



Dossier de l'UPSA « Succession »

Moment, calendrier, écueils et recettes du succès pour la transmission d'une entreprise

État : septembre 2017 UPSA/Viva

CONTENU

	Page
1. Introduction	3
2. Situation initiale	4
3. Erreurs fréquentes	5
4. Programme de la transmission d'une entreprise	7
5. Aide externe	18
6. Synthèse / recettes du succès	20
7. Sources	21

1. INTRODUCTION

Les chiffres du Secrétariat d'État à l'économie (Seco) attirent l'attention : chaque année, près de 3 000 entreprises suisses sont liquidées pour cause de manque d'une réglementation de succession qui fonctionne. Chaque année, près de 40 000 collaborateurs sont touchés par ces fermetures. Les raisons sont multiples : elles vont d'une fixation sur le propriétaire possédant un réseau de relations sans lequel l'entreprise ne peut pas survivre au manque de perspectives en passant par des problèmes fiscaux et une prévoyance insuffisante du propriétaire.

Mais elles ont toutes une chose en commun : on aurait pu empêcher cette liquidation – ainsi que la fin de l'œuvre d'une vie et la perte des emplois – avec une planification minutieuse sur le long terme. Il ne s'agit pas que d'un changement de personnel à la tête de l'entreprise. Il faut aussi prendre en compte des aspects financiers, fiscaux et juridiques.

Le présent dossier s'adresse aux entrepreneurs et examine les défis de la succession au sein d'une entreprise en prenant tout particulièrement en compte la branche automobile suisse. Le dossier « Succession » a été aussi inspiré par la Journée des garagistes suisses du 17 janvier 2017 à Berne et par l'intervention des deux entrepreneurs Ulrich Giezendanner et Christoph Blocher. Tandis que l'ancien Conseiller fédéral a pu exposer une bonne transmission du holding Ems-Chemie à sa fille Magdalena Martullo-Blocher, l'entrepreneur spécialisé dans les transports Ulrich Giezendanner a rencontré des problèmes lors de la transmission de son entreprise à des deux fils. Le problème était Ulrich Giezendanner lui-même. « À 60 ans, je voulais encore travailler à 50 % », explique ce Conseiller national UDC du canton d'Argovie : « C'était du grand n'importe quoi. On ne peut pas travailler à 50 % dans une entreprise que l'on a créée. » Ulrich Giezendanner était tombé dans l'un des pièges décrits dans le chapitre 3.

Ce dossier examine le bon moment et le calendrier requis pour effectuer un changement de génération. Il montre quels écueils menacent le succès d'une succession à la tête d'une entreprise et veut donner des instructions pour une transmission d'entreprise réussie. Ce dossier comprend un support théorique et veut aider les garagistes à organiser la réglementation de leur succession de manière pratique à l'aide d'exemples pratiques et de conseils.

On pourrait résumer les 20 pages suivantes avec l'injonction de Christoph Blocher lors de la « Journée des garagistes suisses » de 2017 : « Coupez le cordon ! »

2. SITUATION INITIALE

Les phases décisives du cycle de vie d'une entreprise comprennent la fondation, l'expansion et la succession. Un changement de génération à la tête d'une entreprise est un processus complexe extrêmement exigeant pour les entrepreneurs concernés et leur entourage. En effet, une réglementation de succession ne couvre pas que des aspects financiers mais presque toujours aussi des valeurs conceptuelles ; quand on possède sa propre entreprise, c'est souvent bien plus qu'une question de source de revenus. Pour de nombreux entrepreneurs, l'entreprise qu'ils possèdent constitue l'œuvre de leur vie. Cela vaut aussi pour les près de 5 200 garages suisses qui sont en grande partie des entreprises familiales. Selon l'étude « La succession d'entreprise dans la pratique » du Credit Suisse et de l'Université de Saint-Gall, les entreprises familiales représentent 83 % du secteur du trafic et des transports. Une réglementation de succession réussie est le couronnement d'une vie entrepreneuriale.

En 2014, l'Office fédéral de la statistique a compté au total 16 019 entreprises au sein du département économique « Commerce, entretien et réparation de véhicules automobiles ». Ces 16 109 entreprises employaient 86 466 collaborateurs (équivalents temps plein). 14 865 soit 92.3 % de ces entreprises affichaient un effectif d'au maximum neuf collaborateurs et étaient ainsi considérées comme des « micro-entreprises ».

Plus de la moitié des directeurs et propriétaires de PME ont aujourd'hui entre 50 et 65 ans et font donc partie de la génération du « Baby-Boom ». Au cours de ces prochaines années, le départ à la retraite de cette génération d'entrepreneurs va augmenter le nombre de successions au sein des entreprises. Dans un même temps, la tranche d'âge de la génération des successeurs enregistre une croissance nettement plus lente. On aura par conséquent un manque croissant de successeurs potentiels dans ces 15 prochaines années.

Une stratégie possible pour combler cette lacune est une intégration accrue des femmes. On assiste ainsi à une lente augmentation de la part des femmes aux échelons de direction des entreprises suisses de taille moyenne : Selon une enquête actuelle de l'entreprise de conseil EY, 19 % des membres des directions et conseils d'administration sont en moyenne des femmes contre 17 % il y a deux ans. La part des femmes dans les organes de direction des PME est meilleure que dans les grandes entreprises. Cependant, même dans la branche automobile, il reste encore beaucoup de potentiel féminin à encourager.

3. ERREURS FRÉQUENTES

Selon les estimations actuelles du Credit Suisse, environ 70 000 à 80 000 entreprises seront concernées par un changement de génération en Suisse d'ici à 2021. Ces entreprises représentent plus de 400 000 postes de travail soit environ 10 % de tous les employés de Suisse.

La succession à la tête d'une entreprise est donc une longue route semée de nombreuses pierres d'achoppement. Vue d'ensemble des cas les plus fréquents :

- **Réglementation trop tardive de la succession** : une erreur fréquente. Quand on manque de temps, il est impossible de clarifier dans le détail toutes les conséquences juridiques, financières et fiscales. On risque une vente précipitée voire une liquidation. Ce dernier cas détruit non seulement l'œuvre d'une vie mais aussi des valeurs économiques sous la forme de postes de travail et de formation, de création de valeur et de substrat fiscal. En règle générale, il faut poser les rails au plus tard cinq ans avant la date de départ prévue. Il faut même s'attaquer à l'optimisation fiscale plus tôt. La vente de sociétés de capitaux (SA ou Sàrl) est normalement exempte d'impôts contrairement aux sociétés de personnes.
- **Manque de stratégie** : les entrepreneurs et leurs familles n'ont pas une idée claire du rôle qu'ils veulent jouer à l'avenir dans l'entreprise. De longs conflits se profilent.

Cas pratique : Ulrich Giezendanner a fait l'expérience d'un tel conflit après avoir transmis son entreprise de transport à ses fils Stefan et Benjamin. Le Conseiller national UDC du canton d'Argovie avait l'intention de continuer à travailler dans l'entreprise. « À 60 ans, je voulais encore travailler à 50 % », explique Ulrich Giezendanner lors de la « Journée des garagistes suisses » de 2017 : « C'était du grand n'importe quoi. On ne peut pas travailler à 50 % dans une entreprise que l'on a créée. » Il avait par ailleurs élevé deux animaux Alpha : « Nous étions donc trois à vouloir diriger. » Le conflit était inévitable. Il a fallu une médiatrice pour trancher ce nœud gordien : le père a transmis la direction de l'entreprise à ses fils et s'est retiré de la présidence du conseil d'administration.

- **Le principe Highlander** : « Il ne peut y en avoir qu'un. » Le propriétaire prend toutes les décisions de succession seul, sans impliquer les autres personnes concernées. De plus : l'entrepreneur ne peut pas lâcher prise.
- **Manque de flexibilité** : l'entrepreneur est fixé sur l'objectif de tirer un gain maximum de la solution de succession si bien qu'il refuse de faire des compromis au niveau du prix. De nombreux entrepreneurs oublient aussi qu'une grande partie de leur fortune est dans l'entreprise et que leur fortune privée est donc moins importante. Un plan financier est particulièrement important dans ce contexte.
- **Actifs non nécessaires pour l'exploitation** : les entreprises disposent souvent de valeurs substantielles très élevées avec des actifs non nécessaires pour l'exploitation. Cela se répercute de manière désavantageuse sur la rentabilité et constitue donc souvent un obstacle à la réussite de la vente.
- **Fixation sur une solution de succession** : l'entrepreneur se précipite sur une solution de succession qui s'avère inadaptée ou irréaliste. Il n'y a pas de plan alternatif. Comme l'a rappelé l'ancien Conseiller fédéral et entrepreneur Christoph Blocher dans son avertissement aux participants à la « Journée des garagistes suisses » cherchant à forcer leurs enfants à reprendre l'entreprise : « Il vaut mieux se séparer de l'entreprise que de faire appel à des descendants incapables ».

- **Trop peu d'informations** : la succession n'est pas communiquée de manière transparente. Cela génère de l'incertitude pour les collaborateurs et les clients.
- **Charge fiscale** : les biens immobiliers appartenant à la fortune de l'entreprise peuvent notamment devenir d'épineux pièges fiscaux. Lorsque le propriétaire transfère un bien immobilier en fortune privée lors du passage de pouvoir, la plus-value est fortement imposée.
- **Incertitudes juridiques** : procédures juridiques en suspens, garanties ou manque de provisions peuvent effrayer les acheteurs potentiels.

4. PROGRAMME DE LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE

4.1 Objectifs

Lors de la planification de leur succession, les entrepreneurs ont différents objectifs. VZ VermögensZentrum a réalisé une enquête auprès de ses clients pour déterminer les principaux objectifs :

1. Préservation à long terme de l'entreprise (26 %)
2. Préservation des postes de travail (24 %)
3. Prix de vente maximal (20 %)
4. Préservation de l'indépendance de l'entreprise (17 %)
5. Planification de la succession en cas de descendant direct (13 %)

Le point 3 est intéressant : obtenir un prix de vente maximal n'est primordial que pour 20 % des entrepreneurs interrogés. Les personnes ayant participé à l'enquête veulent certes une indemnisation équitable pour l'œuvre de leur vie mais la préservation de l'entreprise et des postes de travail qui en découlent reste prioritaire. Cela va dans la droite ligne du patron suisse perçu comme un entrepreneur responsable. Une étude de l'« Institut für Organisation und Personal » (IOP) bernois atteste que de nombreux entrepreneurs font un geste financier envers leurs successeurs : dans plus de 25 % des passations, le vendeur renonce à une partie du produit potentiel de la vente.

La FIGAS, la fiduciaire de la branche automobile, constate en principe la chose suivante dans ce contexte : « Le marché des PME est un marché des acheteurs en raison des nombreuses réglementations de succession non résolues. »

4.2 Options de la succession au sein d'une entreprise

On a en principe deux possibilités pour la succession : l'entreprise est reprise par les membres de la famille ou par des personnes externes.

4.2.1 Succession au sein de la famille

75 % de toutes les PME suisses sont des entreprises familiales. Leur part diminue lentement mais sûrement. C'est d'une part lié au fait que ce sont surtout des branches peu marquées par des entreprises familiales qui ont crû au cours de ces dernières années (santé, prestataires informatiques et d'entreprise). D'autre part, les changements sociaux font que les descendants d'entreprises familiales font de plus en plus carrière hors de l'entreprise familiale. Les raisons en sont une forte individualisation, une mobilité supérieure et l'aspect international de la jeune génération ainsi que le changement des exigences.

De nos jours, moins de la moitié des entreprises sont transmises à un membre de la famille. En cas de transmission au sein de la famille, on considère souvent un héritage, une donation ou une vente, généralement à prix réduit. Une succession au sein de la famille a à chaque fois des conséquences en termes de droit des successions.

Elle peut par ailleurs générer des conflits. Pourquoi pas moi ? Qu'est-ce que l'autre a de mieux que moi ? Qui a exercé de l'influence et sur la base de quelle procédure ? Était-ce juste ? Quelle branche de la famille est privilégiée et pourquoi ? Ce sont ces questions et bien d'autres qui se posent en cas de succession familiale. Comme le dit la Bible, on fait payer aux fils le péché des pères jusqu'à la quatrième génération.

Dans un premier temps, il faut convoquer un conseil de famille lors duquel l'entrepreneur communique ses réflexions fondamentales en termes de succession et demande aux membres de la famille ce qu'ils pensent de la nécessité d'une succession et de ses modalités et leurs conceptions quant à un successeur potentiel.

4.2.2 Succession externe

Lors de la succession externe, on fait la distinction entre cinq formes de transmission :

1. Vente aux collaborateurs (Management Buy-out)
2. Vente à une autre entreprise
3. Vente au personnel de direction externe (Management Buy-in)
4. Vente d'une participation majoritaire à un investisseur
5. Entrée en bourse (Initial Public Offering)

Vente aux collaborateurs : Le « Management-Buy-out » (MBO) est la solution la plus fréquente qui offre de bonnes chances de succès car l'acheteur connaît les forces et les faiblesses de l'entreprise et est déjà familiarisé avec les clients, les fournisseurs et les autres groupes d'intérêt. Cependant, les successeurs disposent souvent de moyens propres réduits. Étant donné que les banques financent au maximum 50 à 60 % du prix d'achat, le propriétaire doit rapidement décider s'il est prêt à consentir une baisse de prix. Il est donc particulièrement important d'avoir un solide plan financier pour sa retraite.

Cas pratique : *En 1985, Alfons Baschnagel, alors âgé de 71 ans, a pris congé de son entreprise familiale. Il est décédé deux ans plus tard. Depuis lors, le garage Wettinger Autohaus est dirigé par des directeurs employés. Des décennies plus tard la famille qui détient toujours le capital-actions d'Autocenter Baschnagel AG veut se retirer de l'activité sans mettre en danger les emplois. « Aucun de nos enfants n'était malheureusement actif dans cette branche. Aucun n'aurait pu reprendre l'entreprise » explique le vice-président du conseil d'administration Jürg Koller, le gendre d'Alfons Baschnagel. La famille de propriétaires a lutté pendant des années pour trouver une solution adaptée. Beaucoup de rumeurs ont circulé ce qui a eu des répercussions négatives sur la recherche et le recrutement de professionnels. Au printemps 2017, le directeur René Fischer a finalement repris la majorité des actions. Le nouveau propriétaire croit à un avenir sûr malgré la difficulté du contexte sectoriel.*

Vente à une autre entreprise : Une reprise par une autre entreprise entraîne d'importants défis qui commencent dès la recherche d'un partenaire adapté. Dans l'idéal, la fusion de deux entreprises génère des effets de synergie que l'on peut exploiter. Dans la branche automobile, il arrive souvent que le réseau de concessionnaires soit optimisé par des reprises. « Quand on possède déjà un garage, en acheter un autre permet de croître et de faire du volume », explique Toni von Dach, responsable Business Management de la FIGAS. L'augmentation des volumes doit permettre, tout du moins en partie, de compenser des marges qui s'effritent : « Nous constatons que des groupes achètent des entreprises et augmentent le nombre de leurs entreprises. » L'intégration dans une société mère peut ouvrir à une entreprise de toutes nouvelles possibilités de développement. Le fait que les collaborateurs restent à bord est cependant décisif pour le succès.

Vente à du personnel de direction externe : La vente d'une entreprise à un gestionnaire externe est aussi relativement fréquente. On parle de « Management-Buy-in » (MBI). Le futur succès de l'entreprise dépend essentiellement de ses qualités de direction, de son expérience sectorielle et de son réseau de relations.

Vente à un investisseur : Dans ce cas, on peut en règle générale obtenir un bon prix de vente. Le scénario est cependant peu pertinent pour les PME dans les faits.

Entrée en bourse (IPO) : Le même principe s'applique pour la cinquième forme de transmission externe. C'est négligeable pour un garage.

L'option de la liquidation ne doit pas totalement être perdue de vue. Une vente n'est souvent pas rentable avec les garages de très petite taille. L'entrepreneur est la personne centrale. Lorsqu'il part, toutes les relations avec les clients disparaissent avec lui. Jens Björnsen, spécialiste de la succession au sein des entreprises de VZ VermögensZentrum de Zurich : « Beaucoup de PME ont pour seule fonction de nourrir leur fondateur. Lorsqu'il arrête, on peut fermer. »

4.3 Le processus de succession

La succession au sein de son entreprise ne peut pas être planifiée du jour au lendemain. C'est le résultat de longues réflexions et d'une planification minutieuse. Chaque entrepreneur doit décider pour lui-même du bon moment pour introduire ce processus. Il ne doit par contre pas oublier une chose : une période préalable de cinq ans et plus est plutôt la règle que l'exception. Dans des cas extrêmement rares, le calendrier est effectivement respecté lors de la réglementation de succession. C'est la raison pour laquelle il est important de mettre en place une planification dès le début et de définir par écrit ce concept de succession. Dans ce contexte, la planification doit toujours être remise en question de manière critique et le cas échéant être adaptée.

Le processus de succession peut être divisé en cinq phases :

1. Décision de principe et objectifs
2. Évaluation, implication des experts
3. Évaluation, préparation de l'entreprise à la transmission
4. Processus de vente
5. Conclusion et transmission

4.3.1 Décision de principe et objectifs

« Rompez le cordon ! ». Tel était l'appel de l'ancien Conseiller fédéral Christoph Blocher lors de la « Journée des garagistes suisses » de 2017 aux plus de 600 auditeurs au Kursaal de Berne.

Cas pratique : à l'hiver 2003, Christoph Blocher a eu lui-même peu de temps pour se séparer de son holding Ems-Chemie qu'il avait dirigé auparavant pendant plus de 20 ans. Le 10 décembre 2003, le politicien UDC du canton de Zurich a été élu au Conseil fédéral. Le 1^{er} janvier 2004, il a repris la tête du Département fédéral de justice et police des mains de la conseillère sortante Ruth Metzler (PDC). Entretemps, Christoph Blocher a eu trois semaines pour régler sa succession. Il a transmis la direction de l'entreprise à sa fille aînée Magdalena Martullo-Blocher qui occupait un poste de direction au sein de l'entreprise depuis 2001. Il a vendu la majorité des actions à ses quatre enfants qui, selon « Bilanz », ont dû « emprunter plus d'un milliard de francs à la banque ». Les actions ont dû être déposées comme sécurité.

Selon Christoph Blocher, l'enthousiasme de Magdalena Martullo-Blocher pour cette solution de succession au sein de la famille n'a pas été exubérant dans un premier temps puisqu'elle était à l'époque enceinte de sept mois : « Elle m'a dit : « Je ne peux pas reprendre la tête de l'entreprise car j'attends mon troisième enfant dans deux mois. » Je lui ai rétorqué que l'enfant s'en moquait », a raconté Christoph Blocher lors de la « Journée des garagistes suisses », déclenchant de nombreux éclats de rire. La grossesse et la transmission de l'entreprise se sont passées sans problème.

Le patron quittant l'entreprise a mis à la disposition de sa fille et successeur quelques-uns de ses compagnons de route de longue date afin que la jeune entrepreneuse alors âgée de 35 ans ne fasse pas naufrage. Christoph Blocher : « Je me suis dit : je vais voir pendant deux ans. Si cela ne

fonctionne pas, je reviens. » L'entreprise et les 3 000 familles tirant un revenu de la société Ems étaient trop importantes pour les laisser tomber. Ses craintes étaient injustifiées. Cette spécialiste en marketing diplômée de la HSG a dépassé les attentes à son égard. En quatre ans, le chiffre d'affaires du groupe et le bénéfice d'exploitation ont progressé de 27 et 37 %. Christoph Blocher : « C'est ce qu'il y a de bien dans une entreprise : le succès est quantifiable.

La transmission s'est en effet déroulée sans problème car Christoph Blocher avait préparé sa fille à cette mission depuis des années. En règle générale, une transmission d'entreprise ne se fait pas en trois semaines, ni non plus en trois mois. Dans l'idéal, on commence cinq ans avant le départ à la retraite à planifier sa succession. « C'est un long processus que l'on ne peut pas boucler en trois mois, même si le vendeur et l'acheteur sont d'accord », explique Jens Björnsen de VZ VermögensZentrum. Dans l'idéal, l'entrepreneur doit réfléchir à la façon dont son entreprise peut survivre sans lui quand il a la cinquantaine.

Quand on est capable de déléguer son travail, il est beaucoup plus facile d'imaginer confier toute l'entreprise à quelqu'un d'autre. En règle générale, les entrepreneurs hésitent beaucoup lorsqu'il s'agit de dépendre leur entreprise sans eux à leur tête. Dans aucune autre phase décisionnelle ils se comportent avec un sens entrepreneurial aussi peu marqué que lors de la réglementation de leur propre succession. L'hésitation est humainement compréhensible mais empêche une réglementation de succession efficace.

Dans ce contexte, il est aussi important que l'entrepreneur se penche sur la question de son avenir après l'abandon de son activité entrepreneuriale d'origine. S'il ne parvient pas à voir comment il pourra donner un nouveau sens à sa vie, il reportera en permanence la succession par peur du vide et de l'ennui.

Cas pratique : *Cela ne doit pas toujours être aussi marqué que dans le cas du fabricant de bonbons Haribo. Hans Riegel junior, le fils du fondateur, a dirigé l'entreprise pendant 67 ans. Jusqu'à sa mort à 90 ans d'une défaillance cardiaque, il s'est senti indispensable dans son entreprise qui réalisait un chiffre d'affaires de 1.8 milliard d'euros et employait plus de 6 000 collaborateurs. « Pendant tout ce temps, je n'ai toujours eu que cette entreprise en tête et je ne peux tout simplement pas arrêter », a expliqué Hans Riegel à son propos à un âge avancé.*

Dans un premier temps, il faut que l'entrepreneur se penche explicitement sur le thème de la succession. Il doit se poser des questions de principe sur les objectifs, la manière de procéder et le calendrier. La check-list suivante peut aider à rendre le thème plus palpable.

Check-list : Les objectifs principaux

Situation de départ	Quelles sont les possibilités et les restrictions qui résultent des relations familiales, de la situation de prévoyance et des collaborateurs ?
Poursuite de l'entreprise	Quelles sont les valeurs clés prescrites par la stratégie, la philosophie d'entreprise et l'organisation de l'entreprise pour la succession au sein d'une entreprise ?
Rapports de propriété	L'entreprise doit-elle rester entre les mains de la famille ou être vendue à des personnes externes ?
Calendrier	Quelles décisions doivent être prises jusqu'à quelle date et quels développements doivent être bouclés avant quelle date ?
Personnes impliquées	Quand et comment les individus (groupes d'intérêts) sont-ils impliqués dans le processus de transmission ? Quelles sont les propriétés, qualifications et expériences que doit apporter un successeur potentiel ?
Avenir de l'entrepreneur	Quel type de participation serait possible et judicieux pour le vendeur ? L'entrepreneur a-t-il d'autres activités ou des activités accessoires ? Comment se présentera la future structure au quotidien ? Comment remportera-t-il le revenu nécessaire ? Quel doit être le produit minimal de la transmission de l'entreprise ?

(Source : Unternehmensnachfolge, VZ Ratgeber)

Un bon conseil : dès les premières réflexions sur une succession, il est recommandé de mettre en place un journal. On peut y documenter les réflexions stratégiques, les prochaines activités nécessaires et leur réalisation.

4.3.2 Implication des experts

Des experts de différentes institutions chargées de transmissions d'entreprises ont été interrogés pour ce dossier : fiduciaires, conseillers, banquiers. Tous étaient d'accord sur un point : il est conseillé de faire appel à des experts. Ce conseil de conseiller est aussi peu surprenant que l'affirmation d'un serveur estimant que les pourboires sont une bonne chose. Mais de nombreuses raisons parlent effectivement en faveur d'un accompagnement pendant le processus : une transmission d'entreprise pose des questions de nature juridique, financière et fiscale mais aussi psychologique. Des connaissances d'expert sont donc souvent indispensables. Mais l'entrepreneur qui veut vendre ne dispose le plus souvent pas du réseau de relations nécessaire pour trouver le bon acheteur. Et en fin de compte, le propriétaire d'un certain âge n'a pas le temps dans son quotidien frénétique pour s'occuper du processus.

Un spécialiste externe apporte dans le processus de succession son expérience et son expertise qu'il transmet au propriétaire. Il conserve une vue globale de l'ensemble. Il est important qu'il soit indépendant et tout aussi important qu'il y ait une certaine alchimie entre le propriétaire et l'expert car tous les deux vont se lancer dans un voyage commun de plusieurs années.

De nombreux entrepreneurs essaient pourtant dans un premier temps d'agir seul. C'est ce que constate Jens Björnsen de VZ VermögensZentrum : « Les entrepreneurs viennent souvent nous voir lorsqu'ils veulent faire un deuxième essai. Ils ont essayé sans succès de vendre eux-mêmes leur entreprise et remarquent tôt ou tard qu'ils n'y arriveront pas seuls et viennent nous demander de l'aide. »

Il ne faut pas oublier une chose : demander conseil ne veut pas dire abandonner la responsabilité de ses propres décisions. Le chapitre 5 traite des différentes possibilités d'implication de conseillers.

4.3.3 Préparer l'évaluation et la transmission

Qu'il s'agisse d'une succession au sein de la famille ou d'une vente à une personne tierce – une évaluation équitable de l'entreprise constitue la base de toute transmission d'entreprise digne de ce nom. Une succession familiale interne est un processus très exigeant. En règle générale, les entrepreneurs souhaitent protéger financièrement leurs compagnons au cas où ils décèderaient tôt et traiter équitablement tous leurs enfants en veillant à ce que l'un d'entre eux reprenne la société. Du point de vue du droit des successions et des régimes matrimoniaux, c'est particulièrement difficile car l'entreprise constitue souvent la part du lion de la succession. Sans réglementation précoce, on peut aboutir à une fragmentation de l'entreprise, par exemple quand les héritiers réservataires imposent leurs droits. Étant donné que de nombreux entrepreneurs ont investi une grande partie de leur fortune dans l'entreprise, il est particulièrement important d'avoir un plan financier. Il montre l'évolution des recettes, dépenses et de la fortune à la retraite.

Deux questions sont centrales lors de la vente d'une entreprise. La question suivante se pose pour le propriétaire de l'entreprise : Quel prix minimal puis-je exiger ? Pour les personnes intéressées par l'achat, la question est la suivante : Combien puis-je payer au maximum ? Il s'agit de planter les limites d'un compromis potentiel.

Cas pratique : *Tout ne se passe pas toujours aussi harmonieusement que dans un exemple de la FIGAS qui a accompagné une concession de huit collaborateurs du canton de Berne. Quelques années avant son départ à la retraite, le propriétaire a déclaré à sa fiduciaire qu'il était prêt à examiner la question d'une vente en ces termes : « Je vais finir par arrêter. » Par la suite, il a cependant rejeté les autres tentatives de la fiduciaire pour aborder cette question concrètement : « Je verrai... »*

En novembre 2015, le propriétaire était prêt pour un premier entretien. Le conseiller de la FIGAS a effectué une évaluation de l'entreprise sur ces entrefaites et a trouvé un beau prix d'achat pour la

société anonyme. Le vendeur était d'accord avec le montant. En février 2016, le conseiller a trouvé un acheteur potentiel lors d'une manifestation de la branche automobile. Il recherchait une entreprise précisément dans la région du vendeur. Le conseiller lui a transmis les données de l'évaluation de l'entreprise que l'acheteur potentiel a étudiées. En mai 2016, seulement six mois après le début du processus, la transaction a été scellée par une poignée de main avec une reprise par le nouveau propriétaire à partir du milieu de l'année. Il a été convenu avec son prédécesseur qu'il pouvait continuer à travailler dans l'entreprise aussi longtemps qu'il le voulait.

Un exemple parfait mais qui constitue aussi une exception. Trouver le prix est un processus fluide. Il n'y a pas de « bon » prix. Il est très rare que le prix d'achat corresponde à la valeur de l'entreprise transmise. L'évaluation constitue cependant un point de départ pour les négociations tarifaires et est à ce titre très importante pour différentes raisons :

- **Évaluation** : L'entrepreneur qui vend doit se faire rapidement une vue d'ensemble de sa prévoyance financière. Cela comprend surtout l'entreprise qui constitue souvent la plus grosse partie de sa fortune.
- **Vente** : L'évaluation sert à trouver le prix de vente. Le vendeur et l'acheteur effectuent souvent leur propre évaluation.
- **Planification du partage successoral** : En cas de succession au sein de la famille, il est important de traiter équitablement tous les héritiers. L'évaluation de l'entreprise constitue la base pour ce faire.

Le chapitre 3 évoque les erreurs les plus fréquentes ainsi que les raisons de l'échec de la transmission d'une entreprise. Étant donné que l'échec débouche souvent sur une liquidation, sur la destruction de l'œuvre de toute une vie et sur la perte d'emplois, c'est la pire de toutes les options. Il faut une planification minutieuse afin que la succession réussisse. Matthias Steiner, responsable de la succession au sein des PME de la banque cantonale de Zurich (ZKB), recommande d'élaborer un concept de succession et de définir les objectifs par écrit : « Le concept de succession constitue la base d'une approche structurée et ciblée lors de la planification de la succession. »

- **Préparation financière** : Les possibilités financières de successeurs adaptés sont souvent limitées. Même si tous les autres héritiers doivent être payés en cas de succession au sein de la famille, un prix bas est très utile.
- **Détacher les moyens inutiles** : Afin de diminuer la valeur et donc le prix, on peut « alléger » l'entreprise à savoir détacher de l'entreprise tous les moyens non nécessaires à l'exploitation. Cela comprend en premier lieu les biens immobiliers et les moyens liquides. « Un capital propre faible est avantageux pour une réglementation de succession » souligne Toni von Dach de la FIGAS. Il faut impérativement prendre en compte les conséquences fiscales. Il est important d'optimiser fiscalement l'entreprise. C'est une règle de base pour réussir la transmission d'une entreprise.
- **Planifier les revenus** : Même lorsque tous les moyens qui ne sont pas nécessaires pour l'exploitation ont été détachés de l'entreprise, les successeurs potentiels ne peuvent souvent pas avancer de moyens propres suffisants pour l'achat. Ils ont besoin d'un geste du propriétaire. Dans un tel cas, ce dernier doit adapter sa planification des revenus et de la fortune.
- **Penser aux héritiers** : Les questions des possibilités financières se posent aussi lors d'une succession au sein de la famille. Le propriétaire peut bien sûr faire un geste en faveur de sa fille ou de son fils. Mais le successeur a besoin d'une sécurité au niveau de la planification. Le successeur doit payer les autres héritiers au plus tard au décès de l'ancien propriétaire.
- **Impôts** : Les impôts offrent de nombreuses occasions de faire des erreurs onéreuses lorsque le propriétaire désireux de vendre n'instaure pas à temps les mesures adaptées. Il doit avoir conscience du fait que les réserves latentes sont menacées par des impôts pris en charge par

l'acheteur lorsque le prix d'achat est plus faible. Des impôts supplémentaires s'appliquent en cas de détachement de moyens non nécessaires à l'exploitation de sociétés de capitaux. Dans le cas de sociétés de personnes, la différence entre le prix de vente et la valeur comptable est même imposée comme revenu. Il peut être rentable de convertir une société de personnes en société de capital au moins cinq ans avant la transmission car la vente d'une SA ou Sàrl est normalement exemptée de taxes.

- **Questions juridiques** : D'un point de vue juridique, la conversion d'une société de personnes en une société anonyme est aussi souvent judicieuse. La responsabilité du propriétaire est notamment moindre avec une société de capital qu'avec une société de personnes. De plus, les problèmes juridiques latents (procédures en suspens ou menaces de procédures) doivent être bouclées ou sécurisées par des réserves suffisantes.

Il existe différentes méthodes pour évaluer une entreprise. Ces méthodes peuvent dans la pratique donner d'importants décalages. Voici un bref récapitulatif des principales méthodes :

- **Méthode de la valeur substantielle et appliquée** : La méthode la plus simple est la méthode de la valeur substantielle qui est cependant limitée dans les éléments fournis. La valeur de l'entreprise est calculée à l'aide des actifs indiqués dans le bilan (actifs immobilisés et circulants plus les réserves latentes) minorés de la charge fiscale latente. Cette méthode est claire et facile à comprendre mais oblitère totalement la future situation de l'entreprise en matière de recettes. La méthode appliquée est plus proche de la réalité. Les autorités fiscales l'utilisent pour calculer la valeur marchande d'entreprises non cotées.

$$\text{Valeur marchande} = \frac{2 \times \text{valeur productive} + \text{valeur substantielle}}{3}$$

- **Méthode de la valeur productive** : Dans le cas de la méthode de la valeur productive, une entreprise est considérée comme un investissement. On se concentre donc exclusivement sur les bénéfices futurs. Ces bénéfices pronostiqués sont mis au net ce qui signifie que les effets uniques, les revenus et charges étrangers à l'entreprise ainsi que les salaires du propriétaire non conformes au marché doivent être corrigés.
- **Méthode du « Discounted Cashflow »** : Cette méthode calcule la valeur de l'entreprise à l'aide des flux d'argent escomptés à l'avenir. La base est constituée par le flux de trésorerie disponible après impôts.

4.3.4 Le processus de vente

Une fois que la préparation est terminée, que la décision de principe concernant les options de la succession est prise (interne ou externe), qu'on a trouvé un expert indépendant et que l'entreprise est évaluée, le processus de vente peut véritablement commencer.

- **Préparation** : La communication constitue un point central dans tout le processus de vente. La question est de savoir quand et comment informer les collaborateurs, clients et fournisseurs. Une communication anticipée, tardive ou peu soignée peut faire de gros dégâts. Pendant cette phase, on élabore un portrait de l'entreprise sur la base de l'évaluation de l'entreprise qui sert de documentation de vente. Le portrait (dossier de vente) doit être le plus parlant et le plus objectif possible. Les chiffres et les données clés doivent être corrects pour éviter de perdre la confiance de l'acheteur potentiel lors de l'examen du risque dans le cadre du principe dit de « Due Diligence ». Ce portrait constitue aussi la base du profil anonyme de l'entreprise pour l'annonce de la vente.

- **Définir les groupes d'acheteurs** : Il faut ensuite trouver un acheteur adapté. On définit d'abord les groupes d'acheteurs potentiels :
 - Collaborateurs (MBO)
 - Concurrents (pouvant également utiliser les synergies)
 - Clients
 - Fournisseurs
 - Entrepreneurs externes (MBI)

- **Sélectionner des acheteurs potentiels** : On élabore une liste de personnes potentiellement intéressées à partir de ces groupes. On analyse ensuite cette liste puis on la met au net et on la convertit en une première sélection (Shortlist). En parallèle, on publie la vente de l'entreprise. Il existe toute une série de plateformes Internet :
 - companymarket.ch
 - obt.ch
 - figas.ch
 - kmuratgeber.ch
 - vermoegenszentrum.ch
 - businessbroker.ch

Des annonces imprimées et en ligne dans des revues spécialisées et sectorielles constituent aussi des canaux adéquats pour démarcher des acheteurs potentiels.

Une personne intéressée ne reçoit les détails de l'entreprise et les conditions-cadres financières qu'après avoir signé un accord de confidentialité. La confidentialité et la discrétion sont primordiales lors d'un processus de vente. Lorsque les clients ou les collaborateurs ont vent de la vente envisagée plus tôt que prévu, ils peuvent se détourner de l'entreprise ou quitter l'employeur. Après la signature de l'accord de confidentialité, on a en règle générale un entretien personnel avec le propriétaire de l'entreprise ainsi qu'une première visite de l'entreprise.

- **Négociations de vente, contrôle du risque (Due Diligence)** : Ce n'est que maintenant que l'acheteur est en mesure d'effectuer un examen minutieux de l'entreprise à acheter. Cet examen constitue la base de l'offre d'achat. On examine les risques et les opportunités de la gestion de l'entreprise, juridiques, financiers, fiscaux et relevant de la technique des assurances. Dans l'idéal, il esquisse aussi comment il veut poursuivre l'activité de l'entreprise. Il est aussi recommandé d'effectuer un exercice de « Due Diligence », lorsque l'entreprise doit être transmise à un membre de la famille ou à un gestionnaire déjà actif dans l'entreprise. Si plusieurs personnes sont intéressées par l'achat, une mise aux enchères est aussi possible.

- **Le financement** : La plupart des entreprises sont financées par les moyens propres de l'acheteur. Si ces moyens ne suffisent pas, il faut examiner des alternatives. Les acheteurs souscrivent souvent un crédit bancaire, le cas échéant complété par un prêt du vendeur. Ce prêt est en règle générale soumis à des intérêts et est remboursé progressivement avec les bénéfices courants et les économies privées de l'acheteur.

Cas pratique : *Après des années à la direction supérieure d'un groupe technologique japonais où il disposait d'une marge de manœuvre décisionnelle trop réduite (« j'avais l'impression d'être télécommandé »), Gianfranco de Palma, mécanicien d'automobiles de formation à l'origine, a repris un garage de Niederglatt ZH au printemps 2015 dans le cadre d'un Management Buy-in. Le vendeur a d'abord planifié une vente complète du bien immobilier avec le garage. Étant donné que Gianfranco de Palma ne disposait pas des moyens financiers requis, l'acheteur et le vendeur ont opté pour un mélange d'achat et de location. Gianfranco de Palma a acheté l'installation de l'atelier avec ses propres moyens. Il a loué le bien immobilier avec un contrat de cinq ans avec un droit de préemption. L'accord accompagné par VZ VermögensZentrum s'est passé très vite. « J'ai vu l'annonce en décembre 2014 et j'ai donné ma démission en janvier 2015 pour une reprise le 1^{er} avril », se rappelle Gianfranco de Palma. Aucune banque n'a été impliquée. Après deux années,*

l'activité de l'atelier fonctionne très bien. Les ventes se dégradent au sein de la concession Nissan. Et le loyer fait pression sur les bénéficiaires dans un contexte de marges réduites. Après deux années comme garagiste, Gianfranco de Palma a trois conseils pour les professionnels voulant acheter un garage :

1. *Achetez le bien immobilier ! Le loyer est trop onéreux.*
2. *L'emplacement est extrêmement important : votre garage doit être visible.*
3. *Analysez le fichier clients. Il est plus important que les coûts car les coûts sont plus faciles à corriger.*

4.3.5 Conclusion et transmission

Une fois que le financement est assuré, plus rien n'empêche la réussite du changement de génération. Il s'agit maintenant de poser correctement tous les rails organisationnels et personnels et d'introduire le successeur dans l'entreprise et de l'impliquer dans tous les entretiens et toutes les décisions importantes. Lors de la réglementation de succession, il faut un transfert actif de connaissances afin de ne pas perdre le savoir de l'ancienne génération. Il n'est possible de prévoir la durée de ce processus que de manière limitée ; il est dans tous les cas recommandé d'avoir un plan d'introduction avec des jalons et un controlling.

L'élaboration d'un concept de communication fait aussi partie de cette phase. Si le successeur est impliqué depuis déjà quelque temps dans l'entreprise et qu'il a assumé de premières fonctions abandonnées par son successeur, une grande partie de la communication interne est déjà effectuée. Il est cependant aussi nécessaire d'informer en externe sur la nouvelle situation de direction. Il est possible d'impliquer les médias locaux en leur transmettant des communiqués de presse. Il faut informer les clients, fournisseurs et banques prêteuses importants lors de visites communes par l'entrepreneur et son successeur lors d'un entretien personnel.

4.4 Digression : du point de vue de l'acheteur

Ce dossier s'adresse aux entrepreneurs et notamment aux garagistes cherchant un successeur pour l'œuvre de leur vie. Le présent dossier répond aussi de manière implicite à de nombreuses questions que se pose un acheteur potentiel. Lors de la digression suivante, nous voulons examiner de manière synthétique le processus que doit suivre un acheteur en cas de Management Buy-in.

Posséder sa propre entreprise est un rêve pour beaucoup. Mais tout le monde n'est pas né entrepreneur. Quand on veut devenir entrepreneur, il faut d'abord être conscient des conséquences.

- **Risque** : L'achat d'une entreprise représente un investissement financier important. Si l'on a peur du risque, il ne faut pas se lancer comme indépendant.
- **Temps de travail** : Un entrepreneur n'arrive pas à 08h00 pour repartir à 17h30. Diriger une entreprise est plus qu'un travail.
- **Responsabilité** : Un entrepreneur n'assume pas de responsabilité que pour lui mais aussi pour ses employés et leurs familles.
- **Décisions** : Un entrepreneur prend des décisions. Nul ne peut le lui enlever dans l'entreprise.

Près de 50 % des insolvabilités surviennent dans les quatre premières années après la fondation d'une entreprise. Les raisons pourraient être les suivantes : mauvaise situation géographique, portefeuille de produits insuffisant, couverture de capital trop réduite ou surcharge. Lors de la reprise d'une entreprise qui existe, on peut cependant partir du principe que l'emplacement est bon et que les produits du portefeuille sont adaptés. Sinon, l'entreprise ne réussirait pas. Le futur succès de l'entreprise dépend donc essentiellement des qualités de direction de l'acheteur, de son expérience sectorielle et de son réseau de relations.

Il existe de nombreuses façons de gérer l'achat d'une entreprise. Voici le déroulement typique en six étapes :

1. Bases

L'acheteur doit d'abord se faire une idée de l'entreprise qu'il souhaite acheter. Il obtient le plus grand nombre possible d'informations sur les prix, les conditions et le gain. Les annonces publiées sur différentes plateformes (page 16) contiennent en règle générale de nombreuses informations générales. Outre ces facteurs objectifs, on a aussi des facteurs subjectifs : l'acheteur doit pouvoir s'identifier avec l'entreprise. Être fier de son entreprise est un élément essentiel du succès de l'entreprise – cela valait pour l'ancien propriétaire et vaut aussi pour le successeur. L'entreprise doit bien sûr générer assez de rendement pour permettre à l'acheteur de vivre et couvrir les frais de capital. Il s'agit surtout d'estimer le potentiel de l'entreprise. Que peut-on améliorer pour que l'entreprise soit plus rentable ? La devise suivante ne doit pas être perdue de vue : « N'achète pas une entreprise que tu n'es pas sûr de pouvoir améliorer ! »

2. Visite de l'entreprise

Une visite de l'entreprise (pas encore comme acheteur) permet de donner à la personne intéressée une meilleure impression du site et de l'apparence.

3. Réponses à des questions importantes

Pendant cette phase préalable, il n'est pas encore important de voir les livres de l'entreprise mise en vente. Mais on peut se poser quelques questions qui permettent de renforcer ou non la première impression :

- Depuis quand l'entreprise existe-t-elle ?
- Depuis quand le fondateur actuel de l'entreprise est-il dans l'entreprise ?
- Pourquoi l'entreprise est-elle mise en vente ?
- Comment se présente le compte de résultats ? Quelles dépenses privées (frais de véhicule, frais de déplacement, frais de représentation) sont décomptées par l'entremise de la société ?

4. Évaluation de l'entreprise

Un acheteur peut maintenant évaluer l'entreprise. Il n'a certes pas tous les détails mais cela constitue la base d'une offre d'achat. Cette évaluation n'est pas une valeur absolue immuable mais doit représenter une fourchette.

5. Offre

Une fois que l'on a répondu aux questions fondamentales et si la personne est toujours intéressée par un achat, il s'agit de trouver un prix d'achat avec le vendeur. Cela se fait en règle générale par le biais d'une offre d'achat non contraignante.

6. Examen minutieux

Si les représentations sont à peu près équivalentes ou si les différences dans un domaine ne semblent pas insurmontables, c'est le moment d'effectuer un examen minutieux.

Les points suivants sont importants dans ce contexte : tout comme l'acheteur fait appel à un conseiller, ce qui est judicieux, l'acheteur ne doit pas non plus aborder ce processus sans aide professionnelle. Dans l'idéal, il fait appel à un tel spécialiste dès le début du processus. Dans le chapitre suivant, nous jetons un coup d'œil aux prestations proposées par les conseillers dans le cadre de la réglementation de succession (fiduciaires, conseillers, banques).

5. AIDE EXTERNE

Effectuer soi-même une succession d'entreprise est rarement une bonne idée. Les exigences auxquelles doit faire face l'entrepreneur qui quitte l'entreprise sont trop complexes. C'est aussi le cas pour son successeur, qu'il soit un membre de la famille ou une personne externe. Un projet aussi unique qui est irréversible une fois terminé nécessite de faire appel à l'expertise de personnes externes pour parvenir à un résultat optimal. La réalisation plus rapide, l'efficacité accrue jusqu'au prix de vente supérieur lors de la vente de l'entreprise justifient les honoraires engendrés par le recours à un conseiller.

Les conditions-cadres des honoraires peuvent être très hétérogènes avec une facturation au temps employé, forfaitaire ou sous une forme mixte. Vu les coûts importants d'un conseil, il est recommandé de décrire dans le détail les prestations de conseil requises et de leur affecter un budget de temps et de coûts.

5.1 Conseiller spécialisé

Différents acteurs évoluent sur ce marché présentant un potentiel de croissance : de la fiduciaire aux banques en passant par les conseillers. « Avoir un professionnel pour accompagner le processus est certainement un avantage », explique Jens Björnsen de VZ VermögensZentrum, « ne serait-ce que pour que le processus continue à avancer. Ce n'est pas de la sorcellerie, c'est un artisanat. » Matthias Steiner, responsable de la succession au sein des PME de la banque cantonale de Zurich (ZKB) : « Les preneurs de décisions ont tendance à confondre ce qui est urgent avec ce qui est important. En règle générale, la frénésie opérationnelle ne permet pas d'avoir le temps nécessaire pour des stratégies et des concepts. » Matthias Steiner cite les quatre points principaux justifiant l'implication d'experts externes :

« Un conseiller

- accompagne l'entrepreneur pendant tout le processus de succession et veille à ce qu'aucun aspect ne soit oublié,
- coordonne toutes les parties concernées et est l'interlocuteur central (a toutes les cartes en main et garde la vue d'ensemble),
- assume la communication entre les parties et les spécialistes et
- dégage du temps pour l'entrepreneur afin que les activités opérationnelles ne pâtissent pas du processus de succession. »

Le soutien d'un expert externe est utile dans les domaines suivants :

- Évaluation de l'entreprise
- Préparation de l'entreprise pour la vente
- Optimisation fiscale
- Plans marketing et d'exploitation
- Soutien lors du processus de vente
- Variantes de financement
- Planification financière et conseils en patrimoine après la transaction
- Assistance pour l'organisation du patrimoine
- Planification successorale

La multitude des thèmes le montre : dans de très rares cas, le besoin en conseils dans le cadre d'une réglementation de succession pourra être couvert par un seul conseiller. Il n'est cependant pas conseillé d'octroyer les différents domaines de conseil sans un cadre commun. Il faut au contraire faire appel à un conseiller généraliste qui assume la responsabilité globale de tout le projet de succession. L'entrepreneur peut discuter avec ce conseiller des spécialistes techniques pouvant traiter certains domaines sélectionnés. Il est ainsi possible de faire appel à un expert-comptable spécialisé dans les analyses d'entreprises ou à un conseiller en entreprise pour préparer l'entreprise à la vente. S'il faut encore trouver un acheteur potentiel, une société de conseil spécialisée dans les reprises et les achats d'entreprises peut aider. Un conseiller fiscal expérimenté peut clarifier les questions fiscales et des juristes et avocats les questions juridiques.

Voici par exemple comment UBS définit son rôle dans le cadre de réglementations de succession : « Nous nous considérons comme un partenaire complétant les autres experts comme par exemple les conseillers fiscaux, conseillers juridiques, fiduciaires, etc. et pouvons à ce titre assumer une position indépendante. L'expérience a montré que des réglementations de succession réussies nécessitaient une interaction de différents experts. » Lors d'une réglementation de succession, la ZKB se considère aussi comme une entreprise générale qui collabore avec « un vaste réseau de spécialistes internes et externes ».

Toni von Dach (FIGAS) profite de l'occasion pour réfuter le reproche fréquent selon lequel les banques ont une attitude trop négative vis-à-vis de la branche automobile : « Si un vendeur peut clairement prouver que ces deux à trois dernières années se sont bien passées et que l'acheteur potentiel peut toujours réaliser son flux de trésorerie, les banques sont prêtes à financer une transmission d'entreprise. » Selon Toni von Dach, une banque est en fin de compte en principe intéressée par des investissements. « Mais le plan d'exploitation doit être à la hauteur. »

5.2 Coach / médiateur

Outre les aspects financiers, fiscaux et du droit des successions, les facteurs émotionnels jouent toujours un rôle dans une réglementation de succession. « Ils sont bien souvent sous-estimés », constate Urs P. Gauch, membre de la direction de la banque Raiffeisen dans sa pratique professionnelle. C'est la raison pour laquelle, outre les conseillers spécialisés, Raiffeisen propose aussi de faire appel à des coaches qualifiés. Un coach assiste le propriétaire lors du processus de remplacement. Bon nombre de ces entrepreneurs ont vécu des décennies pour leur entreprise et ont donc du mal à lâcher prise du jour au lendemain. Urs P. Gauch : « Au sens figuré, la transmission d'une entreprise doit veiller à ce que tous les membres de la famille prennent encore plaisir à se retrouver à Noël. »

6. RÉSUMÉ / RECETTES DU SUCCÈS

La succession au sein des entreprises ne relève « pas de la sorcellerie mais de l'artisanat ». Matthias Steiner de la ZKB cite six recettes concrètes pour réussir :

- 1. Commencer à temps à planifier la succession :** Plus on commence à planifier la succession à l'avance et plus on aura de marge de manœuvre et donc de chances de réussir.
 - Se pencher de manière ciblée sur la question de l'avenir
 - Réduire à l'avance la dépendance du propriétaire
 - Prévoir du temps pour les restructurations et les réorganisations
 - Prendre le temps de rechercher et de développer un successeur adapté

- 2. Élaborer un concept de succession et définir les objectifs par écrit :** Le concept de succession constitue la base d'une approche structurée et ciblée lors de la planification de la succession.

- 3. Développer des conceptions tarifaires réalistes :** Tandis que la valeur de l'entreprise reflète le futur intérêt généré par une entreprise, le prix de l'entreprise réalisable est en fin de compte le résultat de compromis et de négociations.

- 4. Considérer sa propre prévoyance vieillesse :** Une analyse détaillée et la planification de sa situation financière en termes de retraite sont des éléments décisifs pour poursuivre son niveau de vie actuel après l'abandon de l'activité professionnelle.
 - Établir un budget des dépenses pour la période d'après l'activité professionnelle
 - Clarifier les recettes de l'AVS, de la caisse de pension et du 3^e pilier
 - Comblar les lacunes éventuelles entre les recettes et les dépenses par des mesures ciblées
 - Examiner des optimisations fiscales par un approvisionnement de la prévoyance vieillesse
 - Identifier la nécessité d'un certain produit généré par la vente de l'entreprise
 - Définir volontairement le moment de la transmission

- 5. Planifier la communication de manière ciblée :** Plus la communication d'une succession est efficace et plus elle pourra être réalisée avec succès sans problème.
 - Communiquer tout d'abord en interne puis juste après en externe
 - Communiquer avant que des rumeurs ne circulent
 - Informer qui de droit avec le successeur
 - Présenter à l'avance le successeur désigné en personne

- 6. Faire appel à un soutien externe :** Les preneurs de décisions ont tendance à confondre ce qui est urgent avec ce qui est important. En règle générale, la frénésie opérationnelle ne permet pas d'avoir le temps nécessaire pour des stratégies et des concepts.

7. SOURCES

Les sources suivantes ont été utilisées pour ce dossier :

- VZ-Ratgeber « Unternehmensnachfolge » / Urs Feldmann, Philipp Heer / Zurich 2016
- « Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen » / Wolfgang Koch / Stuttgart 2016
- « Generationen-Wechsel: Normalität, Chance oder Konflikt? » / Astrid von Friese, Gerhard Wilke / Berlin 2016
- « Le défi du changement de génération », Investment Solutions & Products, Credit Suisse 2016
- « Il y a des moyens d'améliorer la rentabilité », interview de Toni von Dach (FIGAS), AUTOINSIDE 05/17
- « Wechsel bei Baschnagel Autocenter » / Limmatwelle, 13 avril 2017
- « Frauen an der Spitze: Es kommt Bewegung in die Chefetagen » / Neue Zürcher Zeitung, 7 mars 2017
- « Schweizer Firmen regeln Nachfolge ungenügend » / Tages Anzeiger, 22 juin 2016
- « KMU-Nachfolge: Neuer Patron, dringend gesucht » / Beobachter, 15 mai 2009
- « Herr der Goldbären: Haribo-Chef Hans Riegel gestorben » / Tagesspiegel, 16 octobre 2013
- « Ems Chemie: Mit harter Hand » / Bilanz, 5 juin 2009
- VZ News et vzch.com/vznews : différents articles
- businessbroker.ch : Guide pour acheteurs
- Interviews de représentants de la Raiffeisen, de l'UBS, de la banque cantonale de Zurich (ZKB), de VZ VermögensZentrum et de la FIGAS.

Éditeur :

Union professionnelle suisse de l'automobile (UPSA),
Wölflistrasse 5, Case postale 64, 3000 Berne 22
Téléphone 031 307 15 15

Concept et rédaction :

UPSA, Services Formation et communication en collaboration avec Viva AG für Kommunikation, Zurich