Extrait de Halter, Schröder 2017

Modèle de succession de Saint-Gall

Concept-cadre pour la planification, la conception et la mise en œuvre d'une succession d'entreprise globale

4e édition entièrement revue et complétée

Catalogue de questions

cf. www.sgnafo-modell.ch

Catalogue de questions pour la mise en œuvre

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

1. Questions à la génération qui se retire

Gestion du projet et des processus
Connaissez-vous les différentes options de transmission?
Comment souhaitez-vous organiser 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 digne 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 assumerez?
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?

[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.

Perception propre 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. priorisation)?
Est-ce la famille qui est là pour l'entreprise ou l'entreprise qui est là pour la famille?
Quel rôle revêt 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 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. Perception propre concernant la succession de l'entreprise
Avez-vous défini et formulé vos objectifs personnels en ce qui concerne la solution de succession?
Comment passez-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 d'urgence 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 a les qualités d'entrepreneur requises?
La belle-fille doit-elle vraiment travailler dans l'entreprise et prendre ainsi, en quelque sorte, 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 gère-t-il le temps libre gagné avec la nouvelle règlementation?
Comment les rôles sont-ils redistribués dans l'univers familial?
Comment procédez-vous avec les différents réseaux de relations?
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 tiers non-successeurs?
Qu'advient-il de l'entreprise en cas d'arrêt de travail imprévu de l'entrepreneur (poursuite des activités et propriété)?

Stabilité et santé de l'entreprise
L'entreprise est-elle prête pour la succession?
Les processus et structures en place vous permettent-ils de prendre trois mois de vacances sans mauvaise conscience?
Votre entreprise recèle-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?
Comment évaluez-vous le développement 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 (concepts de performance, 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?

Corset 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)
Existe-t-il des contrats de mariage et de succession?
Existe-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 TVA?
Quelle est la valeur de l'entreprise?
Connaissez-vous la différence entre la valeur de l'entreprise et le prix de la transaction?
Connaissez-vous les avantages et les inconvénients des différente 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)?
Etes-vous disposé à faire un geste envers votre successeur sous la forme d'un héritage, d'une donation ou d'une évaluation inférieure des besoins de financement?
La transmission de l'entreprise s'effectue-t-elle sous forme d'asset deal ou de share deal?
Connaissez-vous d'éventuels deal-breakers, qui empêchent la vente? (voir les questions relatives à la due diligence 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?

2. Questions à la nouvelle génération

Gestion du projet et des processus
De quelles options de reprise disposez-vous en principe?
Avez-vous formulé les exigences que doit remplir l'objet de reprise ciblé (p. ex. taille, secteur, stratégie, champs d'activité)?
Connaissez-vous les voies et les possibilités existantes pour trouver l'entreprise adéquate?
Disposez-vous de la volonté, des capacités et de la force nécessaires pour poursuivre le développement d'une entreprise sur le long terme?
Etes-vous conscient du défi entrepreneurial que cela représente?
Comment souhaitez-vous organiser la reprise de la direction et de la propriété de l'entreprise cible?
Avez-vous déterminé dans quel délai vous souhaitez organiser la reprise?
Avez-vous schématisé le processus de reprise et le projet qui l'accompagne?
Avez-vous défini des tâches et étapes concrètes pour votre projet de reprise?
Avez-vous quelqu'un à qui parler de vos préoccupations personnelles?
Avez-vous examiné ou fait examiner l'entreprise cible de manière approfondie?
Savez-vous de quel soutien vous aurez besoin au fil du processus?
Dans quelle mesure devez ou voulez-vous avoir accès à des connaissances spécialisées ou à un coaching?
L'architecture de votre processus de reprise 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 cédant si et pendant combien de temps il restera occupé dans l'entreprise après la transmission et quel rôle il y assumera?
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 cette voie?)
Savez-vous comment vous allez organiser les cent premiers jours?
Avez-vous songé à un acte symbolique pour marquer la reprise de l'entreprise?

Perception propre concernant l'entreprise familiale
Avez-vous parlé ouvertement de la reprise de l'entreprise avec la famille?
Bénéficiez-vous du soutien de vos proches et de votre partenaire pour reprendre l'entreprise?
Avez-vous défini et formulé vos objectifs concernant la reprise?
Souhaitez-vous participer seul à l'entreprise ou y a-t-il encore d'autres copropriétaires?
Comment définissez-vous une «reprise d'entreprise couronnée de succès»?

De quoi les membres de votre famille et vous-même voudriez-vous être fiers dans cinq ans?
Quelles valeurs morales voulez-vous promouvoir dans l'entreprise?
Quelle culture d'entreprise voulez-vous faire vivre au quotidien?
Qui doit profiter de l'évolution de la valeur de l'entreprise, et de quelle manière?
Quelles sont vos attentes en ce qui concerne l'évolution de l'entreprise?
Avez-vous clarifié avec l'ancien propriétaire quel sera son rôle à l'avenir?
Avez-vous un plan d'urgence dans le cas où il vous arriverait quelque chose?
Quel est votre rapport au pouvoir et comment le gérez-vous?
Connaissez-vous les droits et surtout les obligations d'un entrepreneur?
Comment pensez-vous concilier vie professionnelle et vie privée?

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?
Quels risques financiers personnels prenez-vous (charge supportable et propension au risque)?
Disposez-vous de ressources de financement vous permettant de procéder à de nouveaux investissements ou à des investissements de remplacement (flexibilité financière)?
Etes-vous prêt à verser des prestations de rente au cédant?

Stabilité et santé de l'entreprise
Avez-vous élaboré une stratégie d'entreprise?
Avez-vous établi un business plan?
Quelle vision et quelle culture d'entreprise souhaitez-vous instaurer à l'avenir?
Comment ces nouveaux objectifs couplés à un nouveau style de conduite pourront-ils être établis dans l'entreprise?
L'entreprise recèle-t-elle suffisamment de potentiel pour assurer sa survie dans les dix prochaines années et pouvez-vous identifier une capacité à évoluer?
Comment évaluez-vous le développement du chiffre d'affaires et des marges de l'entreprise ciblée dans les cinq prochaines années?
Comment peut-on modifier la chaîne de valeur dans l'avenir?
Quelles synergies pouvez-vous créer?
Quels potentiels de base stratégiques l'entreprise est-elle capable d'exploiter face aux changements?
Quelles ressources, routines, aptitudes et compétences sont nécessaires à cette fin?
Quelle structure organisationnelle présente l'objet de reprise, et correspond-elle à vos objectifs et projets?

Quelles compétences apportent les anciens collaborateurs?
Quelle est la structure d'âge du personnel? Existe-t-il des lacunes et des risques de pertes?
Quelle planification des besoins en personnel en résulte-t-il pour la période de reprise et ultérieurement?
Quelles seront les conditions de rémunération futures?

Corset juridique
Existe-t-il des contrats pertinents pour les affaires qui sont établis au nom de l'entrepreneur?
Avez-vous bien compris l'intégralité du contrat de vente?
Avez-vous fixé les obligations de garantie nécessaires dans le contrat de vente?

Coût de la transaction
L'entreprise dispose-t-elle de réserves latentes dont vous ne connaissez pas encore le montant?
L'objet de vente comprend-il tous les éléments et droits nécessaires à l'exploitation?
L'objet de vente comprend-il aussi des éléments et droits non nécessaires à l'exploitation?
Savez-vous quelles conséquences fiscales la forme de reprise que vous avez choisie aura pour vous et pour l'entreprise?
Existe-t-il un risque TVA?
Quelle est la valeur de l'entreprise?
Connaissez-vous la différence entre la valeur de l'entreprise et le prix de la transaction?
Connaissez-vous les avantages et les inconvénients des différentes méthodes d'évaluation?
Quels éléments présentent éventuellement une valeur émotionnelle pour le cédant?
Avez-vous défini une limite supérieure et une limite inférieure pour le prix de la transaction?
Comment pouvez-vous financer la transaction (fonds propres et fonds de tiers)?
Comment pouvez-vous organiser le refinancement?
Pouvez-vous offrir suffisamment de garanties à vos bailleurs de fonds?
Le prix de vente correspond-il à vos souhaits et moyens financiers?
Etes-vous disposé à concéder certains droits de contrôle et d'information au cédant dans le cas d'un earn-out?
La transmission de l'entreprise s'effectue-t-elle sous forme d'asset deal ou de share deal?
Connaissez-vous d'éventuels deal-breakers, qui empêchent la vente? (voir les questions relatives à la due diligence posées au conseiller)
Avez-vous déposé des sûretés pour faire valoir d'éventuels droits de garantie envers le vendeur (p. ex. compte bloqué)?

3. Questions aux conseillers

Collaboration avec les clients
Pourquoi fait-on appel aux services d'un conseiller à ce moment précis?
Qui en a pris l'initiative?
Quel résultat les personnes impliquées et concernées attendent-elles de ces conseils et consultations?
Existe-t-il un mandat officiel avec des exigences écrites en matière de processus de conseil? Existe-t-il éventuellement aussi un mandat non officiel?
Qui est sceptique et pourquoi?
Les deux parties se fondent-elles sur les mêmes conditions préalables et les mêmes objectifs?
Quelles expériences avez-vous pu retirer de projets de conseil présentant des problématiques similaires?
Si la relation de conseil a été interrompue prématurément: en connaissez-vous les raisons?

Collaboration avec des tiers (réseau)
Pouvez-vous coopérer avec d'autres conseillers au sein du réseau?
Qui est responsable de la gestion du projet et donc des processus?
Qui constitue l'interface avec le client final?
Le chef de projet est-il capable de coordonner et d'harmoniser les tâches des différents conseillers et parties prenantes?
Des capacités interdisciplinaires sont-elles nécessaires et disponibles?
Le client souhaite-t-il impliquer des conseillers de son entourage personnel et, si oui, sont-ils compétents pour assister le client dans son projet successoral?
A-t-on défini un objectif de conseil commun qui soit soutenu par toutes les personnes impliquées (dans le sens d'une vision en fonction de laquelle sera conçu le processus de succession)?
Comment les divergences d'opinion et les conflits sont-ils réglés?

Questions centrales dans le cadre de la due diligence (sélection restreinte)
Existe-t-il des deal-breakers (anciennes charges insurmontables, risques de processus et de marché impondérables)?
Les chiffres présentés sont-ils cohérents et compréhensibles?
Les hypothèses sur lesquelles reposent le business plan et le budget sont-elles cohérentes?
Existe-t-il des incertitudes dans l'évaluation des questions fiscales ou concernant les assurances sociales?
Les impôts et taxes sont-ils correctement payés ou une provision est-elle constituée?
Les actifs ont-ils de la valeur, surtout par rapport à leur utilisation?

Existe-t-il des restrictions contractuelles de nature à affecter la position du nouvel actionnaire?
Faut-il tenir compte de droits d'actionnaires minoritaires?
Existe-t-il un droit de vente ou de préemption qui pèse sur les actions?
A-t-on attribué des droits de propriété intellectuelle et, si oui, à qui, où et quel est leur rayon d'action?
Les contrats de crédit existants sont-ils suffisamment sûrs et/ou flexibles?
Existe-t-il des contrats de cautionnement, de garantie, de gage ou de patronage?
Les documents de vente répondent-ils aux exigences en termes de volume, d'exactitude et de fiabilité (déclaration de confidentialité, lettre d'intention, memorandum d'information, documentation de vente, rapport de due diligence vendeur; projet de contrat de vente)?
Comment le contrôle du flux d'informations entre les deux parties est-il réalisé avant, pendant et après le processus de vente?
Comment les contrats avec les clients, fournisseurs ou collaborateurs clés sont-ils définis? Quels risques comportent ces contrats?
Existe-t-il des cas juridiques en suspens et quel risque présentent-ils en termes d'image et de succès?
L'infrastructure informatique et TI répond-elle aux exigences actuelles?
Existe-t-il d'importants risques environnementaux (sols, bâtiments ou responsabilité du fait des produits)?