% Hors famille	pas relevé de manière comparable
CS 2016	45.0% Intrafamilial 55.0% Hors famille	41.0% Intrafamilial 63,0% MBO/MBI/Vente 23.0% Inconnu
CS 2013	41.0% Intrafamilial 59.0% Hors famille	40.0% Intrafamilial 48.0% Hors famille 26.0% Ne sait pas encore
CS 2009		39.0% Uniquement intrafamilial 50.0% Uniquement hors famille 11.0% Formes mixtes
PwC 2005	63.0% Intrafamilial 37.0% Hors famille	57.9% Intrafamilial 42.1% Hors famille
ZKB 2005		53.0% Uniquement intrafamilial 47.0% Uniquement hors famille

3 Le marché suisse des transactions

3.1 Fusions et acquisitions en Suisse

Au cours des cinq dernières années, les statistiques susmentionnées ont conduit de nombreux conseillers et sociétés de conseil à découvrir le phénomène de la succession d'entreprise comme terrain de jeu pour leurs services. Nous observons que le domaine des fusions et acquisitions (M&A, conseil en achat et en vente) a gagné beaucoup d'attention comme sous-marché. Parallèlement, on nous demande souvent où se trouvent réellement les nombreux cas de succession déduits du matériel statistique. C'est pourquoi nous allons procéder ci-après à une évaluation relative du point de vue du marché des fusions et acquisitions.

Le point de départ est l'ensemble des 500'000 (arrondi) entreprises de droit privé en Suisse (cf. figure 4).[8] Si 20% d'entre elles seront confrontées à une succession d'entreprise dans les années à venir, cela représente, sur une période de 5 ans, 100'000 entreprises, soit 20'000 entreprises par an, ce qui est souvent considéré comme un volume de marché. En tenant compte du taux de transmission de 70%, 14'000 transactions par an sont en attente. Dans un deuxième temps, nous faisons la distinction entre FBO, MBO et MBI, ce dernier étant le véritable domaine cible de l'accompagnement M&A. Même en supposant, avec beaucoup de retenue, qu'à l'avenir 40% des transmissions se

7 Plusieurs réponses possibles.

8 Fueglistaller, Fust, Brunner, Graf 2019.

feront au sein de la famille (FBO), 30% au sein de l'entreprise (MBO) et 30% en dehors de l'entreprise (MBI), le potentiel de marché pour le conseil M&A classique représenterait 4'200 entreprises par an.

Du point de vue des conseillers M&A, le potentiel du marché doit toutefois être fortement relativisé, car la taille de l'entreprise doit être prise en compte de manière critique. Selon l'Office Fédéral de la Statistique (OFS), 92,1% de toutes les entreprises sont des micro-entreprises.[9] Une opération de M&A classique est généralement conçue de telle sorte que le conseiller reçoit du vendeur, dans le cadre de sa rémunération, un pourcentage du prix de vente. Si l'on part d'une hypothèse de frais moyens de 5%, cela signifie que le prix de la transaction devrait se situer au moins autour de 1 million de CHF pour des frais qui s'élèvent en moyenne à environ 50 000 CHF. Par conséquent, le marché des micro-entreprises - et donc la grande majorité des cas pour les conseillers M&A classiques - s'effondre. De ce point de vue, le potentiel pour le conseil M&A classique en Suisse se situe au maximum à 350 cas par an. [10]

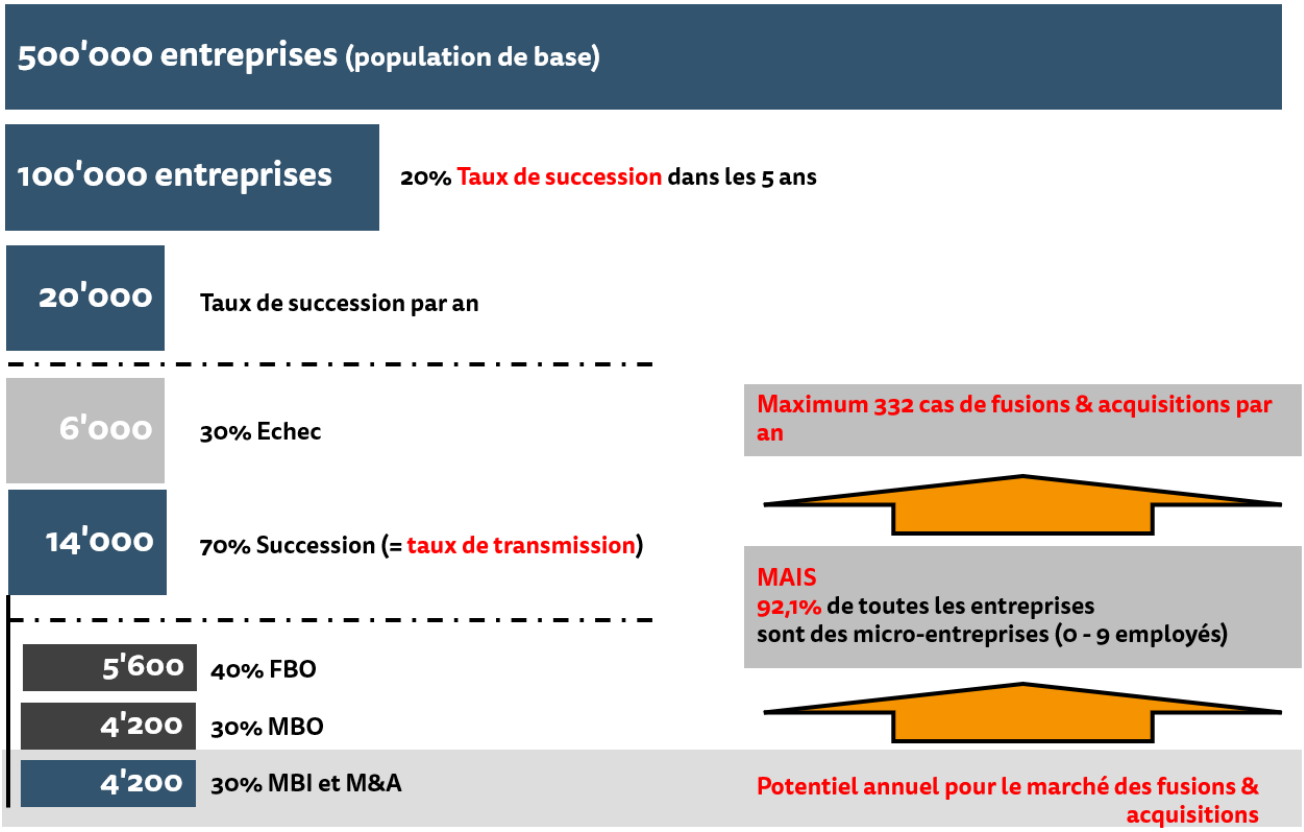

Figure 2 : Structure quantitative du marché M&A (propre graphique)

Dans le cadre des MBO, nous observons également des conseillers isolés qui se font rémunérer dans un modèle de rémunération M&A. L'expérience montre que les repreneurs - en particulier dans le secteur commercial et artisanal - ne disposent généralement pas de caisses pleines. C'est pourquoi, souvent, seule l'activité principale est transférée aux acquéreurs et, par exemple, l'immobilier est externalisé et non vendu en même temps. Le prix de la transaction

9 Fueglistaller, Fust, Brunner, Graf 2019, p. 10 Micro-entreprises (0 - 9 MA) 89,9% ; petites entreprises (10 - 49 MA) 8,4% ; moyennes entreprises (50 - 249 MA) 1,5% ; grandes entreprises (250 MA et plus) 0,3%.

10 Calcul : 4'200 x (1 - 0.921) = 332.

diminue en conséquence, ce qui favorise certes la faisabilité de la transmission, mais réduit les honoraires des conseillers en fusions et acquisitions.

Pour résumer, tous les autres cas de succession (la grande majorité !) n'attirent pas les conseillers en fusions et acquisitions classiques. Ces entreprises et leurs familles ont besoin d'autres formes de soutien.[11]

3.2 La perspective des repreneurs

Le graphique ci-dessous présente une estimation du point de vue des repreneurs. Le premier axe "mise en place" de l'illustration pose la question de savoir si le repreneur est avant tout une personne seule, plusieurs personnes ou une combinaison de groupes. Le deuxième axe est celui de "l'orientation" : avec quelles motivations et quels objectifs les repreneurs s'engagent-ils ? Les deux extrêmes sont ici l'orientation artisanale et commerciale d'une part, et l'orientation académique d'autre part. Cela permet de distinguer quatre types, le type 1 ("Ma vie, mon emploi à vie"), le type 2 ("Mon investissement entrepreneurial"), le type 3 ("Notre investissement financier") et le type 4 ("Notre histoire") (bien que, en raison de leur pertinence, nous n'abordions ci-après que les types 1 à 3, le type 4 étant plutôt rare).

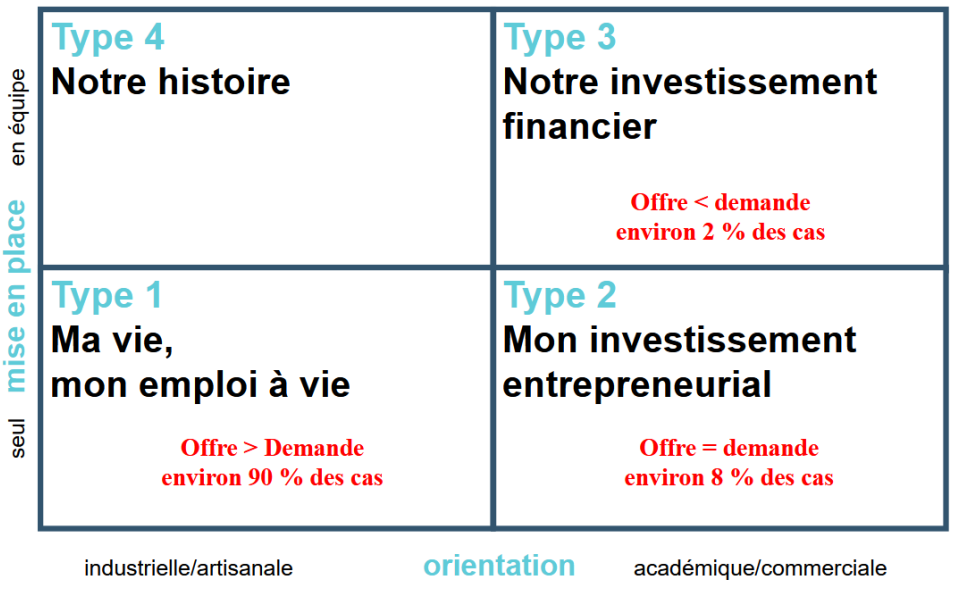

Figure 3 : Structure quantitative du marché M&A (propre illustration)

Les successeurs du type 1 ("Ma vie, mon emploi à vie") sont des personnes individuelles, généralement issues d'une certaine spécialité "technique", le plus souvent titulaires d'un diplôme d'apprentissage et/ou de brevet ou maîtrise fédérale, et de plus en plus souvent de formations complémentaires. L'objectif de leur engagement est leur désir d'offrir un bon produit ou un bon service à leurs clients et de financer ainsi leur propre subsistance. L'engagement entrepreneurial est alors considéré comme une vocation et fait partie intégrante de leur être. Lorsque l'on rejoint une entreprise existante, on ne pense généralement pas déjà à la quitter, mais plutôt au concept de prestation de l'entreprise. Ce concept de prestation a une perspective à long terme. Pour les autres types, la "sortie" peut ou doit

11 Le thème de la consultation est abordé dans l'Écriture n° 12.

constituer dès le départ un élément important de l'engagement, car la sortie fait partie élémentaire de "l'investissement".

Le successeur du type 2 ("Mon investissement entrepreneurial") veut reprendre une entreprise à titre individuel et la développer de manière systématique et conséquente. L'entreprise est soumise à une professionnalisation conséquente à l'aide d'instruments axés sur le management, tels qu'un positionnement clair ou une conception ciblée de la stratégie et de la structure. L'investisseur espère ou compte sur le fait que la professionnalisation lui permettra d'exploiter des potentiels dormants et, à la fin de la journée, de pouvoir éventuellement monétiser ces potentiels mis en valeur. Le successeur du type 2 perçoit l'entreprise comme une organisation, il ne se voit donc pas tellement comme un entrepreneur au sens classique du terme. Son énergie est principalement orientée vers le succès de l'entreprise, avec pour objectif qu'elle génère également un certain rendement. La sortie de l'entreprise ne doit pas nécessairement faire partie intégrante du modèle mental, mais peut déjà en faire partie.

Le type de successeur 3 "Notre investissement financier" est généralement un groupe d'investisseurs qui investissent leur capital principalement pour des considérations financières, ou ce que l'on appelle généralement du "Private Equity" - au sens le plus large. Leur objectif est de placer leur argent pour une durée de cinq à sept ans en augmentant sa valeur. En conséquence, ils recherchent les mêmes possibilités de développement que le type 2, à la différence que l'augmentation pure et simple de la valeur et la sortie de l'entreprise font partie intégrante et décisive du modèle d'entreprise.

De telles typologies simplifient naturellement le monde - la réalité est plus nuancée. Nous sommes néanmoins convaincus que la typologie présentée ici aide à évaluer l'offre et la demande en matière de succession d'entreprise. Dans le type 3 "Notre investissement financier", il y a suffisamment de capital à investir du côté de la demande. Notre thèse est que pour les transactions souhaitées de ce type, il n'y a pas assez de "champions cachés" du côté de l'offre, c'est-à-dire parmi les entreprises à reprendre, qui se prêtent à ce type d'investissement financier. Pour le type 2 "Mon investissement entrepreneurial", il existe à notre avis un nombre d'intéressés correspondant à l'offre du côté de la demande. Toutefois, dans de nombreux cas, l'offre ne correspond pas à la demande ("matching") ou le financement peut être plus difficile. Dans ce cas, une combinaison avec le type 3 s'impose dans certaines circonstances.

Pour le type 1 en particulier, nous constatons un excédent d'offres, c'est-à-dire qu'il y a beaucoup plus d'entreprises à reprendre que de successeurs. Pour les vendeurs, cela signifie qu'ils doivent planifier leur départ à long terme et de manière stratégique, avec ou sans successeur, tout en anticipant et en se préparant à cette deuxième éventualité. Mais à l'inverse, il faut surtout, d'un point de vue économique, des approches, des adaptations et des initiatives visant à promouvoir l'attractivité de l'engagement entrepreneurial. Et ce, surtout dans le contexte du grand nombre d'entreprises qui relèvent notamment du type 1 et, économiquement parlant quelque moins délicat, du type 2.

L'essentiel

- Les micro et petites entreprises ont besoin d'un soutien économiquement viable et d'une foule de successeurs pour pouvoir transmettre l'offre d'entreprises à la génération suivante.
- Afin de servir le phénomène de masse des micro et petites entreprises avec suffisamment de successeurs, nous avons besoin d'une conscience entrepreneuriale, d'un nouveau "désir d'entreprendre".
- Faute de successeur, les cédants de micro et petites entreprises doivent aussi se positionner de manière à pouvoir fermer l'entreprise sans dommages.

4 Tendances sociologiques

La société est en pleine mutation dans une grande partie du monde occidental. Le marché suisse de la relève n'y échappe pas. Dans ce qui suit, nous allons décrire certaines tendances sociologiques et discuter brièvement de leur influence possible sur le marché suisse de la succession. Ces tendances ont donc une grande importance, notamment en ce qui concerne la stratégie d'entreprise, le modèle commercial, et avec cela, la capacité de l'entreprise à assurer la succession.

4.1 Changement démographique

Grâce aux progrès de la médecine, le nombre de seniors encore en forme à un âge avancé et, par conséquent, le nombre de propriétaires d'entreprise âgés et actifs continuent d'augmenter. La pyramide des âges se déplace donc vers le haut et la part relative de la population de plus de 65 ans augmentera au cours des prochaines décennies. Cette évolution démographique influence également le marché du travail : ces dernières années déjà, la part des plus de 65 ans dans la population active suisse n'a cessé d'augmenter.

En 2022, pour 100 actifs âgés de 20 à 64 ans, on comptait 37,0 personnes âgées de 65 ans et plus. Au cours des dix dernières années, le vieillissement démographique a entraîné une augmentation rapide de ce ratio (+12%), malgré une participation croissante au marché du travail. En 2012, on ne comptait que 33,0 personnes âgées de 65 ans et plus pour 100 actifs âgés de 20 à 64 ans. Par rapport à 1991 (28,2), ce rapport a même augmenté de 30%. Si l'on convertit le nombre de personnes actives de 20 à 64 ans en équivalents temps plein[12] , le rapport était de 42,8 en 2022. Si l'on convertit le nombre de personnes actives de 20 à 64 ans en équivalents temps plein, le rapport était de 40,3 en 2018.[13] Selon toute vraisemblance, cette tendance va se poursuivre. Cette évolution a deux causes et s'explique d'une part par la "volonté de travailler" des propriétaires d'entreprise (voir également le paragraphe sur la société multi-options) et d'autre part par la "nécessité de travailler", qui est due à la couverture des besoins financiers.

[12] Les équivalents temps plein (ETP) sont définis comme le total des heures effectivement travaillées divisé par la moyenne des heures travaillées sur un poste à temps plein.

[13] https://www.bfs.admin.ch ; consulté le 15.01.2024Source : OFS - Enquête suisse sur la population active (ESPA)

OFS 2023

L'essentiel

Le taux de succession a augmenté au cours des dernières années. Cette évolution, qui est également due à l'âge de transmission actuellement idéal des "baby-boomers", pourrait s'arrêter à moyen terme, voire s'inverser, en raison de la tendance progressive à poursuivre son activité professionnelle et entrepreneuriale à un âge avancé. Pour le propriétaire d'entreprise et le cédant potentiel, cette évolution signifie qu'il doit - plus que jamais - se poser la question du bon moment pour transmettre son entreprise : Le moment optimal pour lui-même, pour les successeurs et, en fin de compte, pour l'entreprise.

Les thèses principales suivantes peuvent être déduites :

Cédant	Le moment de la transmission est de plus en plus déterminé par les possibilités financières. La forme physique à la retraite peut être utilisée pour l'entreprise ou pour "l'après". Les trois questions principales sont les suivantes : • Combien de temps est-ce que je veux travailler ? (épanouissement personnel dans le travail et les loisirs) • Combien de temps dois-je travailler ? (raisons économiques) • Combien de temps puis-je travailler ? (raisons de santé).
Repreneur	• Les vendeurs sont de moins en moins identifiables par leur année de naissance. • Les cédants peuvent être utilisés comme une ressource vitale et bien connectée.

4.3 Progression de l'académisation

De plus en plus de Suisses ont recours à une formation académique. En 2022, 42,5% de la population active disposait d'un diplôme de niveau tertiaire, contre 21,4% en 1996.[14] La proportion de femmes ayant suivi une formation tertiaire augmente fortement. Toutefois, en 2022, la proportion de personnes ayant un diplôme de niveau tertiaire est toujours plus élevée chez les hommes (44,4%) que chez les femmes (40,4%). Cependant, une autre raison non négligeable est que la proportion d'immigrés diplômés de l'enseignement supérieur est en constante augmentation.

L'essentiel

Cette tendance à l'académisation peut encore accentuer le déséquilibre déjà discuté du marché de la succession : Le nombre de repreneurs potentiels dans le secteur artisanal et commercial diminue, car la population globale croît nettement moins vite que la proportion d'universitaires. Pour les propriétaires de micro-entreprises, cette évolution pose d'abord le défi de trouver un successeur adéquat. Pour les repreneurs issus du secteur artisanal-commercial, cette évolution représente en revanche une opportunité : Ils peuvent choisir.
Si l'on ne parvient pas à combler l'écart entre l'offre et la demande dans ce domaine du marché de la succession, par exemple par des mouvements migratoires correspondants, il est probable que le taux de transmission diminue.

[14] https://www.bfs.admin.ch : accès le 15.01.2024. Source : OFS - Enquête suisse sur la population active (ESPA) OFS 2023

Cédant	• Le profil du successeur doit découler de l'avenir de l'entreprise et ne pas être formulé comme une copie du cédant. • Les diplômés des universités et des hautes écoles spécialisées peuvent représenter une chance pour l'entreprise - les possibilités d'introduction et d'engagement doivent simplement être conçues différemment.
Repreneur	• Nous devons prendre soin du système de formation dual, sinon nous allons manquer d'artisans et de commerçants. • Il faut "infecter" la prochaine génération avec le gène de l'entrepreneuriat et l'enthousiasmer pour celui-ci : Entre autres, en mettant l'accent sur les valeurs non financières dont jouit également un(e) entrepreneur(e). Les entrepreneurs doivent et peuvent se mettre en avant. La migration pourrait couvrir une partie de la demande.

4.4 Société multi-options

Le progrès technologique ainsi que l'évolution des valeurs de la société entraînent un nombre toujours plus important de possibilités pour chaque individu. Les sociologues parlent à ce propos de la société multi-optionnelle.[15] Ci-après, nous abordons brièvement deux tendances sélectionnées.

4.4.1 La réalisation de soi et la recherche de l'option parfaite

Notre société est en train d'évoluer vers une société de statut. La majeure partie des besoins de base de la population suisse est couverte. Les gens cherchent maintenant à se fixer des objectifs, à les atteindre et à s'épanouir. Le nombre élevé de possibilités rend les décisions individuelles plus difficiles : la crainte de passer à côté de quelque chose entraîne souvent une incapacité à s'engager.

L'essentiel

Si l'on se réfère au marché de la succession, cela peut avoir de graves conséquences : Tant le cédant que le repreneur ont une multitude d'options d'action. Cela peut compliquer et prolonger la recherche d'un couple vendeur-acheteur adéquat. Pour remédier à cette situation, le cédant peut, par exemple, établir une liste de critères, qui énumère ses exigences pour une transmission réussie ou pour un successeur potentiel. Les prestataires de services dans le domaine de l'intermédiation peuvent aider à rédiger un tel document structuré, mais aussi à définir le "seuil" à partir duquel une transmission doit avoir lieu. Le vendeur peut par exemple envisager à l'avance, avec le prestataire de services, de céder l'entreprise dès qu'il a trouvé un acheteur qui remplit 80% de ses conditions. Un concept similaire peut bien sûr aussi être utile pour les repreneurs potentiels qui ont du mal à prendre une décision d'achat.

Un autre effet possible de la tendance à l'épanouissement personnel pourrait être que le cédant ne peut plus s'attendre à ce que le repreneur s'engage à long terme dans l'entreprise. En d'autres termes, le cédant ne peut plus s'attendre à ce que le repreneur se sente responsable de veiller à long terme sur ce qui a été l'œuvre de sa vie. Cela peut rendre le lâcher-prise encore plus difficile pour le cédant, qui aura encore plus de mal à dissiper durablement ces doutes.

Le rapport entre les successions internes et externes à la famille peut également influencer cette tendance : Les descendants de familles d'entrepreneurs ont aujourd'hui un grand choix de possibilités professionnelles. La reprise de l'entreprise parentale n'est que l'une d'entre elles.

15 Gross 1994.

Cédant	• Il n'est plus possible de partir automatiquement du principe que sa propre descendance est intéressée par la reprise d'une entreprise. • Trouver un successeur adéquat et intéressé devient plus difficile. La recherche d'un successeur doit être entamée encore plus tôt. • Une liste de critères peut aider à ne pas manquer de bonnes opportunités de transmission.
Repreneur	• "Être entrepreneur" n'est qu'une des nombreuses possibilités d'épanouissement personnel. • Il n'est plus possible de supposer que le repreneur dirigera l'entreprise jusqu'à la fin de sa vie professionnelle. • Une définition aussi précise que possible de "l'entreprise souhaitée" permet de s'assurer que la recherche, de plus en plus exigeante, sera couronnée de succès. • La succession au sein de la famille va continuer à perdre de l'importance, car les possibilités de carrière pour la génération suivante seront encore plus grandes et plus variées.

4.4.2 Désir de simplicité

Les relations globales et économiques de plus en plus complexes et la diffusion croissante et toujours plus rapide des nouvelles technologies dans le quotidien professionnel ne suscitent pas que des émotions positives. Les personnes de l'ancienne génération en particulier - les cédants donc - se sentent souvent dépassées par la complexité et souhaitent revenir à un passé apparemment plus simple à appréhender.

L'essentiel

Outre le fait que les cédants peuvent se retirer de leur activité plus tôt que prévu, cette tendance affecte surtout les prestataires de services concernés :
D'une part, le désir de simplicité se reflète également dans les besoins des clients. Dans la mesure du possible, un seul interlocuteur doit mener le processus de vente et d'achat sans que le client n'ait à intervenir.
D'autre part, les exigences en matière de compétences du prestataire de services augmentent: en effet, il est évident que le repreneur doit disposer d'autres compétences et connaissances que le cédant. Cela concerne aussi bien l'orientation économique que stratégique de l'entreprise. Il s'agit d'une situation prédestinée à des conflits entre le cédant et le repreneur. De plus en plus souvent, ce type de situation fait appel au “médiateur” présent dans le prestataire de services.
Tous les prestataires de services peuvent-ils assumer cette tâche supplémentaire de manière responsable, intervenir habilement et obtenir un effet durable ? Nous supposons qu'il y a là un besoin de formation à ne pas sous-estimer. La question de savoir si tous les prestataires de services ou un nombre suffisant d'entre eux se laisseront enthousiasmer par ce domaine thématique reste pour nous ouverte.

Cédant	• Le repreneur doit posséder des compétences et des connaissances largement différentes, voire supplémentaires, de celles du cédant - une copie parfaite du propriétaire de l'entreprise existante n'est pas souhaitable. Le cédant doit d'abord le comprendre lui-même. • Avant, pendant et après la transmission, il faut une compréhension robuste de la nécessité du changement, de l'adaptation et du développement.
Repreneur	• Le repreneur doit comprendre à la fois le statu quo de l'entreprise et le mode de pensée du propriétaire de l'entreprise, mais aussi les nouvelles exigences auxquelles l'entreprise doit répondre. • La compréhension par le repreneur de la situation du cédant aide à rendre le processus de succession simple et peu conflictuel. • Il s'agit de chercher et de trouver un équilibre sain entre le changement et l'appréciation de ce qui existe déjà.

5 Tendances économiques

Nous nous trouvons dans un environnement économique qui évolue rapidement et qui est fortement influencé par les développements mondiaux. Les relations de la Suisse avec l'Union européenne ont, selon la situation de l'entreprise, une influence importante sur l'appréciation de l'avenir. Ces relations économiques, orientées vers l'exportation, sont importantes et soumises à un processus d'adaptation permanent, dont la tendance est incertaine. Les incertitudes ne facilitent pas les reprises d'entreprises, mais les rendent plus complexes. Il est de plus en plus difficile d'établir des prévisions fiables sur la conjoncture et le marché ou de s'y fier. L'inflation éventuelle, la numérisation ou la politique des taux de change ne sont que quelques-uns des autres grands défis auxquels le marché de la succession est confronté. Les paragraphes suivants présentent brièvement certains développements et leurs conséquences possibles sur le marché suisse des successions.

5.1 Développement économique mondial

Les prévisions concernant l'évolution économique mondiale restent incertaines. De nombreuses craintes sont exprimées quant à l'imminence d'une nouvelle crise financière et/ou économique mondiale. Si une telle crise se produit effectivement, elle peut avoir un impact négatif à court et moyen terme sur le marché des transactions : L'obtention de capitaux devient plus difficile, ce qui décourage ensuite les repreneurs potentiels. Les entrepreneurs ont également tendance à repousser la transmission à des temps plus sûrs - à moins qu'ils ne soient contraints de vendre pour des raisons personnelles ou économiques. Ces deux facteurs laissent supposer qu'une crise financière et économique, ou simplement la peur de cette crise ou l'incertitude de savoir si elle se produira, entraînera un report temporaire des transmissions prévues. Parallèlement, la masse monétaire a augmenté massivement au cours des dernières années et le niveau des taux d'intérêt n'a cessé de baisser. En conséquence, nous observons aujourd'hui ce que l'on appelle une situation d'urgence en matière de placements, ce qui a en partie pour effet d'augmenter la disposition à payer des investisseurs institutionnels et donc de faire monter les prix.

Cédant	• Les propriétaires d'entreprise peu enclins à prendre des risques repoussent la transmission à des temps (soi-disant ?) plus sûrs.
Repreneur	• Une conjoncture mauvaise et faible rend l'obtention de capitaux plus difficile pour certains secteurs. • Les successeurs potentiels doivent réfléchir suffisamment tôt à des concepts de financement alternatifs. • D'autre part, ce sont surtout les repreneurs prêts à prendre des risques qui voient leur chance dans les périodes économiques difficiles.

5.2 Inflation

Les craintes d'inflation, ou du moins de tendances inflationnistes, sont actuellement répandues dans de nombreux médias. Mais quelles en seraient les conséquences pour le marché de la succession ? Les experts d'Orion Capital Group dessinent le scénario suivant : d'une part, une inflation élevée renforcerait encore le recul de la demande déjà évoqué dans le cadre de l'évolution conjoncturelle : L'obtention de capitaux devient plus chère en raison des taux d'intérêt élevés, les calculs de mathématiques financières rendent l'investissement moins intéressant. Mais dans cette

situation, le vendeur potentiel n'est pas non plus très incité à effectuer une telle transaction : des taux d'imposition plutôt élevés et en hausse réduisent son bénéfice sur la vente. La conscience du risque du cédant, ou son espoir de trouver un meilleur moment plus tard, peuvent également contribuer à ce qu'il reporte temporairement la vente.

Cédant	• Des taux d'imposition élevés rendent la transmission moins attractive. Les cédants peu enclins à prendre des risques repoussent le plus longtemps possible la succession en cas d'inflation.
Repreneur	• L'inflation rend plus difficile l'obtention de capitaux. • Les investissements semblent moins intéressants, même si l'investissement dans des immobilisations corporelles et des portefeuilles de clients peut être perçu comme attrayant, surtout dans de telles phases, et constitue donc une alternative.

5.3 Numérisation

On attribue à la numérisation un grand potentiel pour le développement de modèles commerciaux. En même temps, de nombreux entrepreneurs, souvent en raison d'un manque d'expérience personnelle dans le domaine de la numérisation, éprouvent une certaine appréhension face aux changements et bouleversements déjà en cours. Des modèles commerciaux entiers sont pulvérisés par les possibilités numériques et complètement remodelés. Industrie 4.0, block-chain, sécurité ou big-data ne sont que quatre mots-clés parmi tant d'autres. Ce qui est à la fois fascinant et effrayant, c'est que la croissance de la quantité de données et de la performance dans l'environnement numérique est exponentielle - une dynamique qui, dans de nombreux cas, n'est que difficilement ou tardivement saisissable et perceptible pour de nombreux entrepreneurs. Cela soulève notamment les questions suivantes : est-ce que je m'engage à temps et avec l'effet souhaité sur la voie de la numérisation ? Comment, par qui, à quelle vitesse et avec quelle efficacité un nouveau modèle commercial est-il adapté à un marché en constante évolution ?

De nombreux investissements dans la numérisation nécessitent des moyens financiers substantiels pour les PME. Il existe souvent un compromis entre différents thèmes urgents et importants : faut-il engager davantage de collaborateurs pour pouvoir traiter la croissance des clients et des commandes ? Ou faut-il justement y renoncer, au profit, ou en raison de la numérisation ? Faut-il faire les deux en même temps ? L'organisation et la structure actuelles de l'entreprise (sans parler des moyens financiers nécessaires) peuvent-elles gérer les deux thèmes en même temps ? En effet : dans un premier temps, ces deux thèmes ne permettent pas d'alléger l'organisation, mais au contraire de lui imposer une charge et des tâches supplémentaires. Si l'un de ces deux thèmes est repoussé dans le temps (développement et mise en place des ressources en personnel par rapport à l'investissement dans la numérisation), n'est-il finalement pas "tout simplement trop tard" pour ce thème ?

Cédant	• Le modèle commercial actuel a-t-il encore une raison d'être ? • Où et quoi dois-je investir pour développer le modèle commercial ? • Ai-je moi-même les capacités d'adapter le modèle commercial aux nouveaux défis ? Si non, qui le fera ? • Ou est-ce que je n'ai pas besoin d'adapter le modèle d'affaires, mais que je cherche à me différencier par un positionnement "à l'ancienne" et que je me distingue ainsi de la concurrence ?
Repreneur	• Quel est le retard d'investissement dans l'entreprise en ce qui concerne la numérisation, et où se trouve le potentiel correspondant ? Les investissements sont-ils rentables ? • Comment mes coûts d'investissement sont-ils compatibles avec l'amortissement d'éventuels prêts dans le cadre de la reprise de l'entreprise ? • Qu'est-ce que je peux faire moi-même et où ai-je besoin de l'aide de tiers ?

5.4 Taux de change

Suite à la fuite des investisseurs en capitaux vers le CHF, considéré comme sûr, le franc suisse s'apprécie toujours, parfois de manière soudaine et rapide, par rapport à d'autres monnaies comme le dollar et l'euro. Le "franc fort" peut alors également influencer le marché suisse de la succession, car la situation actuelle du taux de change rend dans un premier temps l'achat d'une entreprise suisse peu attractif pour les investisseurs étrangers. Il est également envisageable que des successeurs suisses potentiels s'orientent vers l'étranger pour y reprendre une entreprise.

Cédant	• La recherche d'un acheteur approprié et disposé à payer devient plus difficile. Les investisseurs et bailleurs de fonds étrangers, en particulier, sont découragés par le taux de change. • La recherche d'un successeur doit donc être entamée encore plus tôt. Les avantages de son entreprise doivent être présentés de manière encore plus claire, encore plus visible.
Repreneur	• Pour les repreneurs, les investissements dans les pays voisins sont de plus en plus attrayants.

6 Opportunités et risques pour le cédant et le repreneur

En résumé, on constate que tant les tendances sociologiques que les évolutions économiques ont le potentiel d'influencer le marché suisse de la succession, tant à court qu'à long terme. La situation économique peut entraîner à court et moyen terme un recul des activités sur le marché suisse de la succession et représenter ainsi un danger pour les cédants et les repreneurs. Globalement, on peut s'attendre à ce que le type d'investisseur change en cas de situation économique incertaine : Le nouveau repreneur - celui qui peut encore être enthousiasmé par cette tâche - est nettement plus enclin à prendre des risques que ce n'était le cas lors des transactions précédentes. Combien de repreneurs de ce type existent-ils ? Où sont-ils ?

L'évolution démographique peut - après la fin des transmissions par la génération du baby-boom - entraîner une baisse des taux de transmission, tandis que les exigences accrues et modifiées envers les successeurs, ainsi que l'augmentation simultanée des choix de vie pour ces derniers, réduisent le taux de transmission. On s'attend à une "pénurie de successeurs" accrue, en particulier dans le secteur artisanal et commercial. Celui-ci ne peut ou ne pourrait être comblé que par de nouveaux investisseurs, par exemple des migrants disposant du niveau de formation correspondant. Pour les successeurs présentant des profils adéquats, il s'agit là d'une grande opportunité.

Les prestataires de services seront confrontés à l'avenir à de grands défis : Ils devront s'adapter à des processus de recherche plus longs et plus complexes, tout en acquérant de nouvelles compétences, par exemple en matière de gestion des conflits et de médiation.

Afin de rendre les processus de recherche et de vente aussi efficaces que possible à l'avenir, il est par exemple judicieux de définir des critères de transmission (de la part du propriétaire) ainsi que des critères de reprise (de la part du successeur potentiel). Dès qu'un certain degré de concordance est atteint dans ce catalogue, le (cédant) devrait se décider à (racheter). Le prestataire de services peut initier et accompagner ce processus.

Liste de livres pour la pratique

Cette liste donne un aperçu d'une sélection essentielle de livres en allemand.

Liste d'études menées en Suisse

Cette liste (en allemand) donne un aperçu des principales études sur le thème de la succession d'entreprise en Suisse.

7 Bibliographie

- Bundesamt für Statistik (BfS) (2010a): http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/02/ueberlebensraten.html .
- Bundesamt für Statistik (BfS) (2010b): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2010 – 2060. Neuchâtel: BfS.
- Bundesamt für Statistik: Erwerbstätigkeit und Ruhestand (Zugriff: 15.01.2024): https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbsbevoelkerung/arbeitsmarktstatus.html.
- Bundesamt für Statistik: Bildungsstand (Zugriff: 15.01.2024): https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/bildungsniveau.html.
- Bühler, Josef; Halter, Frank (2011): Vier Typen von Nachfolgern. In: Handelszeitung, Nr. 17, vom 28.04.2011. S. 44.
- CS (2013): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse.
- CS (2016): Herausforderungen Generationenwechsel. Zürich: Credit Suisse.
- CS (2022): Unternehmensnachfolge in der Praxis. Nachfolgestudie 2022. Zürich: Credit Suisse.
- Dun & Bradstreet (Schweiz) AG (2007): Nachfolger gesucht! Steht die Schweiz vor einer Pensionierungswelle?
- Frey, Urs; Halter, Frank; Zellweger, Thomas (2005): Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz. Zürich: PricewaterhouseCoopers.
- Fueglistaller, Urs; Halter, Frank (2011): Haben Sie sich auch schon überlegt, zu übernehmen statt zu gründen? In: Alma. Nr. 2/2011. S. 8-9.
- Fueglistaller, Urs; Fust, Alexander; Brunner, Christoph; Graf, Alexander (2017): Schweizer KMU: Eine Analyse der aktuellsten Zahlen – Ausgabe 2019. St. Gallen (OBT).
- Gross, Peter (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Halter, Frank; Baldegger, Rico; Schrettle, Thomas (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.)
- Halter, Frank; Baldegger, Rico (2009): Transmettre la direction et la propriété de son entreprise. Succession au sein des petites et moyennes entreprises de Suisse latine. Lausanne: Relève PME (Hrsg.).
- Halter, Frank (2009): Familienunternehmen im Nachfolgeprozess: Die Emotionen des Unternehmers. Lohmar: Josef Eul Verlag. 2009.
- Halter Frank; Schröder Ralf 2010: Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Haupt Verlag.
- Liebermann, Franz (2003): Unternehmensnachfolge – Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung. Zürich, (AWA Schriftenreihe).

- Martin, Chris (2000), SME Ownership and Management Change: A business continuity and development perspective. Workshop Paper. Small Business and Enterprise Conference. Manchester. April 2000. S. 1-23.
- Meijaard, Joris; Uhlander, Lorraine; Flören, Roberto u.a. (2005): The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Rüttimann, Hallier, Fuchs u.a. (2005): Unternehmen Zukunft. Generationenwechsel bei KMU in der Schweiz. Zürich: Zürcher Kantonalbank.

Aperçu des études actuelles

Lien vers toutes les études : https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/instrumente-fr/serie-de-publications/

Cahier n° 1 : Succession des PME en Suisse – Quo Vadis ?
Cahier n° 2 : Organiser efficacement la succession d'une PME
Cahier n° 3 : La succession de PME et ma vision
Cahier n° 4 : La succession de PME en tant que processus : tout au bon moment ?
Cahier n° 5 : Succession de PME – Stratégie d'entreprise
Cahier n° 6 : PME – Prévoyance des entrepreneurs
Cahier n° 7 : Succession de PME – Évaluation
Cahier n° 8 : Succession de PME – La valeur émotionnelle
Cahier n° 9 : Succession de PME – Financement
Cahier n° 10 : Justice et équité dans la succession
Cahier n° 11 : Succession de direction en PME
Cahier n° 12 : Conseil en succession de PME
Cahier n° 13 : La cessation organisée d'activité
Cahier n° 14 : Succession de PME – Impôts

Un grand merci pour votre soutien

Zürcher Kantonalbank

swisslegal

Stiftung für Unternehmerische Entwicklung

Center for Family Business
Universität St.Gallen

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
zh aw IAP Institut für Angewandte Psychologie

(Situation au 30.06.2025)