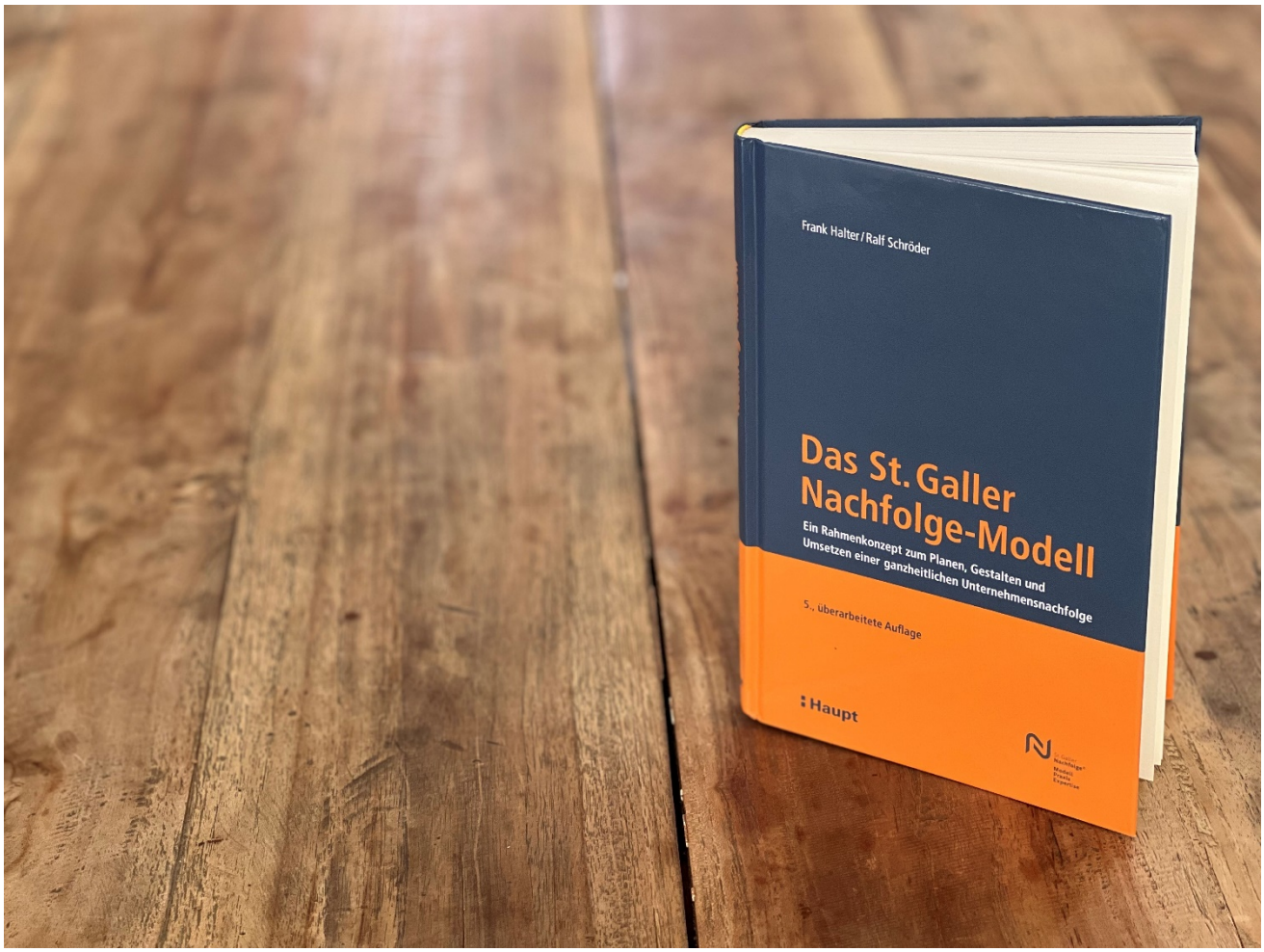

Organiser efficacement la succession d'une PME

Le Modèle de Succession Saint-Gallois comme cadre conceptuel

Étude n°2

(2e édition, mise à jour au 15 mai 2024)

St.Galler Nachfolge® Praxis

Éditeur
Succession Saint-Galloise – Pratique

praxis@sgnafo.ch

www.sgnafo-praxis.ch/fr

Auteurs
Frank Halter, Ralf Schröder (1ère édition, 2019)
Frank Halter, Claudia Buchmann (2e édition, 2022)

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

Publication
Rapperswil-Jona, juin 2022

© Succession Saint-Galloise | 2 sur 19

Contenu

Préface **4**

1 Situation initiale et objectif **5**

2 Les 6 axes de conception du Modèle de Succession Saint-Gallois **5**

2.1 La conception des options de succession 5

2.2 La conception de l'objet de transmission 7

2.3 La conception du niveau de transmission (succession de la propriété, de la direction et du patrimoine) 8

2.4 La conception de la justice et de l'équité 9

2.5 La conception des structures, des processus et des instruments de gouvernance 9

2.6 La conception dans le temps (gestion de projet et du temps) 10

3 La roue des 5 thématiques du Modèle de Succession Saint-Gallois **11**

3.1 Identité de l'entreprise familiale 12

3.2 Prévoyance et sécurité 13

3.3 Stabilité et performance de l'entreprise 14

3.4 Cadre juridique 14

3.5 Coûts de transaction 16

4 Remarque finale **17**

5 Bibliographie **18**

Préface

« La succession est le programme libre après le programme obligatoire »

Chères lectrices, chers lecteurs[1]

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 modèle de succession de St-Gall est paru sous forme de livre (cf. www.sgnafo-modell.ch). Outre les bases relatives au phénomène des PME familiales et une description de la "succession en tant que marché", "la roue des 5 thématiques" et "les 6 axes de conception" sont au cœur de l'ouvrage. Le présent document en donne un bref aperçu et un résumé.

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] Nous utilisons la forme masculine pour faciliter la lecture. Les femmes sont toujours incluses.

1 Situation initiale et objectif

Le Modèle de Succession Saint-Gallois se veut un concept-cadre pour l'organisation des successions d'entreprises. Il est fondamentalement marqué par une attitude à la fois entrepreneuriale et systémique. De ce point de vue, la succession d'entreprise est un processus de construction qui permet – et parfois exige – beaucoup de créativité, d'innovation et de conception.

Le cadre conceptuel permet de s'assurer que différentes perspectives peuvent être considérées. Du point de vue du vendeur, du successeur, de l'entreprise elle-même ou même du point de vue du conseiller – la même question prend une tonalité et un poids totalement différents. Ci-dessous, "La roue des 5 thématiques" et "Les 6 axes de conception" sont brièvement résumés.

2 Les 6 axes de conception du Modèle de Succession Saint-Gallois

Les **6 axes de conception** de la succession montrent clairement qu'il existe une variété presque infinie de possibilités d'organisation, au sens de la combinatoire. Il n'existe donc définitivement pas de "solution unique" !

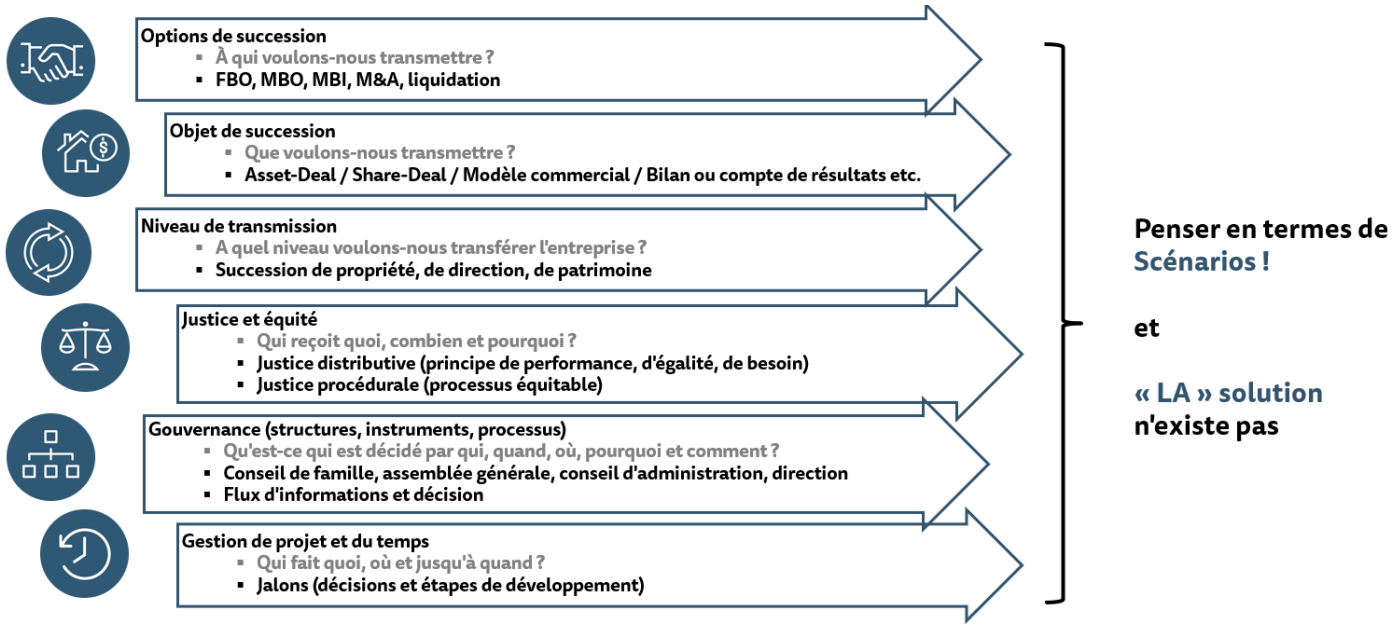

Figure 1 : Les 6 axes de conception (Halter, Schröder 2017)

2.1 La conception des options de succession

La succession au sein de la famille (Family Buy Out = FBO), la transmission aux collaborateurs (Management Buy Out = MBO) et la vente à des personnes extérieures à la famille ou à l'entreprise (Management Buy In = MBI) constituent les formes de succession les plus répandues dans le contexte des PME familiales (Christen, Halter, Kammerlander et autres 2013). On peut constater que le FBO a perdu beaucoup d'importance dans l'espace germanophone au cours des dix dernières années. En Suisse, on peut partir du principe qu'environ 40% des transferts de propriété ont encore lieu au sein de la famille, contre 60% en 2005 (Halter, Kammerlander 2012). Parallèlement, on observe que plus les entreprises sont grandes, plus le choix du FBO est fréquent. Cela s'explique surtout par le fait que dans les grandes entreprises familiales, il est plus facile de séparer les rôles de direction des rôles de propriété. Dans les petites entreprises artisanales, un manager externe n'a pas vraiment de sens !

Les options de succession FBO, MBO et MBI sont trois variantes fondamentalement différentes. La pratique montre que ces trois formes sont souvent abordées de manière séquentielle et rarement conçues en parallèle ou en se chevauchant dans le temps. Cela signifie que les entrepreneurs cherchent d'abord le successeur au sein de la famille et ensuite seulement dans l'entreprise ou à l'extérieur.

Dans le cadre d'un FBO, on peut partir du principe que les personnes concernées se connaissent très bien dans le cadre de la famille, de sorte qu'il n'existe généralement pas d'asymétrie fondamentale de l'information à cet égard, du moins au premier abord. On pourrait en outre supposer qu'en raison de la relation de confiance mutuelle liée à la famille, un échange d'informations a également lieu concernant l'entreprise. La pratique montre toutefois que les enfants n'ont souvent que peu d'informations sur la capacité de performance et de développement de l'entreprise. Lors de la planification de la succession, il est donc nécessaire de porter un regard différencié et (auto)critique sur sa propre entreprise afin d'évaluer correctement le potentiel futur de l'entreprise, notamment du point de vue de la génération qui prend la relève. Les connaissances de l'entreprise acquises par cette inspection permettent en retour de tirer des conclusions sur les exigences posées au successeur. Ainsi, on pourrait en arriver à l'éventuelle conclusion que le successeur désigné au sein de la famille ne possède pas les capacités entrepreneuriales nécessaires pour développer durablement l'entreprise. Le profil d'exigences constaté conduit alors à la question de savoir sous quelle forme la prochaine génération peut être amenée à l'entreprise en fonction de son niveau et, le cas échéant, bénéficier d'une formation ou d'un perfectionnement approprié.

La situation est différente dans le cas d'un MBO. Un collaborateur qui travaille depuis plusieurs années dans l'entreprise connaît généralement bien l'entreprise et son potentiel. Il est généralement – et heureusement – difficile de faire croire à un collaborateur qu'une entreprise en ruine est une entreprise de pointe. "Embellir la mariée", comme on dit dans le jargon des conseillers, n'est guère possible. Toutefois, le collaborateur n'a généralement qu'une connaissance limitée du cadre familial du cédant. Il y a au moins un certain besoin d'information à ce sujet - même si cela n'a qu'une pertinence limitée.

Le cas est particulièrement difficile dans le cas du MBI, où le successeur ne connaît ni l'entreprise ni la famille de l'entrepreneur. C'est donc dans le cas du MBI que le besoin d'informations du repreneur est le plus important. Pour lui, l'entreprise constitue une "boîte noire" qu'il convient d'éclaircir au moyen d'entretiens, d'analyses de documents et d'une *due diligence* (diligence raisonnable) différenciée.

Mais le cédant a lui aussi besoin d'informations. Il voudra connaître la personne à qui il transmettra son entreprise. L'expérience montre qu'aucune reprise n'a lieu si l'attitude du repreneur ne convient pas au cédant. Dans la notion d'*attitude*, nous comprenons la personnalité du repreneur, son comportement, son attitude et son état d'esprit.

Qu'est-ce que cela signifie pour notre exigence de "penser en termes de scénarios" ? Comme nous l'avons expliqué, le besoin d'informations est différent pour chaque scénario. Une bonne planification de la succession implique que le cédant se prépare à tous les scénarios en même temps et qu'il puisse à tout moment répondre aux besoins d'information spécifiques du repreneur. Des études ont montré qu'un FBO prend beaucoup plus de temps qu'un MBO ou un MBI, probablement parce que le processus est généralement moins formalisé (Christen, Halter, Kammerlander et al. 2013). Plus un processus de succession est long, plus la probabilité qu'un changement fondamental se produise dans le temps est élevée. Imaginez un peu : Vous vous êtes préparé pendant cinq ans à la succession de votre fils, mais soudainement celui-ci ne veut ou ne peut plus prendre la relève. Par la suite, vous dépendez par exemple de la possibilité de vendre l'entreprise à l'extérieur. Si les informations nécessaires à un MBI ont déjà été préparées, vous ne perdrez pas de temps précieux à préparer la "boîte noire". Si les informations ne sont pas préparées, le processus prend

(encore) plus de temps et la probabilité qu'un changement fondamental se produise augmente au fur et à mesure que le temps passe.

Une quatrième solution de succession – même si elle reste taboue – est la liquidation, qui n'est pas synonyme de faillite. Il peut très bien s'agir d'un objectif entrepreneurial de dissoudre l'entreprise (ou une partie de celle-ci) dans le cadre d'une cessation d'activité ordinaire - il s'agit là aussi d'une décision tout à fait stratégique (Gisselbrecht, Andenmatten, Rietmann 2021). A notre avis, c'est tout un art de réduire l'activité de l'entreprise sans enregistrer de pertes importantes.

	L'essentiel Se précipiter sur une seule option de succession n'est pas toujours approprié. Il est très important de penser et d'agir en termes de scénarios.
	Questions importantes • Est-ce que j'ai un plan B et un plan C au cas où le plan A ne fonctionnerait pas ? • Puis-je ou dois-je combiner les plans ? • Quelles sont les différentes conditions entre les plans A, B et C ?
	L'axe de conception **"options de succession"** est traité sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/options-de-transmission/ avec d'autres matériels.

2.2 La conception de l'objet de transmission

Une tâche à ne pas sous-estimer est la question de l'objet de la transmission. Imaginez : Vous avez une boulangerie avec un fournil au sous-sol, un beau magasin au rez-de-chaussée, une terrasse dans le jardin pour les clients ainsi que des pièces d'habitation privées au premier et au deuxième étage. Quel est l'objet de la transmission ? S'agit-il du modèle commercial "boulangerie", y compris les recettes, la clientèle, les collaborateurs et autres ? L'immeuble en fait-il partie ou non ? L'entreprise doit-elle être vendue ou la boulangerie louée en tant qu'établissement ? La boulangerie doit-elle être fermée suite à une saturation du marché et à une baisse de la consommation de pain, et seul le café continuer à être exploité, loué ou mis en location ? La boulangerie doit-elle être liquidée et les locaux réaffectés à des fins privées ou commerciales ? Le commerce doit-il être fermé et seul le bien immobilier vendu ? Ou bien le local de vente doit-il être loué en tant que filiale d'une chaîne de boulangeries et seule la production propre arrêtée ? Cette sélection de possibilités montre que la discussion autour de l'objet de la transmission peut à elle seule conduire à de nouveaux scénarios - encore totalement détachés de la question de savoir s'il s'agit d'une société de personnes ou de capitaux et si, dans le premier cas, le bien immobilier fait partie du patrimoine commercial ou familial.

	L'essentiel Il n'est pas toujours évident de savoir ce qui fait réellement l'objet de la transmission d'entreprise proprement dite. Les attentes du vendeur et de l'acheteur peuvent également diverger à cet égard.
	Questions importantes • Une entreprise opérationnelle en tant que modèle commercial, et donc sous la forme d'un compte de résultat, est-elle l'objet de la succession d'entreprise ?

- La substance à transférer (cf. Bilan) est-elle vraiment nécessaire à l'exploitation ou non ?
- Les actions/parts sociales sont-elles vendues ou s'agit-il d'acquérir les actifs/passifs du vendeur ?

L'axe de conception **"objet de succession"** est servi par d'autres matériels sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/objet-de-transmission/ .

2.3 La conception du niveau de transmission (succession de la propriété, de la direction et du patrimoine)

Dans le langage courant, la succession d'entreprise désigne en premier lieu la succession de la propriété. Mais il faut également régler la succession de la direction et, en particulier dans le cadre du FBO, la succession du patrimoine (familial). Il faut donc prévoir au moins deux, voire trois successions et les coordonner.

Dans le cadre d'un MBO ou d'un FBO, il peut très bien être judicieux d'anticiper la succession de la direction dans un premier temps, afin de décharger la génération sortante en termes de temps et d'énergie ou d'initier la génération suivante à son nouveau rôle. Mais ne régler que la succession de la direction, sans engagement concernant la succession de la propriété, peut générer un potentiel de frustration non négligeable. Imaginez un peu : Vous avez pris la responsabilité de la direction en tant que successeur et vous avez beaucoup de succès avec l'entreprise. Le moment du transfert de propriété n'a pas été clarifié. Si vous devez maintenant payer au vendeur la plus-value que vous avez créée vous-même dans le cadre de la succession de la propriété, votre frustration est garantie. Il ne faut donc pas se contenter de dissocier la succession de la direction de celle de la propriété. La question centrale est la suivante : dans quelle mesure l'engagement est-il contraignant ? La difficulté réside dans la manière d'obtenir un engagement concernant la transmission de la direction et de la propriété. Les contrats élaborés au début du processus de succession présentent le défaut certain de ne pas pouvoir prévoir tous les événements qui surviennent dans le cadre du processus. Or, en l'absence d'un accord clair, la situation non résolue débouche inévitablement sur un conflit. Le chemin vers un engagement contraignant ne peut être assuré que par la création ou le maintien d'une forme de communication saine, ainsi que par un rythme de communication clair.

Plus une entreprise familiale est grande, plus il est prouvé que la succession de la propriété est recherchée au sein de la famille. Mais il est également plus probable que la propriété et la direction soient séparées et que la gestion opérationnelle de l'entreprise soit confiée à des managers externes. Cela signifie que la famille, ou une partie de celle-ci, ne défend plus ses intérêts que dans le cadre du conseil d'administration, voire de l'assemblée des propriétaires (par exemple l'assemblée générale).

L'essentiel

La direction, la propriété et le patrimoine (familial) sont trois niveaux différents qui peuvent être transmis de manière symétrique ou asymétrique, dans le temps et en termes de proportion.

Questions importantes

- Le contrôle de la direction et le contrôle de la propriété vont-ils de pair ou non ?
- Quelle est la part de l'entreprise dans la fortune totale de la famille ?
- A quel point l'engagement est-il contraignant ?

	L'axe de conception **"niveau de transmission"** est servi par d'autres matériels sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/niveau-de-transmission/

2.4 La conception de la justice et de l'équité

Nous avons distingué deux théories essentielles de la justice, qui sont importantes pour une succession (voir à ce sujet l'étude n° 10). **La justice distributive** consiste à se demander "qui reçoit combien ?". Il existe à cet égard différentes possibilités d'appréciation, comme le principe de performance, le principe d'égalité ainsi que le principe de besoin. En règle générale, il n'existe pas de justice absolue, raison pour laquelle la solution à adopter doit être négociée.

C'est ici que le concept d'**équité du processus** prend toute son importance. Celui-ci part du principe qu'une solution à élaborer sera mieux acceptée par les parties impliquées et concernées si toutes ont participé de manière adéquate au processus et ont donc eu la possibilité de s'impliquer en conséquence.

	L'essentiel La justice **unique** n'existe pas. Il convient néanmoins d'essayer de trouver une solution qui puisse au moins être acceptée et soutenue par les différentes parties.
	Questions importantes • Le principe d'égalité, le principe de performance ou le principe de besoin sont-ils plus importants ? • Quelles sont nos "devises" pour mesurer la justice (par ex. l'argent, l'amour, le temps)? • Avons-nous impliqué de manière adéquate tous les membres de la famille dans le processus ? • La solution trouvée peut-elle en fin de compte être soutenue par tous les membres de la famille ?
	L'axe de conception **"justice et équité"** est servi par d'autres matériels sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/justice-et-equite/ .

2.5 La conception des structures, des processus et des instruments de gouvernance

Aujourd'hui, on parle souvent de "bonne gouvernance". Dans le contexte des PME familiales, la question centrale est de savoir qui assume la responsabilité à partir de/jusqu'à quand et pour quoi. Il s'agit d'une part des **structures** (p. ex. ce qui est décidé au niveau de l'assemblée générale, du conseil d'administration, de la direction ou de la direction de secteur), des **processus** (comment les organes et les interfaces sont vécus et gérés) et **des instruments** (p. ex. protocoles, voies d'information, contrats, etc.)

De nombreuses PME sont détenues et dirigées par leur propriétaire unique. Par conséquent, il n'y a souvent pas de différence entre l'assemblée des propriétaires, le conseil d'administration et la direction. Finalement, tous les organes sont contrôlés par la même et unique personne. Dans le cadre d'un processus de succession, les différents niveaux de direction peuvent également être utilisés comme axes de conception afin de définir les responsabilités aux différents

niveaux et de les transmettre progressivement à de nouveaux responsables. Les nouvelles pratiques peuvent ainsi être assimilées progressivement, ce qui représente une évolution tant pour les individus que pour l'organisation. La vie de ces processus doit être observée et réfléchie de manière critique au quotidien. Sur papier, toute structure est envisageable – mais la mise en œuvre au quotidien est une tout autre affaire (pour en savoir plus, voir l'étude n° 11)

	L'essentiel Le travail de direction s'effectue à différents niveaux. Il convient de bien discuter des responsabilités, de les définir et de les communiquer. La structure de direction est l'une des dimensions les plus importantes pour l'organisation d'un processus de succession et décide généralement de la réussite de la succession.
	Questions importantes • La propriété, la stratégie et les opérations doivent-elles obligatoirement être transmises le même jour d'une génération à l'autre ? • Les responsabilités et les compétences ont-elles été discutées ? • Ce qui a été discuté est-il vraiment vécu au quotidien ? • Des modes de réflexion ont-ils été définis ? Nous entendons par là des moments qui sont cultivés en dehors du quotidien opérationnel afin de réfléchir à ses propres actions.
	L'axe de conception **"gouvernance"** est servi par d'autres matériels sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/gouvernance/ .

2.6 La conception dans le temps (gestion de projet et du temps)

On nous demande souvent quel est le bon moment pour entamer le processus de succession et/ou pour exécuter la succession. Il n'y a pas de réponse définitive à cette question. L'élaboration de la stratégie de propriétaire (voir plus loin) peut dans certain cas nécessiter beaucoup plus de temps que même l'évaluation et la négociation du prix de vente. La transmission ne doit pas non plus nécessairement avoir lieu à l'âge de 65 ans –pour autant que l'on puisse se le permettre. "Après tout, les Rolling Stones continuent d'être en activité au-delà de l'âge de la retraite.

Que ce soit en tant que membre de la famille, conseiller ou successeur, il est recommandé de s'intéresser de près à l'**historique** d'une entreprise. En effet, celle-ci constitue un contexte à ne pas sous-estimer, qui représente souvent une base de décision et d'action déterminante. Imaginez un peu : Une famille d'entrepreneurs a par exemple entamé une coopération il y a 45 ans – une initiative qui a failli coûter l'existence de l'entreprise en l'espace de deux ans. Cette expérience a conduit au principe non écrit de "les coopérations sont mauvaises". Deux générations plus tard, ce principe a toujours cours au sein de la famille et réduit sa vision des options possibles dans le cadre de la planification du scénario de succession - et ce, bien que le principe ne soit formulé par écrit dans aucune stratégie.

La **phase de suivi** est également sous-estimée, tant pour la génération qui part que pour celle qui arrive. Quelle est la nouvelle répartition des rôles à la maison, lorsque le patron veut mettre ses capacités libérées à la disposition de sa femme ? Quelles sont les nouvelles activités ? Même si de nombreux auteurs parlent de trou noir après la retraite, notre observation est différente. De nombreux anciens chefs d'entreprise savent très bien quoi faire de leur temps : Les voyages, la lecture, les petits-enfants, les mandats de conseil, le jardinage et bien d'autres choses encore occupent la génération qui a pris sa retraite.

Parallèlement, il s'agit pour la génération montante de prendre pied le plus rapidement possible dans l'entreprise reprise. Il lui faut trouver un équilibre entre innovation et tradition, c'est-à-dire entre compétence en matière de changement, et valorisation de ce qui existe déjà. Il ne faut pas non plus sous-estimer les actes symboliques, comme cela s'est produit récemment dans une entreprise reprise par deux successeurs. Le troisième jour de leur présence dans l'entreprise, le panneau du parking près de l'entrée principale a été remplacé. Sur l'ancienne, on pouvait lire "direction" – sur la nouvelle, "client". Implicitement, a ainsi signalé aux collaborateurs le message efficace au niveau culturel : "Nous sommes ensemble au service des clients" et non "Vous êtes ici au service de notre financement".

L'essentiel

Un processus de succession prend du temps - plus de temps que ce qui est généralement prévu, car les imprévus sont aussi la règle. Une bonne gestion de projet et du temps aide à trouver son chemin dans le temps à travers les différentes options d'action et à les piloter activement.

Questions importantes

- Des jalons sont-ils définis ?
- Quelqu'un dirige-t-il et fait-il avancer activement le processus ?
- Les responsabilités dans le projet de succession sont-elles définies ?

L'axe de conception **"gestion de projet et de temps"** est servie par d'autres matériels sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/gestion-de-projet-et-du-temps/ .

3 La roue des 5 thématiques du Modèle de Succession Saint-Gallois

En réfléchissant ensemble à différents cas de succession, nous avons émis l'hypothèse que dans les cas "non aboutis", la discussion sur la succession avait généralement été lancée et menée à un niveau purement opérationnel. Très souvent, l'évaluation a été placée au début du processus, avec l'idée que le prix de vente serait ainsi fixé. L'analyse de la situation globale de l'entrepreneur, de l'entreprise et de la famille ainsi que les composantes émotionnelles de la transmission sont cependant restées ignorées et non discutées. Quelle est par exemple la "valeur émotionnelle" d'une entreprise ? Les réponses à de telles questions se trouvent notamment dans l'étude différenciée de thèmes non financiers. C'est pourquoi nous recommandons d'aborder le thème de la succession également sous l'angle éthique et stratégique. Cette discussion a donné naissance à la “roue des 5 thématiques" du Modèle de Succession Saint-Gallois.

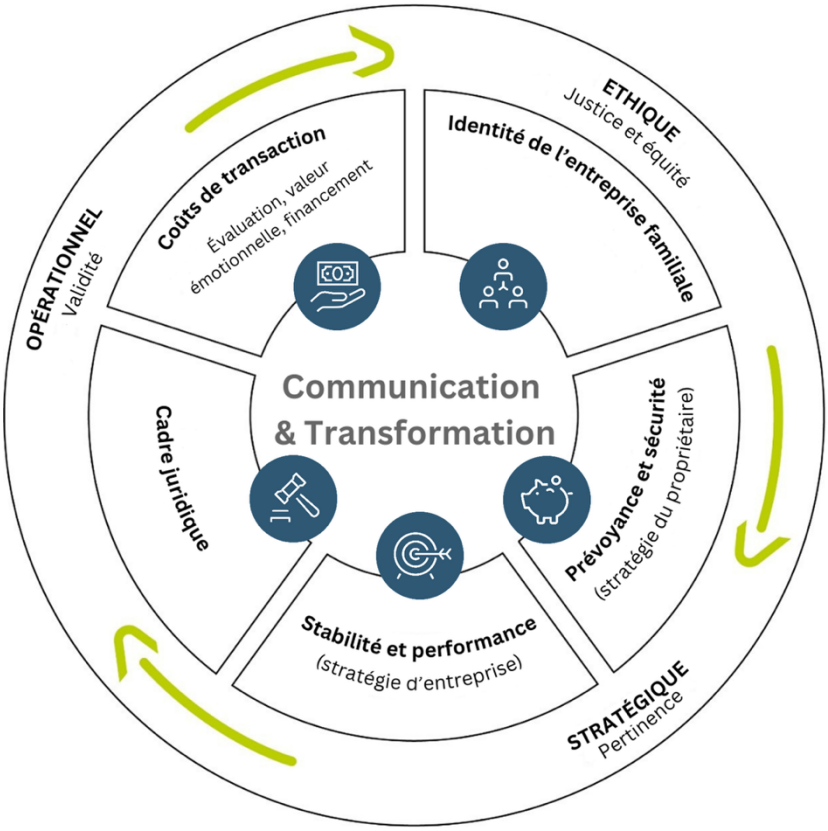

Figure 2 : La roue des 5 thématiques du Modèle de Succession Saint-Gallois (Halter, Schröder 2022)

3.1 Identité de l'entreprise familiale

Trois questions-clés possibles pourraient être les suivantes : L'entreprise est-elle là pour la famille ? La famille est-elle là pour l'entreprise ? Ou sommes-nous une famille entrepreneuriale ? Une famille d'entrepreneurs ? Ou une entreprise familiale ? Le simple fait de discuter de ces questions peut donner lieu, au sein de la famille, à des discussions de plusieurs heures, mais importantes à avoir.

L'objectif est de saisir les valeurs profondes des membres de la famille et, dans l'idéal, d'en déduire un dénominateur commun concernant l'avenir. Différents résultats d'études montrent que de nombreuses familles d'entrepreneurs attachent de l'importance à la pérennité et à l'indépendance de l'entreprise, au maintien des emplois ou à la prévention des conflits familiaux (Halter, Baldegger, Schrettle 2009). En fonction de leur valeur, l'une des variantes de succession est privilégiée. Mais quel est le prix (financier) de ces "valeurs émotionnelles"? Imaginez un peu : A la fin du processus, vous avez deux offres d'achat sur la table : un investisseur financier serait prêt et capable de payer 5 millions, et les cadres, eux, 3 millions. A qui vendriez-vous votre entreprise ? Chacun doit trouver la réponse pour lui-même - mais la base de cette réponse se trouve généralement dans l'utilisation consciente de "l'identité de l'entreprise familiale".

L'essentiel

La tête, le cœur et les mains vont de pair. Il est donc très important de s'engager sur des questions plus profondes telles que les valeurs, les normes, les points de vue fondamentaux et les sentiments - afin de ne pas être surpris vers la fin du processus de succession.

Questions importantes

- L'entreprise est-elle là pour la famille ?
- La famille est-elle là pour l'entreprise ?
- Sommes-nous une famille entrepreneuriale ?
- Suis-je l'entreprise ou ai-je une entreprise ?

Le thème **"L'identité de l'entreprise familiale"** est traité sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/limage-de-lentreprise-familiale/ avec d'autres matériels.

3.2 Prévoyance et sécurité

La prévoyance et la sécurité relèvent de la "stratégie du propriétaire". Au sens figuré, il s'agit de la question suivante : puis-je (en théorie) vendre l'entreprise pour 1 CHF lorsque j'ai 65 ans ? Si je peux répondre à cette question par "oui" en toute bonne conscience, alors j'ai réussi à mettre en place une stratégie de propriétaire.

Trop souvent, les entrepreneurs de micro et petites entreprises partent du principe que le produit de la vente fait partie de la prévoyance personnelle. Or, nous savons que près de 60 pour cent des micro-entrepreneurs âgés de 55 ans et plus - à savoir qu'environ 80 pour cent de tous les entrepreneurs en Suisse sont des micro-entrepreneurs (1 à 9 collaborateurs) - n'ont, selon leurs propres dires, pas encore pris de mesures de prévoyance personnelle (voir Halter, Baldegger, Schrettle 2009). Sachant que dans le même temps, environ 30 pour cent des entreprises n'ont pas de succession de propriété - et il s'agit là encore principalement de micro-entreprises - nous abordons là un sujet existentiel. L'optimisation fiscale pure par la constitution de réserves latentes (occultes), la thésaurisation des bénéfices et le versement d'un faible revenu ne constituent pas toujours une stratégie appropriée. La stratégie de rémunération doit donc être discutée de manière critique avec l'expert fiscal, le conseiller en prévoyance, l'expert-comptable ou votre banque habituelle (pour plus d'informations, voir l'étude n° 06).

L'essentiel

Les rêves, l'air et l'amour sont importants, mais ne suffisent pas pour vivre. Malgré des styles de vie généralement très raisonnables, il convient de jeter un regard autocritique sur sa propre prévoyance et sa propre protection. Notre propre finitude est l'une des rares certitudes que nous ayons.

Questions importantes

- Puis-je me permettre de vendre l'entreprise (en théorie) pour 1 CHF ?
- Ou l'entreprise elle-même est-elle ma caisse de prévoyance - mais pas vendable ?
- Ma famille bénéficie-t-elle d'une protection financière en cas d'urgence ?
- Est-ce que j'ai un plan de secours ou un coffre de secours ?

Le thème **"Prévoyance et sécurité"** est abordé sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/prevoyance-et-securite-strategie-du-proprietaire/ avec d'autres matériels.

3.3 Stabilité et performance de l'entreprise

Les statistiques montrent que la succession en dehors de la famille gagne en importance. La question qui se pose maintenant est la suivante : qui est intéressé par un achat, ou plutôt quand quelqu'un est-il intéressé par (mon) entreprise ? On peut partir du principe que la plupart des acheteurs ne sont intéressés par un achat que si l'entreprise a un potentiel d'avenir. En termes financiers, il faut pouvoir compter sur un cash-flow positif à l'avenir.

Pour la génération sortante, cela signifie que l'entreprise doit être mise en forme de manière durable et qu'il n'est justement pas possible "d'embellir la mariée" au dernier moment. Cela concerne d'une part le modèle commercial, la stratégie et le positionnement de l'entreprise. Plus le modèle de prestation et de rendement de l'entreprise est en forme, mieux c'est. Dans le même temps, il faut si possible rendre l'entreprise indépendante de la personne de l'entrepreneur. Existe-t-il une réglementation concluante en matière de suppléance ? Le savoir et la responsabilité (et pas seulement les tâches) sont-ils également entre les mains des collaborateurs ? La question test est la suivante : puis-je, en tant qu'entrepreneur, partir en vacances pendant 6 semaines sans craindre que l'entreprise n'implose entre-temps ?

	L'essentiel De plus en plus d'entreprises doivent être vendues en dehors de la famille. Les acheteurs sont généralement intéressés par un potentiel d'avenir et non par de vieilles machines et du mobilier qui ne seront plus utilisés.
	Questions importantes • Qu'en est-il de la "capacité de succession" et de la "pertinence à la succession" de l'entreprise ? [2] • Où se situent les potentiels de développement de l'entreprise ? • Qu'est-ce que je peux encore apporter moi-même et pourquoi une nouvelle génération est-elle nécessaire ? • Qu'est-ce qu'une nouvelle génération peut apporter comme nouvelles impulsions ?
	Le thème **de la stabilité et de la performance** est abordé sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/stabilite-et-forme-physique-strategie-dentreprise/ avec d'autres matériels.

3.4 Cadre juridique

Les bonnes intentions sont une chose, la mise en œuvre efficace et correcte en est une autre. La préparation, la structuration et l'exécution d'une succession d'entreprise touchent rapidement les domaines juridiques les plus divers. Cela va du droit matrimonial et successoral au droit fiscal et à d'autres thèmes particuliers, en passant par le droit des

[2] L'aptitude à la succession porte sur la capacité de l'entreprise à être commercialisée (chances et forces de l'entreprise sur le marché), l'aptitude à la succession porte sur les forces et les faiblesses de l'entreprise, voir également le document n° 5.

contrats et le droit des sociétés. Il faut donc (également) faire appel à des spécialistes pour organiser la situation de succession.

Mais ces dispositions juridiques ne permettent pas de répondre à toutes les questions posées par le processus de succession. Dans le cadre de l'approche d'une solution de succession, le défi consiste davantage à harmoniser les besoins des parties concernées qu'à mettre en œuvre des dispositions juridiques au sens strict.

Par exemple, traiter ses enfants de manière équitable lors de la succession est une préoccupation fondamentale de tout entrepreneur. Mais qu'est-ce qu'une solution de succession "équitable" ? Supposons que les parents souhaitent transmettre l'entreprise à leur fille et non à l'un des deux fils, car elle seule est capable et désireuse de prendre en main le destin de l'entreprise. Supposons également que la fortune familiale soit majoritairement investie dans l'entreprise et que la fille et ses parents soient fondamentalement convaincus que le membre de la famille qui exerce une activité opérationnelle doit avoir la majorité de contrôle de l'entreprise. Quelle est donc la solution équitable ? L'entreprise doit-elle renoncer à une solution de succession au sein de la famille, étant donné que les dispositions légales prescrivent une compensation et empêchent ainsi une inégalité de traitement financier des enfants ? Une vente de l'entreprise à des tiers serait-elle une solution équitable pour toutes les parties concernées ? Dans le cas contraire, quelles seraient les conditions nécessaires pour que les fils signent un contrat de renonciation à la succession et permettent à leur sœur de prendre la relève ? Ou, si une compensation financière et donc une égalité de traitement au sens juridique était possible, les fils pourraient-ils l'accepter sans que la paix familiale ne soit durablement ternie en raison de l'inégalité de traitement concernant la transmission de l'entreprise ? Le droit ne peut pas apporter de réponse à ces questions procédurales. Il n'est pas possible de garantir une justice émotionnelle en respectant uniquement les dispositions légales.

Il y a aussi une dimension temporelle. Même si l'on a trouvé une solution et qu'elle est garantie par un contrat, il n'y a aucune garantie que l'exécution du contrat sera assurée dans le temps. En particulier dans les constellations familiales, il est utile, voire nécessaire, d'accompagner par la communication les contenus signés et de vérifier si la solution trouvée correspond toujours aux besoins des parties concernées au moment donné, même après dix ans. Un éventuel besoin d'adaptation doit être reconnu à temps, faute de quoi même le contrat ne protège pas contre un conflit. Compte tenu de ces aspects, il est conseillé de faire appel à un conseiller (de processus) supplémentaire ou à une personne de confiance, qui donnera également l'espace nécessaire à ces éléments importants du règlement de la succession.

L'essentiel

Les questions juridiques sont nombreuses. En supposant que les deux générations/parties souhaitent la même chose, on arrive généralement à "régler" l'histoire. Les contrats sont importants et constituent le "fil rouge" encadrant la solution. D'un point de vue technique, la diversité des formes est très grande et doit être bien harmonisée.

Questions importantes

- Les besoins et les attentes sont-ils vraiment bien identifiés et représentés de manière suffisamment spécifique dans les contrats ?
- Les éventuels dangers à venir sont-ils identifiés et représentés de manière prospective?
- Les éventuels délais sont-ils connus et respectés ?
- Le spécialiste affecté a-t-il vraiment de l'expérience dans l'organisation globale d'une succession ?

Le thème **"Cadre juridique"** est abordé dans d'autres matériels sur le site https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/corset-juridique/ .

3.5 Coûts de transaction

Enfin, il s'agit toujours de ce que nous appelons les coûts de transaction, que nous situons au niveau opérationnel. Nous entendons par là le prix de transaction et l'organisation fiscale de la transaction. Pour fixer le prix de vente, il faut prendre en compte les trois dimensions que sont l'évaluation, la "valeur émotionnelle" et le financement.

Quelle est la valeur d'une entreprise ? Lors de l'évaluation, il faut d'abord déterminer quel est l'objet de la transmission. S'agit-il, comme dans le cas de la boulangerie évoquée plus haut, de la transmission d'un modèle commercial autonome avec un fournil, un magasin de vente et un café attenant, ou d'un bien immobilier qui peut être réaffecté, ou encore d'une simple location du point de vente (p. ex. à une chaîne de boulangeries) ? Cette petite sélection montre déjà clairement que, selon la réponse, "la boulangerie" doit être évaluée différemment.

Il convient également de souligner qu'il existe une grande marge d'appréciation dans l'évaluation des chiffres de l'entreprise. De nombreuses micro et petites entreprises tiennent une comptabilité d'exploitation et une comptabilité financière conformément au Code des obligations. Celle-ci autorise entre autres la constitution de réserves latentes qui doivent être rendues visibles ou dissoutes dans le cadre de l'évaluation de l'entreprise. Dès leur dissolution, une approche modérée ou plus agressive peut être choisie. Le choix de la méthode d'évaluation (valeur substantielle, valeur de rendement, etc.) et, par exemple, le taux de capitalisation à utiliser pour certaines méthodes entraînent également des différences de prix importantes. Cela signifie qu'il ne résulte pas de l'évaluation de l'entreprise un prix d'achat unique et correct, mais une fourchette de valeurs d'entreprise possibles (pour en savoir plus, voir l'étude n° 07).

Dans la pratique, l'entrepreneur tiendra compte d'une "valeur émotionnelle" lors de la fixation du prix. Différentes études indiquent que les propriétaires surévaluent généralement leur entreprise sur le plan émotionnel, mais que cela ne se répercute pas nécessairement sur le prix demandé (cf. p. ex. Zellweger, Sieger 2009). Enfin, des études récentes montrent que, dans le cadre d'une succession intrafamiliale par exemple, un "rabais familial" de 42% est accordé en moyenne - en partant d'une "juste valeur de marché" (Christen, Halter, Kammerlander et al., 2013).[3] Un "rabais de loyauté" peut également être démontré lors de la vente à des collaborateurs. Cela indique que le successeur proche du cédant peut également utiliser la valeur émotionnelle comme rémunération "quasi monétaire" et réduire ainsi le prix de vente (pour plus d'informations, voir l'étude n° 08).

Enfin, il s'agira du financement du prix de transaction convenu. C'est précisément dans le cadre des successions intrafamiliales (FBO) et des transmissions aux collaborateurs (MBO) que l'on constate que la génération reprenante ne dispose souvent pas des fonds propres nécessaires pour payer directement le prix de vente. Outre les fonds de tiers des bailleurs de fonds, le crédit vendeur est d'une importance non négligeable dans la pratique. En conséquence, le

[3] Cela ne signifie évidemment pas que les descendants puisse exiger cette remise ! D'autre part, il existe de bonnes raisons pour l'entrepreneur de faire don de la totalité de l'entreprise, ou à l'inverse de demander une "juste valeur de marché".

transfert de la direction et de la propriété se fait éventuellement par étapes en fonction du remboursement du crédit. (Plus d'informations à ce sujet dans l'étude n° 09)- La question suivante est toutefois - et à notre avis, cela doit impérativement être discuté et réglé - de savoir qui, et à partir de quand, détient la souveraineté décisionnelle ; ceci allant de pair avec la question de la prise en charge du risque entrepreneurial (voir plus haut la succession de la propriété, de la direction et du patrimoine).

	L'essentiel La valeur n'est pas à confondre avec le prix. L'évaluation seule ne permet pas d'obtenir un chiffre définitif. La capacité de financement et la "valeur émotionnelle" sont au moins aussi importantes pour définir le prix de vente.
	Questions importantes • Existe-t-il une évaluation solide et professionnelle de l'entreprise ? • Qu'est-ce qui est vraiment important pour le vendeur et l'acheteur (=valeur émotionnelle?)? • Le prix de vente peut-il être financé ? • Les hypothèses retenues sont-elles compatibles avec les questions juridiques (en particulier le droit fiscal) ?
	Le thème **des "coûts de transaction"** est traité sur https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/couts-de-transaction/ avec d'autres matériels.

4 Remarque finale

Chaque succession d'entreprise est unique. Penser à des scénarios en amont peut aussi être une source de plaisir. Saisissez l'opportunité d'organiser la succession et d'éviter que des conflits familiaux en gestation n'éclatent de manière incontrôlée, voire profitez-en pour les résoudre une fois pour toutes. En règle générale, il est très utile de faire le point sur la situation et d'avoir différents entretiens à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ou de la famille. Cette démarche peut également être abordée de manière structurée seul, avec une personne de confiance ou un conseiller de son propre entourage.

En conclusion, il n'y a cependant qu'une seule certitude (d'entreprise) : l'inattendu ne manquera pas de se produire – mais vous pouvez poser les bons garde-fous et donner aux personnes concernées les outils nécessaires pour réussir.

	Catalogue de questions des vendeurs Le catalogue de questions a été généré de manière générique et est structuré selon La roue des 5 thématiques du Modèle de succession Saint-Gallois.
	Catalogue de questions pour les successeurs Le catalogue de questions a été généré de manière générique et est structuré selon La roue des 5 thématiques du Modèle de succession Saint-Gallois.

5 Bibliographie

- Christen, Andreas; Halter, Frank; Kammerlander, Nadine u.a. (2013): Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Gisselbrecht, Thomas; Andenmatten, Marion; Rietmann, Marc (2021): KMU-Nachfolge – Die geordnete Geschäftsaufgabe. Schrift Nr. 13/2021. Jona: St Galler Nachfolge-Praxis.
- Halter, Frank; Benz, Lisa; Buchmann, Claudia (2021): KMU Führungsnachfolge. Strukturen, Prozesse und Instrumente für Good-Governance. Schrift Nr. 11/2021. Jona: St. Galler Nachfolge-Praxis.
- Halter, Frank; Buchmann, Claudia (2022): KMU Nachfolge und der emotionale Wert. Schrift Nr. 08/2022. Jona: St. Galler Nachfolge-Praxis.
- Halter, Frank; Frey, Urs; Rietmann, Marc (2020): KMU-Nachfolge: Ist Herkunft die Zukunft? Schrift Nr. 05/2020. Jona: St. Galler Nachfolge-Praxis.
- Halter, Frank; Dehlen, Tobias; Sieger, Philipp; Wolter, Hans-Jürgen (2013): Informationsasymmetrien zwischen Übergeber und Nachfolger - Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten am Beispiel des Management Buy Ins in Familienunternehmen. In: Zeitschrift für Entrepreneurship und KMU (ZfKE). Jg. 61, Nr. 1-2. S. 35 - 54.
- Halter, Frank; Kammerlander, Nadine (2012): KMU Nachfolge – Quo Vadis? Unsichere Zeiten – ist jetzt der falsche Moment? Bericht Nr. 1/2012: Bern: Stiftung KMU Next. (aktualisiert per 13.06.2013).
- Halter, Frank; Salcher, Andreas; Ruggeri, Daniele (2022): Die Finanzierung der Nachfolge. Schrift Nr. 09/2022. Jona: St. Galler Nachfolge-Praxis.
- Halter, Frank; Schröder, Ralf (2022): Das St. Galler Nachfolge-Modell. Bern: Haupt Verlag (5. Auflage).
- Halter, Frank; Baldegger, Rico; Schrettle, Thomas (2009): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Rusch, Josef; van Dam, Jaap; Halter, Frank (2021): KMU Unternehmer-Vorsorge. Schrift Nr. 06/2021. Jona: St. Galler Nachfolge-Praxis.
- Salcher, Andreas; Halter, Frank; Schmid, Fabian (2022): KMU Nachfolge und die Bewertung. Schrift Nr. 07/2022. Jona: St. Galler Nachfolge-Praxis.
- Wolf, Tobias; Kissling Streuli, Sonja; Halter, Frank (2019): Gerechtigkeit und Fairness in der Nachfolge. Schrift Nr.10/2019. Jona: St. Galler Nachfolge-Praxis.
- Zellweger, Thomas; Sieger, Philipp (2009): Emotional Value: Der emotionale Wert, ein Unternehmen zu besitzen. Hessen: Ernst&Young AG (Hrsg.)

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)