Conseil en succession de PME

Tous les conseils ne sont pas égaux : s'agit-il d'un champ de mines ou de la caverne d'Ali Baba ?

Étude n° 12

(5e édition, mise à jour au 30 septembre 2024)

St.Galler Nachfolge® Praxis

Éditeur
Succession Saint-Galloise – Pratique

praxis@sgnafo.ch

www.sgnafo-praxis.ch/fr

Auteurs
Frank Halter (révision 3ème édition 2019)
Frank Halter (révision de la 4e édition en 2023)
Frank Halter (5e édition, mise à jour en 2024)

Crédit photo Couverture : Su_Gus / Shutterstock.com

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

Publication
Rapperswil-Jona, septembre 2024

© Succession Saint-galloise | 2 sur 19

Contenu

Préface **4**

1 Enseignements sur l'utilisation du conseil **5**

1.1 Problèmes perçus 5

1.2 Thèmes de conseil pertinents 7

1.3 A partir de quand les consultants doivent-ils être engagés et qui est le mandant ? 9

2. Quelles sont les différentes formes de conseil ? **9**

2.1 Conseils techniques et de processus 9

2.2 Structure du conseil 10

2.3 L'engagement dans le cadre de FBO, MBO, MBI et liquidation 12

3 Spécialités et profils professionnels **13**

3.1 Spécialités 13

3.2 Profils professionnels 15

4 Mot de la fin **18**

5 Bibliographie **18**

Préface

« La succession, entre phénomène de masse et individualité »

Chères lectrices, chers lecteurs

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).

Si la succession d'entreprise est comprise comme un marché, il ne s'agit pas seulement de cédants/vendeurs et de repreneurs/acheteurs, mais aussi d'une « troisième force » importante et non négligeable : les conseillers et conseillères de ce domaine. Selon la question en particulier, un soutien professionnel ou procédural est recommandé, voire obligatoire, car les nids de poule sur la route de la succession ne sont pas toujours visibles.

Il nous tient à cœur, en particulier pour les personnes concernées, de présenter quelques aspects autour du thème du conseil pour lancer la réflexion. Disons-le tout de suite : Un conseiller individuel ne peut **jamais** traiter tous les sujets à lui seul et ne peut **pas se permettre** de le faire. Personne ne peut être expert dans tous les domaines demandés. Si quelqu'un prétend pouvoir fournir seul tous les services de conseil nécessaires, il ou elle n'est tout simplement pas crédible. Il faut impérativement faire la distinction entre les spécialistes et les généralistes. Pour vous, en tant qu'entrepreneur, cela signifie également que vous devez très bien savoir de quel type et de quelle forme de soutien vous avez besoin et envie – et surtout, ce que vous ne voulez pas. Nous pensons qu'en tant qu'entrepreneur, vous devez clarifier ce point au préalable.

Avec le souhait et l'espoir que le présent article puisse apporter un peu de lumière et fournir quelques bases de décision aux personnes concernées, nous vous souhaitons une bonne lecture et sommes toujours heureux de recevoir vos retours.

Frank Halter
Pour les éditeurs

Vous trouverez d'autres articles sur le thème **« Gestion de projet et du temps »** sous https://www.sgnafo-praxis.ch/fr/gestion-de-projet-et-du-temps/.

1 Enseignements sur l'utilisation du conseil

1.1 Problèmes perçus

Dans un premier temps, il convient d'aborder la question de savoir quels sont les problèmes généralement perçus par les entrepreneurs en matière de succession d'entreprise et comment ils les évaluent. Dans le cadre de l'étude de Crédit Suisse (2009), une distinction a été faite entre la succession familiale et la succession hors de la famille (cf. figure 1). [1]

Lors du **règlement de la succession au sein de la famille**, les questions relatives à la charge fiscale, au manque de « lâcher prise » du cédant ainsi qu'à la définition d'une succession équitable au sein de la famille sont au centre de l'attention (voir figure 1).

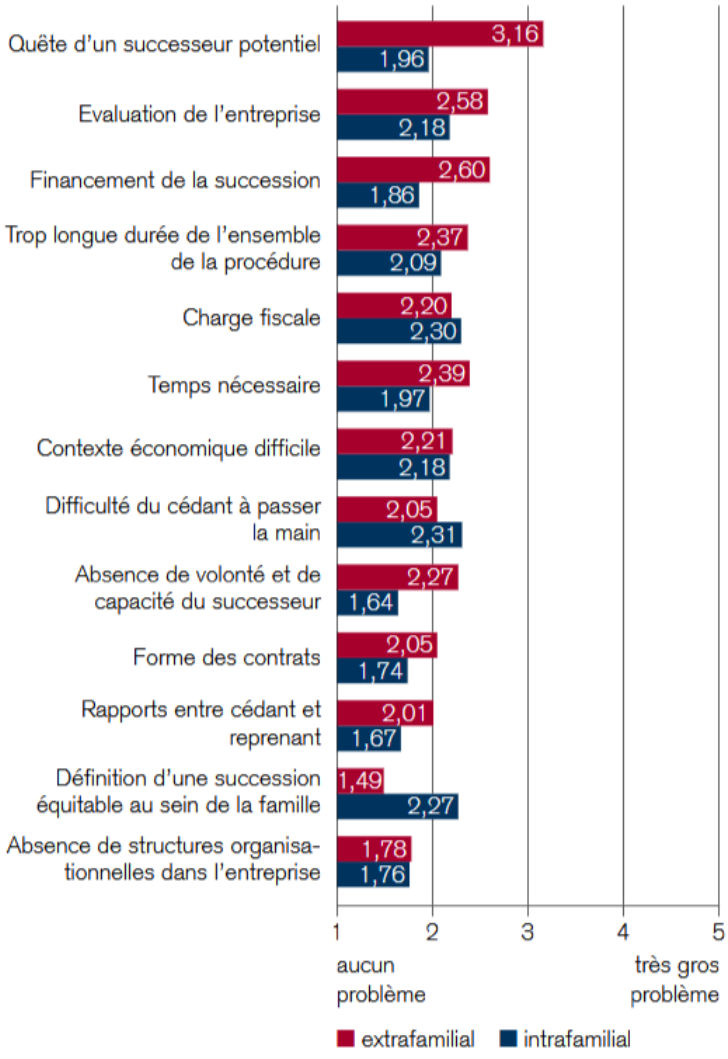

Figure 1 : Problématique du point de vue de la génération qui transmet (CS 2009)

[1] Par souci de lisibilité, seule la forme masculine est utilisée ci-après, les femmes étant toujours incluses.

La charge fiscale ne doit pas non plus être sous-estimée au sein de la famille, même si, à première vue, la transmission d'une génération à l'autre ne génère parfois pas d'argent. Qu'il s'agisse de transmissions d'entreprises par avance d'hoirie (souvent effectuée jusqu'à fin 2011 en vue de l'initiative sur l'impôt sur les successions de l'époque) ou par donation, de séparation des actifs d'exploitation et hors exploitation, de crédits en compte courant d'associé (notamment à l'actif du bilan) et autres : à notre avis, l'aspect fiscal doit impérativement être clarifié par un expert.

Le « *manque de lâcher prise du cédant* » s'avère généralement plus difficile dans le cas d'une transmission familiale que dans celui d'une vente externe. En effet, dans le cas d'une succession externe, c'est en principe l'acheteur qui définit si et dans quelle mesure le prédécesseur doit encore rester impliqué (p. ex. en tant que membre du conseil d'administration, conseiller ou autre). Dans le cas d'une succession interne à la famille, le processus de succession dure généralement plus longtemps et le cédant a en outre le contrôle sur le processus. En tant que fils ou fille, il n'est pas facile de « déloger » son propre père, dû aux nombreuses dépendances. D'un point de vue privé, cela concerne la répartition des rôles familiaux dans la relation père-enfant. D'un point de vue économique, il peut s'agir, par exemple, d'un important prêt vendeur accordé au successeur afin de réduire la dépendance aux banques. Ce prêt vendeur doit être refinancé dans un délai déterminé. Tant que le prédécesseur assume le plus grand risque financier, il n'est pas facile ou pas approprié de lui ôter tout contrôle de l'entreprise. Une étude de Crédit Suisse (2013) le montre de manière impressionnante : ainsi, dans l'année qui suit une transmission familiale de la responsabilité de direction, la génération qui passe le relais travaille encore en moyenne plus de 20 heures par semaine dans l'entreprise et possède un bureau dans l'ancienne entreprise pendant encore 5 ans. C'est pourquoi il est important de développer et de fixer certaines règles de gestion lors d'une succession familiale. Il s'agit ici d'une réglementation claire des domaines de responsabilité – une mesure qui est actuellement prise par moins de 30 % des entreprises familiales (Crédit Suisse, 2013). Outre le fait de ne pas *vouloir* lâcher prise, il existe également le fait de ne pas *pouvoir* lâcher prise. Il s'agit de cas où le descendant n'est pas (encore) capable de diriger l'entreprise par ses propres moyens. Le père n'a alors délibérément pas lâché les rênes, mais il n'a pas parlé du manque de compétences du successeur. Bien sûr, tout est question de perspective. Du point de vue du successeur, l'interférence du père dans l'activité de l'entreprise a empêché une reprise complète et réussie.

La discussion autour du thème de la *définition d'une succession équitable au sein de la famille* est également importante. Imaginez un peu : Le père transmet l'entreprise à 100 pour cent à sa fille, car les deux fils ne veulent pas reprendre l'entreprise et ont en même temps – et ils en sont fiers – déjà pris leur propre voie professionnelle et indépendante. Si l'entreprise ne représente que 20 pour cent ou moins du patrimoine familial, l'égalité de traitement financier des descendants est probablement assurée. Mais dans le contexte des PME, l'entreprise représente souvent plutôt 80% du patrimoine familial, ce qui rend généralement impossible l'égalité de traitement financier des descendants et soulève la question de savoir comment trouver une solution de succession que les descendants considèrent comme « juste ». Nous pensons qu'il est très important d'impliquer tous les descendants dans le processus de succession, de la manière qui semble appropriée, et de rendre ce processus « équitable » du point de vue de toutes les parties concernées. La participation au processus de succession et l'expérience d'être pris au sérieux en tant que membre de la famille à part entière peuvent souvent compenser une inégalité de traitement sur le plan financier (justice du processus), de sorte qu'une solution satisfaisante pour toutes les parties puisse être trouvée.

Lors du ***règlement d'une succession hors de la famille***, le successeur ne se trouve généralement pas directement devant ses yeux. Trouver le successeur adéquat est donc le problème numéro un, sans compter les défis liés à la transaction, tels que l'évaluation et le financement de l'entreprise. *Trouver un successeur potentiel n*'est pas chose

aisée. On observe souvent que, lorsqu'une succession intrafamiliale n'est pas possible, on s'adresse dans un premier temps aux cadres pour savoir s'ils pourraient s'imaginer reprendre l'entreprise. Mais le souhait et la réalité sont deux choses différentes. Le premier « oui » vient souvent très vite. Mais lorsqu'il s'agit de mettre de l'argent de côté, par exemple pour fonder une société de reprise, la propension et la capacité à prendre des risques des cadres sont pour la première fois mises à l'épreuve. De plus, un collaborateur compétent n'est pas forcément un entrepreneur compétent. Souvent, après les premiers entretiens, le cédant constate que l'entreprise ne doit pas seulement être transmise en dehors de la famille, mais aussi en dehors de l'entreprise. C'est précisément pour ces cas qu'il existe différents intermédiaires qui tentent de mettre en contact acheteurs et vendeurs. L'offre va d'une simple plateforme d'annonces à l'attribution d'un mandat de vente (= mandat M&A / fusions & acquisitions).

C'est précisément lors de la vente à un tiers que la *détermination de la valeur de l'entreprise* – et surtout sa déduction documentée – revêt une importance non négligeable. Dans ce contexte, il ne s'agit pas seulement de l'évaluation de l'entreprise au sens strict, mais aussi des préparations nécessaires. Pour pouvoir évaluer l'entreprise, l'acheteur exigera de pouvoir consulter l'activité commerciale (*due diligence*). Pour cela, le vendeur doit avoir préalablement documenté l'activité commerciale. La préparation des informations pour l'acheteur fait donc partie des préparations que le vendeur doit effectuer dans le cadre du processus de vente. Ce n'est qu'ainsi qu'il sera en mesure de présenter l'entreprise à l'acheteur comme un objet d'achat rentable et d'en obtenir un bon prix. Aucun acheteur n'acceptera de reprendre une « boîte noire » sans demander une décote. Une bonne préparation soutient donc le vendeur dans les négociations de vente.

Le troisième problème qui en découle est celui du *financement.* Comme il y a moins de rabais sur le prix de vente et généralement moins de prêts vendeur, pas d'avance d'hoirie et peu de donations comme formes de financement, le financement représente généralement un plus grand défi que dans le cas d'une succession intrafamiliale.[2] Que la reprise soit finalement financée par de la dette, des fonds propres ou un mélange des deux, là aussi, des conseillers peuvent intervenir en tant que partenaires professionnels.

1.2 Thèmes de conseil pertinents

Considérons maintenant, dans un deuxième temps, les thèmes de conseil et leur pertinence du point de vue de l'entrepreneur (cf. figure 2). La *protection des aspects juridiques* revêt une grande importance pour les cédants. Qu'ils soient internes ou externes à la famille, il existe différents aspects à prendre en compte de manière professionnelle. Cela va de la rédaction d'une bonne convention d'actionnaires à la formulation d'un contrat de vente correct, en passant par les contrats de mariage et de succession ou le respect des prescriptions formelles d'un testament, sans oublier la formulation de droits de garantie exécutables dans le cadre d'une vente hors de la famille. Il est nécessaire de faire rédiger ou de faire participer à la rédaction de tels contrats des experts expérimentés en matière de transactions, afin de trouver la forme juridique adaptée à sa situation exacte et d'éviter habilement les éventuels pièges.

[2] Cf. Crédit Suisse 2013.

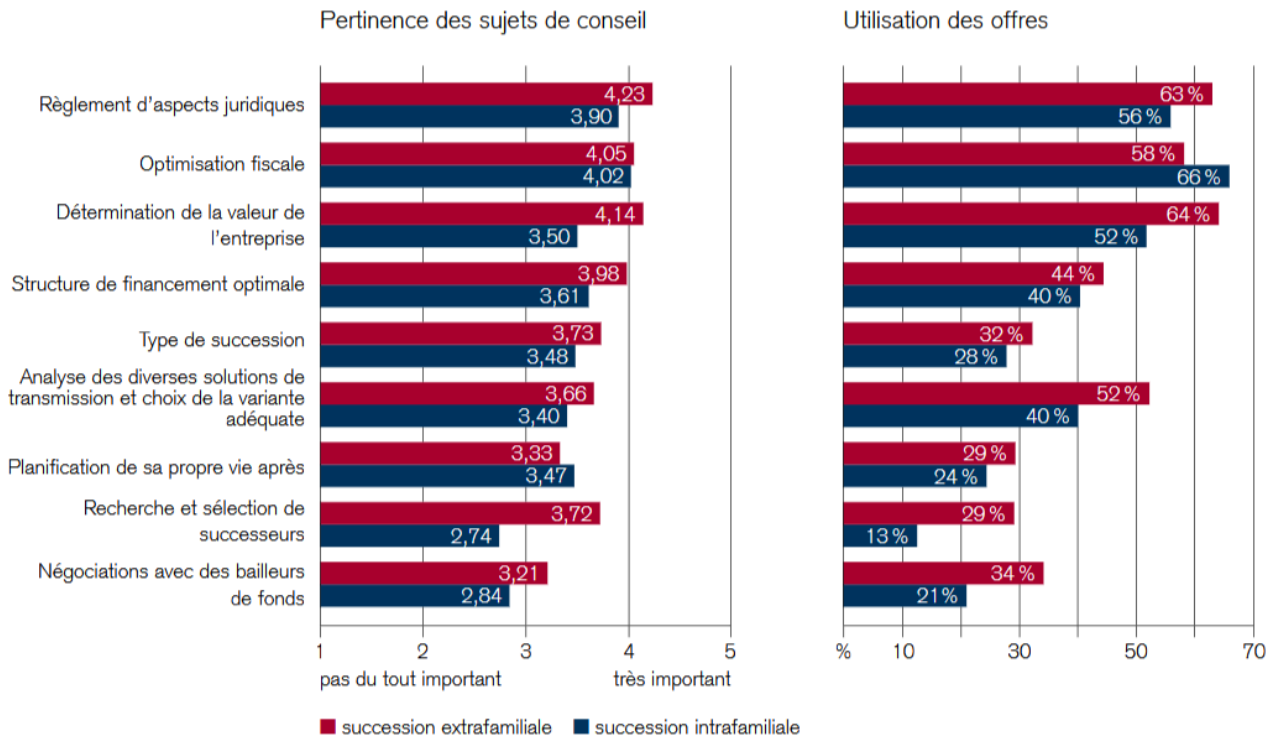

Figure 2 : Pertinence des sujets de conseil et de leur utilisation (CS 2009)

Dans ce sondage d'entrepreneurs, l'optimisation fiscale arrivait déjà en deuxième position pour la pertinence et l'utilisation du conseil dans les successions hors de la famille, et même en première position pour les successions intra-familiales. Comment organiser une succession de manière fiscalement efficace et efficiente ? À partir de quand, par exemple, l'intégration d'une holding de reprise est-elle judicieuse afin d'utiliser le privilège des dividendes à des fins de refinancement ? Quand est-il judicieux de séparer l'entreprise de l'immobilier et quand faut-il le faire au plus tard avant de pouvoir vendre l'entreprise (sans l'immobilier) à un tiers ? Que faut-il prendre en compte, par exemple, si l'entreprise doit être offerte aux enfants ou vendue à un prix inférieur à sa valeur fiscale ? Ces questions, et d'autres similaires, doivent être clarifiées.

Les thèmes de l'évaluation de l'entreprise et du financement de la succession, déjà abordés plus haut de manière approfondie, arrivent en troisième et quatrième position en termes d'importance perçue, la pertinence étant encore une fois nettement plus élevée pour les successions hors de la famille.

Il est frappant de constater dans la figure 2 que, aux yeux des entrepreneurs cédants, les thèmes les plus importants concernent en premier lieu des questions techniques et moins, par exemple, l'élaboration de scénarios de succession ou la formulation d'une stratégie de succession. Les thèmes de conseil abordés jusqu'ici sont donc très fonctionnels et opérationnels. Nous estimons que l'accent n'est pas suffisamment mis sur les thèmes plus stratégiques ou plus « immatériels » de la succession. Il faudrait donc également chercher à obtenir des conseils sur ces sujets. Les questions correspondantes sont par exemple : Quelles sont les possibilités – succession familiale, hors de la famille – et quelles en sont les conséquences (voir également le chapitre 2.3) ? Comment préparer le successeur ? Quelle répartition des tâches est judicieuse jusqu'à la reprise ? Quels actes symboliques de transmission sont importants pour les collaborateurs ? Notre expérience montre que les reprises réussies ne sont pas en premier lieu celles dont la mise en œuvre technique s'est déroulée sans erreur, mais celles pour lesquelles le cédant et le repreneur se sont « vraiment » mis d'accord. En effet, une solution purement optimisée sur le plan fiscal ne correspond pas forcément, par exemple, à ce que les deux parties à la succession voulaient vraiment.

1.3 A partir de quand les consultants doivent-ils être engagés et qui est le mandant ?

La question se pose souvent de savoir à quel moment il faut faire appel à un conseiller. Il convient de souligner ici que les conseillers qui comprennent la situation exacte sont également ceux qui rédigeront les meilleurs contrats ou trouveront les meilleures solutions, car elles seront les plus adaptées. Il est donc recommandé de faire appel le plus tôt possible à un conseiller généraliste, même si les principes du règlement de la succession ne sont pas encore fixés.

Il est également recommandé de conserver le même conseiller tout au long du processus de succession. Comme nous l'avons mentionné, le processus de succession dure souvent plusieurs années, en particulier dans le cas d'une solution au sein de la famille. Il est important que le conseiller connaisse l'historique, qu'il se penche sur le déroulement du processus et qu'il vérifie que les étapes convenues soient respectées. Enfin, le conseiller ne gagne la confiance des personnes concernées qu'avec le temps. Seule cette confiance lui permettra d'élaborer un contrat qui tient compte des intérêts de toutes les parties contractantes et qui est donc durable. Il est donc également important que le conseiller parle avec toutes les personnes concernées et ne rédige pas les documents juridiques uniquement sur l'ordre unilatéral du patron. La plupart du temps, les conseillers sont tenus par leur déontologie de ne pas conseiller plusieurs personnes (p. ex. plusieurs membres de la famille) afin d'éviter tout conflit d'intérêts. Toutefois, le conseiller ne doit pas hésiter à impliquer tous les membres de la famille concernés dans le processus de succession. C'est la seule façon de trouver une solution durable, stable et robuste pour l'entreprise et la famille. En même temps, ce généraliste doit savoir où se situent ses propres limites et avoir la volonté et la capacité de faire appel à d'autres experts en temps voulu et de manière efficace.

2. Quelles sont les différentes formes de conseil ?

2.1 Conseils techniques et de processus

Les explications données jusqu'à présent ont montré que différentes questions se posent et que différentes disciplines et connaissances spécialisées sont nécessaires lorsqu'il s'agit d'organiser une solution de succession de A à Z. Avant de donner dans ce chapitre un aperçu des différents profils professionnels et des compétences spécialisées, nous voulons d'abord différencier les formes du conseil. [3]

En principe, nous faisons la différence entre le conseil spécialisé (= approche d'expert) et le conseil en matière de processus (approche de coaching), qui ne peuvent bien sûr pas toujours être distingués clairement dans la pratique et qui sont utilisés en fonction du thème du conseil (cf. figure 3). Dans le cas du ***conseil spécialisé***, le client connaît et définit généralement le problème ou la question et charge le conseiller de développer des solutions correspondantes. Cela signifie que la solution ou les variantes de solution sont élaborées en premier lieu par le conseiller. C'est la principale différence avec le conseil en processus, dans lequel la solution est élaborée par les personnes concernées avec l'aide du conseiller, ce dernier assumant ainsi la responsabilité du processus. L'expert traite en général une question spécifique du processus de succession et n'a donc souvent qu'une vue limitée de

[3] voir aussi Halter, Schröder 2022.

l'ensemble de ce qui se passe réellement. Finalement, c'est le client qui décide si la solution trouvée doit être mise en œuvre ou non.

Conseil spécialisé (= approche experte)	Conseil en processus (= approche de coaching)
Audit (révision)	Gestion de projet
Fiduciaire	Coaching
Conseil juridique (avocat)	Mentorat
Conseil fiscal	Médiation
Conseil notarial	Conseil et thérapie familiale
Conseil financier et patrimonial	Formation et supervision
Conseil en prévoyance	Conseil en processus de succession (en tant que généraliste)
Conseil en organisation et en gestion	

Figure 3 : Formes de conseil (d'après Halter, Schröder 2022, p. 211)

Dans le cas du ***conseil en processus***, ce *troisième acteur* aide le client à identifier lui-même correctement la question et le problème et à élaborer lui-même des solutions. Cela signifie que la solution est développée par le client – ou du moins ensemble entre l'accompagnateur de processus et le client. Il s'agit donc d'un conseil dont l'objectif est de responsabiliser le client. En posant des questions structurées, le conseiller tente de faire prendre conscience au client des solutions qui n'existent peut-être que de manière fragmentaire, de sorte que le client parvienne finalement à ***sa*** propre solution. Le fait que le client soit lui-même responsable de l'élaboration de la solution garantit un résultat qui soit durable. Ce type de conseil s'applique en particulier aux questions stratégiques et plus immatérielles du processus de succession et, à notre avis, ne devrait jamais manquer dans le déroulement d'une succession.

En tant que mandant, il convient de se demander au préalable quels sont ses propres besoins, ceux des familles et ceux des personnes indirectement concernées. En conséquence, il convient de formuler les exigences posées à un conseiller en succession. Des déclarations telles que *« Il a juste voulu me vendre ses modules »* ou *« Son processus standardisé n'a de loin pas répondu à nos besoins »* nous mettent la puce à l'oreille. Ces reproches indiquent que, dans de nombreux cas, la forme de conseil choisie n'était pas adaptée aux exigences. C'est justement de la part des conseillers que revient régulièrement l'affirmation : *« Oui, mais les entreprises familiales sont très résistantes au conseil ! »* Il faut supposer que de nombreux conseillers, en raison de leur focalisation exclusive sur des questions techniques, ne parviennent pas à saisir les besoins des personnes concernées. C'est pourquoi les résultats des conseils ne sont souvent pas mis en œuvre ou conduisent à des conflits. Un conseil en matière de processus peut aider à identifier les besoins et les intérêts des parties prenantes afin de trouver ensuite des solutions efficaces et viables à long terme. Concrètement, cela signifie qu'il faut faire appel à un expert en processus en plus de l'expert technique dans le processus de succession.

2.2 Structure du conseil

La distinction entre conseillers spécialisés et conseillers en processus soulève la question (déjà mentionnée) de savoir au service de qui se trouve le conseiller. Au service de l'acheteur, du vendeur, au service d'une succession d'entreprise réussie ou au service de l'entreprise ? En fin de compte, c'est l'entreprise *elle-même* qui a besoin d'une solution de succession viable et durable. Nous faisons ici volontiers référence à la structure du conseil. Celle-ci a une forte influence sur la complexité et surtout sur la dynamique du processus (!).

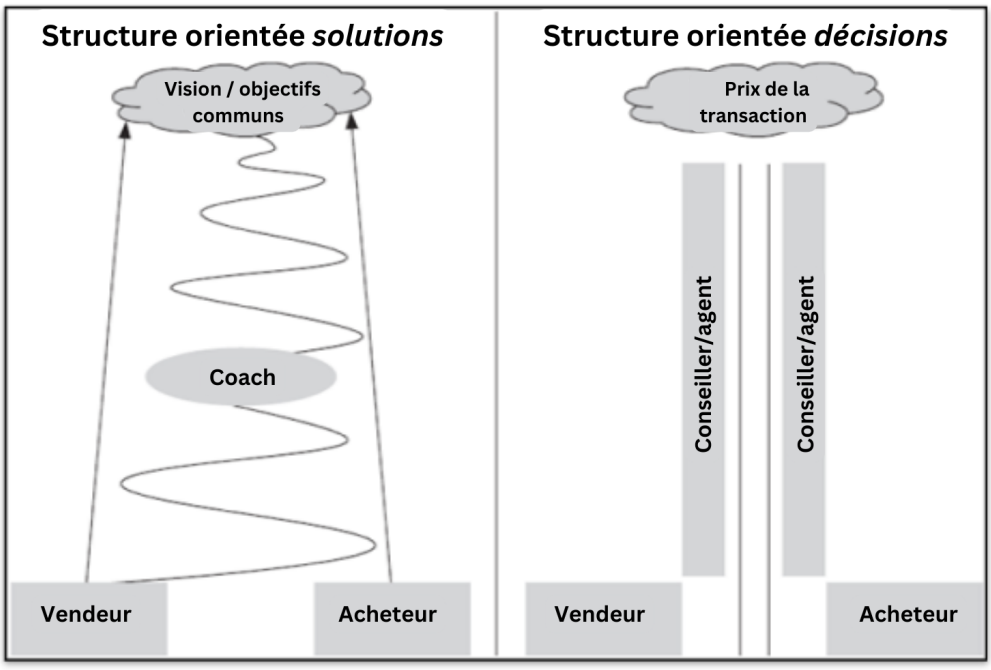

Figure 4 : Structure de conseil (d'après Halter, Schröder 2017, p. 198)

Dans le sens d'une opposition entre les deux extrêmes, une distinction est faite entre une structure orientée vers les solutions et une structure orientée vers la prise de décision. Dans la ***structure orientée vers les solutions***, les deux parties se considèrent dans le même bateau et définissent ensemble ou avec un coach l'objectif commun. Ensuite, ils recherchent ensemble la faisabilité de l'objectif formulé. Le coach ne se considère pas au service de l'une ou l'autre partie, mais s'engage à atteindre l'objectif. Nous observons généralement cette structure dans le cadre de règlements de succession au sein d'une famille ou d'une entreprise. Mais il est bien entendu judicieux que l'une ou l'autre des parties (voire les deux) fasse appel à un expert (spécialisé) supplémentaire pour des questions techniques spécifiques.

En revanche, dans la ***structure orientée vers la prise de décision***, les deux parties (vendeur et acheteur) ont chacune un représentant d'intérêts (agent). Dans ce cas, la question d'un éventuel conflit d'intérêts ne se pose pas, mais cette variante présente également des inconvénients majeurs. D'une part, les coûts de transaction augmentent, ce qui peut être difficile à supporter, surtout pour les PME. D'autre part, la présence de plusieurs conseillers peut encore durcir les fronts entre les parties, chacun voulant obtenir le maximum pour sa propre part. Une solution satisfaisante pour tous est ainsi empêchée au lieu d'être trouvée. L'épreuve de force et le véritable moment de vérité sont les négociations sur le prix, au cours desquelles les représentants des intérêts s'assoient face à face et négocient le prix de la transaction et les conditions qui y sont liées. Le représentant du vendeur a pour objectif premier de fixer le prix de vente le plus élevé possible (particulièrement les titulaires de mandats de vente qui participent au résultat du montant de la vente). Le représentant de l'acheteur essaie en même temps de négocier le prix de vente le plus bas possible et a tendance à mettre en avant le plus grand nombre possible de défauts, de faiblesses et de risques de l'entreprise. Cette phase du processus de négociation de vente est donc douloureuse (émotionnellement) pour le vendeur. C'est à ce moment précis que le vendeur et l'acheteur deviennent tous deux des figurants et qu'il ne leur reste plus qu'à espérer que la comédie se termine bien.

Même si l'image ci-dessus est un peu exagérée, le vendeur ou l'acheteur devraient se demander, éventuellement ensemble, à quel type de conseil, avec quelle composition et quelle structure ils devraient faire appel. Il convient de

comprendre les intérêts personnels des conseillers et de les inclure dans le calcul. Tout cela a une influence sur la dynamique et la complexité de l'ensemble du processus de succession.

2.3 L'engagement dans le cadre de FBO, MBO, MBI et liquidation

Les compétences techniques et procédurales sont nécessaires dans le cadre de tout règlement de succession, que ce soit au sein de la famille (FBO = *Family Buy Out*), au sein de l'entreprise (MBO = *Management Buy Out*) ou en dehors de la famille et de l'entreprise (MBI = *Management Buy In*), voire même de la liquidation. Cela dit, il existe des différences fondamentales entre les différentes variantes de succession.

Dans une liquidation, il n'y a pas de partie acheteuse - sauf pour certains actifs qui peuvent encore être vendus au cours de la cessation d'activité ordinaire. Le processus FBO dure beaucoup plus longtemps qu'un processus MBO ou MBI (voir à ce sujet Crédit Suisse 2013, p. 32). Avant de se décider pour l'une des variantes de succession, il convient toutefois de faire le point et d'évaluer les ***scénarios de succession*** possibles. A notre avis, cette discussion devrait avoir lieu avant de se concentrer sur les thèmes techniques et indépendamment de ceux-ci. Cette discussion peut être menée au sein du conseil d'administration avec l'aide d'un coach en succession ou d'autres accompagnateurs de processus, dans le seul but de créer une vue d'ensemble des scénarios et d'en déduire par la suite les champs d'action possibles. Dans ce contexte, les **dimensions** suivantes comprennent les **formes d'organisation** correspondantes (cf. figure 5, en l'occurrence 6 dimensions d'organisation selon Halter, Schröder 2022) :

Dimension	Formes de conception
Options de succession	FBO
	MBO
	MBI
	Vente à une autre entreprise
	Liquidation
	Combinaison de différentes formes
Niveau de transmission	Succession de direction
	Succession de propriété
	Succession patrimoniale
Objet de transmission (juridique)	Les actions/parts d'une entreprise (*Share Deal*)
	Les actifs d'une entreprise (*Asset Deal*)
Objet de transmission (gestion d'entreprise)	Modèle commercial
	Potentiel de marché
	Effets de synergie
	Avec/sans immobilier
	Licences/brevets, etc.
Justice et équité	Principe d'égalité
	Principe du mérite
	Principe du besoin
	Justice du processus
Gouvernance	Structure de gouvernance, instruments de gouvernance, processus de gouvernance

Gestion de projet et du temps	Tout du jour au lendemain (p. ex. dans le cas d'un décès)
	Pas à pas
	Transfert simultané de la propriété et de la direction
	Transfert échelonné de la propriété et de la direction

Figure 5 : Dimensions et formes de conception pour la déduction de scénarios

3 Spécialités et profils professionnels

3.1 Spécialités

Les questions qui se posent dans le cadre d'un processus de succession sont très variées et nous estimons qu'il est négligent et peu sérieux de la part d'une seule personne de prétendre pouvoir couvrir à elle seule tous les thèmes ou compétences spécialisés. Il convient donc de définir clairement ce dont on a besoin en tant que mandant, quelles sont les limites du mandataire en tant que conseiller et comment les interfaces nécessaires entre les différentes disciplines doivent être harmonisées. On peut par exemple imaginer une solution dans laquelle un conseiller en processus se charge de la coordination et fait appel ponctuellement à des compétences spécialisées (par exemple de son propre réseau professionnel). Les compétences professionnelles les plus importantes à nos yeux sont énumérées ci-dessous :

Spécialités et domaines de travail	Définition
Évaluations d'entreprises	Les évaluations d'entreprise comprennent l'analyse de la valeur financière d'une entreprise, ou de parties d'une entreprise, selon des méthodes d'évaluation reconnues au niveau national ou international. Les évaluations d'entreprises sont souvent commandées par le vendeur.
Due Diligence	Lors d'une due diligence, l'acheteur examine les informations mises à sa disposition par l'entreprise (contrats, rapports de gestion, etc.) afin de mieux connaître l'entreprise et les risques éventuels et de fixer finalement le prix de l'offre. Parfois, le vendeur effectue également une due diligence afin de vérifier l'entreprise avant le processus de vente.
Évaluations immobilières	Les évaluations immobilières consistent à déterminer la valeur financière des biens immobiliers conformément aux réglementations et aux normes en vigueur.
Droit fiscal	Le droit fiscal s'occupe des taxes des particuliers et des entreprises.
Droit des sociétés	Le droit des sociétés traite des formes juridiques des entreprises et des sociétés (SA, Sàrl, société en nom collectif, etc.) ainsi que des droits et obligations qui y sont liés.
Droit des contrats	Le droit des contrats traite des règles relatives à la rédaction et aux effets des contrats (p. ex. contrat de vente d'actions).
Légalisations/authentifications notariales	Selon la loi, l'établissement de certains documents (p. ex. statuts, pactes successoraux) nécessite une authentification par un notaire. En outre, le

	notaire certifie les signatures, les copies ou les transcriptions et atteste ainsi de leur authenticité.
Conseil en financement	Le conseil en financement comprend le conseil sur les différentes formes de financement (p. ex. financement par fonds propres ou par dette), l'identification de bailleurs de fonds potentiels (p. ex. *private equity*) ainsi que la préparation et la réalisation des entretiens correspondants.
Prise en charge d'un mandat de vente (Conseil en M&A / fusions et acquisitions)	Assumer le mandat de vente signifie être responsable de l'ensemble du processus de vente pour le compte du vendeur et le faire progresser. Cela implique une discussion sur les objectifs avec le vendeur, l'identification des différentes options et des acheteurs, ainsi que la préparation, la réalisation et la conclusion des négociations.
Prise en charge du mandat de recherche/d'achat	Prendre en charge le mandat d'achat signifie être responsable de l'ensemble du processus d'achat pour le compte de l'acheteur et le faire progresser. Cela inclut une discussion sur les objectifs avec l'acheteur, l'identification de différentes options et objets d'achat ainsi que la préparation, la réalisation et la conclusion des négociations.
Conduite d'une négociation de vente	Mener une négociation de vente signifie représenter les intérêts du vendeur dans le processus de négociation. Cela comprend la discussion des objectifs avec le vendeur, la préparation, la réalisation ainsi que la conclusion des négociations.
Conduite d'une négociation d'achat	Mener une négociation d'achat signifie représenter les intérêts de l'acheteur dans le processus de négociation. Cela comprend la discussion des objectifs avec l'acheteur, la préparation, la réalisation ainsi que la conclusion des négociations.
Gestion de la communication	La gestion de la communication comprend la préparation et la mise en œuvre de mesures de communication à l'intérieur et à l'extérieur des organisations.
Développement de la stratégie	Le développement stratégique comprend l'élaboration de stratégies pour l'ensemble de l'entreprise ou pour certains secteurs de l'entreprise sur une période définie. Le développement stratégique se base généralement sur une analyse précise des forces et des faiblesses de l'entreprise, des opportunités et des risques dans l'environnement de l'entreprise ainsi que de l'évolution prévue du marché.
Gestion de projet	La gestion de projet comprend la planification, la réalisation et le suivi de projets. Cela comprend généralement l'élaboration de plans de projet, la mise en place d'une organisation de projet, la tenue de réunions d'état des lieux régulières et la rédaction d'un rapport de projet. La résolution de problèmes à court terme et l'établissement de priorités font également partie de ce domaine.
Modération entre différents groupes d'intérêt	La modération a pour but d'organiser et de conduire des discussions entre des individus et des groupes de manière à ce que les participants élaborent une solution de manière aussi autonome et consensuelle que possible.

Médiation (résolution de conflits) dans la famille et entre différentes parties	La médiation est une méthode de règlement des conflits par un tiers impartial. Le médiateur aide les parties à déterminer leurs intérêts dans le cadre d'une procédure structurée. Les parties élaborent ensuite des solutions dont elles sont responsables. La différence avec la modération est graduelle et réside dans le caractère structuré de la procédure.

3.2 Profils professionnels

En complément des différentes tâches, il existe également différents profils professionnels qui peuvent être utilisés autour de la succession d'entreprise :

Finances et droit – conseil, évaluation et gestion

Profil de la profession	Tâches
Expert-comptable	Les experts-comptables disposent des aptitudes personnelles et professionnelles (souvent « expert-comptable diplômé ») pour contrôler les rapports financiers des entreprises selon les normes comptables en vigueur. Dans ce contexte, l'expert-comptable est notamment responsable de la vérification minutieuse de l'exhaustivité et de l'exactitude des comptes annuels conformément aux bases et normes légales, ainsi que de la rédaction d'un rapport final correspondant. En complément, ils proposent souvent des services de conseil (p. ex. évaluation d'entreprises).
Estimateur immobilier	Les évaluateurs immobiliers disposent des aptitudes personnelles et professionnelles ainsi que des connaissances approfondies du marché nécessaires pour chiffrer financièrement la valeur des terrains et des bâtiments.
Conseiller en prévoyance	Les conseillers en prévoyance ont les aptitudes personnelles et professionnelles pour évaluer des solutions de prévoyance personnelles mais aussi institutionnelles pour leurs clients et même, le cas échéant, pour les conclure au nom du client.
Conseiller en assurances	Les conseillers en assurance ont les aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires pour évaluer des solutions d'assurance personnelles mais aussi institutionnelles pour leurs clients et, le cas échéant, les conclure au nom du client.
Gestionnaire de fortune	Les gestionnaires de fortune disposent d'une aptitude personnelle et professionnelle à conseiller leurs clients sur les placements de capitaux. Il s'agit par exemple de les informer sur les différentes formes de placement, d'expliquer le cadre et les risques et de faire des propositions individuelles. La gestion effective du patrimoine peut également faire partie des tâches du gestionnaire de fortune.
Conseiller fiscal	Les conseillers fiscaux disposent des aptitudes professionnelles (souvent « expert fiscal diplômé ») et personnelles nécessaires pour traiter les questions

	fiscales de leurs clients conformément aux réglementations nationales et internationales, pour les conseiller sur les questions fiscales et pour les représenter devant les autorités administratives et judiciaires en matière fiscale.
Conseiller juridique / avocat	Les conseillers juridiques disposent d'une aptitude personnelle et professionnelle à conseiller leurs clients sur des questions juridiques (p. ex. droit des sociétés, droit des contrats, droit des successions), à rédiger les documents correspondants et à communiquer avec les autorités/institutions nationales. Seuls les avocats sont habilités à représenter leurs clients devant les tribunaux.
Notaires	Pour pouvoir procéder à des authentifications et à des certifications, il est nécessaire de suivre une formation correspondante. La Suisse (selon le canton) connaît des notariats officiels (p. ex. ZH) et des notariats indépendants (p. ex. BE) ainsi que des formes mixtes (p. ex. SG).
Conseiller en financement	Les conseillers en financement ont les compétences professionnelles et personnelles pour accompagner le financement d'un investissement. Ce soutien peut aller de l'élaboration d'un business plan (plan d'affaires) à la préparation et à la conduite d'entretiens de financement, en passant par l'identification d'investisseurs potentiels et la structuration de transactions et de crédits.
Fournisseurs de dette (en particulier la banque)	Un créancier externe dispose des ressources ainsi que de la volonté et de la disposition à soutenir les entreprises en leur apportant des capitaux par le biais de prêts ou de crédits.
Fournisseurs de fonds propres (par exemple, investisseur financier)	Un investisseur en fonds propres dispose des ressources, de la volonté et de la disposition à soutenir les entreprises par des participations financières en fonds propres (statut d'associé).
Fiduciaire	D'un point de vue juridique, il s'agit d'une forme de représentation. En Suisse, le fiduciaire est également une désignation professionnelle pour les personnes qui fournissent des services de conseil, en particulier dans le domaine de la comptabilité (tenue des comptes, évaluations, bilans, plans d'affaires), mais aussi en ce qui concerne les questions juridiques et fiscales (par exemple la TVA).

Processus de succession et développement de l'entreprise

Profil de la profession	Tâches
Consultant en processus	Les conseillers en processus disposent des aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires pour diriger et (co-)concevoir des processus, en particulier le processus de succession. En conséquence, le conseiller en

	processus est en forte interaction avec les différentes parties et il est essentiellement (co-)responsable de la gestion du projet.
Consultant en développement d'organisation/d'entreprise, conseiller en réorganisation	Les consultants en développement d'organisation/d'entreprise ou les conseillers en réorganisation disposent des aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires pour diriger et (co)concevoir des processus de développement, de changement et de restructuration.
Consultant en entreprise/gestion	Les conseillers d'entreprise/de gestion disposent des aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires pour développer des stratégies pour l'entreprise, identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et optimiser les flux de travail, les processus et l'utilisation des ressources. Pour ce faire, le consultant en gestion a principalement recours à des analyses stratégiques.
Dirigeants temporaires (management intérimaire)	Les dirigeants intérimaires peuvent assumer rapidement et de manière pleinement responsable des postes de direction et couvrir ainsi à court terme les capacités de gestion qui font souvent défaut dans le processus de succession.

Accompagnement et soutien du cédant/successeur

Profil de la profession	Tâches
Coach	Un coach dispose des aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires pour accompagner avec succès des processus (de résolution de problèmes), des développements et des changements. Pour ce faire, le coach rend le client capable d'élaborer une solution de manière autonome en lui posant des questions et en dialoguant avec lui. La désignation professionnelle de coach n'est pas un titre protégé, mais les coachs actifs dans la pratique disposent généralement d'une formation correspondante.
Modérateur	Les modérateurs disposent des aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires pour guider les discussions entre les parties concernées de manière à ce que celles-ci puissent élaborer une solution autonome et consensuelle.
Médiateur	Les médiateurs disposent de l'aptitude personnelle et professionnelle à agir en tant que médiateurs dans des situations de conflit (potentiel) avec la volonté des parties. Les médiateurs assument la responsabilité du processus de discussion, mais pas de son résultat. Il existe quelques formations à la médiation en Suisse, mais le titre de médiateur n'est pas protégé.
Conseiller/développeur en ressources humaines	Les consultants/développeurs en ressources humaines disposent des aptitudes personnelles et professionnelles nécessaires pour participer à la prise de décision en matière de succession. Cela peut aller de l'élaboration d'un profil d'exigences à l'évaluation de successeurs potentiels, en passant par le conseil en matière de formation continue des candidats à la succession.

4 Mot de la fin

Les présentes explications ont montré que le conseil en matière de succession d'entreprise est très complexe. Pour l'entrepreneur ou l'entrepreneuse, il s'agit – en partant des besoins réels – de trouver un chemin praticable et également supportable (financièrement) à travers la forêt de conseils. Pour cela, il faut connaître et apprendre à connaître ses propres besoins et ceux de la famille et de l'entrepreneur ; et aussi écouter son instinct. Comme le processus aborde rapidement des questions très personnelles, il doit y avoir une bonne alchimie entre le donneur d'ordre et le prestataire.

Nous pensons qu'il est également recommandé d'examiner de manière critique l'image que l'on a de soi-même depuis plusieurs années. Les entrepreneurs qui réussissent (« ceux qui font les choses ») ont souvent du mal à admettre et à accepter un point de vue extérieur au moment opportun. Il en va bien entendu de même pour les entrepreneurs ayant été lésés par des conseillers et qui ont fait de mauvaises expériences avec cette troisième force dans le passé. Soyez donc ouverts et examinez les différents scénarios avec votre famille et vos conseillers !

Catalogue de questions pour les conseillers

Cette feuille de travail vous permet, en tant que conseiller.ère, de réfléchir à certaines questions en rapport avec votre propre travail dans le domaine de la succession d'entreprise.

5 Bibliographie

- Credit Suisse (2009) : rfolgreiche Unternehmensnachfolge. Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.)
- Credit Suisse (2013) : Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Credit Suisse (2022) : Unternehmensnachfolge in der Praxis. Nachfolgestudie 2022. Zürich: Credit Suisse (Hrsg.).
- Halter Frank ; Schröder Ralf 2022 : Das St. Galler Nachfolge-Modell. Bern: Haupt Verlag. (5. und überarbeitete 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
zh aw IAP Institut für Angewandte Psychologie

(Situation au 30.06.2025)