Catalogue de questions pour la mise en œuvre

Le présent catalogue propose, en conclusion, un certain nombre de questions centrales que les cédants devraient se poser dans un processus d'autoréflexion. Les questions sont structurées selon le Modèle de Succession Saint-Gallois et ne sauraient prétendre à l'exhaustivité[1].

Questions pour la génération qui se retire

Gestion de projet et des processus

Connaissez-vous les différentes options de transmission?

Comment souhaitez-vous concevoir la transmission de la direction et de la propriété de votre entreprise?

De quelles options disposez-vous en principe?

Qui doit participer à l'entreprise et de quelle manière?

Avez-vous une idée du profil du successeur?

Connaissez-vous les voies et les possibilités existantes pour trouver le successeur adéquat?

Avez-vous déterminé dans quel délai vous souhaitez organiser la succession?

Avez-vous schématisé le processus de succession et le projet qui l'accompagne?

Avez-vous défini des tâches et étapes concrètes pour votre projet «succession»?

Avez-vous quelqu'un à qui parler de vos préoccupations personnelles?

Savez-vous de quel soutien vous aurez besoin au fil du processus?

Disposez-vous des contacts nécessaires pour obtenir un soutien de confiance?

Savez-vous si et sous quelle forme vous devez ou voulez avoir accès à des connaissances spécialisées ou à un coaching?

L'architecture de votre processus de succession se fonde-t-elle en premier lieu sur une vision entrepreneuriale que vous avez élaborée conjointement avec l'autre partie ou en premier lieu sur un prix de transaction ciblé?

Comment souhaitez-vous concevoir la relation et les interfaces entre vous et le ou les consultants?

Avez-vous déterminé avec le successeur si et pendant combien de temps vous resterez occupé dans l'entreprise après la transmission et quel rôle vous y assumeriez?

[1] Questions similaires p. ex. dans Müller-Tiberini 2008; Felden, Pfannenschwarz 2008, p. 49; Fueglistaller, Halter 2006; Mayr 2009, p. 77 ss.; Hilburt-Davis; Dyer 2003, p. 171 s.

Disposez-vous d'un concept d'information et de communication (Où en sommes-nous? Où voulons-nous aller? Quelle voie voulons-nous emprunter? Comment procéder pour continuer sur notre voie?)

Avez-vous songé à un acte symbolique pour transmettre votre entreprise?

Identité de l'entreprise familiale

1. Aspects généraux

Comment l'entreprise est-elle influencée et marquée par la famille, et comment la famille par l'entreprise?

Qui détient quel rôle? Quelles attentes sont formulées par rapport à soi-même, à l'égard des autres et de l'entreprise familiale en général?

Quels principes de communication sont privilégiés au sein de la famille?

Comment les paradoxes sont-ils gérés dans l'entreprise familiale (p. ex. la priorisation)?

Est-ce la famille qui est là pour l'entreprise ou l'entreprise qui est là pour la famille?

Quelle est l'importance de l'équité au sein de la famille?

De quoi la famille est-elle fière?

Quelles valeurs morales la famille veut-elle promouvoir dans l'entreprise?

Quelle culture d'entreprise veut-on faire vivre au quotidien?

Qui doit profiter de l'évolution de la valeur de l'entreprise, et de quelle manière?

Quel rôle joue la famille dans l'entreprise? Qui décide de quoi?

Quelles sont les attentes de la famille en ce qui concerne l'évolution de l'entreprise?

Comment les décisions sont-elles prises au sein de la famille?

Qui décide de l'indemnisation des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise?

Que se passe-t-il en cas d'abus de pouvoir d'un membre de la famille?

Quel est votre rapport au pouvoir et comment le gérez-vous?

Comment gère-t-on les désaccords?

Comment décririez-vous la culture d'entreprise en vous basant sur des éléments invisibles et visibles tels que les hypothèses, valeurs, normes et artefacts qui la sous-tendent?

Utilisez-vous des instruments comme le conseil de famille, une charte ou une constitution familiale? Existe-t-il un contrat de société? Que prévoient les accords en matière de succession d'entreprise?

2. Propre idée de la succession de l'entreprise

Avez-vous défini et formulé vos objectifs personnels en ce qui concerne la solution de succession?

Comment passerez-vous la ou les premières semaines qui suivent la transmission de vos responsabilités de propriétaire et de dirigeant? Avez-vous des projets concrets pour organiser vos loisirs après la transmission de votre société?

Avez-vous défini des objectifs clairs que vous souhaitez atteindre avec votre successeur?

Comment définissez-vous une succession réussie? Qu'est-ce qui doit continuer à vivre?

Est-il facile pour vous de vous séparer de l'œuvre de votre vie?

Existe-t-il un plan de secours en cas d'arrêt de travail inattendu de l'entrepreneur?

Commet faut-il traiter les membres de la famille qui adoptent une position minoritaire ou qui souhaitent se séparer de l'entreprise?

Faut-il prévoir, pour le poste de directeur, le gendre capable et désireux d'accéder à cette fonction, même si le risque de séparation est significativement élevé aujourd'hui? Si oui, comment faut-il définir sa position dans le cas d'un divorce?

Le fils est-il prêt à jouer un rôle secondaire dans l'entreprise si la belle-fille est celle qui dispose des qualités d'entrepreneur requises?

La belle-fille doit-elle vraiment travailler dans l'entreprise et prendre ainsi la succession de l'épouse du fondateur, souvent active dans l'entreprise elle-aussi?
Si oui, comment faut-il gérer les conflits belle-mère/belle-fille auxquels on peut s'attendre?

Comment le couple gèrera-t-il le temps libre gagné avec la succession ?

Comment les rôles sont-ils redistribués dans l'univers familial?

Comment gérez-vous les différentes relations au sein de votre réseau ?

Pouvez et voulez-vous transmettre votre expérience à la prochaine génération et remettre simultanément le destin de votre entreprise à la prochaine génération?

Comment peut-on répartir la propriété de manière asymétrique entre les enfants sans porter atteinte aux droits à la réserve héréditaire dans le cadre de la succession (p. ex. contrat de renonciation à la succession)?

Existe-t-il un profil d'exigences défini pour le successeur en termes de compétence méthodologique, technique, sectorielle et de direction?

Comment les successions d'entreprises ont-elles été résolues par le passé et quelles expériences faites dans ce contexte marquent les décisions actuelles?

Prévoyance et sécurité

Avez-vous fait le point sur votre situation patrimoniale (fortune commerciale et privée)?

Avez-vous clairement séparé la fortune privée et la fortune commerciale?

Avez-vous calculé les besoins financiers pour la phase de vie succédant à la transmission de l'entreprise?

Avez-vous exploité les différentes solutions de prévoyance?

Etes-vous tributaire d'un produit de vente élevé?

Existe-t-il une stratégie patrimoniale dans le cadre de la famille?

Avez-vous réuni suffisamment de moyens financiers à titre privé pour dédommager les non-successeurs?

Qu'adviendrait-il de l'entreprise en cas d'arrêt de travail imprévu de l'entrepreneur (poursuite des activités et propriété)?

Stabilité et performance de l'entreprise

L'entreprise est-elle prête pour la succession?

Les processus et structures en place vous permettraient-ils de prendre trois mois de vacances sans mauvaise conscience?

Votre entreprise possède-t-elle suffisamment de potentiel pour assurer sa survie et son développement dans les dix prochaines années?

L'entreprise dispose-t-elle d'éléments du patrimoine (p. ex. immeubles) qui ne sont pas nécessaires pour son cœur de métier?

Quelle estimation faites-vous de l'évolution du chiffre d'affaires et des marges de votre entreprise dans les cinq prochaines années?

Votre entreprise dispose-t-elle d'un modèle commercial durable (modèle de prestation, de rendement, de communication, de croissance, de coordination et de coopération, structure organisationnelle, configuration des compétences)?

Les honoraires versés aux collaborateurs sont-ils conformes au marché et le chef d'entreprise perçoit-il lui-même un salaire d'entrepreneur adéquat?

Cadre juridique

Connaissez-vous votre régime matrimonial et les conséquences qu'il implique?

Que prévoit votre régime matrimonial (p. ex. participation aux acquêts ou séparation de biens)

Y a-t-il des contrats de mariage et de succession?

Y a-t-il des contrats pertinents pour les affaires qui sont établis non pas au nom de l'entreprise mais au nom de l'entrepreneur?

Comment transmettre l'entreprise à un enfant sans que le deuxième enfant soit perdant?

Connaissez-vous le montant des parts réservataires?

Coût de la transaction

Votre entreprise dispose-t-elle d'importantes réserves latentes qui, en cas de dissolution liée à la vente, entraîneraient une charge fiscale significative?

Connaissez-vous les conséquences fiscales de la forme de transmission que vous avez choisie?

Existe-t-il un risque de TVA?

Quelle est la valeur de l'entreprise?

Connaissez-vous la différence entre la valeur de l'entreprise et le prix de vente?

Connaissez-vous les avantages et les inconvénients des différentes méthodes d'évaluation?

Quels éléments présentent une valeur émotionnelle pour vous?

Quelles conditions ont pour vous une valeur émotionnelle telle qu'elles doivent impérativement être remplies dans le cadre d'une solution de succession?

Avez-vous défini une limite supérieure et une limite inférieure pour le prix de la transaction?

Quelles propositions de tiers avez-vous reçues pour votre entreprise?

Quelles sont les possibilités de financement de la transaction (fonds propres et fonds de tiers)?

Êtes-vous prêt à faire un geste envers le successeur en facilitant son besoin de financement par le biais d'un héritage, d'une donation ou d'une évaluation réduite?

La transmission de l'entreprise s'effectue-t-elle sous forme de cession d'actifs (Asset Deal) ou de cession des parts (Share Deal)?

Connaissez-vous d'éventuels "deal-breakers" (conditions indiscutables) qui pourraient empêcher la vente? (voir les questions relatives à la "due diligence" (diligence raisonnable) posées au conseiller)

Avez-vous réfléchi aux obligations de garantie (maximales) que vous pouvez assumer?

Avez-vous défini les critères en matière de risque, rendement et liquidités dans le cadre de la gestion du patrimoine?

	Cette feuille de travail est rattachée à l'étude n° 2 **« Organiser efficacement la succession d'une PME »** disponible sous https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/no-02-succession-des-pme-organiser-efficacement/.