Succession de PME – Financement

Possibilités et limites du financement

Étude n° 09

(4e édition, mise à jour au 30.09.2024)

St.Galler
Nachfolge®
Praxis

Éditeur
Succession Saint-Galloise – Pratique

praxis@sgnafo.ch

www.sgnafo-praxis.ch/fr

Auteurs
Andreas Salcher, Daniele Ruggeri et Frank Halter (3e édition 2022, entièrement révisée)
Andreas Salcher, Daniele Ruggeri et Frank Halter (4e édition 2024, mise à jour)

En collaboration avec
www.zkb.ch/nachfolge

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 le prix 5

2 Financement 6

2.1 Définition d'une structure de financement viable 7

2.2 L'acheteur comme fournisseur primaire de fonds propres 9

2.3 La banque en tant que créancier classique 11

2.4 Le vendeur en tant que créancier 12

2.5 Le choix du partenaire bancaire 15

2.6 Financement de la succession avec du capital « mezzanine » 16

2.7 Soutien par les coopératives de cautionnement en Suisse 16

2.8 Étude de cas sur les combinaisons d'options de financement 18

3 Le processus de crédit pour les financements de la succession 19

3.1 Le processus de crédit se calque sur le processus de succession 19

3.2 Prise de contact précoce 20

3.3 Bien préparer l'entretien de crédit 20

3.4 Dispositions du contrat de crédit avec la banque 22

4 Construction de prise en charge 23

4.1 Achat de l'entreprise par le biais d'une société acheteuse 23

4.2 Conséquences fiscales de la vente et de la répartition du patrimoine 24

5 Business plan / plan d'affaires 25

6 Mot de la fin 26

7 Bibliographie 27

Préface

« If it doesn't jingle – it doesn't count » (Si ça ne fait pas "cling cling", ça ne compte pas) - Le financement nécessite un cash-flow[1] disponible !

Chères lectrices, chers lecteurs[2]

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 souvent que le financement du prix de la transaction constitue un obstacle majeur lors de la succession d'une PME. Du point de vue de l'acheteur, il s'agit d'un investissement dans son avenir personnel et un financement solide est donc un fondement important sur lequel la succession peut s'appuyer. Du point de vue du vendeur, il s'agit souvent d'un pilier important de la prévoyance personnelle et donc d'une question existentielle. Pour le financement, on dispose en principe de capitaux propres et de dette. Les banques jouent souvent un rôle important à cet égard. Le présent document décrit comment les banques considèrent le financement d'une succession et quelles sont les possibilités de concilier les nombreux intérêts en jeu. Les questions clés sont donc les suivantes :

- Quelles sont les possibilités de financement du prix d'achat convenu ?
- Qu'entend-on par « viabilité financière » ?
- Quel est le rôle du vendeur dans le financement ?

En nous basant sur des résultats de recherche, associés à diverses expériences pratiques, ainsi que sur les discussions menées dans le cadre du groupe de travail de la Pratique de la Succession Saint-Galloise, nous mettons à disposition ci-après les principes fondamentaux sous forme d'un guide élémentaire. Le présent document fait partie d'une trilogie.

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] Flux de trésorerie

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

1 La valeur n'est pas le prix

« Combien me coûte une entreprise ? » Telle est l'une des principales questions que se pose la génération des successeurs. « Que me rapportera l'entreprise ? » C'est l'une des principales questions des vendeurs. La seule certitude concernant ces questions est que la valeur n'est pas égale au prix ! « Quelle est la valeur de mon entreprise ? » est tout d'abord la question standard de tout entrepreneur qui se penche sur les options de succession interne ou sur 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 de Saint-Gall , l'affirmation centrale est que la valeur est différente du 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 s'y rapportent à clarifier afin de pouvoir, à la fin d'un processus de succession, fixer un prix contractuellement et donc de manière contraignante entre le vendeur et l'acheteur (cf. figure 1). Comme il faut tenir compte de différentes étapes de travail pour chacune de ces trois dimensions, un écrit est consacré à chacune d'entre elles.

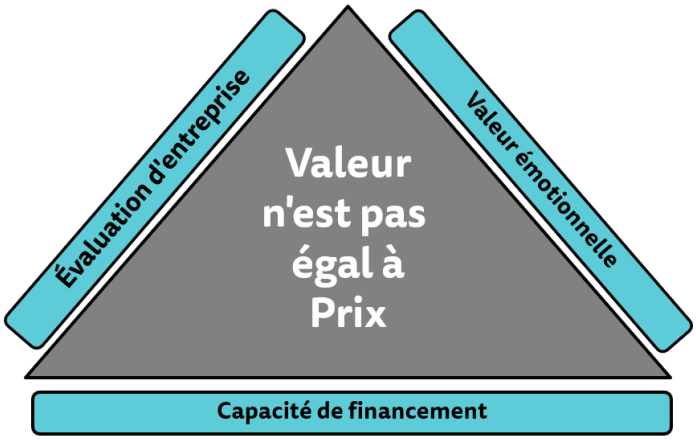

Figure 1 : Les trois éléments principaux pour la déduction du prix de transaction

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

2 Financement

Le financement de la succession d'entreprise est un aspect qui concerne en premier lieu l'acheteur. Il vaut toutefois la peine de s'en préoccuper également en tant que vendeur dans le cadre d'une préparation systématique de la succession. Les différentes situations fiscales ou juridiques ont une influence considérable sur la possibilité de financement. Il est également essentiel, tant pour l'acheteur que pour le vendeur, de comprendre les principes fondamentaux d'un processus de financement ainsi que les usages et pratiques courantes. Ces connaissances aideront à mieux organiser le processus de succession et à l'adapter aux besoins de l'acheteur et du vendeur.

Le thème du financement gagne également en importance du fait que la succession intrafamiliale (FBO) a tendance à perdre de l'importance au profit de la succession interne à l'entreprise (MBO) ou de la succession externe, sous la forme d'un MBI.[3]

La figure 2 ci-dessous illustre la procédure, de l'élaboration des chiffres à la garantie du financement :

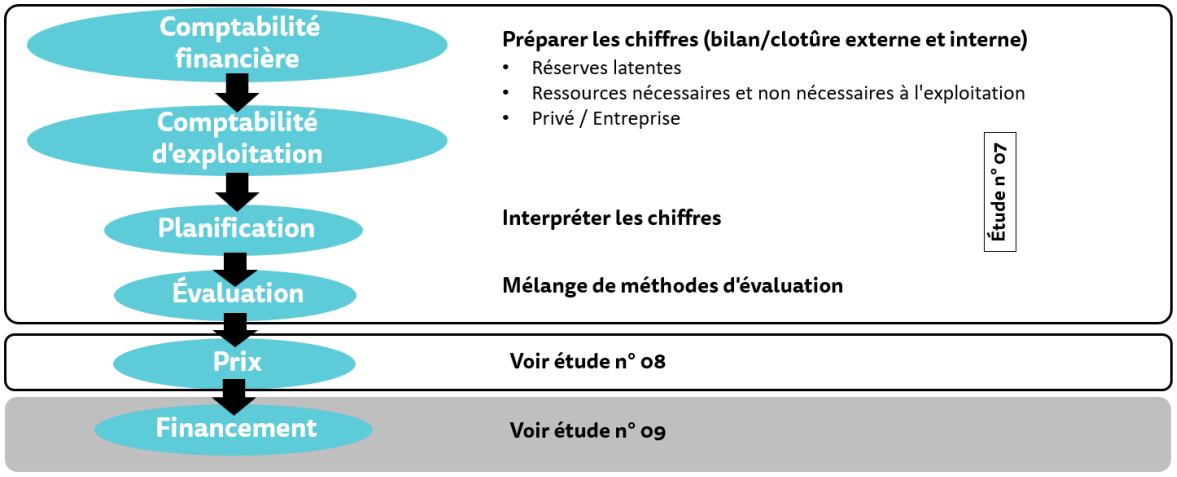

Figure 2 : Approche systématique

L'entrepreneur souhaite que son successeur se lance dans l'entrepreneuriat de manière saine sur le plan financier et qu'il ait la chance de mener l'entreprise vers l'avenir avec succès. Pour y parvenir, il cherche des solutions qui conviennent aux deux parties. Cela implique souvent des concessions, comme la réduction du prix de vente ou des modalités de paiement flexibles. Ces concessions peuvent être très importantes, notamment en cas de transmission au sein de la famille (FBO) ou au personnel de direction existant (MBO). La prévoyance personnelle ou la situation financière personnelle du vendeur jouent toutefois un rôle important et influencent de manière déterminante le montant d'un éventuel rabais ou d'une prime (voir également l'étude n° 08 : « Succession de PME – La valeur émotionnelle »).

[3] Gubler, Längin 2015, p. 14

« Si j'ai une bonne personne comme successeur, je serai généreux. Alors je lui offrirai éventuellement aussi la majorité. Ce serait différent si ma prévoyance vieillesse n'était pas assurée ».

– Entrepreneur avant la succession d'entreprise, 57 ans[4]

L'acheteur et futur propriétaire est intéressé par un prix d'achat qui assure la pérennité personnelle et entrepreneuriale, c'est-à-dire qu'en plus des éventuels remboursements aux créanciers pour financer le prix d'achat et les coûts actuels, il faut toujours garantir des liquidités suffisantes pour les investissements futurs et le financement de ses besoins privés (salaire de l'entrepreneur).

Le financement d'une reprise d'entreprise constitue néanmoins dans de nombreux cas un défi majeur et est souvent à l'origine de l'échec d'une succession d'entreprise. L'étude n° 07 (Succession de PME – Évaluation) décrit la manière de calculer le prix d'achat. Il est important de noter qu'une valeur d'entreprise (théorique) calculée ne doit pas nécessairement correspondre au prix d'achat effectif. Pour de nombreux cédants, la réussite de la poursuite de leur entreprise et le maintien des emplois sont plus importants qu'un produit de vente maximal (voir étude n° 08). En fin de compte, le prix d'achat est toujours le résultat de l'offre et de la demande. Bien entendu, le prix d'achat constitue le point de départ de tout financement. Mais le montant en soi est en fait secondaire pour un bailleur de fonds, comme une banque par exemple. Il est bien plus important que le financement du prix d'achat pour l'acheteur ou l'entreprise ait un rapport « sain » avec la capacité de rendement de l'entreprise et soit donc supportable et puisse être remboursé dans un délai prévisible.

2.1 Définition d'une structure de financement viable

Lors d'une succession d'entreprise, outre les considérations organisationnelles, les aspects fiscaux et les questions de financement sont au premier plan. Pour une succession réussie, il est recommandé d'examiner différentes variantes de financement. Souvent, on opte pour une combinaison de diverses sources. La structure du capital est divisée en fonds propres et en fonds étrangers (voir figure 3 ci-dessous).

[4] Credit Suisse (éd.) 2009, p. 25.

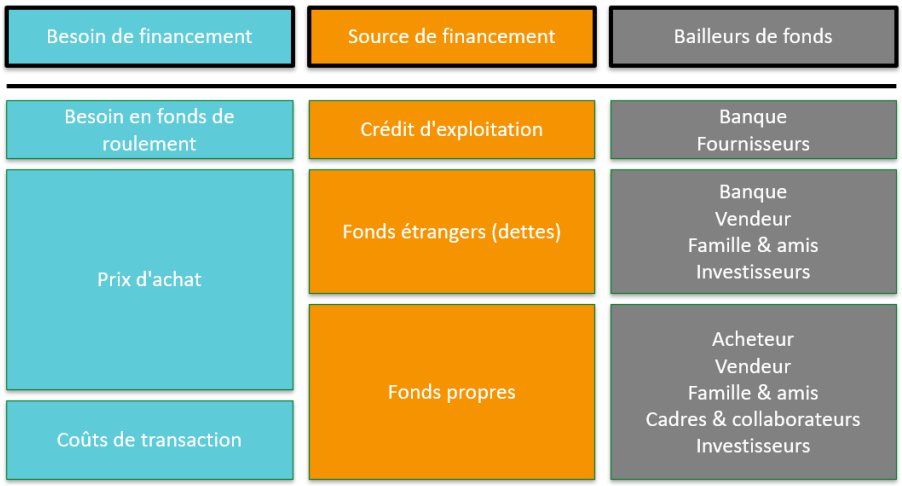

Figure 3 : Éléments de financement d'une succession d'entreprise

Lors d'une reprise d'entreprise, les fonds propres revêtent une grande importance. Une base de fonds propres suffisante garantit que l'entreprise ne connaîtra pas trop rapidement des difficultés existentielles, même en période de tempêtes. Plus le modèle d'affaires ou le secteur est sujet à des fluctuations, plus les fonds propres sont nécessaires.

Le paragraphe suivant décrit les principales différences entre les fonds propres et les fonds étrangers :

- Le capital propre est un rapport de participation, la dette est un rapport d'obligation. Une différence importante pour distinguer les fonds propres des fonds étrangers réside donc dans la responsabilité.
- Selon la forme juridique, les bailleurs (ameneurs) de fonds propres sont responsables jusqu'à sur l'ensemble de leur patrimoine personnel, ou au moins à hauteur de leur propre apport. Les créanciers ne sont toutefois pas responsables. Les investisseurs en fonds propres participent aux bénéfices, aux pertes et à la gestion de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas des créanciers.
- Après l'apport de capital propre, les associés (actionnaires) sont intégrés dans l'entreprise pour une durée illimitée, mais une résiliation à court terme est parfois possible. La dette, en revanche, est limitée dans le temps.
- Une autre différence importante entre les deux types de financement réside dans le fait que les intérêts sur les capitaux propres ne sont pas déductibles fiscalement, alors que les intérêts sur les capitaux empruntés peuvent l'être.
- Selon la définition, il y a également des répercussions sur différents chiffres clés de l'entreprise, par exemple le ratio de fonds propres, le taux d'endettement, le rendement des fonds propres, etc.

	Fonds propres	Dette
Avantages	○ En règle générale (si disponible), rapidement disponible et utilisable. ○ En cas de financement intégral ou majoritaire par des fonds propres, on est moins dépendant d'autres créanciers (p. ex. les banques) et l'entreprise ne se retrouve pas rapidement en difficulté existentielle en période de tempêtes. ○ En tant que bailleur de fonds propres, je participe au succès futur (bénéfice), mais j'assume aussi plus de risques, raison pour laquelle je peux aussi attendre un rendement (bénéfice) plus élevé. ○ Un autre aspect positif du capital propre est qu'il est disponible sans limite de temps. Il existe toutefois des rapports de participation dans lesquels le bailleur de fonds propres peut résilier son apport en temps voulu. ○ Un autre avantage est que les entreprises disposant d'un capital propre élevé obtiennent souvent des crédits plus avantageux que celles qui sont fortement endettées	○ L'un des avantages de la dette réside dans le fait que les bénéfices et la gestion de l'entreprise ne se doivent pas d'être partagés avec les créanciers. En outre, les intérêts peuvent être considérés comme des charges et réduisent la charge fiscale. ○ Les coûts (intérêts) sont connus à l'avance et le capital emprunté peut en général être remboursé rapidement. ○ L'utilisation de dette en complément d'une part saine de fonds propres permet d'augmenter la capacité de financement (volume), ce qui permet de réaliser des investissements plus élevés ou des projets plus importants. ○ Les taux d'intérêt de la dette sont généralement plus bas que les attentes des investisseurs en fonds propres en matière de rendement et de bénéfices.
Inconvénients	○ Un inconvénient du capital propre est le droit de codécision des investisseurs en fonds propres, car il « limite » la flexibilité de l'entrepreneur, dans la mesure où il y a plusieurs investisseurs en fonds propres (tiers). ○ Le capital propre reste lié et ne peut pas être utilisé pour d'autres projets / investissements. ○ Le remboursement des fonds propres ne peut pas se faire aussi rapidement (réduction de capital, achat d'actions, etc.).	○ La recherche et la négociation avec des créanciers externes (p. ex. des banques) prennent du temps. ○ L'un des inconvénients de la dette est qu'il n'est disponible que pour une durée limitée. De plus, les remboursements et les intérêts doivent être payés même en période de difficultés économiques. ○ Selon le montant de la dette par rapport au capital propre, grande dépendance vis-à-vis du bailleur de fonds étranger

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des capitaux propres par rapport à la dette

2.2 L'acheteur comme fournisseur primaire de fonds propres

La principale source de fonds propres est l'acheteur de l'entreprise. On part du principe qu'il y a un certain engagement de ses propres moyens et donc qu'il a une disposition à prendre certains risques monétaires. Que l'entreprise soit couronnée de succès ou qu'elle échoue à l'avenir dépend fortement de l'acheteur lui-même, de ses choix et décisions stratégiques. Il doit être conscient des chances et des risques de l'entrepreneuriat lorsqu'il s'engage financièrement. L'engagement de fonds propres de l'acheteur doit donc correspondre aux limites de ses possibilités. Un apport important en fonds propres souligne en outre sa motivation à poursuivre l'entreprise avec un engagement total, même en période prolongée de vaches maigres, auprès des autres parties prenantes comme les créanciers et les investisseurs. Et ce, notamment, pour le bien des emplois qui y sont liés.

Dès que des partenaires de financement externes entrent en jeu, le degré de dépendance augmente, ce qui constitue dans de nombreux cas l'un des principaux arguments contre un partenaire de financement externe. Pourtant, de nombreuses successions ne seraient pas possibles sans partenaires de financement externes. Une banque, par exemple, examine la viabilité du financement ou ce que l'on appelle le potentiel de financement (= *Debt Capacity* ou capacité d'endettement, correspondant à la capacité future de l'entreprise sur la base d'un business plan plausible) et évalue sur cette base le degré de disposition à accorder un crédit. **Notez bien** : Si le prix est nettement plus élevé, la part relative du financement bancaire en sera simplement plus faible et les fonds propres à apporter seront donc plus élevés pour financer le prix d'achat supérieur.

Il semble difficile d'imaginer reprendre une entreprise sans aucun capital propre, du moins dans notre contexte. Bien entendu, il en va autrement dans le cas de rachats de PME par des multinationales. Dans notre contexte, le successeur doit apporter une certaine part de fonds propres afin de garantir la transaction et de signaler aux autres bailleurs de fonds (p. ex. les banques) qu'il est prêt à prendre des risques pour reprendre l'entreprise.

Comme le montre la figure 3, nous distinguons, outre l'acheteur, 4 autres groupes comme sources possibles de financement par fonds propres :

- **Fonds propres du vendeur :** le vendeur ne cède qu'une partie des parts de l'entreprise, et non 100%. Afin de faciliter la succession, le vendeur conserve une partie des parts de l'entreprise, de sorte que le successeur ne doive pas payer la totalité du transfert en une seule fois. Le cédant conserve ainsi le contrôle et la responsabilité de l'entreprise pendant un certain temps. Cette vente progressive doit être discutée dans le cadre de la succession de la propriété et devrait être comparée à l'option d'un prêt vendeur (donc de la dette). Si l'objectif est le transfert complet de l'entreprise, cette variante ne fera que retarder le processus et l'acheteur ne disposera pas de toute la capacité d'amortissement de l'entreprise pour financer l'acquisition.
- **Capital propre de la famille et des amis :** les différences entre capital propre et dette doivent être prises en compte pour une décision consciente des membres de la famille ou des amis. En conséquence, c'est précisément de là que peuvent naître les arguments expliquant pourquoi le capital propre est plus judicieux que la dette.
- **Capital propre de la direction et des collaborateurs :** le règlement de la succession peut également être une bonne occasion de faire participer les directeurs et les collaborateurs au succès futur de l'entreprise. Les risques devraient toutefois être discutés ouvertement, c'est-à-dire qu'il n'y a aucune garantie de succès et que, dans le pire des cas, les directeurs et les collaborateurs devraient (pouvoir) renoncer à « leurs » fonds propres.
- **Investisseurs en capital propre :** un investisseur acquiert des parts en même temps que le successeur. Une forme possible peut être un fonds de capital-investissement (« *Private Equity* »). Dans ce cas, le fonds de capital-investissement acquiert par exemple une participation majoritaire, tandis que le successeur conserve une participation minoritaire. L'objectif est de transférer les parts du fonds de capital-investissement au successeur à une date ultérieure (scénario de sortie). Cette forme n'est d'aucune importance pour la plupart des PME, car les exigences (rendement, croissance, sortie, etc.) de tels fonds de capital-investissement ne peuvent être satisfaites que par des PME très spécifiques. Cela dit, peut-être certains concurrents peuvent-ils entrer en considération en tant qu'investisseurs directs, car cela pourrait leur être une option stratégiquement judicieuse.

Dans les micro et petites entreprises, les investisseurs en fonds propres (tels que le successeur tout seul ou en coopération avec des tiers) contribuent souvent à hauteur de 10 à 50% du prix de la transaction. En cas d'implication de plusieurs investisseurs en fonds propres différents, il est important que les droits et obligations réciproques soient bien réglés (p. ex. convention d'actionnaires).

2.3 La banque en tant que créancier classique

L'une des questions les plus fréquemment posées lors de l'achat d'une entreprise est la suivante : combien de dette la banque peut-elle apporter au prix d'achat ? Il est impossible de répondre de manière générale à cette question. Trop de facteurs, tels que la composition du prix d'achat, la structure actuelle et future du capital de l'entreprise ou les perspectives d'avenir générales de la société jouent un rôle dans la détermination du montant du financement. La règle générale est toutefois que le financement externe doit être remboursé avec intérêts dans un délai de quatre à six ans, en prenant sur le résultat opérationnel. Le résultat opérationnel s'entend comme les liquidités générées et librement disponibles vis-à-vis des bailleurs de fonds, ce que l'on appelle le « *Free Cash Flow* » (flux de trésorerie disponible). Vous trouverez ci-dessous un tableau illustrant cette notion :

Tableau des flux de trésorerie / Free Cash Flow
Chiffre d'affaires
- Dépenses associées à la prestation de services
- Impôts
- Immobilisations dans le besoin en fonds de roulement (BFR)
- Libération de fonds dans le besoin en fonds de roulement (BFR)
= Cash-flow opérationnel
- Investissements en actifs immobilisés
+ Désinvestissements d'actifs immobilisés
= Free Cash Flow (flux de trésorerie disponible)
- Frais d'intérêts de capitaux étrangers
- Remboursement de capitaux étrangers
- Distribution de bénéfices
+ Augmentation des fonds étrangers et des fonds propres
Variation de la trésorerie

Figure 4 : Tableau des flux de trésorerie / Free Cash Flow

La prévision et l'estimation des futurs Free Cash Flows (flux de trésorerie disponible) demandent à la banque une étude approfondie du modèle d'affaires ainsi que du positionnement de l'entreprise sur le marché et une compréhension claire de la stratégie d'entreprise de l'acquéreur. Si le successeur vise par exemple une stratégie de croissance expansive avec la société rachetée, il en résulte souvent des investissements notables dans les actifs immobilisés et des augmentations du BFR, par exemple pour augmenter les stocks ou avoir des créances clients plus élevées. Les flux de trésorerie disponibles s'en trouvent réduits et le remboursement des crédits en temps voulu est retardé. Il convient d'en tenir compte lors de la structuration d'un financement de reprise.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le montant d'un éventuel financement bancaire n'est pas uniquement basé sur le prix d'achat. Cela, bien que ce dernier constitue la base de toute structuration financière et que le financement bancaire doive finalement être mis en relation avec le prix d'achat (voir à ce sujet l'illustration précédente avec les variantes de financement). La banque s'oriente vers ce que l'on appelle la **capacité d'endettement** (« *Debt Capacity* »). Pour ce faire, elle tente de déterminer un flux de trésorerie disponible (Free Cash Flow) futur attendu durablement, qui détermine le montant de l'endettement potentiel. Le grand défi lors de la détermination de cette valeur réside dans

l'estimation de la marche future des affaires et en particulier de la situation bénéficiaire durable future ainsi que du besoin d'investissement durable. Pour déterminer les valeurs durables, il est essentiel de bien comprendre le modèle commercial (voir chapitre 5), d'analyser les comptes historiques et les valeurs prévisionnelles ainsi que, le cas échéant, les grandeurs comparatives d'autres entreprises du même secteur ou les valeurs moyennes du secteur. Sur cette base, la banque finance en général 4 à 6 fois le Free Cash Flow durable. Cela signifie que la valeur obtenue peut être multipliée mathématiquement par un facteur de 4 à 6, ce qui correspond alors à la capacité d'endettement maximale de l'entreprise. Il est important de noter que cette capacité d'endettement ne sert pas seulement de base de calcul pour le financement du prix d'achat, mais aussi pour d'éventuels besoins de financement opérationnel.

Pour estimer les futurs Free Cash Flows opérationnels, il convient d'examiner en détail non seulement les aspects de gestion d'entreprise, mais aussi le cadre juridique et fiscal. Une structure de transaction souvent utilisée pour des raisons fiscales est l'achat d'une entreprise par le biais d'une société acheteuse (voir chapitre 4.1). Celle-ci présente une grande efficacité fiscale, car grâce à la réduction pour participations, les dividendes distribués par la société opérationnelle à la holding ne sont pas imposés. Ainsi, le Free Cash Flow disponible pour l'emprunteur ne se réduit pas une nouvelle fois du taux d'imposition correspondant. Cette structure de reprise présente toutefois aussi des inconvénients : Les écueils éventuels, comme la notion fiscale de liquidation partielle indirecte, doivent être identifiés et pris en compte à temps (voir chapitre 4.2).

2.4 Le vendeur en tant que créancier

Souvent, à partir d'une certaine taille de transaction, les fonds qui peuvent être apportés par les fonds propres de l'acheteur et le financement bancaire ne suffisent pas à couvrir entièrement les besoins de financement nécessaires. Il faut alors faire appel à d'autres sources de financement. Entrent par exemple en ligne de compte les membres de la famille, les amis et les connaissances (selon la forme, ils peuvent également être apportés en tant que fonds propres de l'acheteur), mais aussi d'autres membres de la direction ou personnes clés prêts à participer au projet. Il n'est toutefois pas rare que le **vendeur lui-même joue un rôle important dans le financement**. En particulier dans le cas de règlements de succession familiaux ou internes à l'entreprise – mais aussi dans le cas de règlements externes tels que les rachats par une équipe dirigeante externe (MBI) – il est rare qu'une succession soit conclue sans un prêt vendeur conséquent. Dans cette situation, le vendeur met à la disposition de l'acheteur ou de sa société acheteuse une partie du prix d'achat sur une période définie contractuellement. Dès qu'une banque est également impliquée en tant que bailleur de fonds étrangers, ces fonds supplémentaires doivent généralement être qualifiés de fonds propres économiques. Cela ne permet pas de restreindre le droit prioritaire de la banque, par exemple sur les futurs flux de trésorerie disponibles. Si ces fonds sont mis à la disposition de l'acheteur et/ou de la société acheteuse sous forme de prêts, ils doivent être cédés et/ou subordonnés au financement bancaire. Cela donne à l'acheteur une sécurité de financement, car ces créanciers ne peuvent pas rendre leur créance exigible tant que le crédit bancaire existe.

L'expérience de ces dernières années montre que 2/3 de tous les vendeurs sont prêts à aider à financer le prix d'achat, et ce précisément sous la forme d'un prêt vendeur (voir figure 5). L'objectif d'un prêt vendeur est que le prix de la transaction puisse être payé non pas en une seule fois, mais sur une certaine période. Le vendeur accorde donc à son successeur un prêt sur la totalité du prix et lui permet en fin de compte de payer par tranches.

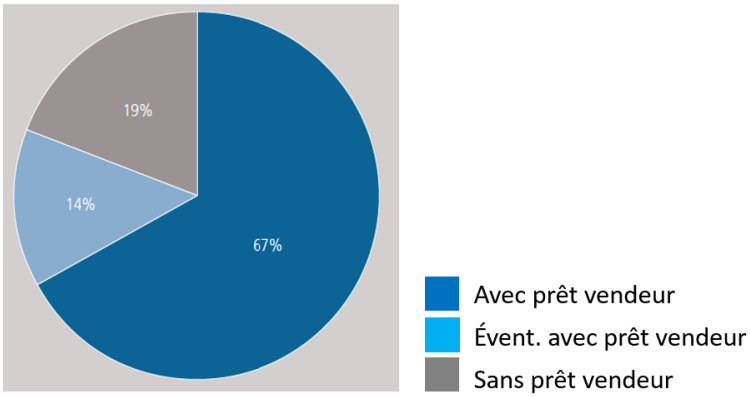

Figure 5 : Disposition à financer des cédants[5]

Le montant réel de ce prêt vendeur dépend alors très largement de la mesure dans laquelle la vente de l'entreprise a la fonction d'une de solution de prévoyance. La figure 6 montre qu'un vendeur sur deux dépend du produit de la vente comme partie de sa prévoyance vieillesse. Cela limite d'autant la flexibilité dans la définition d'un prix de vente et du financement qui y est lié. Du point de vue du vendeur, les fonds propres de l'acheteur et le financement bancaire deviennent ainsi des éléments-clés importants pour lui garantir sa prévoyance.

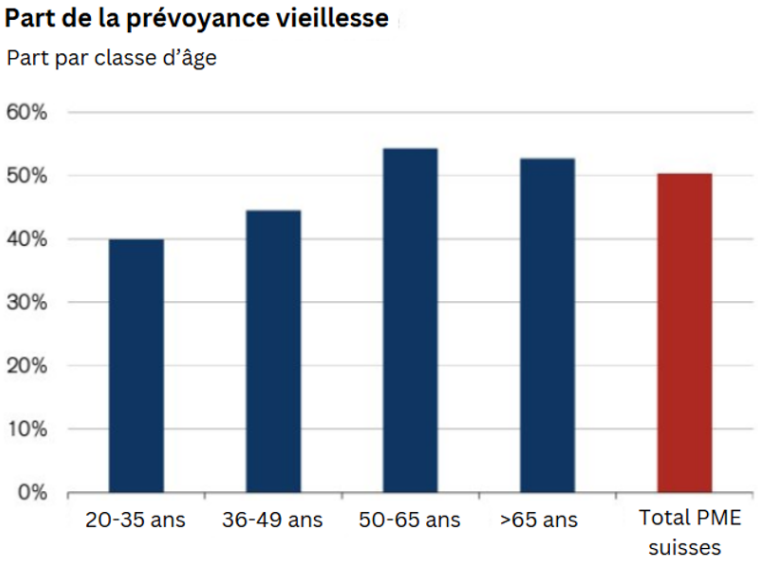

Figure 6 : Situation de la prévoyance des PME suisses[6]

[5] IFU-FHS St. Gallen, KMU Spiegel 2015
[6] Enquête Crédit Suisse sur la succession 2016

Dans la pratique, il arrive souvent que tous les revenus générés soient en grande partie réinvestis directement dans l'entreprise, ce qui devient une cause de problèmes de prévoyance ultérieurs pour le vendeur. Pour l'acheteur, cela peut également être un problème, car l'entreprise devient alors « lourde » et donc plus exigeante en termes de financement. Une solution possible pourrait être que le vendeur retire les moyens non nécessaires à l'exploitation (par ex. les biens immobiliers) qui ont été constitués au fil des ans et les transfère, par exemple, dans une société immobilière lui appartenant. Le vendeur, en tant que propriétaire de la société immobilière, restera donc également propriétaire de l'immeuble d'exploitation, qu'il louera à l'acheteur. Grâce à cette location, le vendeur disposera également d'un revenu régulier à l'avenir et pourra ainsi améliorer sa situation de prévoyance. Vous trouverez plus d'informations sur le thème de la prévoyance dans l'étude n° 06 « Prévoyance des entrepreneurs de PME ».

Il apparaît clairement qu'outre les fonds propres et les crédits bancaires, le prêt vendeur joue un rôle tout aussi important dans le financement d'une succession d'entreprise. Alors que le ou les vendeurs sont connus en tant que créanciers, voire au niveau personnel, ce n'est pas toujours le cas de la banque. Quelle est alors la banque la plus appropriée ?

Alors que 2/3 des cédants seraient prêts à aider au financement, seul 1/8 environ de tous les repreneurs considère cette option comme possible. Avant cela, les repreneurs envisageraient la banque (21%) ou leur propre famille (16%) comme créanciers (voir graphique 7).

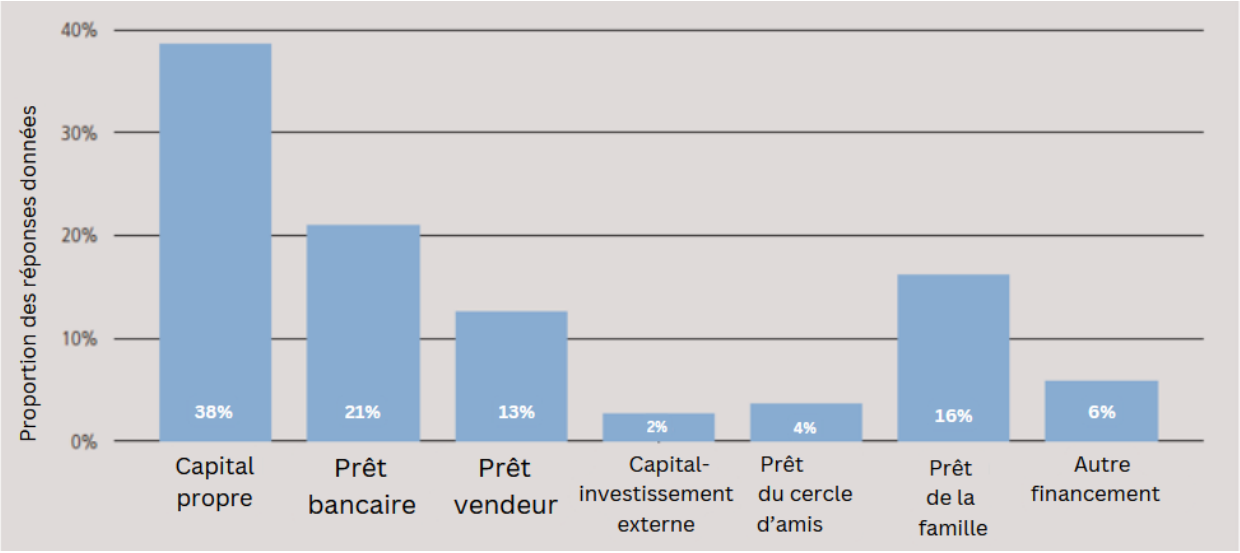

Figure 7 : Formes de financement du point de vue des repreneurs[7]

[7] IFU-FHS St. Gallen, KMU Spiegel 2015

2.5 Le choix du partenaire bancaire

En principe, il existe 3 possibilités pour choisir une banque comme partenaire de financement :

Banque du vendeur	Souvent, l'entreprise a déjà une relation de longue date avec une banque « habituelle ». Par banque habituelle, on entend généralement la banque qui a soit la plus grande part du trafic des paiements, soit une relation de crédit existante. Dans le cas d'une relation de crédit existante, on peut également supposer que la banque connaît mieux l'entreprise, car la relation de crédit donne lieu à un contact et à un échange d'informations réguliers. Cela pourrait être un avantage important lors du financement d'un prix d'achat, car la banque connaît déjà le modèle commercial et l'évolution passée de l'entreprise, et peut également mieux évaluer les potentiels de développement (= et donc aussi, au sens large, la capacité d'endettement) grâce aux entretiens passés avec l'entrepreneur. Il existe déjà une relation de confiance et la banque « habituelle » est généralement intéressée à entretenir la relation avec l'entreprise et le successeur après la vente. L'acheteur doit convaincre la banque, de par ses capacités professionnelles et sa capacité financière (ses propres économies à investir dans l'achat), qu'il est en mesure, sur le plan professionnel, financier et interpersonnel (expérience de direction), de conduire l'entreprise vers l'avenir. En conséquence, des documents supplémentaires, des entretiens personnels et une certaine force persuasive sont nécessaires. Du point de vue de la banque, cette variante peut toutefois conduire à des conflits d'intérêts qui, selon la configuration, doivent être évités, en particulier dans le cas de Management Buy-Ins (rachat par une équipe dirigeante externe). Il n'est pas rare que le gestionnaire de compte de l'entreprise soit également le premier interlocuteur de l'entrepreneur (et donc du vendeur) du côté privé. Le gestionnaire de compte est donc en premier lieu responsable de la relation commerciale avec l'entreprise et le vendeur. Si, dans son rôle de partenaire bancaire, il doit également représenter les intérêts de l'acheteur, la situation peut devenir délicate. Ce rôle doit en tout cas être clarifié au préalable et les possibilités d'une éventuelle levée du secret professionnel du banquier doivent être abordées.
Banque de l'acheteur	Typiquement, l'acheteur a lui aussi une relation bancaire existante. Le changement de rôle de client privé à client professionnel se fait différemment selon les banques. En ce qui concerne le financement, il faut en tout cas la bonne expertise. La banque de l'acheteur ne connaît pas encore l'entreprise. Cela peut être un avantage, car la banque jugera alors peut-être le financement de manière plus neutre, mais cela peut aussi être un inconvénient, car la banque ne peut se faire une opinion que sur la base des documents et des données ainsi que des déclarations de l'acheteur. Grâce à la relation personnelle avec la banque, il est peut-être aussi plus facile d'évaluer la qualité personnelle de l'acheteur en tant qu'entrepreneur. Si l'acheteur souhaite sciemment séparer les relations privées et professionnelles, cette variante est probablement à exclure. Dans le segment des PME, la séparation de la vie privée et de la vie professionnelle n'a pas vraiment de sens en raison de la grande dépendance de la famille vis-à-vis de l'entreprise. Une approche globale apporte ici, à long terme, plus d'avantages que d'inconvénients.
Nouvelle banque / banque non impliquée	Si l'on souhaite privilégier un point de vue neutre, le contact avec une banque non impliquée jusqu'à présent s'impose. Détachée des expériences passées, la banque examinera l'entreprise et le futur entrepreneur sur la base des informations disponibles et établira une offre. On peut partir du principe que la nouvelle banque se demandera également pourquoi on ne recourt pas aux relations bancaires existantes et pourquoi on s'intéresse à une nouvelle relation bancaire. Il faut avoir une réponse plausible à cette question.

	Comme une nouvelle banque ne possèdera pas d'informations acquises au préalable, il faut se préparer à un catalogue de questions et à un travail de documentation proportionnellement plus importants, c'est-à-dire que c'est certainement dans cette variante que l'investissement en temps sera le plus important.

Tableau 2 : La banque en tant que bailleur de fonds

Il n'y a pas de recommandation claire pour le choix du bon partenaire bancaire, c'est-à-dire que cela dépend de chaque situation. Une combinaison de ces variantes, par exemple une demande auprès de la banque de l'acheteur et de la banque du vendeur, peut être tout à fait judicieuse. Mais ceci uniquement dans le but d'obtenir une comparaison. Si le vendeur était satisfait de la relation bancaire précédente, l'acheteur devrait alors vérifier si la poursuite de cette relation bancaire serait une option viable. En fin de compte, il s'agit souvent d'une question de confiance. Le partenaire bancaire joue généralement un rôle important et cette relation (bancaire) doit être établie sur une base partenariale et durable. Dans la pratique, la confiance dans l'établissement ou dans l'interlocuteur est un critère souvent entendu et fortement pondéré dans la prise de décision. Le chapitre 3 décrit à quoi ressemble un processus de crédit auprès d'une banque.

2.6 Financement de la succession avec du capital « mezzanine »

Pour être exhaustif, il convient de décrire brièvement la « mezzanine » en tant que mode de financement présentant à la fois des caractéristiques de dette et de capital propre. La mezzanine combine les caractéristiques du financement classique par l'emprunt, comme le paiement régulier d'intérêts, et les caractéristiques typiques du financement par fonds propres, comme la possibilité de participer aux résultats de l'entreprise.

En raison du risque que les créanciers mezzanine doivent assumer, le successeur doit se préparer à un vaste ensemble de garanties à fournir au créancier. Les garanties typiques comprennent aussi bien celles qui entrent déjà en ligne de compte dans le cadre des prêts bancaires (voir chapitre 3) que des restrictions supplémentaires concernant les coentreprises, les modifications de la rémunération des salariés et du personnel de direction, les investissements dépassant un certain seuil et les modifications générales d'accords commerciaux importants.

Le financement mezzanine peut être une option attrayante pour les successions d'entreprises, en particulier pour les entreprises disposant de flux de trésorerie constants adaptés au remboursement des intérêts, et constitue une bonne manière de combler l'écart de financement entre le prix de la transaction et la part de financement par des fonds propres et des prêts bancaires. Pour la plupart des PME, ce type de financement n'est pas vraiment une option, car les créanciers sont très sélectifs et définissent en conséquence des critères clairs pour ce type de financement, tels qu'un modèle commercial hautement évolutif, un potentiel de croissance élevé, etc.

2.7 Soutien par les coopératives de cautionnement en Suisse

Afin de faciliter ou élargir l'accès aux prêts bancaires des PME performantes et en développement, la Confédération suisse accorde des aides financières aux coopératives de cautionnement. Les coopératives de cautionnement permettent aux PME d'accéder plus facilement aux financements bancaires en offrant des garanties aux banques qui prêtent de l'argent aux entreprises. Cela peut être envisagé comme complément ou alternative aux garanties en faveur d'une banque, afin de couvrir un éventuel déficit de financement. La banque augmenterait ainsi sa limite de crédit et recevrait en contrepartie un cautionnement de la coopérative de cautionnement, qui est en quelque sorte une couverture garantie, à l'abri du risque. Ce cautionnement n'est certes pas gratuit, mais les banques exigent en général un taux de crédit réduit pour cette partie du financement, puisqu'il s'agit d'une couverture sûre. Cela permet de

compenser quelque peu les coûts du cautionnement. L'instrument de la coopérative de cautionnement ne sert toutefois pas en premier lieu à l'octroi de crédits à des conditions préférentielles, mais aide les PME à obtenir un crédit bancaire, ce qui leur permet de réaliser des investissements ou justement de financer leur succession. Actuellement, il existe en Suisse trois coopératives de cautionnement régionales ainsi qu'une organisation nationale de cautionnement pour les femmes :

- CC Centre, coopérative de cautionnement pour PME (CCC)
- BG OST-SÜD, Coopérative de cautionnement pour PME
- Société coopérative de cautionnement SAFFA, pour les femmes
- Cautionnement romand

Ces coopératives peuvent garantir des prêts jusqu'à 1'000'000 CHF. La Confédération couvre leur risque de perte jusqu'à 65%. Les coopératives de cautionnement assument elles-mêmes 35% du risque de perte.[8]

[8] Voir https://kmu-buergschaften.ch/fr/

2.8 Étude de cas sur les combinaisons d'options de financement

En pratique, le financement des successions d'entreprises implique une combinaison de différents instruments de financement. La question centrale est la suivante : comment combler l'écart de financement entre le prix de la transaction et l'apport de fonds propres par le successeur ?

Étude de cas financement

Dans l'étude n° 07 « Succession de PME – Évaluation », différentes méthodes d'évaluation ont été présentées et calculées à l'aide d'une étude de cas. Nous poursuivons ici l'étude de cas et partons du principe que l'acheteur et le vendeur se sont mis d'accord sur le fait que le vendeur souhaite conserver les biens non nécessaires à l'exploitation (l'appartement) et l'immeuble d'exploitation et les transférer dans une société immobilière. Un loyer conforme au marché est convenu pour l'utilisation de l'immeuble d'exploitation. L'entreprise devient ainsi plus « légère » et, sur la base de la méthode DCF, il en résulterait une valeur d'environ CHF 1,6 million. Finalement, les parties se mettent d'accord sur un prix d'achat de CHF 1,5 million.

Dans l'étude n° 08 « Succession de PME – La valeur émotionnelle », nous expliquons plus en détail les raisons qui peuvent conduire à une telle décote. Nous partons également du principe que le financement se compose de fonds propres (25%), d'un crédit bancaire (60%) et d'un prêt vendeur (15%). Dans la figure 8, on voit comment le financement se compose et évolue. Le financement bancaire doit être remboursé en 5 ans, ce qui correspond à un amortissement annuel de 180 000 CHF. A partir de la 6e année, le prêt vendeur sera alors remboursé en 2 tranches de CHF 112'500 chacune. Dans cet exemple, le prix de vente est entièrement remboursé au bout de 7 ans.

		Année 0	Année 5	Année 7
Prix de vente	100%	1.500.000,00 CHF		
Fonds propres	25%	375.000,00 CHF		
Crédit bancaire	60%	900.000,00 CHF	180.000,00 CHF	- CHF
Prêt vendeur	15%	225.000,00 CHF	225.000,00 CHF	112.500,00 CHF
Financement externe total	75%	1.125.000,00 CHF	405.000,00 CHF	112.500,00 CHF
Charges d'intérêt banque et vendeur	2,5%	28.125,00 CHF	10.125,00 CHF	2.812,50 CHF
Amortissement banque		180.000,00 CHF	180.000,00 CHF	- CHF
Amortissement vendeur		- CHF	- CHF	112.500,00 CHF
Charge financière de la société acheteuse		208.125,00 CHF	190.125,00 CHF	115.312,50 CHF

Figure 6 : Étude de cas de financement

L'amortissement du financement bancaire, puis du prêt vendeur, est illustré dans le graphique 9 ci-dessous.

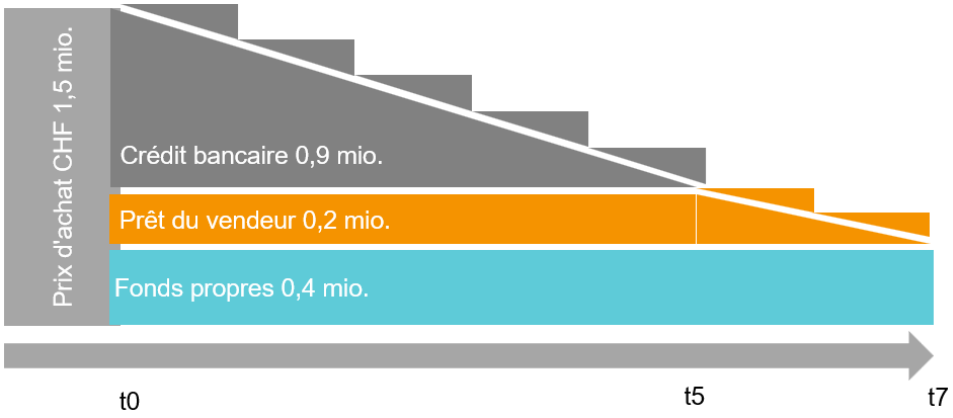

Figure 7 : Amortissement de la dette

Dans l'exemple, le prêt vendeur a été remboursé en 2 fois (la 6e et la 7e année). Le remboursement sous forme de versements définis est une possibilité. Si la banque y consent, une variante possible serait que le prêt vendeur encore en cours soit repris par la banque après l'amortissement du premier crédit bancaire (dans ce cas, après 5 ans). Cela reviendrait à refinancer le prêt vendeur par un nouveau prêt bancaire.

Dans l'étude de cas, nous sommes partis d'un prix de vente fixe. Une variante dans la définition du remboursement pourrait prendre la forme d'un modèle dit « d'*earn-out* ». Les structures d'earn-out impliquent un paiement du prix de vente conditionné aux performances futures. En général, seule une partie du prix d'achat est versée par l'acheteur lors de la reprise, tandis que le solde est dû ultérieurement, en fonction d'indicateurs prédéfinis (par ex. EBIT, bénéfice net, etc.) à des dates fixées dans le futur.

3 Le processus de crédit pour les financements de la succession

3.1 Le processus de crédit se calque sur le processus de succession

Le processus de crédit se calque sur le processus de succession. Cela signifie que la banque qui octroie le crédit va nécessairement s'adapter à son rythme.

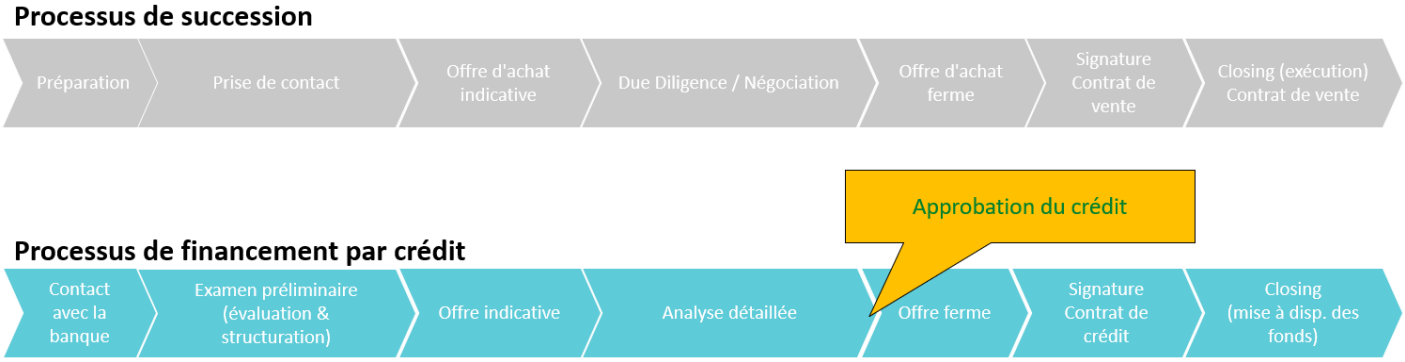

Figure 8 : Le processus de crédit se calque sur le processus de succession

Le processus de succession présenté ici est un déroulement classique dans le cadre d'une succession externe (voir figure 10). En raison de leur ampleur, nous ne rentrerons pas plus en détail sur les différentes phases et étapes. La seule différence avec les successions internes réside dans le fait que certaines étapes (p. ex. la due diligence) sont omises ou sautées. Cette représentation convient toutefois très bien pour comparer le processus de succession au processus de crédit.

La structure du processus de crédit fonctionne en principe toujours de manière similaire. Seule l'importance ou la longueur des différentes phases varie. La représentation graphique des différentes phases (flèches) dans l'illustration ne correspond pas nécessairement à la durée effective de la phase de projet correspondante. Par exemple, la seule phase de préparation d'une vente d'entreprise peut durer plusieurs mois, voire plusieurs années, alors que le processus de vente en soi (depuis le contact avec les acheteurs potentiels jusqu'à la remise effective) dure typiquement de 6 à 9 mois. Il en va de même pour le processus de crédit. La durée des différentes phases varie d'un cas à l'autre. Elle peut durer de quelques semaines à plusieurs mois.

En tant qu'acheteur, il est important de savoir où l'on se trouve dans le processus de succession ou où en est le vendeur. En outre, il est utile pour l'acheteur de connaître dans les grandes lignes le processus de financement par crédit. Il n'est pas rare qu'en tant qu'acheteur, on ne soit pas le seul intéressé par une entreprise. C'est pourquoi, dans une phase initiale, le vendeur négocie souvent avec plusieurs acheteurs potentiels sur une base non contraignante. En raison de l'asymétrie d'information qui règne dans cette phase, l'acheteur formulera son offre d'achat sans engagement. Ce n'est que lorsqu'il aura eu l'occasion de se faire une idée plus précise de l'entreprise grâce à un examen approfondi (due diligence) qu'il soumettra une offre d'achat ferme.

Le **processus de financement par crédit** est géré de manière analogue. Étant donné que, dans une phase initiale, de nombreux points importants (notamment la due diligence) sont en suspens en ce qui concerne l'examen du crédit, la banque procède à un premier examen sommaire et soumet une offre de financement indicative, qui contient généralement aussi des hypothèses ou des réserves. La banque ne pourra se faire une idée définitive qu'une fois la transparence nécessaire assurée et la due diligence terminée. En outre, ce n'est généralement qu'à ce moment-là qu'une approbation de crédit formelle est accordée au sein de la banque et qu'une offre de financement ferme est établie.

3.2 Prise de contact précoce

Pour le partenaire bancaire qui fournit le capital, il est essentiel qu'il connaisse la structure de reprise et le modèle d'entreprise de l'entreprise avec toutes ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses risques. En outre, les idées stratégiques et les besoins de l'acquéreur sont également intéressants pour la banque. Pour cela et pour établir la **relation de confiance** nécessaire, une communication transparente entre les différentes parties est essentielle. La structuration et l'examen d'un financement de succession impliquent un travail important pour toutes les parties. L'acheteur et la banque devraient exposer leurs idées et leurs possibilités dès le début et fixer la procédure avec des échéances contraignantes.

3.3 Bien préparer l'entretien de crédit

Dans le cas des **transmissions intrafamiliales**, la pratique montre qu'un financement bancaire n'est souvent pas nécessaire. De telles variantes de succession sont fréquemment financées au sein de la famille, que ce soit dans le cadre des possibilités offertes par le droit successoral ou par un prêt familial ou un prêt vendeur. Néanmoins, même

dans le cas d'une succession intrafamiliale, il peut arriver que les personnes concernées soient confrontées à des défis financiers. Comme l'entreprise peut représenter en grande partie la prévoyance privée du cédant, l'entreprise ne peut pas être transmise entièrement gratuitement à la jeune génération. De plus, les successeurs ne disposent souvent pas de moyens financiers suffisants pour financer le prix d'achat convenu. Il peut aussi arriver que le vendeur réinvestisse les fonds libérés de manière anticipée dans de nouveaux projets (par exemple un projet immobilier).

Les transmissions extrafamiliales impliquent généralement l'obtention d'un crédit bancaire. Outre la prise de contact précoce avec le partenaire bancaire, une bonne préparation à l'entretien de crédit est un facteur de réussite important. Une communication transparente entre l'acheteur et la banque est décisive pour la réussite du financement de la reprise. L'acheteur recevra ainsi également un feedback sur son projet. En outre, il doit veiller à disposer d'une documentation complète et compréhensible ainsi qu'à bien préparer l'entretien et à y consacrer suffisamment de temps. Une bonne documentation aide la banque, mais aussi d'autres investisseurs potentiels, à mieux comprendre le projet de l'acheteur et à faire progresser efficacement le processus d'examen du crédit. En règle générale, la plupart des banques ont besoin des documents suivants :[9]

- Business plan (plan d'affaires)
- Comptes annuels / états financiers des trois dernières années de l'entreprise à reprendre
- Planification financière sur les cinq prochaines années
- Planification des liquidités et des investissements
- Extrait du registre des poursuites de l'entreprise et de l'acheteur
- Déclarations fiscales des acheteurs
- Curriculum Vitae des acheteurs et des personnes clés
- S'il y a lieu : projet de contrat (par exemple contrat de vente ou de prêt) et évaluation de l'entreprise.

Mieux le dossier est préparé, plus vite la banque peut élaborer une offre. Le futur propriétaire joue le rôle principal lors de l'entretien avec la banque. Comme les informations sur l'entreprise proviennent du vendeur, il peut être utile que ce dernier soit disponible pour répondre aux questions et que la banque puisse clarifier celles-ci directement avec lui ou l'actuel fiduciaire de l'entreprise. Cette possibilité doit toutefois être clarifiée et officialisée au cours du processus. Ce faisant, le successeur reste toutefois toujours dans la boucle, et donc doit bénéficier d'une transparence totale sur les questions & réponses.

Outil de travail 09-01 : « Entretien avec la banque »
Avec cette fiche de travail, vous disposez d'une liste de questions possibles pour vous préparer à un entretien de financement avec la banque.

[9] Pour plus d'explications (uniquement en allemand):
https://www.zkb.ch/de/unternehmen/unternehmensnachfolge/wissenswertes/unternehmen-kaufen.html

Outre les documents, la préparation de l'entretien avec la banque est un facteur de réussite pour l'acheteur. Voici les questions qui seront posées à l'acheteur dans la plupart des cas :

- Pourquoi l'entreprise est-elle vendue ?
- Quelle est la motivation pour l'achat de l'entreprise ?
- Quel est le calendrier prévu ?
- Qui accompagne le processus d'achat (p. ex. mandataires fiduciaires, conseillers, experts) ?
- Comment le transfert de connaissances de l'ancien propriétaire vers le nouveau sera-t-il assuré?
- Quelles sont les qualifications et le parcours des acheteurs et de l'équipe de direction ?
- Comment les responsabilités et les suppléances sont-elles et seront-elles réglées au sein de la direction ?
- Quelles sont d'après les acheteurs les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les risques du secteur et du modèle commercial de l'entreprise ?

Les questions sur l'avenir posées à l'acheteur sont encore presque plus importantes que les questions sur le passé posées au vendeur. Il sera plus facile de répondre à ces questions de manière structurée sur la base d'un business plan (plan d'affaires ; cf. chapitre 5).

La banque tente d'évaluer le risque du financement. Pour cela, de nombreuses questions doivent être clarifiées au préalable. La fiche de travail « Entretien avec la banque » aide l'acheteur à se préparer pour l'entretien. A la fin du processus, la banque aura évalué le risque du financement, ce qui inclut l'établissement d'une notation (solvabilité), la question de la capacité d'endettement (fourchette du montant du financement avec les garanties respectives) et les conditions.

3.4 Dispositions du contrat de crédit avec la banque

Les banques considèrent les financements de succession comme des crédits à risque élevé, car aucune garantie réelle telle que des biens immobiliers, des titres courants, etc. n'est disponible pour une éventuelle liquidation dans le pire des scénarios. La seule garantie de la banque est le futur Free Cash-Flow (flux de trésorerie disponible) de l'entreprise à acquérir ou la conviction que l'acheteur poursuivra avec succès l'activité de l'entreprise.

La banque doit soigneusement évaluer les chances et les risques de chaque crédit. Selon le résultat de l'analyse, la banque exigera des garanties pour le crédit demandé, surtout dans le cas des financements de succession. Différentes formes de garanties y sont envisageables.

En cas de règlement de la transaction, les actions de la société à racheter sont généralement mises en gage à la banque. Lorsqu'une société acheteuse est utilisée pour une reprise d'entreprise (voir chapitre 4), un cautionnement solidaire du ou des nouveaux propriétaires de l'entreprise est exigé en fonction du rapport de financement entre les fonds étrangers et les fonds propres. Il s'agit pour la banque de s'assurer que le ou les dirigeants s'identifient personnellement et financièrement à leur entreprise. Dans certains cas, il est également recommandé de considérer les cautionnements pour PME des coopératives de cautionnement (voir chapitre 2.7), qui sont soutenues et majoritairement garanties par la Confédération.

Afin de couvrir les risques de décès, d'invalidité et de perte de gain, une assurance décès correspondante est recommandée ou exigée dans les solutions de succession avec une seule ou quelques personnes clés dans la direction, et les droits en découlant sont mis en gage à la banque.

Dans le cas d'un financement de succession, il est également courant d'inclure dans le contrat de crédit des clauses qui doivent être respectées pendant la durée du financement, non seulement pour la holding, mais aussi pour l'entreprise rachetée. Les clauses fréquemment intégrées dans le contrat avec la banque sont les suivantes :

- Statut de banque unique (opérations effectuées sur les comptes de la banque, trafic des paiements et placement des liquidités excédentaires exclusivement par l'intermédiaire de la banque de financement)
- Obligations d'information (comptes annuels y compris rapport de l'organe de révision, budget, chiffres prévisionnels, informations trimestrielles, etc.)
- Clause négative d'emprunt (emprunts supplémentaires uniquement avec l'accord de la banque)
- Subordination des éventuels prêts de l'acheteur et du vendeur

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive, car chaque succession est unique. Selon la structure de financement, d'autres clauses peuvent être appliquées, tel que le respect de certains ratios financiers.

4 Construction de prise en charge

Une autre étape importante pour assurer la succession concerne la clarification des aspects juridiques et fiscaux. Il existe de grandes différences internationales, mais aussi régionales, en matière de droit des entreprises et de droit fiscal. Dans le cadre de notre exposé, nous nous limitons volontairement aux aspects qui concernent les transactions suisses d'entreprises détenues à titre privé, ce qui nous permet de couvrir la plupart des successions de micro et petites entreprises. Il est évident que la faisabilité et les détails de l'organisation juridique et fiscale doivent être examinés de manière approfondie, au cas par cas et avec l'aide d'experts compétents.

4.1 Achat de l'entreprise par le biais d'une société acheteuse

Dans le cadre d'un processus de succession, il convient d'examiner, notamment pour des raisons fiscales et de financement, s'il est préférable que le successeur reprenne l'entreprise **directement en tant que personne physique** ou **indirectement par l'intermédiaire d'une société acheteuse** (également appelée « holding »). Grâce à la réduction pour participations[10] , les bénéfices futurs de l'entreprise cible peuvent être distribués à la société acheteuse pratiquement libres d'impôt. Ainsi, les revenus des dividendes peuvent être utilisés presque intégralement pour rémunérer et rembourser la dette (par ex. le crédit bancaire et/ou prêt vendeur). De plus, la procédure de déclaration[11] peut être appliquée, ce qui signifie qu'aucun impôt anticipé ne devra être déduit sur les versements de dividendes.

Mais il existe d'autres avantages importants, venant du fait que le patrimoine privé du successeur n'est pas affecté par l'acquisition. La sphère privée est ainsi mieux protégée des risques liés à la transaction. Un inconvénient majeur de la reprise directe en tant que personne physique est la double imposition, au niveau de l'entreprise et au niveau personnel.

[10] Art. 70 en relation avec l'art. 69 LIFD ou art. 28, al. 1 LHID
[11] Art. 26a OIA

La structure de reprise et de financement présentée dans la

Figure 9 ci-dessous illustre notre exemple du chapitre 2.8, dans lequel un successeur seul reprend une entreprise cible. En plus de ses propres fonds et d'un financement bancaire, il reçoit du vendeur un prêt qui est subordonné à celui de la banque.

Comme le successeur souhaite limiter ses risques personnels et profiter d'avantages fiscaux, il crée une holding (« NouvelleCo ») - une société d'achat appartenant exclusivement à l'acquéreur. Elle est créée dans le seul but de réaliser la transaction. NouvelleCo n'a pas d'autre fonction opérationnelle, mais elle est chargée de garantir un financement bancaire et de convenir d'un prêt vendeur. Elle devient ainsi également propriétaire des parts de l'entreprise cible.

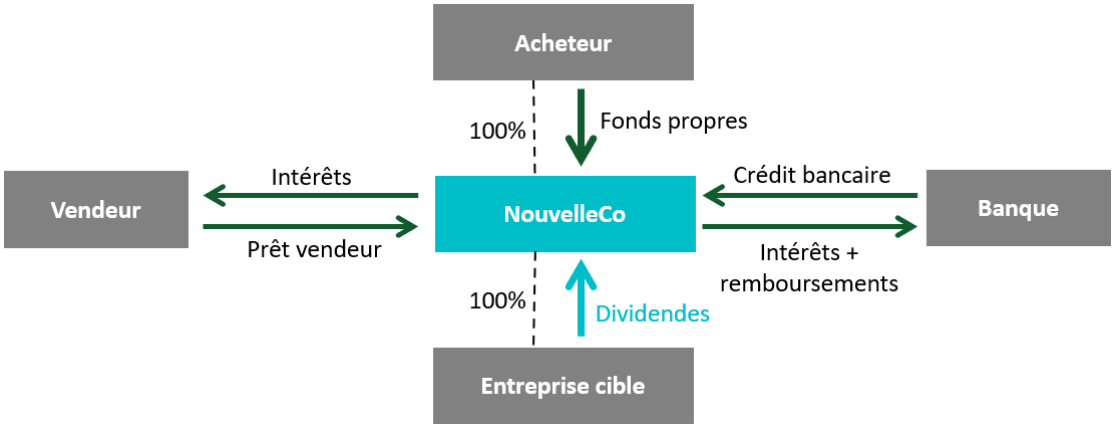

Figure 9 : Structure de reprise et de financement

Cette structure est particulièrement importante dans les successions de PME. Elle n'est toutefois que temporaire et concerne le cas où le successeur doive atténuer les défis juridiques, fiscaux et financiers qui résulteraient d'une acquisition en tant que personne physique. Au fil du temps, « NouvelleCo » fusionne souvent avec l'entreprise cible et disparaît en conséquence.

4.2 Conséquences fiscales de la vente et de la répartition du patrimoine

Outre les besoins de financement de l'acheteur, il ne faut pas négliger les éventuels besoins de financement du vendeur. Selon la manière dont la vente de l'entreprise est organisée, cela peut entraîner des conséquences fiscales plus ou moins importantes pour le vendeur et il faut donc s'assurer d'avoir les liquidités nécessaires pour les régler.

En fonction du système juridique, les conséquences fiscales de la vente d'une entreprise suite à une succession peuvent être considérables. En Suisse, il n'y a généralement pas d'impôts privés sur les gains ou les revenus issus de la vente d'actions, lorsque celles-ci sont détenues dans le patrimoine privé d'une personne morale. Parallèlement, le vendeur doit s'assurer que l'acheteur ne finance pas le prix d'achat en versant des dividendes prélevés sur les réserves de la société (c'est-à-dire un « dividende de substance »), pour éviter la liquidation partielle indirecte[12]. Sont considérés

[12] Art. 20a al. 1 let. a LIFD ou art. 7a al. 1 let. a LHID en relation avec la circulaire n° 14 de l'AFC du 06.11.2007

comme des dividendes de substance les distributions des réserves qui existaient déjà au moment de la vente de l'entreprise. Si c'est le cas, l'administration fiscale peut ultérieurement considérer le produit de la vente, ou une partie de celui-ci, comme un revenu imposable pour le vendeur de l'entreprise et donc prélever un impôt sur le revenu. C'est précisément cette situation qu'il faut impérativement régler correctement dans le contrat de vente.

En raison de la complexité de la situation, les microentreprises et les petites entreprises doivent, pour la transaction, prendre contact à temps avec des experts fiscaux afin d'éviter les mauvaises surprises.

5 Business plan / plan d'affaires

Un bon plan d'affaires / business plan permet de structurer ses pensées et de ne pas oublier de points importants. Il existe aujourd'hui sur le marché quelques solutions pour la rédaction d'un business plan.

Options d'outils de business plan suisses (sélection) :

- Portal Business Plan (en allemand, www.businessplan-portal.ch)
- Startbox Zurich (en allemand, Startbox Zürich - Der digitale Leitfaden zur Gründung Ihrer Firma!) **www.zh.startbox.swiss**)
- IFJ BusinessPlanTool (en français, **https://www.businessplan.ch/fr**)

Les contenus typiques d'un business plan sont :

- Résumé exécutif
- Entreprise, propriétaires & direction
- Produits & services
- Vision & stratégie
- Marché & concurrence
- Plan marketing & mesures
- Calculs prévisionnels & plan de trésorerie

Outil de travail 09-02 : « Business plan / Plan d'affaires »
Avec cette fiche de travail, vous disposerez d'un modèle pour documenter les chiffres les plus importants, calculer les principaux ratios et représenter différentes valeurs de l'entreprise.

Outil de travail 09-03 : « Budgétisation ».
Avec cette fiche de travail, vous disposerez d'un modèle pour planifier les chiffres (compte de résultat prévisionnel et tableau des flux de trésorerie prévisionnel).

Selon les exigences du successeur, il s'agira avant tout de continuer (avec le moins de problèmes possible) un modèle commercial / modèle d'affaires déjà performant, ou d'adapter ou d'étendre le modèle commercial existant. Un modèle commercial peut être décrit de manière simplifiée par l'illustration suivante :

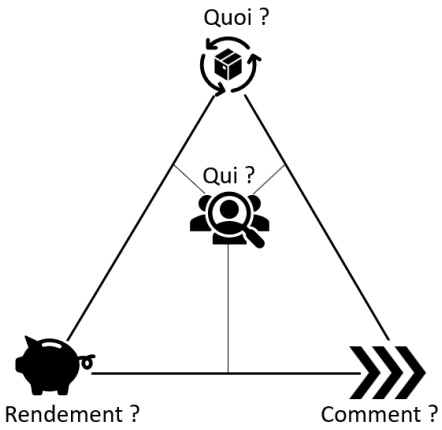

Figure 10 : Le modèle commercial

On parle d'**adaptation du modèle commercial** lorsqu'au moins deux de ces éléments sont modifiés, par exemple lorsqu'un nouveau groupe-cible (qui ?) est atteint via un nouveau canal, comme une boutique en ligne (comment ?). Un **nouveau modèle commercial** comprend tous les éléments de l'illustration et est plus comparable à la situation d'une start-up qu'à celle d'une succession. D'autres méthodes héritées de la gestion de l'innovation, par exemple le *Business Model Canvas*, *Value Proposition*, ou *Design Thinking*, peuvent également être utiles. Du point de vue d'une banque, le financement d'un nouveau modèle commercial représente un risque nettement plus élevé que le financement d'une succession « classique ». Les entreprises transmises ont une probabilité de survie de 95% au cours des 5 premières années (en comparaison, les nouvelles entreprises n'ont qu'une probabilité de 50%).[13]

6 Mot de la fin

Le financement de la succession des micro et petites entreprises n'est pas une mince affaire. Comme nous l'avons montré, il existe différentes possibilités de succession, tant internes (MBO, FBO) qu'externes (MBI). Quelle que soit la solution envisagée par le cédant pour son entreprise, il faut convenir avec le successeur d'un financement de la transaction.

La première étape concerne tout d'abord la recherche commune d'un prix de transaction. On constate ici que plus le lien émotionnel entre le vendeur et son successeur est fort, plus le premier est prêt à faire des concessions sur le montant du prix et son financement ultérieur. Le vendeur peut faciliter la reprise pour son successeur en accordant, par exemple, un prêt vendeur, qui peut soit remplacer totalement un prêt bancaire, soit être remboursé en second rang

[13] Halter 2017, p. 20 et suivantes

après celui-ci. Il peut ainsi soutenir son successeur grâce à ce financement. En outre, nous avons montré que le successeur doit également apporter des fonds propres afin de démontrer le sérieux de sa volonté de reprise.

Quelles que soient les structures de financement mises en place : Le bien-être de l'entreprise et de ses collaborateurs devrait être un facteur à ne pas sous-estimer, en particulier lors de successions dans le domaine des micro et petites entreprises. La volonté des deux parties d'agir dans l'intérêt de l'entreprise peut considérablement faciliter les questions de financement.

L'essentiel

- Le bon **financement** est l'un des plus grands **défis** pour une bonne solution de succession.
- Les cédants sont prêts à s'impliquer dans le financement, par exemple en accordant un **prêt vendeur**, afin de trouver une bonne solution.
- **La banque** joue un rôle important comme **créancière**.
- Le **risque** de **financement d'une succession** est beaucoup plus faible (95% sont toujours actives après 5 ans) que le risque de financement d'une start-up (50% échouent dans les 5 ans).
- Un **business plan / plan d'affaires** bien structuré n'est pas seulement utile aux bailleurs de fonds, mais aussi à l'acheteur pour avoir une vision plus globale de l'entreprise et de son potentiel.
- Une bonne **solution de prévoyance** pour le vendeur augmente la marge de manœuvre pour la transaction et son financement.

	Outil de travail 09-01 : « Entretien avec la banque » Avec cette fiche de travail, vous disposez d'une liste de questions possibles pour vous préparer à un entretien de financement avec la banque.
	Outil de travail 09-02 : « Business plan » Avec cette fiche de travail, vous disposez d'un modèle pour documenter les chiffres les plus importants, calculer les principaux ratios et représenter différentes valeurs de l'entreprise.
	Outil de travail 09-03 : « Budgétisation ». Avec cette fiche de travail, vous disposez d'un modèle pour planifier les chiffres (compte de résultat prévisionnel et tableau des flux de trésorerie prévisionnel).

7 Bibliographie

- Credit Suisse (Hrsg.) 2009: Halter, Frank; Baldegger, Rico; Schrettle, Thomas 2009: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Credit Suisse (Hrsg.) 2016: Mateja Andric, Andreas Christen, Emilie Gachet, u.a.: Unternehmensnachfolge in der Praxis. Herausforderung Generationenwechsel.
- FH Ostschweiz (Hrsg.) 2015: Anthony Castiglioni, Marco Gehrig, Wilfried Lux u.a.: KMU-Spiegel 2015. Unternehmensnachfolge bei Schweizer Klein- und Mittelunternehmen.
- Halter, Frank; Schröder, Ralf 2022: Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolge Modell. Bern: Hauptverlag (5. Auflage)

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
zhaw IAP Institut für Angewandte Psychologie

(Situation au 30.06.2025)

St.Galler Nachfolge® Praxis