



Succesion de PME – La valeur émotionnelle

Comment les émotions influencent le prix

Étude n° 08

(4e édition, révisée au 30.09.2024)

Éditeur

Succession Saint-Galloise – Pratique



praxis@sgnafo.ch



www.sgnafo-praxis.ch/fr



Auteurs

Frank Halter, Nadine Kammerlander et Sonja Kissling Streuli

Frank Halter, Daniela Schmidheini (2e édition 2018)

Frank Halter, Claudia Buchmann (3e édition 2022, entièrement révisée)

Frank Halter, Claudia Buchmann (4e édition 2024, mise à jour)

Crédit photo : base de données Shutterstock (photo de couverture)

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

Publication

Rapperswil-Jona, septembre 2024

Contenu

Préface.....	4
1 La valeur n'est pas égale au prix	5
2 Le concept de la « valeur émotionnelle »	6
3 L'opportunité qu'offre la valeur émotionnelle	8
3.1 Intégrer la valeur émotionnelle comme un rabais ou comme une prime ?	8
3.2 Options de succession et prix attendus	9
3.3 Digression : Écarts d'acquisition dans la définition du prix d'achat (<i>goodwill/badwill</i>).....	11
4 La vérification et l'objectivation des émotions.....	12
4.1 En quoi consiste la procédure de « due diligence » dans le cadre du règlement de la succession?	12
4.2 Thèmes de la due diligence.....	14
4.3 Procédure de due diligence	18
4.4 Étendue, durée et coûts de la due diligence.....	19
4.5 Conditions préalables à la due diligence dans la situation « réalisation de la succession »	19
4.6 Particularités possibles de la due diligence dans la situation « recherche d'un successeur ».....	19
5 Mot de la fin.....	20
6 Bibliographie	21

Préface

*« Comment les émotions influencent le prix
et peuvent être maîtrisées par une approche rationnelle. »*

Chères lectrices, chers lecteurs¹

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).

La pratique montre très souvent qu'une évaluation d'entreprise crée des attentes. Le risque est que ces attentes ne puissent pas être satisfaites au cours du processus et qu'elles conduisent à de grandes déceptions, voire à l'abandon d'un processus de succession. Nous sommes convaincus que les modèles d'évaluation financière et technique ne sont pas les seuls à conduire au bon prix. Pour les micro et petites entreprises en particulier, il convient de tenir compte de la valeur émotionnelle et d'examiner de manière critique la possibilité de financement. Dans ce contexte, la thématique « valeur et prix » est divisée en trois études.

Dans le présent document, nous nous intéressons à l'aspect de la « valeur émotionnelle ». Celle-ci peut influencer le prix, sous la forme d'un « rabais émotionnel » ou d'une « prime émotionnelle ». Ces émotions sont importantes, mais elles ont également besoin d'être vérifiées et rendues objectives par une due diligence (diligence raisonnable) minutieuse.

Frank Halter
Pour les éditeurs



Vous trouverez d'autres articles sur le thème des « coûts de transaction » sur <https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/couts-de-transaction/>.

¹ Nous utilisons la forme masculine pour faciliter la lecture. Les femmes sont toujours incluses.

1 La valeur n'est pas égale au prix

« Combien me coûte une entreprise ? » – Telle est l'une des principales questions que se pose la génération des successeurs. « Que vais-je pouvoir tirer de l'entreprise ? » – Telle est l'une des principales questions du vendeur.

La seule certitude concernant ces questions est que la valeur n'est pas égale au prix ! « Combien vaut mon entreprise ? » est la question standard de tout entrepreneur qui envisage des options de succession interne ou la vente de son entreprise. D'autre part, le successeur potentiel se demande : « Est-ce que je peux financer l'entreprise ? Quelle est la valeur réelle de l'entreprise ? »

Dans la roue des 5 thèmes du Modèle de succession Saint-Gallois, l'affirmation centrale est que la valeur n'est pas égale au prix. Pour simplifier, on peut dire que « la valeur est ce que tu reçois - le prix est ce que tu payes ». Pour l'essentiel, il y a trois dimensions et les questions qui y sont liées à clarifier afin de pouvoir, à la fin d'un processus de succession, fixer un prix en chiffres contractuellement et donc de manière contraignante entre le vendeur et l'acheteur (voir figure 1). Comme il faut tenir compte de différentes étapes de travail pour chacune de ces trois dimensions, une étude est consacrée à chacune d'entre elles.

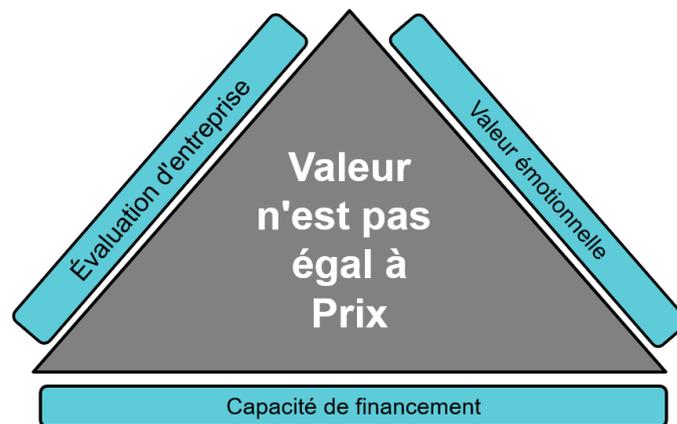


Figure 1 : Les trois éléments principaux pour déduire le prix de la transaction

	<u>Étude n° 07 : Succession de PME - Évaluation</u> L'évaluation – que du vent ?
	<u>Étude n° 08 : Succession de PME - Valeur émotionnelle</u> Comment les émotions influencent le prix.
	<u>Étude n° 09 : Succession de PME - Financement</u> Possibilités et limites du financement.

2 Le concept de la « valeur émotionnelle »

La plupart du temps, les entrepreneurs n'accordent pas seulement une valeur purement financière à leur entreprise. Ils associent plutôt à leur entreprise un certain prestige dans leur environnement professionnel et personnel, un réseau étroit de partenaires commerciaux et de collaborateurs, le sentiment de pouvoir façonner quelque chose et d'exercer une influence. Cela s'accompagne souvent de souvenirs et de sentiments agréables et/ou marquants. En tant qu'entrepreneur, il vaut donc la peine de se regarder dans la glace et de se demander quelle est l'importance émotionnelle de sa propre entreprise. Comme beaucoup de choses dans la vie, l'entrepreneuriat a deux faces : nous parlons donc de « **bénéfices émotionnels** » (= émotions positives liées à l'entrepreneuriat) et de « **coûts émotionnels** » (= émotions négatives liées à l'entrepreneuriat). En supposant qu'une approche comptable soit possible, la « **valeur émotionnelle** »² représente le solde entre les « bénéfices émotionnels » et les « coûts émotionnels » (voir figure 2). Les entrepreneurs associent généralement leur activité à de l'espoir et au souhait que le solde, et donc la « valeur émotionnelle », soit positif (cf. figure 2, exemple 1). Mais le solde, et donc la « valeur émotionnelle », peut aussi être négatif (cf. fig.2, exemple 2).

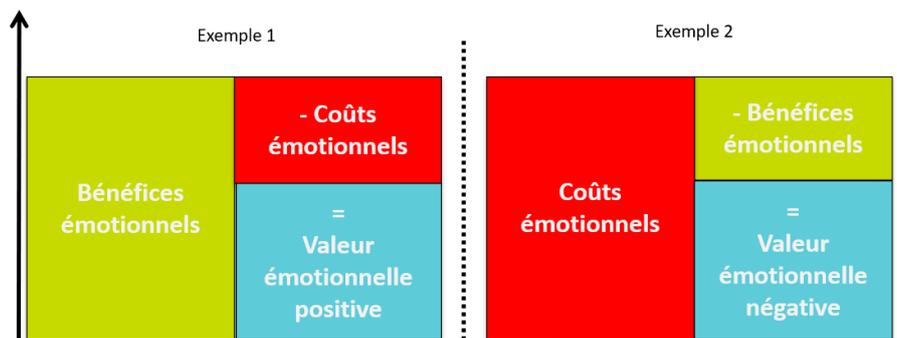


Figure 2 : La valeur émotionnelle comme solde des « bénéfices émotionnels » et des « coûts émotionnels »

Les « bénéfices émotionnels » et les « coûts émotionnels » peuvent influencer le prix de vente demandé par un cédant.³ La valeur émotionnelle a donc une influence sur le prix de la transaction. Des études ont montré que cette valeur non financière – autrement dit la valeur émotionnelle – représente jusqu'à 22% de la valeur totale perçue dans les entreprises familiales.⁴ Cette « valeur émotionnelle » influence – le plus souvent inconsciemment – le **prix de vente espéré** par un entrepreneur et a donc également un impact sur son **prix de transaction espéré**.

Les « bénéfices émotionnels » de l'entreprise

Les « coûts émotionnels » de l'entreprise

² Zellweger, Astrakhan 2008.

³ Zellweger, Astrakhan 2008.

⁴ Zellweger, Sieger 2008.

<ul style="list-style-type: none"> • Identité • Envie • Liberté de création • Pouvoir et influence • Statut • Poursuite d'une tradition d'entreprise familiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Pression d'acquisition • Difficultés financières • Crises externes (p. ex. crises économiques, fluctuations des taux de change et autres) • Charge de travail élevée • Pression de la responsabilité • Exposition (vulnérabilité) / isolement
--	--

Tableau 1 : « Bénéfices émotionnels » et « coûts émotionnels » du point de vue du propriétaire (sélection)

	<p>« Le succès de l'entreprise doit perdurer. Le plus important pour moi est que dans cinq ans, je puisse regarder tous les collaborateurs dans les yeux lors d'une éventuelle visite de l'entreprise. C'est pourquoi mes attentes en matière de prix d'achat sont plus basses si j'ai un bon sentiment sur le successeur ou la successeuse ».</p> <p>– Entrepreneur, 62 ans, pendant la succession</p>
---	---

Comme indiqué précédemment, la valeur émotionnelle peut être considérée comme un solde positif ou négatif entre les bénéfices et les coûts émotionnels. Étant donné que cette valeur émotionnelle intervient dans la détermination du prix de la transaction pour les micro et petites entreprises, il est important de prendre conscience de ces émotions et sentiments.

D'où la question : l'entreprise représente-t-elle pour moi, en tant que propriétaire, d'abord (au sens d'un solde) quelque chose de positif ou quelque chose de négatif ?

La question qui se pose ensuite est la suivante : comment vais-je gérer cette valeur émotionnelle ? La valeur émotionnelle est-elle intégrée dans le **prix de la transaction** sous forme de majoration ou de minoration ? (Plus d'informations à ce sujet au chapitre 3.1).

	<p>Quatre questions pour les cédants (vendeurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui me procure des « bénéfices émotionnels » ? • Quels bénéfices émotionnels la succession en elle-même pourrait-elle amener ? • Qu'est-ce qui me procure des « coûts émotionnels » ? • Quels seront les coûts émotionnels dont je serai heureux de me débarrasser ?
	<p>Quatre questions pour les successeurs (acheteurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la « valeur émotionnelle » que je crée pour moi en reprenant l'entreprise ? • Qu'est-ce qui pourrait apporter un « bénéfice émotionnel » au cédant ? • Quels sont les bénéfices émotionnels que je peux apporter au cédant par le biais de la succession ? • Comment puis-je faire comprendre de manière crédible au cédant que je peux réellement lui faire profiter de ce bénéfice émotionnel ?



Outil de travail 08-01 « Autoréflexion sur la valeur émotionnelle »

Cette fiche de travail vous permettra de réfléchir à votre rapport émotionnel à l'entreprise et d'en discuter avec votre successeur/prédécesseur.

3 L'opportunité qu'offre la valeur émotionnelle

3.1 Intégrer la valeur émotionnelle comme un rabais ou comme une prime ?

Les bénéfices et les coûts émotionnels peuvent influencer dans différentes directions les attentes pour le prix de vente et, en fin de compte, le prix de la transaction. Nous parlons ici d'un « **rabais émotionnel** » ou d'une « **prime émotionnelle** » (cf. figure 3).

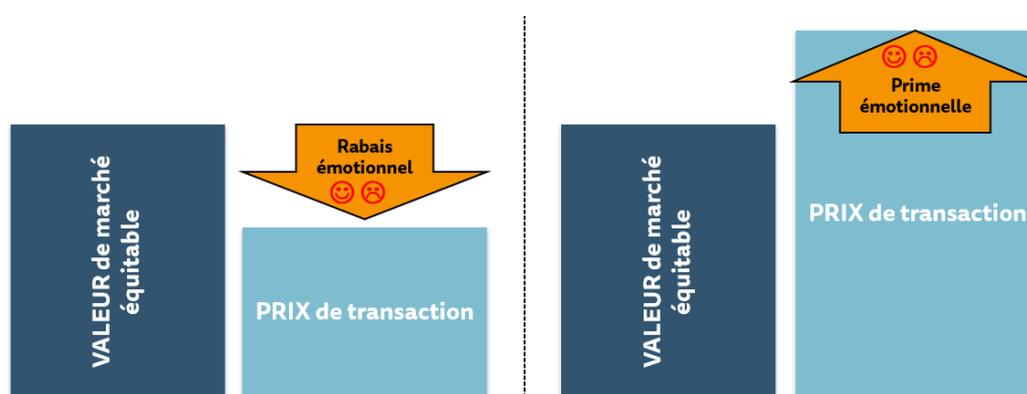


Figure 3 : Rabais émotionnel et prime émotionnelle

Un **rabais émotionnel** peut par exemple se manifester de la manière suivante : Un cédant est fier que la génération suivante, qui travaille déjà dans l'entreprise et a apporté sa contribution à son développement, veuille reprendre l'entreprise. La poursuite de la tradition familiale entrepreneuriale, la fierté paternelle et la reconnaissance de la performance passée de la jeune génération valent donc pour lui une réduction de prix. Il se réjouit que, dans son esprit, l'entreprise se poursuive. Un rabais émotionnel peut toutefois avoir lieu pour une tout autre raison, par exemple lorsque la santé d'un entrepreneur souffre des conséquences de sa responsabilité entrepreneuriale. Cette situation peut l'inciter à accorder une réduction de prix à un successeur, car il est heureux de pouvoir changer sa situation désagréable et de se retirer de la responsabilité entrepreneuriale.

La **prime émotionnelle** peut également avoir des origines variées : Si, par exemple, un entrepreneur est agacé par le comportement d'un cadre qui souhaite reprendre l'entreprise dans le cadre d'un Management Buy Out (MBO, rachat par la direction), il tentera de maximiser le prix au moyen d'une majoration. Celui-ci se dira sûrement, « maintenant, je veux être dédommagé pour ma frustration ». Il se peut également qu'un entrepreneur soit tellement attaché à son entreprise qu'il est convaincu que personne ne pourrait la poursuivre à sa place. « Plutôt mourir que de vendre » se dira cet entrepreneur-là, ce qui explique une prime émotionnelle élevée.

Les réflexions sur le rabais émotionnel et la prime émotionnelle peuvent également être menées du côté des successeurs. Pour rappel, la majorité des acheteurs potentiels de micro et petites entreprises sont des particuliers qui disposent de moyens de financement limités (fonds propres et emprunts).



Deux questions essentielles pour les cédants (vendeurs)

- Suis-je prêt à renoncer à une partie de la valeur « juste » pour mon entreprise afin de maintenir les bénéfices émotionnels ?
- Suis-je prêt à renoncer à une partie de la valeur « juste » pour mon entreprise pour me libérer des coûts émotionnels ?



Deux questions essentielles pour les successeurs (acheteurs)

- Que puis-je offrir au vendeur sur un plan non-financier pour qu'il soit disposé à m'accorder un rabais émotionnel ?
- Si c'est possible financièrement : Suis-je prêt à payer un supplément pour l'entreprise parce qu'elle m'apporte un bénéfice émotionnel ?

La valeur émotionnelle représente une grande opportunité pour la succession dans les micro et petites entreprises, si elle peut être utilisée comme « monnaie d'échange » au paiement du prix d'achat. Parler de monnaie d'échange signifie qu'un don ne se fait pas exclusivement sur le plan financier, mais aussi sur un plan émotionnel, comme par exemple la poursuite de l'entreprise dans l'esprit du vendeur, la loyauté, etc. La manière dont le solde émotionnel est utilisé dans un cas particulier doit être considérée au cas par cas.



« Si j'avais deux acheteurs potentiels, je ne vendrais pas l'entreprise à celui qui paierait un demi-million de plus si les employés devaient perdre leur emploi en contrepartie ».

– Entrepreneur, 61 ans, avant la vente

3.2 Options de succession et prix attendus

Dans le cas d'une succession intrafamiliale, la logique décrite ci-dessus, selon laquelle la « **valeur émotionnelle** » en tant que « **monnaie d'échange** » pourrait combler l'écart éventuel entre l'évaluation de l'entreprise et les possibilités de financement, peut encore être la plus compréhensible.

La situation est probablement plus difficile en cas de succession extrafamiliale : pourquoi un cédant devrait-il renoncer à une partie de la juste valeur de l'entreprise en raison de la soi-disant valeur émotionnelle ? Dans notre expérience, il est possible de trouver des raisons de renoncer à une partie du prix d'achat afin d'obtenir un « retour » émotionnel, même dans le cas d'une succession extrafamiliale. Un exemple est la pérennité de la micro ou petite entreprise en général, mais plus particulièrement sa pérennité en tant qu'entité autonome.

Pour de nombreux cédants, cela devrait être une raison suffisante pour déduire cette « valeur émotionnelle » qu'ils accordent à la pérennité de leur entreprise, par exemple du prix d'achat demandé. En effet, ce modèle peut être observé dans la pratique. Si l'on compare différents types d'acheteurs, on constate que les membres de la famille obtiennent le plus grand rabais par rapport à la juste valeur de marché. En d'autres termes, une succession au sein de la famille présente le plus fort potentiel de valeur émotionnelle, qui peut ensuite être utilisée comme monnaie d'échange. Viennent ensuite les particuliers (deuxième potentiel le plus élevé pour une valeur émotionnelle utilisée comme monnaie d'échange) qui reprennent l'entreprise dans le cadre d'un Management Buy-Out (MBO, c.à.d. rachat par la direction). Loin derrière se trouvent les investisseurs financiers et stratégiques, généralement considérés comme des « destructeurs » de valeur émotionnelle (cf. figure 4).

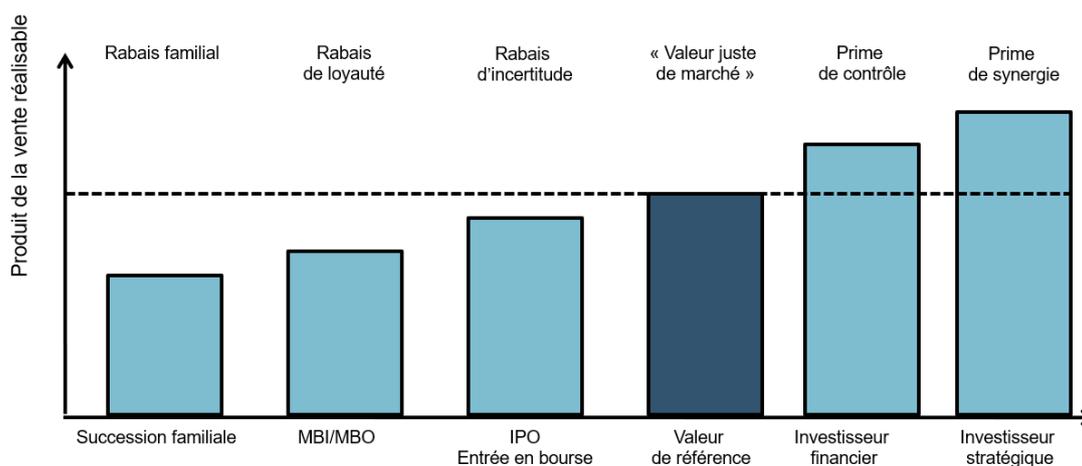


Figure 4 : Produit de la vente en fonction de la forme de succession ⁵

Quelles sont les conclusions pratiques ? Nous ne voulons certainement pas inciter les micro-entrepreneurs et les petits entrepreneurs à voir les choses en rose et ainsi revoir leurs exigences de prix de vente à la baisse en se faisant des illusions. Nous ne voulons pas non plus que les repreneurs ne jouent plus que la carte de la « valeur émotionnelle » lors des négociations de vente, dans l'espoir de faire baisser le prix d'achat autant que possible.

Ce que nous voulons retenir, c'est que la prise de conscience de la valeur émotionnelle en tant que facteur déterminant –directement ou indirectement – des prix de transaction dans les micro et petites entreprises peut être utile aux deux parties, donc à la fois au cédant et au repreneur.



- Les cédants peuvent contribuer à la réussite de la transmission de l'entreprise en intégrant sciemment le « bénéfice émotionnel » dans les réflexions sur le prix de la transaction.
- Les repreneurs, d'autre part, peuvent par exemple proposer des composantes non financières comme partie du prix de vente lors des négociations, afin de mieux répondre aux attentes du cédant.

⁵ Basé sur UBS Outlook 2010, p. 25

3.3 Digression : Écarts d'acquisition dans la définition du prix d'achat (*goodwill/badwill*)

Dans la pratique, on discute régulièrement du montant que le successeur doit payer en plus de la valeur intrinsèque de l'entreprise indiquée à la date de référence. Dans la littérature, ce montant supplémentaire est appelé « *goodwill* », ou « écart d'acquisition » et représente la différence entre le prix d'achat et la valeur intrinsèque (voir figure 5). La question se pose alors de savoir pourquoi si le successeur doit payer plus et, si oui, pour quoi au juste. Dans le cadre d'une évaluation d'entreprise, la question se pose toujours de savoir quelle en sera sa valeur sans l'entrepreneur en tant que véritable détenteur du savoir-faire. Il en résulte que : Si la valeur de l'entreprise ne doit pas être diminuée, il est important d'en transmettre le savoir-faire.

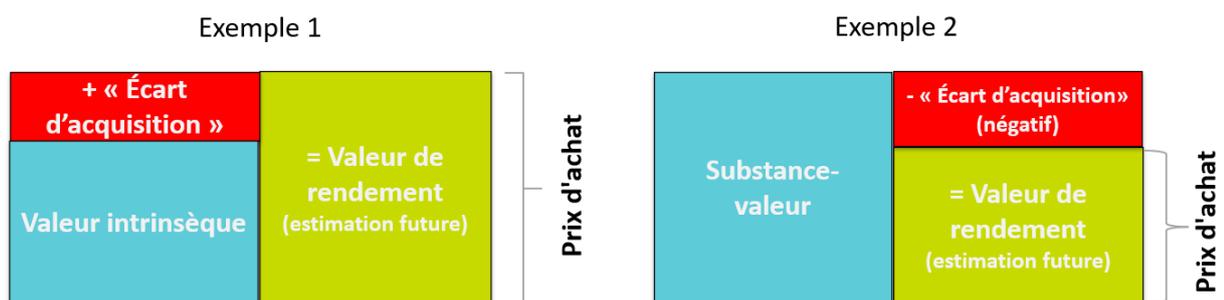


Figure 5 : L'écart d'acquisition (*goodwill/badwill*) dans la détermination du prix d'achat

Dans le processus de succession, le successeur accordera une attention particulière au calcul de l'écart d'acquisition, aussi appelé « **survaleur** ». En fin de compte, il ou elle veut savoir exactement pourquoi le prix d'achat doit être supérieur à la valeur intrinsèque. Quant au cédant, l'expérience montre qu'il est fortement lié émotionnellement à la performance de l'entreprise au cours des dernières décennies et que son estimation du goodwill est régulièrement bien supérieure à celle du successeur. On distingue deux types de valeurs dans la survaleur : les valeurs matérielles et les valeurs immatérielles. Par « survaleur matérielle », on entend les bénéfices et flux financiers futurs possibles (qui servent de base au calcul de la valeur de rendement). La « survaleur immatérielle » représente par exemple la marque, les relations avec les clients, les brevets et les licences, les effets de synergie ou la participation aux résultats de la recherche, qui peuvent conduire à des revenus plus élevés à l'avenir. Étant donné que la survaleur matérielle repose sur des hypothèses risquées liées à l'avenir et que la survaleur immatérielle repose sur des valeurs difficilement quantifiables, il est particulièrement important d'aborder ouvertement ces points lors des négociations de vente entre le vendeur et l'acheteur.

Il arrive parfois que le contraire se produise, à savoir qu'un écart d'acquisition négatif (« *badwill* ») soit déduit de la valeur intrinsèque pour le calcul du prix d'achat (voir fig. 5, exemple 2). C'est par exemple le cas lorsque la marque d'une entreprise a été fortement affectée par une affaire judiciaire ou médiatique et que des décisions juridiques sont peut-être encore en suspens.

4 La vérification et l'objectivation des émotions

En plus des aspects émotionnels, le fait que le cédant et le successeur n'aient pas le même niveau de connaissances sur l'entreprise est souvent un facteur rendant les choses plus difficiles. Cela signifie qu'il existe une **asymétrie d'information** qu'il convient de gérer de manière constructive. La *due diligence* (vérification ou audit préalable) constitue un moyen approprié pour faire face à ces asymétries d'information et à sa propre émotivité.

4.1 En quoi consiste la procédure de « due diligence » dans le cadre du règlement de la succession?

Le terme « *due diligence* » trouve son origine dans le marché des capitaux américain et dans le droit de protection des investisseurs (*securities law*). Dans la littérature⁶, il est décrit comme l'**examen minutieux de l'entreprise** avant son évaluation et sa reprise par un successeur. Une due diligence complète permet à l'acheteur et au vendeur de connaître, avant la transaction, la valeur la plus objective possible de l'entreprise ou de la partie de l'entreprise à transmettre et leur donne un aperçu des risques liés à l'acquisition.

Avant la due diligence, il existe une asymétrie d'information entre les différentes parties contractantes. Cela signifie qu'elles n'ont pas le même niveau d'information. Un état des lieux minutieux de l'entreprise doit permettre de remédier à cette asymétrie. La due diligence comprend comme éléments la **divulgation, le traitement et l'analyse des données de l'entreprise**. Il s'agit notamment des contrats et des produits existants ainsi que de la structure du personnel et de la direction, qui sont soigneusement examinés. En outre, une attention ciblée doit être accordée aux risques éventuellement existants, aux revenus potentiels et aux autres obligations.

La due diligence sert donc aussi au successeur à connaître en détail la future entreprise. Ces connaissances approfondies sur la stratégie de l'entreprise au cours des dernières années ainsi que sur les structures, les processus et les valeurs dominantes des collaborateurs lui permettent de mener l'entreprise avec succès vers l'avenir. La due diligence intéresse un successeur même en cas de donation. En effet, elle lui permet de savoir pour quelles tâches futures il s'engage et quelles compétences il devrait acquérir avant la reprise.

En règle générale, personne ne connaît mieux l'entreprise que le vendeur. La vision interne comporte toutefois aussi le risque d'ignorer des faits importants. Dans ce contexte, il arrive que les vendeurs effectuent une **due diligence du vendeur** en amont du processus de succession. Cela permet de se jeter un regard autocritique, dans le but d'identifier à temps les éventuels risques. Avant d'entamer un processus de vente, ces risques peuvent encore être éliminés si nécessaire.

Parallèlement, nous estimons que l'acheteur devrait poser des questions critiques dans le cadre d'une **due diligence de l'acheteur**, car ce que l'on appelle l'asymétrie d'information entre l'acheteur et le vendeur est généralement très importante. Dans le cas d'acheteurs externes, cette asymétrie est généralement maximale ; dans le cas des membres de la famille et des collaborateurs, elle est généralement moindre ou du moins compensée par

⁶ voir par exemple <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/succession-cessation-d-activite/transmission-entreprise/evaluer-l-entreprise/due-diligence.html>

une certaine confiance de base. Il convient toutefois de se demander si la confiance seule suffit, car l'ignorance n'empêche pas les conséquences. C'est pourquoi la devise est la suivante : le successeur a le droit de connaître les valeurs et les risques grâce à une analyse complète. Ainsi, ses questions ne constituent pas un vote de défiance !

Une solution de succession bien réglée pour les deux parties implique donc une *due diligence*. Le mieux est qu'elle soit réalisée par un spécialiste indépendant, accepté par le cédant et son successeur. L'examen minutieux de tous les aspects de l'entreprise soulève des questions auxquelles il n'est pas toujours facile de répondre. Si toutes les chances et tous les risques que l'entreprise porte en elle sont mis en évidence, les deux parties sont gagnantes. Le cédant sait quelle valeur il transmet – le repreneur sait ce qui l'attend. Cela permet de rationaliser quelque peu le sentiment ou l'émotion concernant la valeur de l'entreprise.



Conseils pour les cédants (vendeurs)

- Un entrepreneur qui a toujours géré son entreprise au mieux de ses connaissances et de sa conscience éprouve des difficultés compréhensibles lorsqu'on lui présente des risques.
N'oubliez pas que le successeur a beaucoup moins de connaissances sur votre entreprise et qu'il peut et doit donc aussi poser des questions critiques.
- La valeur de l'entreprise dépend souvent directement de vous et, par conséquent, votre départ représente le plus grand facteur de risque pour l'entreprise.
C'est pourquoi il faut se décharger suffisamment tôt en faisant appel à un suppléant.



Conseils pour les successeurs (acheteurs)

- Les successeurs externes font généralement appel à des conseillers indépendants. Vous avez aussi le droit d'en faire usage en tant que successeur familial.
Et : posez des questions, car l'ignorance et la confiance ne protègent pas des conséquences. Mettez le doigt sur les points ambigus et posez des questions critiques, voire désagréables, dans le but de les clarifier.
- Les successeurs doivent souvent faire leurs preuves.
Par conséquent, respectez les mérites de votre prédécesseur et la culture de l'entreprise. Cela vous épargnera un travail de persuasion. En le respectant, vous bénéficierez de la « valeur émotionnelle » du vendeur.



Conseils pour la succession au sein de la famille

- La relation parent-enfant joue un rôle important. Souvent, les deux parties ont du mal à séparer proprement les environnements différents, mais étroitement liés, de la famille et de l'entreprise.
C'est pourquoi : il s'agit maintenant de laisser de côté la relation parent-enfant et de se rencontrer d'égal à égal en tant que partenaires commerciaux !



Conseils pour un Management Buy Out (MBO = rachat par la direction)

- La relation employeur-employé joue un rôle important et recèle en soi quelque chose de hiérarchique.
C'est pourquoi : il s'agit maintenant de laisser côté la relation employeur-employé et de se rencontrer d'égal à égal en tant que partenaires commerciaux !

4.2 Thèmes de la due diligence

Différents thèmes sont abordés lors de la due diligence. En pratique, alors, la due diligence est séparée en sous-thèmes, qui sont chacun dirigés par des experts correspondants. Les principaux sous-thèmes sont présentés dans le graphique ci-dessous.

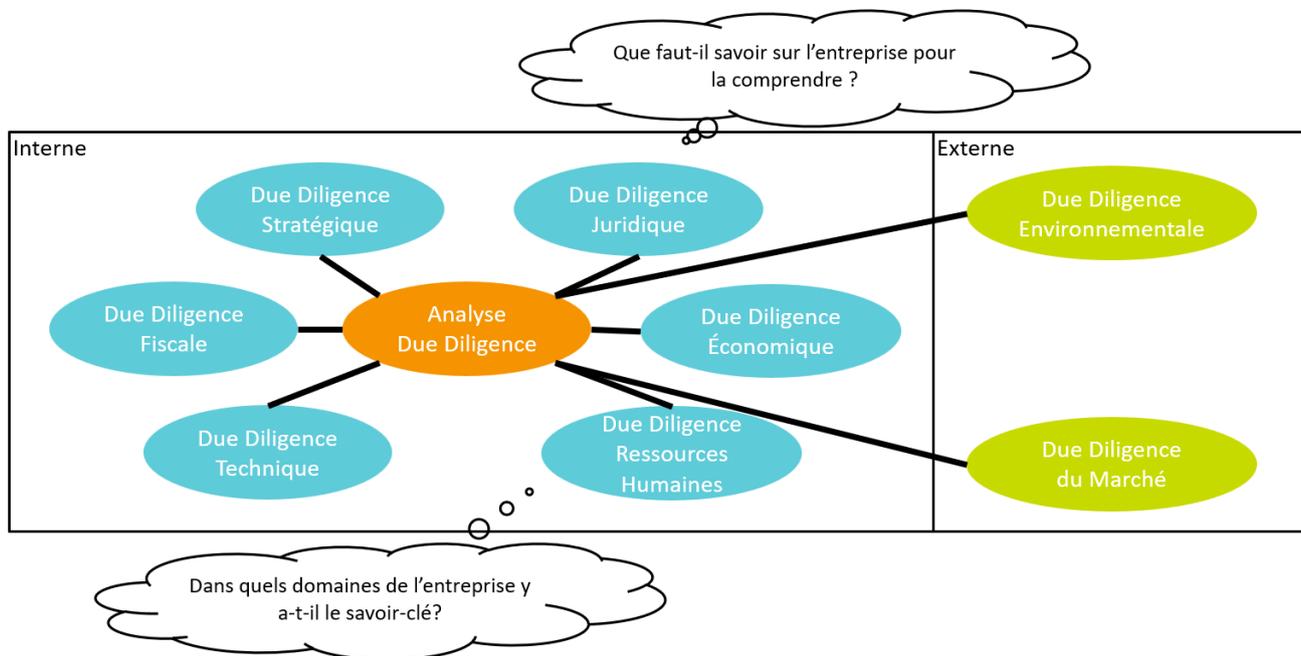


Figure 6 : Aperçu des sous-thèmes de la due diligence

Due diligence stratégique

La due diligence stratégique facilite l'évaluation par le successeur de l'orientation stratégique de l'entreprise, car il peut s'appuyer sur une stratégie d'entreprise exposée. La stratégie doit être cohérente, plausible et étroitement liée aux différents secteurs de l'entreprise. En outre, elle ne doit pas seulement exister sur le papier, mais être mise en œuvre concrètement – la due diligence stratégique mettra cela en évidence.

La due diligence stratégique comprend un examen précis de la planification stratégique, axé entre autres sur les potentiels de rendement et de développement de l'entreprise, et qui concerne principalement la haute direction. Au sens large, cette thématique comprend également l'évaluation du personnel de direction, l'impact stratégique d'un regroupement d'entreprises ainsi que la détermination des potentiels de synergie.

Grâce à la due diligence stratégique, le successeur peut mieux évaluer la valeur actuelle de l'entreprise et, par conséquent, les chances et les risques de son propre point de vue. Pour l'analyse et l'élaboration de votre propre stratégie, nous vous renvoyons à [l'étude n° 05 \(Succession de PME — Stratégie d'entreprise\)](#).

Due diligence juridique

Tous les actes juridiques ainsi que leurs conséquences possibles sur les activités commerciales futures sont analysés. Une attention particulière doit être portée aux risques liés aux actifs et à la responsabilité, soient-ils évidents ou cachés, ainsi qu'au fait d'avoir des structures juridiques irréprochables. L'objectif est la protection juridique et la connaissance des aspects juridiques de l'entreprise.

Éléments	
Documents de la société	Consultation des contrats de société/d'associés existants (y compris les rapports de participation, la structure, l'aménagement des droits de vote, les droits spéciaux, les accords), les procès-verbaux des assemblées de la société et des réunions du conseil d'administration, la divulgation des décisions qui n'ont pas encore manifestement pris effet, les procédures d'autorisation en cours.
Contrats de l'activité opérationnelle	Contrats de coentreprises (<i>joint-ventures</i>), contrats de coopération, d'utilisation et de service, contrats importants avec de gros fournisseurs ou de gros clients (partenaires principaux), location, bail, leasing de locaux d'exploitation importants pour la gestion de l'entreprise, autres contrats de leasing, contrats de licence, engagements pris, garanties et sûretés, aperçu des assurances existantes, liste des risques non assurés, liste de tous les cas d'assurance des dernières années, analyses des entreprises de conseil précédentes.
Dettes	Liste de tous les engagements, contrats de crédit et de paiement, garanties, contrats de leasing des activités non opérationnelles, engagements non inscrits au bilan tels que les promesses de paiement.
Litiges et procédures administratives	Liste de tous les litiges, y.c. procès en cours, clôturés ou imminents, qu'ils soient actifs ou passifs ; différends avec les autorités, notamment pour les autorisations d'exploitation, les questions environnementales, de concurrence et fiscales ; risques de projets législatifs ou d'obligations réglementaires.

Due diligence économique (financière)

Les motifs les plus fréquents de réalisation d'une due diligence économique sont l'achat d'une entreprise, l'achat d'une participation, un management buy-out (MBO-rachat par la direction) ou un management buy-in (MBI-rachat par une équipe dirigeante externe) ou la fusion de deux entreprises. La due diligence économique comprend l'examen du bilan, c'est-à-dire de la situation des actifs et des dettes de l'entreprise. La pertinence du business plan existant est également vérifiée. Les résultats qui en découlent constituent la base de l'évaluation de l'entreprise.

Éléments possibles	
--------------------	--

Données prévisionnelles	Bilan prévisionnel, compte de résultat prévisionnel, tableau des flux de trésorerie prévisionnel.
Systèmes informatiques (IT)	Architecture IT, interfaces de communication, concept de sécurité (pare-feu, systèmes de récupération, etc.), accords de niveau de service (SLA), capacités systèmes, protocoles métiers, état de l'environnement de développement.
Modèle de phases	Plans des cycles de vie des produits clés ainsi que de l'ensemble du secteur, identification des cycles IT.

Due Diligence Ressources humaines (RH)

Il est indéniable que, dans les dernières années, les parties prenantes d'entreprises ont pris conscience de l'importance du capital intellectuel (capital intangible/immatériel) comme critère d'évaluation et exigent la divulgation de ces valeurs intangibles. Lors de la réalisation de la due diligence des ressources humaines, les objectifs consistent donc à déterminer les coûts et la valeur du personnel actuel et futur et à clarifier un éventuel effort d'intégration. Par détermination des coûts, on entend l'examen de la transparence des frais de personnel, de leur dynamique ainsi que de leur concordance avec l'évolution des affaires. Les structures de rémunération, les pratiques de promotion et les régimes d'avantages sont également examinés. Les facteurs subjectifs tels que la motivation des collaborateurs et la culture d'entreprise font également partie intégrante de la due diligence RH.

Éléments possibles	
Contrats de travail	Contrats de travail des employés, structures des salaires et des prestations, contrats avec les collaborateurs indépendants, contrats d'engagement du personnel dirigeant, statut de la prévoyance vieillesse et autres prestations sociales, accords sur les réglementations des bonus, des tantièmes et des rémunérations liées au chiffre d'affaires, plans de réduction du personnel, plans sociaux, listes de salaires, en particulier accords individuels, enquêtes de satisfaction des collaborateurs, taux de rotation du personnel.
Structures d'incitation	Contrats sur les structures d'incitation de tous les niveaux de collaborateurs et de cadres, ainsi que la gestion de la problématique « Principal-Agent ».

Due diligence technique

Elle s'intéresse entre autres à l'efficacité des brevets et à l'avance technologique de l'entreprise analysée par rapport à ses concurrents directs.

Il s'agit par exemple de : Réglementation des droits d'auteur, licences et brevets disponibles (y compris durée/étendue de la protection) et présentation de leur importance pour l'entreprise, certification de processus (p. ex. ISO), rapport sur l'état de la recherche et du développement.

Due diligence fiscale

La due diligence fiscale met en évidence les risques liés à d'éventuels arriérés d'impôts ainsi que les possibilités d'organisation du transfert de propriété en fonction des aspects fiscaux. En principe, on distingue l'*Asset Deal* (transfert d'actifs) et le *Share Deal* (transfert d'actions). Dans le cas de l'*Asset Deal*, aucun sujet fiscal (personne morale) n'est transféré. Par conséquent, les risques fiscaux restent dans la société qui vend l'entreprise. En revanche, dans le cas d'un *Share Deal*, le successeur ou l'acheteur acquiert le sujet fiscal proprement dit et, par conséquent, les obligations et les risques fiscaux de l'entreprise qui y sont liés. C'est la raison pour laquelle une due diligence fiscale approfondie est surtout effectuée dans le cas d'un *Share Deal* (transfert d'actions).

En Suisse, l'entreprise doit déclarer le bénéfice de la vente comme revenu. Le bénéfice est calculé sur la base de la différence entre le prix de vente et la valeur comptable des actifs de l'entreprise, ou les coûts d'acquisition des parts d'une société de capitaux. Toujours en Suisse, la vente d'actions dans le cadre d'un *Share Deal*, réalisée à partir d'un patrimoine privé, n'est pas soumise à l'impôt sur le revenu. Une exception concerne les opérations spéculatives : la vente de parts de sociétés de capitaux est imposable si la revente intervient moins d'un an après l'acquisition de l'entreprise. Un autre cas particulier est celui de la liquidation partielle/totale indirecte.

La Due Diligence fiscale en Suisse porte principalement sur : Déclarations fiscales fédérales et cantonales des cinq dernières années et avis d'imposition correspondants, taxation fiscale actuelle pour la Confédération et le canton, décomptes de TVA y compris preuve de rapprochement avec la comptabilité, documentation des remboursements, documentation des provisions fiscales, conventions spéciales avec les autorités fiscales.

Due Diligence du Marché

Il s'agit ici notamment de comparer les départements liés au marketing avec les besoins des clients et les activités des concurrents. Cette comparaison sert de base à l'évaluation de l'orientation stratégique de l'entreprise à vendre ou à acquérir. L'analyse externe de l'entreprise, elle, porte sur les facteurs de réussite critiques ainsi que sur les analyses de la concurrence et du secteur.

L'accent est mis sur : les parts de marché et leur évolution, les observations actuelles du marché, les études de marché réalisées en Suisse et à l'étranger, les hypothèses sur l'évolution future du marché.

Due diligence environnementale

La due diligence environnementale contribue en premier lieu à l'identification et à l'évaluation des risques environnementaux sur les sites de production. La recherche ciblée de sites contaminés par l'analyse d'échantillons de sol en fait partie. En effet, l'acheteur peut être confronté à des dépenses financières considérables pour l'assainissement.

Les aspects importants sont ici : liste des charges (environnementales) connues ou prévisibles des terrains, expertises de contrôleurs et études environnementales.



Les différents thèmes de la due diligence constituent ensemble une fonction d'information, d'analyse, d'évaluation et de disculpation. Par disculpation, on entend la possibilité pour l'acheteur de rendre des comptes à ses parties prenantes. Dans le cas mentionné, la due diligence documente la procédure minutieuse de l'acheteur. Cela peut par exemple être important lors de la reprise d'une entreprise, où le prix d'achat convenu se révèle après coup relativement élevé. En documentant l'application et le respect des obligations de diligence requises, l'acheteur est ainsi disculpé, c'est-à-dire qu'il peut justifier ses estimations et ses résultats auprès de ses parties prenantes.



Outil de travail 08-02 « Liste de contrôle de la Due Diligence »

Avec cette fiche de travail, vous disposez d'une liste de premières questions importantes pour passer systématiquement au crible la qualité de l'entreprise et ainsi examiner de manière critique votre propre sentiment.

4.3 Procédure de due diligence

En règle générale, la due diligence s'articule **autour de quatre phases typiques**. Les phases se déroulent différemment selon que l'entreprise soit transmise en interne (p. ex. à la famille) ou qu'elle soit vendue à l'externe.

Phase 1 Préparation	Phase 2 Intégration	Phase 3 Concrétisation	Phase 4 Finalisation
Définir la situation initiale de manière claire avec la direction Établir une rétrospective et un business plan global Fixer les objectifs Informé au préalable le successeur interne	Mener les premiers entretiens Informé le cercle restreint (de confiance) Assurer le flux d'information Préparer les données et les indicateurs-clés Évaluer l'entreprise	Formaliser par écrit les prochaines étapes Préparer la due diligence Introduire aux bases de la gestion d'entreprise Préparer la finalisation	Réaliser la due diligence Finaliser les contrats Sécuriser la transaction contre les risques externes Signer Clôturer

Figure 7 : Les quatre phases de la due diligence du point de vue de la vente d'entreprise interne (d'après Vetsch (2001), p. 52)

Phase 1 Préparation	Phase 2 Prise de contact	Phase 3 Obtention d'offres	Phase 4 Finalisation
Définir la situation initiale de manière claire avec la direction Établir une rétrospective et un business plan global Fixer les objectifs Rechercher les partenaires potentiels	Contacter de manière ciblée et discrète les partenaires potentiels Obtenir un accord de confidentialité Assurer le flux d'information Mener les premiers entretiens Collecter les données et les indicateurs clés	Obtenir des "Letter of Intent" (LOI) Préparer la due diligence Présentation par la direction Solliciter des offres Offres engageantes Préparer la finalisation	Réaliser la due diligence Négocier les offres fermes ("binding offer") Finaliser les contrats Sécuriser la transaction contre les risques externes Signer Clôturer

Figure 8 : Les quatre phases de la due diligence du point de vue de la vente d'entreprise externe (d'après Vetsch (2001), p. 52)

4.4 Étendue, durée et coûts de la due diligence

L'étendue de la due diligence est déterminée essentiellement par la forme de transfert envisagée. En cas de transfert de certaines parties (Assets/actifs), seuls les actifs correspondants tels que l'équipement de l'entreprise, les stocks de marchandises ou les brevets doivent être soumis à un examen approfondi. En revanche, si le transfert de l'ensemble de l'entreprise avec tous ses actifs et ses passifs est envisagé, la due diligence doit alors couvrir tous les domaines (voir figure 6).

Il faut prévoir suffisamment de temps pour une due diligence complète. Il n'est pas rare que plusieurs spécialistes de domaines différents travaillent en parallèle sur l'analyse. L'expérience montre que la coordination et la collecte de toutes les informations requièrent des ressources en temps considérables de la part de toutes les parties impliquées.

4.5 Conditions préalables à la due diligence dans la situation « réalisation de la succession »

Dans cette situation, le successeur est connu ; il reste donc en général moins de temps pour effectuer une due diligence. Toutefois, la pertinence (actualité) des informations est assurée. L'expérience montre que tant l'entrepreneur que le successeur participent aux coûts de l'analyse. La répartition de ces frais doit être définie au cas par cas. Le rapport final complet de la due diligence permettra d'accélérer et de simplifier les négociations.

4.6 Particularités possibles de la due diligence dans la situation « recherche d'un successeur »

Grâce à un rapport final complet de due diligence, le vendeur peut montrer aux intéressés et aux successeurs potentiels quelles sont les caractéristiques particulières de l'entreprise. Ce précieux document simplifiera et accélérera considérablement les négociations dès que des successeurs potentiels seront disponibles. La due diligence sert également de protection contre les risques de responsabilité liée au prospectus et contribue à la valorisation de

l'entreprise. La responsabilité du prospectus signifie que le vendeur d'une entreprise est responsable des dommages causés si son prospectus de vente contient des informations fausses ou trompeuses au détriment de l'acquéreur.

Dans ce cas, le vendeur n'est pas pressé par le temps et peut planifier la due diligence de manière optimale. Il peut déduire fiscalement les dépenses financières.

Si un successeur n'est pas trouvé dans un délai raisonnable, le risque existe, dans un environnement dynamique, que les caractéristiques et les données clés de l'entreprise changent et que les informations perdent leur pertinence (actualité).



Une due diligence permet d'acquérir des connaissances importantes sur l'entreprise qui fait l'objet de l'attention. Les connaissances acquises peuvent être utilisées aussi bien par le vendeur que par l'acheteur pour évaluer les risques à venir, ainsi que sur quels points forts l'avenir peut être construit et où l'entreprise peut ou doit s'améliorer. Cela permet également d'établir une base de décision qui ne repose pas uniquement sur les émotions.

5 Mot de la fin

La « valeur émotionnelle » joue un rôle important dans la détermination du prix entre le vendeur et l'acheteur. Pour le vendeur en particulier, il est important de prendre conscience de ses sentiments et de ses émotions par rapport à son entreprise. Quels sont les « bénéfices émotionnels » que lui procure son statut d'entrepreneur ? Quels en sont les « coûts émotionnels » ? Le solde entre les deux donne la valeur émotionnelle personnelle qu'il attribue à son entreprise. Cette valeur peut être positive ou négative.

Lors des négociations de prix, la valeur émotionnelle (positive ou négative) peut prendre la forme d'un « rabais émotionnel » au sens d'une réduction de prix (p. ex. : « Hourra, quelqu'un continue à diriger l'entreprise à ma manière ! ») ou d'une « prime émotionnelle » au sens d'une compensation (p. ex. : « Je veux être dédommagé pour les désagréments de toutes ces années éprouvantes »). Il est également important pour l'acheteur de réfléchir à ses émotions et de déterminer quelle valeur émotionnelle il attribue à l'entreprise : Il peut s'agir de la réalisation de ses rêves ou du sentiment d'obligation, par tradition, de poursuivre l'entreprise.

On peut observer, en particulier dans le cas d'une succession d'entreprise interne (p. ex. familiale), qu'il y a une décote par rapport à une juste valeur de marché et que la valeur émotionnelle acquiert ainsi la fonction d'une sorte de « monnaie d'échange ». Cette situation s'inverse dans le cas d'investisseurs financiers et stratégiques, où le vendeur tente généralement d'obtenir une sorte de « prime » et donc une majoration.

Afin de placer les négociations et les discussions entre le vendeur et l'acheteur sur un pied d'égalité, il est indispensable d'aplanir les asymétries d'information existantes. Une due diligence permet de divulguer, de traiter et d'analyser soigneusement les données de l'entreprise, afin que l'acheteur et le vendeur puissent avoir une image aussi objective que possible de l'entreprise et un aperçu des risques liés à l'acquisition. Cela permet également d'encadrer certaines émotions, favorisant ainsi une négociation du prix plus objective entre acheteur et vendeur.



Outil de travail 08-01 « Auto-réflexion sur la valeur émotionnelle »

Cette fiche de travail vous permet de réfléchir pour vous-même à votre rapport émotionnel à l'entreprise et d'en discuter avec votre successeur/prédécesseur.



Outil de travail 08-02 « Liste de contrôle de la due diligence »

Avec cette fiche de travail, vous disposez d'une liste de premières questions importantes pour passer systématiquement au crible la qualité de l'entreprise et ainsi examiner de manière critique votre propre "sentiment".

6 Bibliographie

- 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.).
- UBS Outlook 2010: Nachfolge im Unternehmen. Eine Herausforderung für Unternehmer, Verwaltungsräte und Familienaktionäre. Zürich: UBS Outlook.
- Vetsch, H. (2001): Erfolgreiche Nachfolgeplanung. Zürich: WM Wirtschafts-Medien AG.
- Zellweger, Thomas; Astrachan, Joe (2008): On the Emotional Value of owning a firm. Family Business Review, 21(4), 347-365.
- Zellweger, Thomas & Sieger, Philipp (2008): Emotional Value: Der Emotionale Wert ein Unternehmen zu besitzen. Zürich: Ernst & Young (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



Stiftung für
Unternehmerische
Entwicklung



Center for Family Business

Universität St. Gallen

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

(Situation au 30.06.2025)