



Planification et structuration de la succession de l'entreprise - mise en œuvre en conformité avec le droit des sociétés et des contrats

La succession de l'entreprise est l'une des missions à long terme les plus importantes d'une PME. La problématique de la succession représente une passerelle dans la vie de l'entrepreneur, laquelle concerne des aspects extrêmement différents. Dans ce cadre, une multitude d'intérêts doivent être pris en compte, notamment en matière de prévoyance et de patrimoine, de famille, en ce qui concerne l'entreprise elle-même, ses employés, ses fournisseurs et ses clients, ou encore les banques.

1 Défi et problématique

Pour qu'une succession puisse avoir lieu, l'entreprise doit présenter un **potentiel de développement positif**. Cela s'applique aussi bien à des successions au sein de la famille qu'à des successions externes. D'une manière ou d'une autre, l'entrepreneur est toujours confronté à une multitude de problématiques en rapport avec sa situation de départ spécifique. L'une des raisons essentielles à cela est la **grande complexité du rapport entre les parties prenantes**. Il est important de tenir compte des systèmes sociaux étroitement imbriqués les uns dans les autres, de l'entreprise et de la famille, et de trouver des solutions adéquates.

Dans la pratique, près de 20% des successions sont des échecs. Les **raisons d'un échec** sont de nature diverses:

- L'entrepreneur s'occupe trop tardivement de l'organisation de la succession et omet de présenter des perspectives claires à un successeur potentiel, de telle manière que celui-ci n'a d'autre choix que de se tourner vers une autre entreprise.
- L'entrepreneur est victime d'un problème de santé imprévu ou décède soudainement. Aucun testament ou contrat de succession n'a été clairement établi, et des proches ou une communauté d'héritiers non préparés ou insuffisamment qualifiés pour la mission prennent la place de l'entrepreneur décédé.
- L'entreprise n'est pas apte à une succession, car son capital est bien trop élevé.
- Le financement ne peut pas être assuré car l'entreprise est (trop) chère; le successeur dispose de ressources trop faibles et les banques ou sociétés de financement par capitaux propres (ou dans tous les cas les co-héritiers) ne sont pas prêts à garantir le financement sur le long terme.

La **spécificité de chaque cas** requiert des solutions individuelles adaptées aux souhaits et aux attentes de toutes les parties impliquées dans le processus de succession. Une solution de succession optimale est la garantie:

- d'un avenir durable et rentable pour l'entreprise;

- que le successeur est en mesure d'assumer les obligations financières sur le long terme;
- pour le propriétaire actuel et les membres de sa famille d'avoir un avenir sûr sur le plan économique.

2 Gouverner c'est prévoir: mettre en œuvre la transmission de manière anticipée

Le plan de succession fait partie intégrante de la gestion stratégique et représente un **processus permanent à long terme**. La particularité réside dans le fait que la succession est un processus central mais généralement aussi unique dans la vie professionnelle de l'entrepreneur. Ce processus englobe également des aspects relevant du droit des contrats et des sociétés, auxquels l'entrepreneur n'a pas l'habitude d'être confronté dans son travail quotidien.

3 Définition des objectifs et analyse de la situation réelle

La valeur de l'entreprise repose-t-elle sur la pérennisation (à long terme) de l'entreprise et sur la préservation des emplois ? Veut-il maximiser le prix de vente et ainsi augmenter son patrimoine personnel ? Veut-il vendre l'intégralité de l'entité juridique, un établissement ou une partie de l'établissement, ou des actifs définis uniquement ? Un descendant doit-il reprendre l'entreprise ? Veut-il dans ce cas traiter tous ces descendants équitablement ? Dans ce cas, l'entrepreneur doit définir une **stratégie de propriétaire** et la vérifier régulièrement.

Pour aborder la thématique de la succession, il est recommandé de faire analyser la situation réelle de l'entreprise par un expert externe dans le cadre d'un **audit préalable à la vente**. En parallèle, la situation de l'entrepreneur et du successeur potentiellement déjà connu doit être analysée. Une telle analyse est garante de la sécurité et permet de déceler au plus tôt les faiblesses. En définissant des objectifs stratégiques et en établissant une analyse de la situation réelle, l'entrepreneur peut orienter la structure et la culture de sa société en temps voulu sur la succession, et **rendre ainsi son entreprise apte à la succession**.

4 Évaluation des variantes de succession

La première décision importante consiste à déterminer si une **solution interne à la famille** est envisageable ou si une vente à un tiers doit être préparée. S'il existe un successeur dans la famille, l'unité de la propriété et de la gestion est maintenue dans l'entreprise. Si aucun successeur n'est présent dans la famille, la famille entrepreneuriale a tout de même la volonté de préserver son engagement financier. En conséquence de cela, la gestion est transmise à une direction externe, ce qui entraîne une séparation entre propriété et gestion. La succession interne à la famille, avec une séparation entre propriété et gestion, prend différentes formes : **holding (familiale), fondation, division de l'établissement, participation des employés, appel public à l'épargne (IPO)**. Si **aucun successeur interne à la famille** n'est disponible et que la famille ne veut plus s'engager financièrement dans l'entreprise, la vente à la direction actuelle (**rachat de l'entreprise par les cadres, MBO**) ou à une direction externe (**rachat de l'entreprise par des investisseurs, MBI**) est en première ligne. Si aucune de ces variantes n'est possible, la **vente de l'entreprise à un tiers** doit être envisagée. Si la vente à un tiers ne réussit pas, seule la liquidation de l'entreprise sans négociation reste possible.

Variantes possibles	Propriété / Direction			
	Décision	Unité entre propriété et direction	Séparation entre propriété et direction	Abandon de propriété et direction
	Interne à la famille	<ul style="list-style-type: none"> • Successeur dans la famille • Rachats par des sociétaires individuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Holding (familiale) • Fondation • Division • Participation des employés • Appel public à l'épargne (IPO) 	Liquidation (sans négociation)
Externe à la famille	<ul style="list-style-type: none"> • Rachat de l'entreprise par les cadres • Rachat de l'entreprise par des investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Vente à un tiers / Direction par les anciens propriétaires • Participation • Appel public à l'épargne (IPO) 	Vente à un tiers	

5 Organisation de la succession interne à la famille

La succession dans la famille présuppose la présence d'un **successeur capable et volontaire**. De même, le paiement aux éventuels autres héritiers doit être garanti. Si l'entrepreneur ne possède pas des ressources suffisantes pour régler les autres enfants proportionnellement et céder en parallèle la majorité de l'entreprise au successeur, il est possible d'intégrer une nouvelle **holding familiale** à fonder. Finalement, la solution doit être soutenue par toute la famille.

La transmission de la propriété est assurée par une **vente des participations** du propriétaire précédent au successeur (ce que l'on appelle un Share Deal, dans le cas de sociétés de capitaux) ou par la **vente de parts individuelles** de l'entreprise (ce que l'on appelle un Asset Deal, dans le cas de sociétés de personnes et de capitaux).

S'il n'existe aucun successeur au sein de la famille, il convient de déterminer si la variante « **Gestion externe avec contrôle familial** » est applicable. Ce faisant, la famille entrepreneuriale gérant l'établissement jusqu'alors se désengage uniquement de l'activité opérationnelle, mais reste engagée dans l'entreprise, au moins financièrement ou également en siégeant au conseil d'administration. Dans le cas d'une majorité d'actionnaires, l'attribution des tâches et des responsabilités doit être réglemantée dans un **contrat d'engagement mutuel**.

6 Organisation de la succession externe à la famille

Dans le cas d'un **rachat de l'entreprise par des investisseurs**, l'entreprise est reprise par un ou plusieurs employés actuels, en principe des membres de l'encadrement. L'avantage de cette solution réside dans le fait que les nouveaux propriétaires sont déjà familiarisés avec l'entreprise. Un rachat d'entreprise par des investisseurs suppose que l'entreprise emploie des cadres capables et volontaires. Cela n'est majoritairement pas le cas lorsque la direction en place est organisée de manière trop patronale. L'un des futurs propriétaires doit ensuite convenir comme dirigeant pour l'entreprise.

Dans le cas d'un rachat d'entreprise par des investisseurs, le **financement du prix d'achat** représente un obstacle. Si les cadres reprenant l'entreprise ne disposent pas de ressources suffisantes, ils doivent faire financer l'acquisition par des tiers. Cela peut se produire de différentes manières, lesquelles peuvent également être combinées. Même avec de faibles ressources, un MBO / MBI peut être mis en œuvre grâce à ce que l'on appelle un financement mosaïque.

Si le financement ne peut pas être réalisé, la question d'une **participation directe de tiers**, par ex. une société de financement par capitaux propres, se pose. Si les conditions préalables sont réunies, l'**appel public à l'épargne** (IPO) doit être envisagé dans les grandes entreprises. Si une solution de MBO / MBI n'est pas mise en place, la **vente de l'entreprise à un tiers** doit être envisagée.

7 Bilan

La planification et la mise en œuvre de la succession de l'entreprise, dans une PME, est un processus à organiser sur le long terme, qui englobe des aspects entrepreneuriaux, financiers, psychologiques et juridiques. Il est recommandé d'aborder **le projet au plus tôt et de manière structurée**, et de prendre conseil auprès de professionnels.

Ensuite, l'entrepreneur doit définir une **stratégie de propriétaire** et faire analyser le **statut réel de l'entreprise** par un expert externe, de manière à orienter à temps la structure de l'entreprise sur la succession.

La décision élémentaire consiste à déterminer si la **succession est réglée au sein de la famille ou en externe**. Une solution interne à la famille suppose l'existence d'un successeur capable et volontaire ; en outre, le financement doit pouvoir être assuré. Dans le cadre de l'application du droit des contrats et des sociétés, il existe une vaste palette de possibilités qui peuvent être mises en œuvre sur mesure au cas par cas.

Si l'entrepreneur n'est pas prêt à établir un règlement de son vivant, il doit au moins établir une **disposition testamentaire** pour les cas d'urgence, dans l'intérêt de la pérennisation de l'entreprise.

8 Questions de contrôle

- Avez-vous prévu suffisamment de temps et de ressources pour la succession de l'entreprise?
- Avez-vous défini votre stratégie de propriétaire personnelle pour la succession de l'entreprise?
- Avez-vous préparé votre entreprise à la succession?
- Connaissez-vous la valeur (objective) de votre entreprise?
- Avez-vous impliqué les personnes externes nécessaires pour la structuration et pour l'accompagnement juridique et fiscal du processus de succession?
- Vous êtes-vous préparé et avez-vous également préparé émotionnellement votre environnement à la succession?
- Vous êtes-vous protégé si une succession imprévue de l'entreprise devait être engagée?