

# succession 1.0

Le grand changement de générations.  
L'adieu à l'œuvre de sa vie peut être  
une véritable chance.



## **Economie en mutation**

Un entrepreneur sur deux a plus de 55 ans. Un défi pour tous ceux qui participent à l'entreprise.

## **Loyauté vs sens des affaires**

L'entrepreneur : entre famille, collaborateurs et intérêts personnels.

## **Sur le chemin de la retraite**

Tout sur les héritiers, les impôts, les investisseurs et le successeur idéal.

## **Comment s'y prendre**

Le vade-mecum complet du propriétaire et du successeur.

## Partenaires de réalisation et sponsors Ils ont permis la publication de la brochure succession 1.0 en la soutenant rédactionnellement et financièrement.



[www.heg-fr.ch/entrepreneurship](http://www.heg-fr.ch/entrepreneurship)



[www.iow.ch](http://www.iow.ch)



[www.zug.ch/economy](http://www.zug.ch/economy)



[www.luzern-business.ch](http://www.luzern-business.ch)



[www.ubcs.ch](http://www.ubcs.ch)



[www.frauenunternehmen.ch](http://www.frauenunternehmen.ch)



[www.mobi.ch](http://www.mobi.ch)



[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

## Partenaires conceptuels Ils promeuvent la brochure succession 1.0 en la faisant connaître et en la diffusant.

### Promotion économique Berne

[www.berneinvest.com](http://www.berneinvest.com)

### Promotion économique Fribourg

[www.promfr.ch](http://www.promfr.ch)

### Promotion économique Genève

[www.whygeneva.ch](http://www.whygeneva.ch)

### Promotion économique Jura

[www.jura.ch/eco](http://www.jura.ch/eco)

### Promotion économique Neuchâtel

[www.e-den.ch](http://www.e-den.ch)

### Promozione economica Ticino

[www.ti.ch/spe](http://www.ti.ch/spe)  
[www.copernico.ch](http://www.copernico.ch)

### Promotion économique Valais

[www.business-valais.ch](http://www.business-valais.ch)

### Service de l'économie Vaud

[www.vd.ch/selt](http://www.vd.ch/selt)

### Développement économique Vaud

[www.dev.ch](http://www.dev.ch)

### Aargau Services

[www.aargauservices.ch](http://www.aargauservices.ch)

### Amt für Wirtschaft Appenzell Ausserrhoden

[www.ar.ch/wirtschaft](http://www.ar.ch/wirtschaft)

### Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz

[www.schwyz-wirtschaft.ch](http://www.schwyz-wirtschaft.ch)

### arc-consulting werlen

[www.urdorf.ch](http://www.urdorf.ch)

### Gewerbeverband des Kantons Luzern

[www.gewerbeverband-lu.ch](http://www.gewerbeverband-lu.ch)

### Greater Zurich Area AG

[www.greaterzuricharea.ch](http://www.greaterzuricharea.ch)

### idee seetal AG

[www.idee-seetal.ch](http://www.idee-seetal.ch)

### IDEE SUISSE® Schweizer Gesellschaft für Ideen- und Innovationsmanagement

[www.idee-suisse.ch](http://www.idee-suisse.ch)

### InnovationsTransfer Zentralschweiz ITZ

[www.itz.ch](http://www.itz.ch)

### KMU Nachfolgezentrum – Generationen-Coaching

[www.kmu-nachfolgezentrum.ch](http://www.kmu-nachfolgezentrum.ch)

### Luzerner Kantonalbank

[www.lukb.ch](http://www.lukb.ch)

### Luzern plus

[www.luzernplus.ch](http://www.luzernplus.ch)

### Prime-Q-Solution AG

[www.prime-q-solution.ch](http://www.prime-q-solution.ch)

### ProWeinland

[www.proweinland.ch](http://www.proweinland.ch)

### Pro Zürcher Berggebiet

[www.prozb.ch](http://www.prozb.ch)

### Regionalmarketing Zürich Oberland

[www.wrzo.ch](http://www.wrzo.ch)

### Standortförderung glow. das Glattal

[www.glow.ch](http://www.glow.ch)

### Standortförderung Limmattal

[www.standort-limmattal.ch](http://www.standort-limmattal.ch)

### Standortförderung Region Winterthur

[www.standort-winterthur.ch](http://www.standort-winterthur.ch)

### Standortförderung Wetzikon

[www.wetzikon.ch](http://www.wetzikon.ch)

### Standortförderung Stadt St. Gallen

[www.standort.stadt.sg.ch](http://www.standort.stadt.sg.ch)

### Standortförderung Zimmerberg-Sihltal

[www.zimmerberg-sihltal.ch](http://www.zimmerberg-sihltal.ch)

### Standortförderung Züri-Unterland

[www.standort-zueri-unterland.ch](http://www.standort-zueri-unterland.ch)

### Standortmarketing STADT BADEN

[www.baden.ch](http://www.baden.ch)

### Standort- und Wirtschaftsförderung Schlieren

[www.schlieren.ch](http://www.schlieren.ch)

### Swiss German Club – Luzern/Zug/Zentralschweiz

[www.swiss-german-club.ch](http://www.swiss-german-club.ch)

### Technologie Forum Zug TFZ

[www.technologieforum.ch](http://www.technologieforum.ch)

### Technologiezentrum Linth

[www.tzl.ch](http://www.tzl.ch)

### TREUHAND|SUISSE Sektion Zürich

[www.treuhandsuisse-zh.ch](http://www.treuhandsuisse-zh.ch)

### Urner Kantonalbank

[www.urkb.ch](http://www.urkb.ch)

### Verband Frauenunternehmen

**Der Verband von und für Unternehmerinnen**  
[www.frauenunternehmen.ch](http://www.frauenunternehmen.ch)

### Wirtschaftsförderung Kanton Solothurn

[www.standortsolothurn.ch](http://www.standortsolothurn.ch)

### Wirtschaftsförderung Nidwalden

[www.nwcontact.ch](http://www.nwcontact.ch)

### Wirtschaftsförderung Stadt Zürich

[www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft](http://www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft)

### Wirtschaftsförderung Uri

[www.ur.ch/wfu](http://www.ur.ch/wfu)

### Wirtschaftsförderung Uster

[www.wirtschaftsfoerderung-uster.ch](http://www.wirtschaftsfoerderung-uster.ch)

### Wyrsch Unternehmerschule AG

[www.unternehmerschule.ch](http://www.unternehmerschule.ch)

### Zentralschweizerische Handelskammer

[www.hkz.ch](http://www.hkz.ch)

# succession 1.0

**Le grand changement de générations. L'adieu à l'œuvre de sa vie peut être une véritable chance.**



## Chère lectrice, cher lecteur

### L'engagement de l'entrepreneur façonne le futur.

Qu'est-ce qui caractérise un bon entrepreneur, un bon chef? Il a une vision, un but clair qu'il veut atteindre avec son équipe. Son engagement façonne le futur et le présent sert son objectif. Cette clairvoyance, un bon entrepreneur doit aussi l'avoir pour lui-même. Jusqu'où ses forces suffiront-elles? Quand de plus jeunes devront-ils reprendre le flambeau? On est en droit d'attendre du chef d'entreprise qu'il fasse preuve de sagesse et de discernement, qu'il ait conscience que tout a une fin.

Parlons franc: est-il facile de passer la baguette de chef d'orchestre quand on a donné le ton pendant des dizaines d'années? Certainement pas. C'est pourquoi il importe de garder les pieds sur terre pour ne pas tomber de haut. En fin de compte, il est aussi agréable de savoir que son entreprise continue de prospérer et de créer de nouvelles places de travail, alors que l'on n'est soi-même plus aux commandes.

Ce qui distingue un bon chef des autres, c'est qu'il voit loin et garde à l'esprit la vision d'ensemble. Cela exige parfois, dans l'intérêt général, de se tenir en retrait, de préférer l'arrière-plan.

Mener une entreprise exige une forte personnalité. Il faut savoir donner aux autres le courage d'oser, même lorsque le succès est incertain. Personne n'a jamais atteint ses objectifs sans avoir connu de traversée du désert. C'est un fait que l'on oublie un peu facilement, parce qu'aujourd'hui pratiquement tout peut être obtenu en appuyant sur un bouton. Ce n'est cependant pas le cas dans la conduite d'une entreprise, ni dans le règlement d'une succession.

Il s'agit de ne pas perdre l'objectif des yeux, d'être à même de franchir les obstacles avec une certaine aisance et, surtout, de ne pas renoncer. Ne jamais renoncer, en aucun cas. Pour le bien de l'entreprise, de ses collaborateurs et des successeurs.

Tenez bon!

Jean-Daniel Gerber

Secrétaire d'Etat et directeur du SECO

Photos: Photopress / Benjamin Zurbriggen

**Partenaires principaux** La brochure succession 1.0 a pu être réalisée et financée grâce à l'engagement commun des partenaires suivants:

**kmNEXT**

[www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



Amt für Wirtschaft und Arbeit  
des Kantons Zürich

**Standortförderung**

[www.standort.zh.ch](http://www.standort.zh.ch)

**RelèvePME**

[www.relevepme.ch](http://www.relevepme.ch)

Département fédéral de l'économie DFE  
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

[www.kmu.admin.ch](http://www.kmu.admin.ch)  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

**isade**

Institut suisse des administrateurs  
et dirigeants d'entreprises

[www.isade.ch](http://www.isade.ch)

# SUCCESSION D'ENTREPRISE



**Le temps  
confirme les  
bons conseils.**

**BANQUE CANTONALE: GAGNER ENSEMBLE**



### La Suisse, pays d'entrepreneurs

- 8 Economie en perpétuel changement
- 10 Retraite avant-gardiste
- 12 A la recherche de la perle rare

### Le dernier grand projet

- 15 Le défi
- 16 Les partenaires
- 18 Le financement

### Reportages

- 22 Cent ans d'histoire familiale
- 24 Dans le mille!
- 26 Une succession modèle

### Dossiers

- 29 Savoir transmettre
- 30 Management des ressources humaines
- 31 Prévoyance professionnelle
- 32 « Mister Right »
- 34 Attention au piège fiscal!
- 36 Affaire de famille
- 38 Vendre au meilleur prix
- 39 Le prix de vente
- 40 Micro-entreprise
- 42 Puissant bailleur de fonds
- 44 Succession pas à pas
- 47 Double mixte
- 48 Assurer ses vieux jours

### Vade-mecum

- 51 Service de la planification successorale
- 52 Initialisation
- 52 Options
- 53 Tableau synoptique des formes juridiques
- 54 Droit familial et successoral
- 56 Droit fiscal
- 57 Préparation
- 57 Facteurs déterminants pour le prix selon les diverses formes de succession
- 58 Evaluation de l'entreprise
- 59 Financement de la succession
- 60 Nature des contrats
- 63 Transmission
- 63 Réalisation
- 63 Adresses Internet
- 65 Points de contact



## Impressum

succession 1.0 est un guide faisant partie d'une série de brochures spécialisées, consacrées à l'entreprise. Il est réalisé dans le cadre d'un projet réunissant des services fédéraux, des organisations cantonales et régionales de soutien à l'économie, en collaboration avec des associations professionnelles et l'économie privée. La diffusion de succession 1.0 est assurée par les sponsors, les partenaires publicitaires et de réalisation, ainsi que par le site internet [www.relevepme.ch](http://www.relevepme.ch).

### Direction et réalisation du projet

Claus Niedermann  
Journalistenbüro Niedermann GmbH  
[claus.niedermann@jnb.ch](mailto:claus.niedermann@jnb.ch)

### Coordination générale pour la Suisse romande

Giovanni Giunta, [info@relevepme.ch](mailto:info@relevepme.ch)  
RelèvePME  
Case postale 1215  
1001 Lausanne  
Tél. 021 796 33 78

### Rédaction

Jost Dubacher, [jost.dubacher@jnb.ch](mailto:jost.dubacher@jnb.ch);  
Stefan Kyora, [stefan.kyora@jnb.ch](mailto:stefan.kyora@jnb.ch);  
Journalistenbüro Niedermann GmbH,  
Hirschmattstrasse 33, 6003 Luzern,  
Tél. 041 226 20 80, [info@jnb.ch](mailto:info@jnb.ch)

### Rédaction / traduction pour la Suisse romande

José Bessard, [besscom@josebessard.ch](mailto:besscom@josebessard.ch)  
Tél. 076 281 45 77

### Contributions d'experts

Daniel Angliker, Zurmont Madison Private Equity;  
Jean-Daniel Antille Business Valais; Dr. Thomas Bähler, associé de l'étude d'avocats Kellerhals Anwälte; Prof. Rico J. Baldegger, HEG Fribourg; Hans Baumgartner, Credit Suisse AG; Barbara Brauchli Rohrer, Wenger & Vieli AG; Simon Bühler, Credit Suisse AG; Andreas Bünter, Oprandi & Partner AG; David Dahinden, BDO AG; Moreno Dorz, Helsana; Rudolf Ebnöther, UBS AG; Erich Ettlin, BDO AG; Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG; Dr. Jean-Daniel Gerber, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO; Dr. Frank Halter, Universität St. Gallen, Center for Family Business; Jeannette Heiniger, KPMG Luzern; Maria Harrer, TREUHAND|SUISSE Zürich; Cyril Huser, Wegelin & Co. Privatbankiers; Jörg A. Kilchmann, KPMG Schweiz; Martin Kistler, Kellerhals Anwälte; Markus Kumschick, Wegelin & Co. Privatbankiers; Daniel Kusio, BV Partners AG; Rolf Langenegger, KPMG Schweiz; Stefanie Meier-Gubser, Institut suisse des administrateurs et dirigeants d'entreprises ISADE; Dr. Max Nägeli, kmuNEXT und Nägeli Partner AG; Mathis Passeraub, Helbling Corporate Finance AG; Denis Galley, Banque Cantonale de Fribourg; Sten Schreiber, ABTell Wertschöpfungs AG; Hans Jürg Steiner, KPMG Bern; Dr. Karl Spielberger, Orlando Management Schweiz AG; Beat Unternährer, The Corporate Finance Group, Zürich; Dr. Tobias Ursprung, Capvis Equity Partners, Zürich; Tony Z'graggen, Mattig-Suter und Partner Schwyz

### Illustrations

Anna Luchs, Zurich  
[www.annaluchs.ch](http://www.annaluchs.ch)

### Conception et Layout

Bernet & Schönenberger, Zurich  
[www.typographie.ch](http://www.typographie.ch)

### Impression

dfmedia Druckerei Flawil AG  
[www.dfmedia.ch](http://www.dfmedia.ch)

© Journalistenbüro Niedermann GmbH

Mars 2011  
Edition 2011 / 2012

Version PDF et sources:  
voir [www.relevepme.ch](http://www.relevepme.ch)



## Partenaires rédactionnels et annonceurs Les contributions d'experts de ces partenaires expliquent comment réussir un projet de succession.



[www.abtell.ch](http://www.abtell.ch)



[www.bcf.ch](http://www.bcf.ch)



[www.bcge.ch](http://www.bcge.ch)



[www.bcj.ch](http://www.bcj.ch)



[www.bcn.ch](http://www.bcn.ch)



[www.bcv.ch](http://www.bcv.ch)



[www.bcvs.ch](http://www.bcvs.ch)



[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)



[www.bvpartners.ch](http://www.bvpartners.ch)



[www.capvis.com](http://www.capvis.com)



[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)



[www.centrepatronal.ch](http://www.centrepatronal.ch)



[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)



[www.heg-fr.ch/entrepreneurship](http://www.heg-fr.ch/entrepreneurship)



[www.kellerhals.ch](http://www.kellerhals.ch)



[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)



[www.luzern-business.ch](http://www.luzern-business.ch)



[www.fve.ch](http://www.fve.ch)



[www.mobi.ch](http://www.mobi.ch)



[www.iow.ch](http://www.iow.ch)



[www.isade.ch](http://www.isade.ch)



[www.tcfg.ch](http://www.tcfg.ch)



[www.treuhandsuisse-zh.ch](http://www.treuhandsuisse-zh.ch)



[www.unisg.ch](http://www.unisg.ch)



[www.ubs.com](http://www.ubs.com)



[www.wengervieli.ch](http://www.wengervieli.ch)



[www.lawyers-wyer.ch](http://www.lawyers-wyer.ch)



[www.zurmontmadison.ch](http://www.zurmontmadison.ch)



# ECOUTER COMPRENDRE ACCOMPAGNER

Vos besoins - nos compétences.

BDO SA, partenaire privilégié en matière de transmission d'entreprises.  
Notre atout: la proximité avec 31 succursales en Suisse et un réseau international performant.

Tél. 0800 825 000  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

Audit • Fiduciaire • Conseil

**BDO**

# Economie en perpétuel changement

## Le règlement des successions privées constitue un défi public et de société.



L'importance de la succession d'entreprise peut être considérée sous différents angles. Sur le plan macro-économique, il convient en particulier de se poser les questions clés suivantes : Chaque année, combien d'entreprises entament-elles une procédure de succession ? Combien d'entre elles sont-elles effectivement reprises ? Quelle est leur probabilité de survie ? Quelle signification revêtent les diverses formes possibles de succession et quelles en sont les motivations ?

### Toujours plus d'entreprises à reprendre

En Suisse, le « Center for Family Business » de l'Université de Saint-Gall a réalisé deux études représentatives en la matière, qui portent sur les années 2005 et 2009. La comparaison de ces deux études permet de constater que sur une période de 5 ans, soit respectivement de 2005 à 2009 et de 2009 à 2013, le pourcentage de successions est passé de 18,5 % à 25,9 %. Cela signifie que sur les quelque 300 000 entreprises que compte la Suisse, au moins 75 000 seront au seuil d'une procédure de succession au cours des cinq prochaines années. Il en découle qu'en un lustre, près de 900 000 collaboratrices et collaborateurs, c'est-à-dire environ 180 000 par année, seront touchés par le phénomène. Cela correspond à ce qui se passe dans les autres pays européens.

### 3000 entreprises fermées chaque année

En se basant sur diverses études, on peut estimer que le pourcentage des entreprises qui ont été effectivement transmises à un successeur est de l'ordre de 70 %. A contrario, cela signifie que 30 % des entreprises potentiellement transmissibles ne l'ont pas été. Il s'agit souvent d'entreprises individuelles dans le domaine des services, qui disparaissent avec la cessation des activités de leur fondateur. Certaines entreprises sont par ailleurs liquidées parce qu'elles n'offrent pas de potentiel de développement et par conséquent ne suscitent pas de demande. Pour d'autres enfin, la reprise échoue par manque de planification, en raison d'une charge fiscale trop élevée, ou encore de prévoyance insuffisante de la part de la famille entrepreneuriale. En Suisse, que ce

#### Arrière-plan

### Une succession réussie

Alors qu'il existe de nombreuses études sur la carrière et la réussite de femmes qui ont fondé leur entreprise, celles qui ont repris une entreprise ne font en revanche en Suisse l'objet d'aucune recherche. Une enquête vaudrait certainement la peine ; ne serait-ce que parce que de nombreuses cheffes d'entreprises, connues et couronnées de succès, sont arrivées au sommet par le biais d'une succession. Ce constat est valable aussi bien pour Magdalena Martullo-Blocher que Carolina Müller-Möhl ou Franziska Tschudi. Et les exemples ne manquent pas, qui démontrent que des filles et des épouses peuvent connaître plus de succès dans la reprise de l'entreprise familiale que leur parenté masculine. **Stefan Kyora**

soit pour des raisons stratégiques, externes ou autres, quelque 20 % des entreprises familiales ne sont pas transmises à la génération suivante. En se basant sur les chiffres actuellement disponibles, cela représente environ 3000 entreprises qui sont fermées, faute d'avoir pu régler la succession. Environ 39 000 collaborateurs (estimation prudente) sont touchés par ces fermetures.

### Successions durables

Lorsqu'une entreprise est transmise avec succès, il se pose naturellement la question de ses chances de survie avec la nouvelle direction. Selon les statistiques de l'Union européenne et celles de notre voisin autrichien, 95 % des entreprises survivent au cours des 5 années suivant la reprise. En termes de politique économique, il est intéressant de comparer ce pourcentage à celui des nouvelles entreprises. Plusieurs enquêtes relèvent en effet que la moitié des nouvelles entreprises ne survivent pas au cours des 5 ans suivant leur création.

### Les repreneurs hors du cadre familial sont toujours plus nombreux

Les études mettent en évidence qu'en Suisse, la reprise d'entreprises dans le cadre familial perd de son importance. Alors que la succession intrafamiliale représentait encore 60 % des cas en 2005, aujourd'hui elle ne se monte plus qu'à 40 %. A titre de comparaison, en Autriche près de 60 % des entreprises sont encore reprises dans le cadre familial et environ un tiers est vendu à des repreneurs externes. En Allemagne, les chiffres varient fortement selon les enquêtes. Le taux de reprises intrafamiliales se situe dans une fourchette allant de 42 % à 70 %. En ce qui concerne les successions intrafamiliales, la reprise par le fils de l'entrepreneur est le scénario le plus fréquent. Dans les cas de reprise extrafamiliale, le MBO (Management Buy-out) – c'est-à-dire la reprise par les cadres ou les salariés – gagne en importance. Il est suivi par la vente à des tiers, par exemple à une autre entreprise. Les introductions en bourse ne représentent en revanche qu'un pourcentage négligeable; cela tient à la nette prédominance des petites entreprises en Suisse.

### Le meilleur repreneur possible

Plusieurs raisons expliquent la diminution des successions intrafamiliales. Aujourd'hui, les générations montantes ont par exemple un choix de professions et de possibilités d'épanouissement beaucoup plus large que celui des générations précédentes. Les sociologues parlent à cet égard de « société à choix multiples ». Par ailleurs, on observe que le sentiment du devoir n'est plus aussi fort que par le passé et que les familles composées de trois générations ont changé leur modus vivendi. Il en résulte que les

enfants sont souvent moins intéressés par la reprise de l'entreprise familiale. L'ancien principe français de « primogéniture » – principe de l'antériorité de naissance et des droits de succession qui en découlent –, et le « népotisme » visant à favoriser l'un ou l'autre membre de la famille, sont aujourd'hui écartés par le désir de trouver le meilleur repreneur possible.

Pour les générations montantes, la prise en compte des possibilités de se réaliser et des coûts que cela entraîne peut aussi jouer un rôle décisif. La reprise d'une petite entreprise peut par exemple signifier un salaire moindre que celui versé par une grande entreprise. Sans compter que les grandes entreprises offrent souvent des perspectives de carrière, de formation et de formation continue, tandis que les avantages de la prise de décision et de la liberté d'action du petit entrepreneur sont parfois sous-évalués.

Frank Halter

Center for Family Business, Université de Saint-Gall

[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

#### Transmission d'entreprise

### Quid de la médiation? Bien transmettre, c'est s'attaquer au cœur et à la raison.

La transmission est une aventure humaine unique, vécue par des personnes qui ont une identité, une sensibilité et une histoire propres.

Fort de ce constat, on peut alors retenir les différentes étapes qui conduisent au succès de la transmission :

- a. **Le déclenchement du processus :** il s'agit de la prise de conscience de la nécessité de la transmission. Cette tâche incombe aux propriétaires et dirigeants de l'entreprise.
- b. **Le choix d'une stratégie :** Quels sont les objectifs prioritaires? Est-ce la continuité dans la famille, le pouvoir, le prestige, l'argent, la loyauté envers les employés, etc. ?
- c. **La passation de pouvoirs :** Dès qu'une décision a été prise, le démissionnaire doit être prêt à laisser sa place.
- d. **Le renouveau :** Le repreneur a un important travail à effectuer : communiquer, informer, dans le but de rassurer.

En d'autres termes, une transmission d'entreprise est réussie lorsque trois conditions sont remplies :

1. **la pérennité de l'entreprise**
2. **la réussite du projet professionnel du repreneur**
3. **l'opportunité pour le propriétaire de se projeter dans une autre étape de sa vie.**

Business Valais – Antenne Valais romand met l'ensemble de ses compétences à votre disposition, notamment son expérience en matière de médiation, outil efficace dans bon nombre de processus de succession.

Business Valais – Antenne Valais romand



## Retraite avant-gardiste

**En 30 ans, Bernard Sottas a fait de son entreprise un des leaders suisses de la branche. Il a remis sa société mais sa passion brûle toujours.**

**Bernard Sottas :** « J'ai toujours aimé l'architecture. »  
(A gauche)

« J'ai toujours voulu que cette entreprise ait de la valeur, qu'elle soit attrayante, sexy du début jusqu'à la fin », lance Bernard Sottas. « Et je voulais aussi qu'elle dispose d'un bon encadrement, de façon à ce que les repreneurs ne se retrouvent pas avec toute sorte de problèmes sur les bras. » A 67 ans, l'ex-patron et fondateur de l'entreprise de construction métallique Sottas SA, à Bulle, reste fidèle à lui-même : clairvoyant, créatif et passionné.

C'est sans doute l'une des clés de son succès entrepreneurial exemplaire, avec le goût du travail bien fait. Que de chemin parcouru depuis l'apprentissage de dessinateur en machines, suivi d'un diplôme d'ingénieur en mécanique ! Bernard Sottas a fondé son bureau d'ingénierie en 1982, à Bulle ; une « start-up » – comme on dit aujourd'hui – formée de trois personnes : les époux Sottas et un dessinateur. En une trentaine d'années, il en a fait l'un des leaders de la branche en Suisse, présente en Europe et en Extrême-Orient, et réalisant un chiffre d'affaires de l'ordre de 80 millions de francs par an.

Le siège de l'entreprise est à l'image de cette réussite éclatante. Au bord de l'autoroute A12

traversant la verte Gruyère, s'élève un splendide bâtiment de verre sur structure d'acier, tel le vaisseau amiral de l'architecture moderne. Bernard Sottas se souvient d'un de ses premiers voyages à New York dans les années 80 et de sa fascination pour les gratte-ciel. C'est cet engouement pour les structures en acier et les façades de verre qui l'a porté et qui a porté son entreprise au sommet. La nouvelle usine Nespresso à Avenches, le siège mondial de Merck Serono à Genève, le Rolls Building à Londres, le Rolex Learning Center à Lausanne : voilà quelques-unes de ses nombreuses et prestigieuses réalisations.

### Verdi, rock et électro

L'entreprise a grandi par étapes. Concepteur, fabricant, constructeur, Bernard Sottas a su la faire évoluer avec son temps, l'intégrer dans son environnement en mariant tradition et avant-garde. Et ce n'est pas un vain mot. En fin d'année, la grande halle de l'entreprise se muait en lieu de fêtes et d'événements extraordinaires. En 1996, l'usine servait de théâtre à Kronos, un opéra rock. En 2001, elle était transformée en salle de concert classique pour jouer le Requiem de Verdi. Et l'an dernier, elle accueillait le Highway Festival, avec musique électro et disco. « Nous avons eu 7000 personnes. C'était géant ! » s'exclame Bernard Sottas.

Et la succession, comment s'est-elle déroulée ? Quand on est aussi engagé professionnellement et socialement, il n'est jamais évident de se retirer des affaires. Bernard Sottas s'était donné du temps. Il y a songé plusieurs années à l'avance et la passation a été préparée avec soin.

### L'entreprise

#### De verre et d'acier

Sottas SA est un des leaders suisses de la construction métallique. La société réalise l'entier des projets qui lui sont confiés, de la matière première au nettoyage final. Elle se divise en quatre départements : bureau technique avec recherche et développement ; fabrication, dans trois halles totalisant une surface de 22 000 m<sup>2</sup> pour l'acier, le verre, l'aluminium et le traitement de surface ; montage, avec des équipes de travail ad hoc ; logistique, avec parc de camions et remorques spéciales, notamment.



« J'ai pris un coach, un ami. On avait confiance en lui et il voyait les choses d'un œil neutre. » Au départ, il n'était pas vraiment question d'une succession intrafamiliale. Sottas était prêt à toutes les éventualités. « C'est presque par hasard que ça s'est fait comme ça », relève-t-il. En l'occurrence, le hasard a bien fait les choses. Sa fille Laure était entrée dans l'entreprise en 1999, suivie une année plus tard par son mari Nadir Solenghi. A cette époque, il n'était pas encore question de succession. Loin de là ! Bernard Sottas était engagé sur tous les fronts, y compris en politique. La réflexion sur la reprise de l'entreprise commença en 2006. Tout était ouvert.

« Quand ma fille s'est orientée vers le génie civil, la situation s'est présentée différemment. Mais vous savez, une entreprise de 280 collaborateurs, ce n'est pas comme une petite PME. Il ne suffit pas d'avoir les connaissances techniques de la branche, il y a toute une expérience de conduite et de gestion à acquérir. » Peu à peu, tout allait cependant se mettre en place de manière complémentaire. Si bien qu'« au bout de quelques années, c'est cette solution qui a été retenue », observe Bernard Sottas avec une pointe de fierté dans la voix.

### Equipe gagnante

La solution ? Au 30 juillet 2010, il était convenu qu'il quitterait ses fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de Sottas SA. Sa fille, Laure Sottas Solenghi, responsable du service commercial, deviendrait alors présidente du conseil d'administration ; tandis que son gendre, Nadir Solenghi, reprendrait la direction générale. Ce qui fut fait.

Bientôt la quarantaine et ingénieurs EPFZ tous les deux, les époux Sottas Solenghi sont entourés d'une équipe directoriale de quatre personnes. Tous ont au moins dix ans d'expérience dans la société. C'est en quelque sorte la solution idéale. Compte tenu de la taille de l'entreprise, la performance mérite un coup de chapeau ! « Elle est à mettre au crédit des repreneurs », souligne Bernard Sottas avec modestie. Sans doute. On y ajoutera tout de même la qualité de la préparation de la transmission et surtout l'excellence du fonctionnement de l'entreprise. Une excellence qui a d'ailleurs été couronnée par le « Prix de l'Entreprise Suisse Romande 2010 », décerné par le Swiss Venture Club aux fleurons de l'économie suisse.

### Toujours actif et créatif

Reste qu'après un parcours professionnel aussi brillant, il faut savoir retomber sur ses pieds au moment du départ. « Je mets mon expérience au service de projets qui créent des emplois », dit-il ; « et je suis encore actif dans des sociétés que j'ai créées », telle que Bat-Mann SA, une entreprise générale de construction fondée il y a une quinzaine d'années ; TIG, Tôlerie industrielle de la Gruyère SA, fondée il y a 6 ans ; ou encore Tooltec SA, lancée en 2010.

Bref, l'agenda est particulièrement bien rempli ! D'autant que Bernard Sottas continue de siéger au conseil d'administration de Sottas SA et reste passionné de sport et de photographie : « Je vais aller photographier toute une série de bâtiments modernes. » Et il n'est pas prêt de s'arrêter : « Un créateur, un patron d'entreprise a toujours des projets ! »

José Bessard

**Tradition familiale:** Bernard Sottas, sa fille Laure Sottas Solenghi et son gendre Nadir Solenghi (au milieu).

**Créatif et passionné:** Bernard Sottas (à droite).

# A la recherche de la perle rare De plus en plus de managers confirmés se font indépendants par le biais d'une succession. Ce qu'ils recherchent ? Une entreprise mature, conduite de manière professionnelle et bien positionnée dans un marché en pleine croissance. En un mot : la perle rare.

## Eclairage

### Les marchés porteurs et ceux qui en profitent

#### GLOBALISATION

##### → Branches en plein boom

services aux entreprises fondés sur le savoir : logistique ; sécurité ; technologies de l'information ; recrutement et formation continue.

#### DÉMOGRAPHIE

##### → Branches en plein boom

services de santé et de soins : industrie pharmaceutique ; biotechnologie ; établissements de soins ; finance et services en matière de prévoyance retraite et santé.

#### ÉCOLOGIE

##### → Branches en plein boom

marchés liés à l'environnement : énergies renouvelables ; conseils en efficacité énergétique ; traitement de l'eau / installations de désalinisation ; recyclage.

#### MICROSTRUCTURES

##### → Branches en plein boom

entreprises actives en bio et nanotechnologie.

#### SANTÉ GLOBALE ET BIEN-ÊTRE

##### → Branches en plein boom

produits et services pour le maintien de la santé ; techniques médicales ; conseils santé ; marché du bien-être ; produits biologiques et aliments fonctionnels.

Source : Allianz Economic Research « Un regard sur l'avenir » Allianz GIKapitalmarktanalyse

Au cours des prochaines années, seul un tiers des entreprises familiales seront reprises par un membre de la famille. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises sont à vendre. Pour beaucoup de jeunes entrepreneurs, la reprise d'une PME peut représenter une solution plus attrayante que la création d'une start-up, pour autant qu'ils mettent la main sur la « bonne » entreprise. Reste à savoir comment acquérir une entreprise qui offre un potentiel de croissance et surtout un bon rendement ? Ce n'est pas évident. Néanmoins, il existe un certain nombre de critères de sélection. En voici quelques-uns.

Pour l'acheteur, il y a différentes raisons d'acquérir une entreprise. La motivation peut par exemple être le désir de se faire indépendant ou celui de réaliser une idée sur le plan commercial. Il peut aussi y avoir des raisons stratégiques, comme acquérir des parts de marché ou se diversifier. Tous ces motifs doivent être examinés d'un œil critique et en fonction des ressources à disposition. Le résultat de cette réflexion permet de fixer l'objectif dans le cadre d'un concept d'acquisition. Il devient alors possible de déterminer quelle entreprise peut entrer en ligne de compte.

### Le bon moment d'acheter

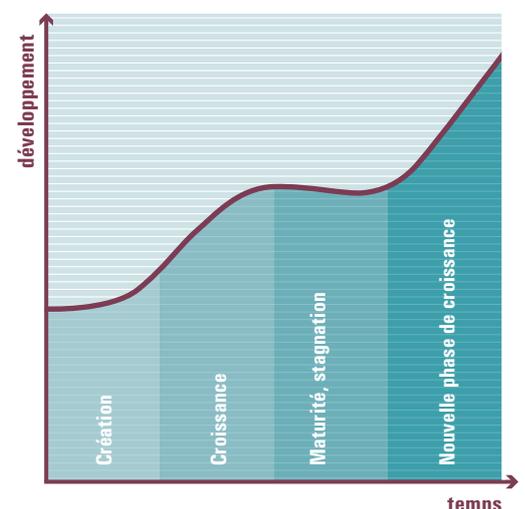
De sa création à sa liquidation, une entreprise connaît plusieurs cycles de vie. Si la stratégie et la conduite sont bonnes, la phase de création mène à une période de croissance. Ensuite intervient une phase de maturité, de stagnation ou de changement. Si le changement réussit, une nouvelle phase de croissance commence. S'il échoue, l'entreprise périclité. Comme ces différentes phases sont étroitement liées au cycle de vie du propriétaire, du point de vue de l'entreprise il est souhaitable de régler la succession durant la phase de maturité. En cas de passation réussie, le nouveau propriétaire peut dès le départ lancer une nouvelle phase de croissance.

La reprise d'une entreprise en phase de création n'est à recommander qu'à des acheteurs prêts à prendre des risques. A ce stade, les produits ou les services offerts par l'entreprise ne sont souvent pas encore matures et le mar-

ché pas assez développé. En revanche, il est intéressant d'entrer en lice pendant la phase de croissance. Les produits et le marché offrent alors un bon potentiel de développement. Pour saisir cette chance, il faut toutefois disposer de beaucoup de liquidités. Une reprise n'est par conséquent à recommander que si l'acheteur bénéficie de suffisamment de capital propre, voire de capital risque. Quand un repreneur à d'importantes obligations d'amortissement liées à un financement externe du prix d'achat, il est recommandé d'entrer en matière lors de la phase de maturité de l'entreprise. Durant cette période, l'entreprise génère en effet des revenus durables, ce qui permet à l'acheteur de faire face à ses obligations.

Les entreprises idéales à reprendre sont celles qui déploient leurs activités dans des marchés porteurs. Elles profitent très rapidement de l'essor et de l'élargissement de ces marchés. Au cours des dernières années, le secteur porteur par excellence était celui des communications et des technologies de l'information. Aujourd'hui et pour les deux décennies à venir, celui de la santé est promis à un bel avenir. Cela dit, les entreprises profilées sur d'autres grands marchés porteurs sont également intéressantes à reprendre (lire l'encadré « Les marchés porteurs »).

### Développement de l'entreprise



## La valeur de l'entreprise

En fin de compte, la valeur d'une entreprise – et par-là son attrait – tient à l'ensemble de ce que l'on désigne en anglais par «hard and soft facts». Il s'agit d'une part des facteurs matériels tels que la situation financière, le cash-flow, les indicateurs financiers, le bilan, le compte de résultats, la valeur des actifs, le rendement, et d'autre part des facteurs immatériels tels que la tradition, l'image, le management, le personnel, les relations clients et la stratégie. La pondération de ces éléments joue un rôle décisif. Pour une exploitation industrielle, le rapport matériel/immatériel devrait être de l'ordre de 80/20%; pour une entreprise de service, de 50/50.

Pour répondre à la question initiale «quelle est la bonne entreprise à reprendre?», on peut avancer qu'il s'agit d'une entreprise leader dans sa ville, dans sa région, en Suisse, voire sur le marché global; d'une entreprise qui bénéficie de grandes marges, active dans une niche commerciale à gros potentiel, avec des produits ou un catalogue de prestations uniques. Bien sûr, une telle perle est rarement à vendre! Reste qu'en menant une stratégie intelligente, il est aussi possible de transformer un établissement ordinaire en entreprise de haut vol.

**Max Nägeli**  
Directeur de kmuNEXT  
[www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)

## Le marché suisse des fusions & acquisitions

### Fusions & acquisitions Qu'il s'agisse d'un grand groupe, d'une entreprise industrielle ou d'une PME, la démarche est similaire.

M & A (Mergers & Acquisitions) – c'est-à-dire fusions et acquisitions – sont des activités quotidiennes en Suisse. Quand on dit fusions et acquisitions, on pense naturellement aux grandes transactions, telles que l'achat de Genentech Inc par Roche Holding SA, en 2009, pour plus de 44 milliards de dollars. Dans les faits, il s'agit aussi de la reprise d'une entreprise locale de peinture ou de la vente, pour raison d'âge, d'un établissement régional à une PME active au plan européen. Que l'entreprise soit grande ou petite, la démarche est similaire: deux entreprises sont réunies par fusion ou par acquisition.

#### Manque de transparence

Combien y a-t-il de transactions de ce type chaque année en Suisse? Impossible de donner une réponse précise. Un certain nombre d'informations sont néanmoins connues concernant les transactions de sociétés cotées en bourse ou relevant de la «private-equity» (sociétés qui n'ont pas fait l'objet d'une procédure de cotation publique), en raison de l'obligation d'informer et notamment de publier les données reflétant leurs performances sur le marché. Sur la base de ces informations, KPMG publie depuis plusieurs années le «M & A Yearbook», l'annuaire des fusions et acquisitions.

En 2009, il y a ainsi eu 276 transactions incluant une participation suisse. En parallèle avec l'évolution économique, on constate une diminution des transactions depuis 2007. L'annuaire met en outre en évidence que près de 50 % des transactions publiées se sont déroulées dans les trois secteurs suivants: marchés industriels, médias et télécommunications, services financiers.

» Si l'économie poursuit sa reprise, nous comptons sur une augmentation substantielle de la demande d'acquisitions de sociétés intéressantes.

La crise économique a aussi laissé des traces sur le marché suisse des fusions et des acquisitions, en particulier en ce qui concerne les règlements de successions. Qui veut vendre son entreprise, l'œuvre d'une vie, quand les perspectives de travail sont mauvaises et le carnet de commandes plutôt maigre, ou quand les «business plans» des repreneurs paraissent peu solides? Les entre-

tiens que nous avons eus avec nos clients révèlent que certain nombre d'entrepreneurs ont provisoirement suspendu leur plan de succession.

#### Ajourner n'est pas renoncer

Tout en faisant preuve d'un optimisme prudent, notons que si l'économie poursuit sa reprise et que les taux d'intérêts demeurent relativement bas, alors on peut s'attendre à une prochaine augmentation substantielle de la demande d'acquisitions de sociétés intéressantes. Pour les entrepreneurs qui sont sur le point de lancer le règlement de leur succession ou qui ont mis en veille leur démarche, cela signifie qu'ils doivent penser à engager leurs efforts de vente au bon moment, afin de se préparer et de préparer leur entreprise à la passation. Dans cette perspective, il est essentiel de traiter en priorité les informations et les données nécessaires à la transaction, afin que le repreneur potentiel ou la société acheteuse puissent se faire leur propre idée de l'entreprise. A cet égard, nous avons constaté au cours des dernières années une tendance à la standardisation des règlements de succession, non seulement pour les moyennes mais également pour les petites entreprises.

**Jörg Kilchmann**  
Partner, KPMG Suisse

**Rolf Langenegger**  
Directeur, KPMG Suisse  
[www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)

# Ce que le capital-risque entrepreneurial peut générer en 6 mois:

## Acquisition

Kaffee Partner Holding GmbH, Allemagne

## Introduction en Bourse

Orior AG, Suisse

## Cession

Ticketcorner Holding AG, Suisse

Avec un capital investi de 600 millions d'EUR, Capvis prend des participations majoritaires dans des moyennes entreprises de premier plan en Suisse, Allemagne et Autriche. L'activité de Capvis vise à exploiter le potentiel de l'entreprise et à la faire prospérer de manière durable en étroite collaboration avec ses dirigeants. Depuis 1990, l'équipe de Capvis a mené à bien plus de 40 transactions d'un volume total supérieur à 3 milliards d'EUR. Capvis a déjà été nommée huit fois «meilleure société de participation de Suisse» par le principal magazine international spécialisé.

**BARTEC**

**KVT**

**sta**  
ABRASIVES

**LISTA**  
making workspace work

*Kaffee Partner*  
Gute Laune auf Knopfdruck!

**ACP**  
ART COATINGS

**DISETRONIC**

saia-burgess

**ORIOR**  
PREMIUM WOOD

**TOELER**

**STADLER**

**SP-CHEM**  
SWISS LEADING CHEMICALS

**komax**

DE SEDE GROUP  
de Sede | FSM | machalke | mliving | CONTRACT

**PHONAK**

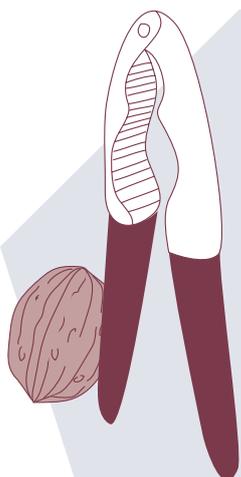
**BENNINGER**

**POLYTEC GROUP**

**WMF**

**TICKETCORNER**

**Le dernier grand projet** Chaque patron, chaque entreprise, chaque succession est unique. Néanmoins, il existe un certain nombre de règles qui permettent de simplifier la démarche. Cela va de la planification à l'implication de la famille, en passant par le travail auprès des collaborateurs et des clients, jusqu'à la vente finale.



**Le défi** On ne règle qu'une fois dans sa vie sa propre succession. Cela représente une forte charge émotionnelle et un gros effort entrepreneurial.

Après son élection au Conseil fédéral, Johann Schneider-Amman a dû régler rapidement sa succession en tant qu'entrepreneur. A-t-il agi dans les règles de l'art, l'avenir le dira. L'expérience nous enseigne toutefois que les Conseillers fédéraux entrepreneurs maîtrisent généralement parfaitement leur départ de l'entreprise. Chez Villiger & Fils, c'est le frère du Conseiller fédéral, Heinrich Villiger, qui a repris les rênes; chez EMS-Chemie, c'est la fille de Christoph Blocher, Magdalena Martullo. Dans les deux cas, les successeurs s'en tirent à merveille.

En Suisse, pour la plupart des 300 000 entrepreneurs, remettre leur entreprise, qui représente l'œuvre de leur vie, ne signifie pas le début d'une nouvelle carrière politique mais celui d'une retraite bien méritée. Le règlement de leur succession peut être considéré comme le couronnement de leur carrière. Mais il s'agit d'une démarche complexe, qui pose des exigences élevées sur de nombreux plans: juridique, financier, entrepreneurial, psycholo-

gique. L'entrepreneur est en quelque sorte déchiré entre l'émotionnel et le rationnel. Il n'en est pas moins tenu de trouver des solutions réalistes et harmonieuses pour les personnes et groupes d'intérêts impliqués dans ce changement délicat.

Au cours des dernières années, cette complexité s'est même accrue. Bien que de nombreuses PME soient au seuil d'une succession, le marché reste très opaque et n'offre pas de vue d'ensemble précise. Le fait que les reprises extrafamiliales soient en augmentation complique encore cette situation.

#### **Etre prêt au changement**

Une succession réussie se prépare longtemps à l'avance, de manière à disposer de plusieurs options. Le déclenchement du processus intervient quand l'entrepreneur se sent prêt à accepter le changement. Il convient alors d'examiner les aspects juridiques qui faciliteront la passation. Les questions d'héritage, en com- >

binaison avec les aspects fiscaux et la prévoyance retraite, se posent également.

La phase de préparation accentue la dimension psychologique de la succession, notamment en ce qui concerne la situation personnelle de l'entrepreneur après la remise de l'entreprise. En quoi consistera sa vie? Reste-t-il ou reste-t-elle dans l'entreprise? Si oui, avec quel statut?

Au-delà de ces interrogations légitimes, la question clé lors d'une succession est de savoir s'il faut chercher le repreneur au sein de la famille ou privilégier une solution externe. Le

## » La question clé lors d'une succession est de savoir s'il faut chercher le repreneur au sein de la famille ou privilégier une solution externe.

nombre de reprises intrafamiliales ne cessant de diminuer, la recherche d'un repreneur externe devient de facto de plus en plus fréquente. Cela dit, quelle que soit l'option retenue – Management Buy-out, Management Buy-in ou

vente à des tiers –, trouver le repreneur approprié constitue un véritable défi.

### Pas de solution toute faite

C'est le premier pas. Une fois le repreneur trouvé et la vente conclue, commence une phase de transition qui soulève d'autres questions: Est-ce que le repreneur sera accepté par les collaborateurs et les partenaires commerciaux? Jusqu'où peut-il exercer ses compétences dans le développement de l'entreprise? Comment préparer le départ de l'ancien patron? Il semble qu'il n'y ait pas de solution toute faite à ce propos.

Reste que l'information joue un rôle important. Les personnes touchées par le changement doivent être informées de manière transparente et complète, afin de créer un climat de confiance qui favorisera la pérennité de l'entreprise. La communication aux collaborateurs, clients, fournisseurs et autres groupes, doit notamment inclure les aspects fiscaux, financiers et juridiques de la succession.

Prof. Rico J. Baldegger  
Haute école de gestion, Fribourg  
[www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)



## Les partenaires Le règlement d'une succession va au-delà d'une transaction entre propriétaire et repreneur. La famille, les collaborateurs, les clients et le fisc sont nécessairement impliqués.

Les exemples ne manquent pas: il y a cette cheffe d'entreprise qui, au moment de discuter l'offre, éclate en sanglots parce qu'elle n'est pas prête à vendre son entreprise; ou cet entrepreneur qui rappelle un jour après la conclusion du contrat parce qu'il veut tout annuler. Comment est-ce possible? Ces comportements mettent en évidence qu'une succession doit toujours commencer par une décision mûrement réfléchie de l'entrepreneur. Au moment de lancer la procédure, il doit savoir quel est son objectif et, en particulier, s'il entend privilégier une succession interne ou une vente externe. Cette réflexion personnelle est essentielle, parce qu'elle lui permet de prendre de la distance par rapport à son entreprise,

également sur le plan émotionnel. S'il ne s'y engage pas, la séparation risque d'être douloureuse.

En ce qui concerne le repreneur, il peut être un membre de la famille, un proche collaborateur ou un acheteur externe. Ses exigences sont en première ligne d'acquiescer une entreprise qui fonctionne bien. Le prix d'achat est naturellement déterminant. Il ne doit pas seulement être justifié mais aussi payable; un casse-tête fréquent lorsqu'un proche collaborateur reprend l'affaire. Pour le vendeur, le prix n'est pas le seul critère à prendre en considération. D'autres aspects ont leur importance, tels que le sort des collaborateurs ou la continuation de l'entreprise sous le même nom.

## Tenir compte de la famille

Les exigences de la famille dépendent du type de repreneur. S'il s'agit d'une vente externe, la priorité sera sans doute d'obtenir le prix le plus élevé possible. En cas de succession interne, il s'agit généralement de continuer à honorer le nom de famille. Il faut en discuter assez tôt et assez souvent au sein de la famille, notamment pour savoir si une succession intrafamiliale entre ou non en ligne de compte. Il n'en va pas seulement de l'intérêt du successeur mais aussi de ses aptitudes. De telles discussions sont délicates mais n'en demeurent pas moins indispensables. S'il est décidé que la succession sera intrafamiliale, de nouvelles exigences se font jour. Les frères et sœurs qui ne participeront pas ou plus à la marche de l'entreprise veulent être dédommagés. En ce sens, il importe que tous les

leurs arrières. Il se peut également qu'un client ou un fournisseur soit, sous certaines conditions, un repreneur potentiel. Dans ce cas, il est recommandé de faire mener les premiers entretiens de manière anonyme, par un conseiller externe.

## Rassurer les investisseurs

Et les partenaires financiers ? Pour un investisseur, tant la pérennité de l'entreprise que la garantie de l'investissement sont importants. C'est pourquoi les partenaires financiers sont très intéressés à ce que la succession intervienne au moment opportun. Il faut par conséquent viser à la plus grande transparence possible. Une communication ouverte envers les partenaires financiers est indispensable. Il est même souvent utile d'intégrer le partenaire financier dès le début du processus. Cela ne pose d'ailleurs pas de problème avec la banque, celle-ci étant tenue au secret et à la confidentialité.

Les relations avec les autorités – respectivement le fisc, dont les exigences doivent être remplies –, sont dénuées de tout aspect émotionnel. Ici également, il est utile de clarifier la situation au plus tôt. Sinon cela peut coûter cher. En règle générale, si la succession est bien préparée, tant la reprise interne qu'externe peut se réaliser sans être pénalisée par une

## » Les entretiens avec des repreneurs potentiels au sein de la famille sont délicats. Ils n'en doivent pas moins être menés à temps.

héritiers donnent leur accord par écrit concernant le prix de vente, de manière à ce qu'ils ne soient pas en mesure de faire valoir, plus tard, de nouvelles exigences qui menaceraient la succession. A ce stade, il est fortement conseillé de prendre contact avec un notaire.

## Garder les collaborateurs importants

Les collaboratrices et collaborateurs représentent le capital d'une entreprise. C'est particulièrement vrai pour les collaborateurs de longue date, qui occupent des positions clés. Il importe qu'ils restent au service de l'entreprise, également en cas de vente à des tiers. Probablement que certains d'entre eux caressent l'espoir de reprendre eux-mêmes l'entreprise. La situation doit être clarifiée directement avec les intéressés, avant de lancer le processus de vente. Dans le cas contraire, ils risquent de torpiller la vente ou, déçus, de quitter l'entreprise. Pour éviter des problèmes, un plan de communication doit être rapidement mis sur pied.

La prise en compte des clients et des fournisseurs dans le processus de succession est elle aussi délicate. Leur but est avant tout d'assurer la continuité de la relation d'affaires en termes de conditions et de livraisons. Dans le cadre d'une reprise intrafamiliale, la communication peut être très rapide car les clients et les fournisseurs considèrent que la relation est assurée à long terme. C'est plus difficile en cas de vente externe. Si la communication intervient trop tôt, les clients et les fournisseurs sont inquiets. Il y a alors le risque qu'ils développent de nouvelles relations d'affaires pour assurer

## Fondation pour le développement entrepreneurial

### Dialogue entre générations Le Zurichois Peter Burri promeut l'esprit d'entreprise en tant que concept de vie.

Certains vont à la chasse, d'autres jouent au golf. Pour le Zurichois Peter Burri, aujourd'hui âgé de 72 ans, ni l'un ni l'autre ne représentaient une option : « Je voulais donner quelque chose en retour à la société », dit-il. Après la remise de son entreprise de constructions métalliques « Burri Public Elements » à son fils et sa fille, il a créé en 2006 la Fondation pour le développement entrepreneurial ([www.kmu-future.ch](http://www.kmu-future.ch)).

But de la fondation : promouvoir l'esprit d'entreprise en diffusant largement les connaissances en matière entrepreneuriale. Le premier projet de Burri portait sur le thème de la succession. Mené conjointement avec l'Université des sciences appliquées de Zurich

(ZHAW) et l'agence de la Confédération pour la promotion de l'innovation, la CTI, il a permis d'élaborer un catalogue de formations continues pouvant servir de base au dialogue entre générations. « Lorsque la succession échoue, c'est malheureusement souvent dû à des malentendus qui auraient pu être évités entre propriétaire et successeur potentiel », explique-t-il. Des ateliers informatifs sont périodiquement organisés dans diverses régions de Suisse. Depuis 2010, Peter Burri est en outre très engagé, en tant que co-initiant, dans le projet national « Esprit d'entreprise, concept de vie ».

Site du projet :

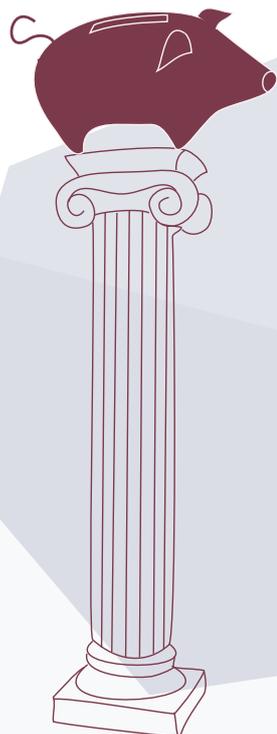
[www.unternehmertumaktiv.com](http://www.unternehmertumaktiv.com)

Jost Dubacher

trop grande imposition. Pour ce faire, il faut néanmoins respecter quelques principes de base et les délais qui en découlent. Il est également possible de procéder à un « tax ruling » auprès des autorités fiscales cantonales. Indépendamment de la forme de succession choisie, il faut en tous les cas rédiger un concept qui inclut la communication avec tous les partenaires. Si dès le départ, chacun connaît l'objectif à atteindre, non seulement les risques sont limités mais cela permet d'accélérer le processus, donc d'économiser des coûts.

Chaque entreprise est différente. Le thème de la succession ne peut pas être traité de manière uniforme. Il vaut généralement la peine de faire appel à un conseiller externe, expérimenté et disposant d'un bon réseau. Un regard externe s'avère souvent plus objectif et permet de faire avancer le projet en s'en tenant aux faits.

**Denis Galley**  
 Membre de la direction générale  
 Chef de la division marché  
 Banque Cantonale de Fribourg  
[www.bcf.ch](http://www.bcf.ch)



## Le financement Solution interne ou externe ? La vente et son financement dépendent du groupe d'acheteurs auquel s'adresse le propriétaire.

Avant de régler sa succession, l'entrepreneur doit décider des conditions cadres qu'il entend fixer à sa démarche. Ces conditions auront une influence sur le prix qu'il peut tirer de la vente de son affaire.

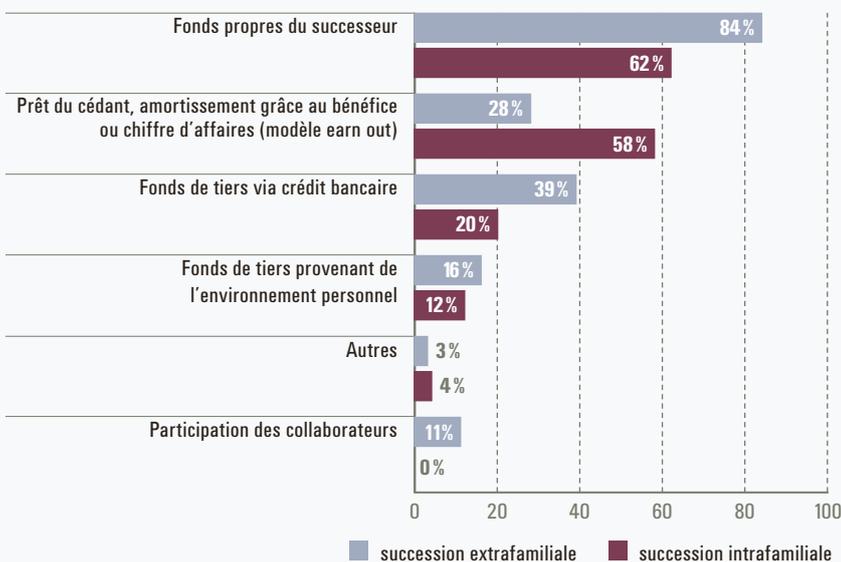
Prenons l'exemple d'un entrepreneur qui considère que le lieu de production de son entreprise doit impérativement se trouver dans l'Emmental. Cela signifie qu'un acheteur chinois, qui s'intéresse avant tout à la marque, ne peut pas entrer en ligne de compte. Il y a en

effet de fortes chances que, pour des raisons de coûts, celui-ci ferme les installations en Suisse pour les localiser en Chine. Autre exemple : lorsque le nom de l'entreprise doit absolument être conservé, un concurrent ne peut pas se porter acheteur si son principal intérêt consiste à acquérir la clientèle et non pas à faire vivre la marque. Enfin, en cas de succession intrafamiliale, le cercle des repreneurs potentiels se restreint de lui-même.

L'exclusion d'acheteurs potentiels en raison des conditions préliminaires a des conséquences financières : moins il y a d'acheteurs, plus le prix de vente risque d'être bas. Cela dit, il convient aussi de relever que les acheteurs ont des réflexions différentes dans leur calcul du prix :

- Ainsi, le fils se demande s'il va tôt ou tard hériter de l'entreprise. Et si la succession doit être impérativement réglée dans le cadre familial, il n'a que peu de concurrents, voire pas du tout. Ces conditions font évidemment pression sur le produit de la vente.
- Pour sa part, un management déjà en place paiera sans doute un prix plus élevé qu'un membre de la famille. Comme pour le fils, il est en outre probable que l'entreprise continue d'être conduite dans le sens prévalant jusqu'alors.
- Quant à un investisseur stratégique, par exemple un concurrent, il paiera probablement encore davantage que les autres, car il table sur la synergie des productions et du marketing pour économiser des coûts. >

### Le financement des successions contre rémunération<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Plusieurs réponses possibles

# Certains moments sont uniques



La transmission d'entreprise fait partie de ces moments. Qu'il s'agisse d'une transmission au sein de la famille ou d'un rachat d'entreprise par les cadres dirigeants, d'une vente ou d'une cession à un fonds d'investissement – planifier un tel événement assez tôt facilite le processus.

Parlez-en à nos spécialistes.  
[www.kpmg.ch/nachfolge](http://www.kpmg.ch/nachfolge)

» Si le nom de l'entreprise ou le lieu de production doivent absolument être maintenus, le nombre d'acheteurs potentiels diminue et le prix de vente aussi.

### La combinaison des formules de financement est déterminante

Avant de régler la succession, un entrepreneur doit confronter son idée du prix à ses priorités personnelles. Le résultat de cette pesée d'intérêts aura une influence sur la structure du financement.

Fondamentalement, on distingue deux modes de financement : par capital emprunté et par capital propre. Dans le premier cas, l'emprunteur contracte une dette envers le prêteur ; il paie un intérêt et est tenu de rembourser. Dans le second cas, celui qui amène son propre capital devient copropriétaire de l'entreprise et est en droit, dans le cadre de sa participation, de prendre des décisions touchant l'entreprise. En tant que copropriétaire, il encourt également les risques d'échec. C'est pourquoi il attend de son investissement un rendement plus élevé que pour l'emprunt.

Entre l'emprunt et le capital propre, il existe une formule mixte, le financement mezzanine (prêt subordonné ou quasi-capital). La mezzanine est économiquement assimilée à un capital propre ; en cas de faillite, elle est traitée après les éventuels capitaux empruntés. Cependant, comme pour l'emprunt, elle doit être remboursée et se caractérise par un taux d'intérêt élevé.

Lors de successions d'entreprises moyennes qui offrent de solides perspectives de rendement, la solution de la mezzanine est une bonne option.

En matière de financement, la combinaison des diverses formules est déterminante. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un mélange de capitaux propres du repreneur, de prêt du propriétaire et de financement bancaire. Notons que lors de successions intrafamiliales, le propriétaire de l'entreprise est souvent disposé à laisser une partie du prix d'achat sous forme de prêt subordonné (voir graphique).

### Réduire la dette avec les profits de l'entreprise

Le calcul de la hauteur du financement bancaire dépend principalement de la question de savoir si les gains futurs de l'entreprise permettront au repreneur de réduire la dette. Pour ce faire, il faut souvent assainir le bilan de l'entreprise (par exemple en sécurisant les éléments de fortunes ne relevant pas de l'entreprise). Voici quelques règles générales auxquelles il ne faudrait pas déroger :

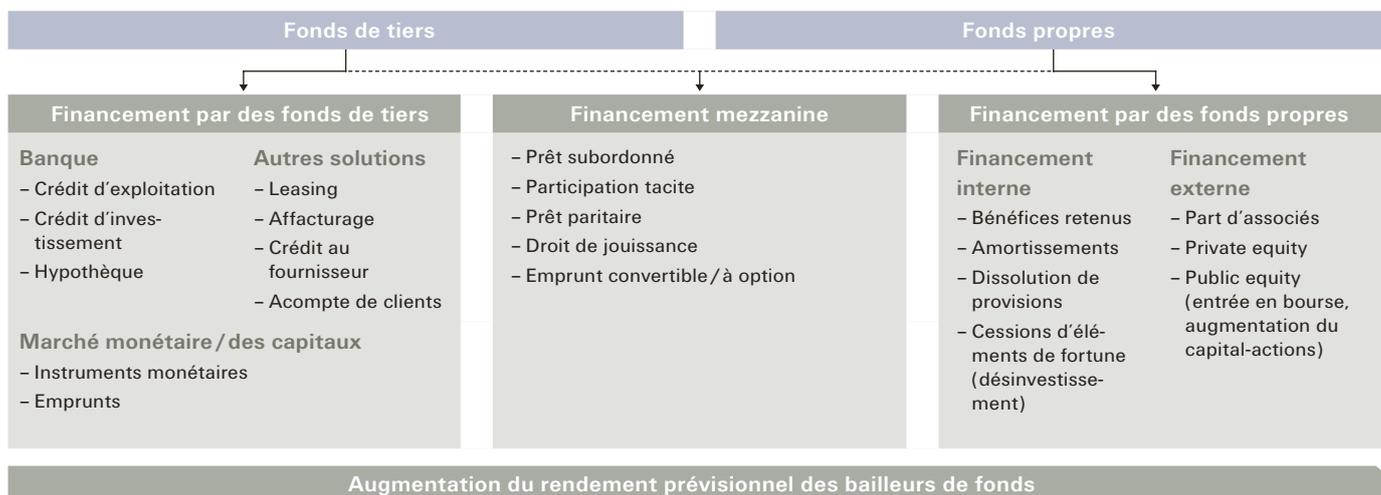
- La part de financement externe doit être remboursée dans les 5 ans ;
- Elle ne doit pas dépasser 3 années de bénéfice annuel, avant intérêts, impôts et amortissements ;
- La part de capital propre doit représenter environ la moitié du prix de vente (prêt subordonné inclus)

Hans Baumgartner  
Managing Director, Credit Suisse

Simon Bühler  
Credit Suisse

[www.credit-suisse.ch](http://www.credit-suisse.ch)

## Modes de financement



Source: Credit Suisse

**WYER &  
PARTNER M&A – Successions**

Analyse stratégie évaluation intermédiation structuration négociations contrats closing

**Exécution de ces transactions de A à Z**

Louis-Joseph Wyer, Avocat / MBA INSEAD, Wyer & Partner, Baarerstrasse 2,  
Case postale 1225, 6301 Zoug, Tel. +41 41 720 47 57, [lwyer@lawyers-wyer.ch](mailto:lwyer@lawyers-wyer.ch)

[www.lawyers-wyer.ch](http://www.lawyers-wyer.ch)

Croquis du sinistre

Beaux plants

Belles plantes

Nous vous aidons à vous sortir d'affaire rapidement et simplement.  
[www.mobi.ch](http://www.mobi.ch)

**La Mobilière**  
Quoi qu'il arrive

**Un artisan:** Aujourd'hui Boucherie Bovier, l'ancienne Boucherie Derivaz a connu cent ans d'histoire à rebondissements.



**Cent ans d'histoire familiale** En août 2010, Michel Derivaz a remis sa boucherie à un jeune collègue, Stive Bovier. Si l'affaire est aujourd'hui en de bonnes mains, le chemin a été long et aventureux avant d'en arriver là !

#### L'entreprise

### Boucherie Bovier

La boucherie Bovier se trouve sur la route cantonale du Bouveret, en face du café de la Place, à 100 mètres de la douane française. Moderne, rutilante, elle offre toutes les spécialités du Valais. De la viande séchée au filet de bœuf en passant par l'ensemble de l'assortiment traditionnel, c'est un plaisir des yeux et du palais auquel même les riverains français ne résistent pas !

[boucheriebovier@gmail.com](mailto:boucheriebovier@gmail.com)

A 67 ans, Michel Derivaz tient la forme. Amateur de longues randonnées en montagne avec son amie, très présent dans la vie sociale de sa commune et de son canton, président des bouchers valaisans, membre de Relève PME, on ne peut pas vraiment parler de retraite mais plutôt de changement dans ses nombreuses activités. Il n'a rien perdu de son enthousiasme et de son allant ! Même si les circonstances ne lui ont pas toujours été favorables.

Ancien député au Grand Conseil, Michel Derivaz a les idées claires et raconte sans détour l'histoire à rebondissements de la succession de la boucherie familiale. « Elle a été près de 100 ans dans la famille », dit-il fièrement ; « mon grand-père l'avait ouverte en 1912. Mon père l'a reprise dans les années 40. Nous étions cinq frères et avons eu une belle jeunesse. Malheureusement ma mère est décédée à 42 ans. Mon père a alors tenu tant bien que mal, puis il a mis le commerce en gérance. Après un an et demi, c'était la faillite ! »

C'est alors que le jeune Michel (il a 23 ans) arrive aux commandes, un peu par la force du destin. « Je m'en souviens très bien. Le préposé de l'Office des poursuites m'a téléphoné et m'a

dit : vendredi matin, tu viens devant le magasin. J'avais d'autres choses à faire mais j'y suis quand même allé. Quand je suis arrivé, il m'a simplement annoncé : tu reprends la boucherie, débrouille-toi. C'était le 26 septembre 1966. »

#### Les années dorées

Le petit commerce fonctionnait à l'ancienne et n'avait pas de banque frigorifique. Derivaz commence par rénover, améliorer, développer. La concurrence française est à deux pas, ce n'est pas gagné d'avance. « En 1973, le franc suisse était monté en flèche et les clients allaient en France », déplore-t-il. Mais il y croit. En 1976, il met en place une nouvelle structure, composant service et self-service. Et de lancer : « Nous avions 80 m<sup>2</sup> de surface de vente pour l'alimentation. La boucherie offrait tout ! Ca manquait au village. Nous avons connu un succès énorme et réalisé un magnifique chiffre d'affaires. »

Cela ne devait toutefois pas durer. « Mon épouse a malheureusement eu des problèmes de santé et les affaires sont devenues de plus en plus difficiles. » Au point que la banque qui le soutenait finit par se retirer. Sur le plan privé, il

y eut divorce. Tous les indicateurs étaient au rouge. Qu'allait-il advenir de la boucherie? Fermer? C'était sans compter avec l'énergie entrepreneuriale de Derivaz, qui trouva une nouvelle banque et relança les affaires.

« Arrivé à l'âge de 60 ans, j'avais dans l'esprit de prendre du temps pour moi », poursuit-il. « Et j'ai commencé à réfléchir comment je pourrais transmettre l'entreprise. » La famille, ce

## » La boucherie offrait tout! Ca manquait au village. Nous avons connu un succès énorme et réalisé un magnifique chiffre d'affaires.

n'était pas possible, le fils et les deux filles travaillant dans des domaines complètement différents; et il n'y avait pas non plus d'employé susceptible de reprendre. Il fallait donc trouver un repreneur externe. « J'ai commencé par mettre en vente via Internet. Il y a eu quelques intéressés mais ils ont tout de suite renoncé en raison de la proximité de la frontière. »

### Quand le hasard tranche

Tout à fait par hasard, il rencontre un jour au bord du lac un collègue boucher qui lui demande « s'il n'aurait pas une trancheuse à lui prêter. » Et Derivaz de répondre : « Je n'ai pas de trancheuse mais j'ai un commerce à remettre ! » L'autre se dit intéressé et souhaite se lancer dans l'aventure avec un copain. Sur-le-champ. Derivaz préférerait attendre une année, discuter de la manière de tenir une entreprise. Mais les deux compères veulent commencer tout de suite. Derivaz leur cède alors la gérance et reste propriétaire, la boucherie étant intégrée au rez-de-chaussée de sa maison.

Tout était allé bien trop vite. La reprise dura à peine un an et demi et ce fut la faillite, avec mise aux poursuites. Comme si l'histoire se répétait! Une fois de plus, Derivaz était mis au défi. Et quel défi! quand on sait qu'actuellement en Suisse, il se ferme une boucherie par semaine... La faillite fut ouverte en octobre 2009. Entre-temps, le jeune boucher Stive Bovier avait appris que le commerce était à reprendre et avait contacté Derivaz. « On est entré en matière mais il fallait d'abord terminer la faillite », explique-t-il. Ce qui fut fait.

Cette fois, tout se déroula dans les règles de l'art: courtier, signature de contrat avec promesse de vente dans les 5 ans, rabais de loyer la première année. Bref, les conditions sont désormais réunies pour assurer la pérennité du commerce. Des regrets? Michel Derivaz n'en a pas: « Maintenant, je gère un bien immobilier. Nous avons créé une PPE pour séparer le commerce du reste du bâtiment. Et Stive est très bien. »

José Bessard

### Le successeur



**Stive Bovier:** En plus des habitants du village et des touristes de passage, beaucoup de riverains français viennent également chez lui.

## Décider soi-même Ses grands-parents, ses parents et sa fiancée apportent leur précieux soutien au développement du commerce.

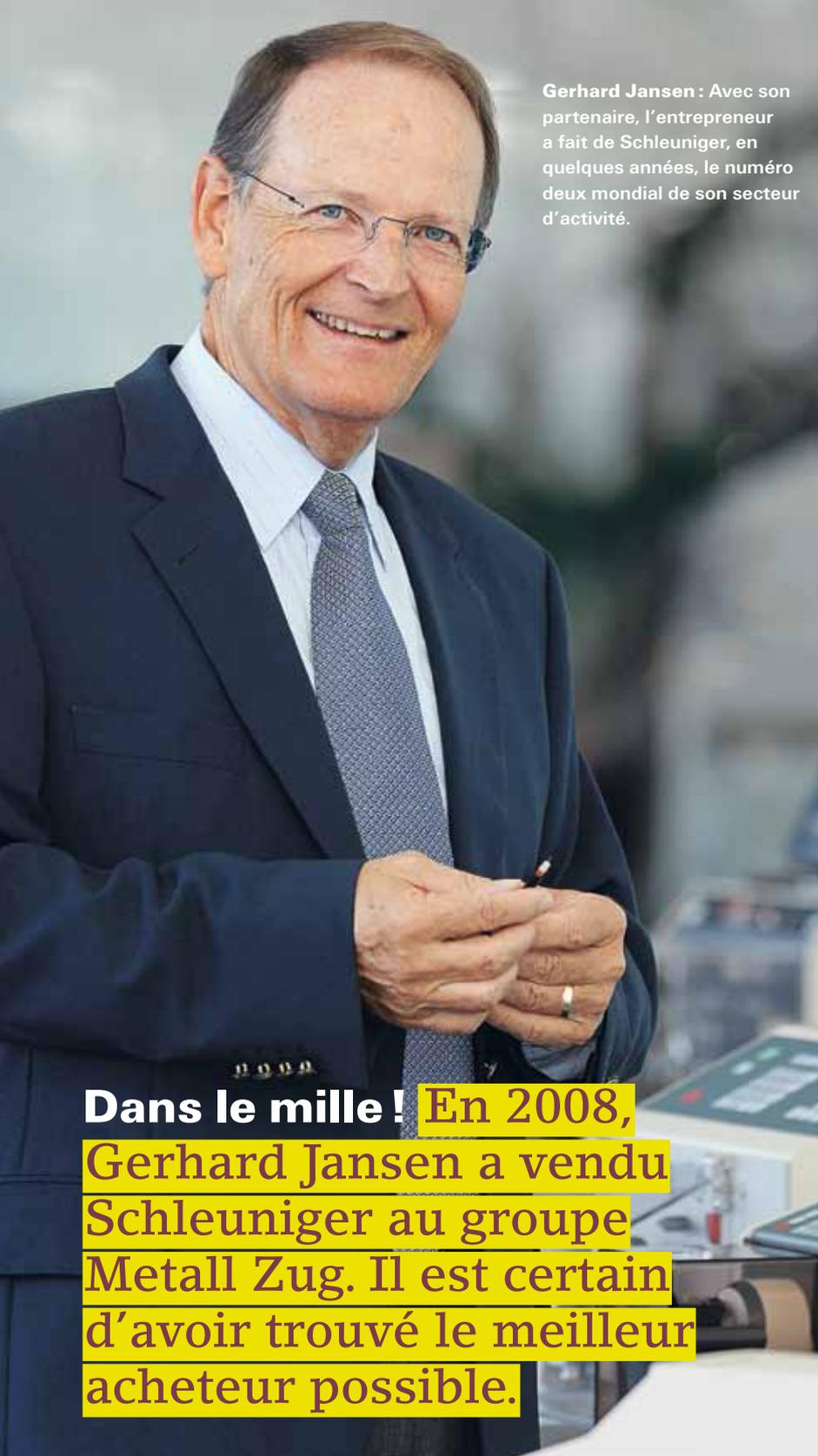
Les entreprises commerciales sont souvent tenues par un couple. La boucherie Bovier ne fait pas exception à la règle mais à la puissance 5. A 24 ans, Stive Bovier a su s'entourer. Son père et son grand-père sont aussi bouchers. Alors tout naturellement, le commerce est une affaire de famille. Les grands-parents, les parents et la fiancée participent à la bonne marche des affaires. « C'est super! » dit le jeune patron; « ils voulaient toujours ouvrir une boucherie mais ne l'avaient pas fait.

Aujourd'hui, j'apprécie vraiment leur soutien! » Et lui, pourquoi s'est-il lancé dans cette aventure? « A 18 ans, j'étais déjà responsable d'un rayon boucherie dans

une grande surface. Cependant, dans ces grosses entreprises, la ligne de conduite est fixée et il faut s'y tenir. Je voulais pouvoir décider moi-même, développer mes idées », relève-t-il.

C'est par le patron du camping des Belles Truches (également boucher) que Stive Bovier a appris que Michel Derivaz cherchait un repreneur. Il est allé voir et ça lui a plu. Alors l'affaire s'est faite. « Je n'ai pas de regret, bien au contraire. Le commerce se développe dans le bon sens. L'ancien patron ne s'en mêle pas et si j'ai quelque chose à lui demander, il est quand même là pour m'aider. »

» Je voulais pouvoir décider moi-même et développer mes idées.



**Gerhard Jansen** : Avec son partenaire, l'entrepreneur a fait de Schleuniger, en quelques années, le numéro deux mondial de son secteur d'activité.

**Dans le mille ! En 2008, Gerhard Jansen a vendu Schleuniger au groupe Metall Zug. Il est certain d'avoir trouvé le meilleur acheteur possible.**

## L'entreprise

### Schleuniger

Entreprise leader au niveau mondial dans la fabrication de machines automatiques et semi-automatiques pour le traitement de câbles, l'essor a commencé en 1991, quand Gerhard Jansen et Martin Strehl ont repris Sutter Electronic, à Thoun, occupant alors 30 collaborateurs. Depuis 2008, l'entreprise appartient au groupe Metall Zug, qui comprend d'autres fleurons de l'industrie tels que V-Zug AG, leader mondial dans la fabrication d'appareils électroménagers, ou Belimed, leader mondial dans le domaine du lavage, de la désinfection et de la stérilisation. La famille Buhofer est majoritaire au sein du conseil d'administration Metall Zug.

L'année 2009 a été dramatique pour l'entreprise de machines Schleuniger, à Thoun. Sans prise en compte des acquisitions, le chiffre d'affaires au premier semestre avait chuté quasiment de moitié. Il était impératif de diminuer rapidement et drastiquement les coûts. 85 collaborateurs sur les 500 que comptait le groupe au niveau mondial furent licenciés. En réalité c'était peu par rapport à ce que, du point de vue économique, il aurait fallu faire. Néanmoins, la décision de conserver plus de personnel que nécessaire s'avéra tout à fait judicieuse. La perte de savoir-faire fut marginale et Schleuniger put profiter pleinement de la reprise, aussi surprenante que rapide, qui se manifesta à l'automne 2009.

### Pérenniser Schleuniger

« La stratégie suivie par Schleuniger durant la crise financière m'a montré que j'avais opté pour le bon repreneur », déclare Gerhard Jansen. Autrefois actionnaire majoritaire du numéro deux mondial de la fabrication de machines de traitement de câbles, il a vendu l'entreprise à Metall Zug AG. A l'époque, son but était de trouver un acheteur prêt à conserver l'unité du groupe et à viser une croissance à long terme, suivant une stratégie pensée dans la durée.

Si Jansen a effectivement trouvé un tel acheteur en Metall Zug, ce n'est pas le fruit du hasard mais le résultat d'une démarche soigneusement planifiée. « En 1991, quand j'ai repris Sutter Electronic, avec mon partenaire Martin Strehl, et posé les bases de ce qui allait devenir Schleuniger, j'avais déjà en tête l'idée qu'un jour je remettrais l'affaire », explique-t-il.

### Entretiens avec les repreneurs potentiels

Cette idée ne l'a jamais quitté. D'autant qu'avec les premiers succès, de plus en plus d'acheteurs intéressés commencèrent à se manifester. Même quand il n'avait pas encore vraiment l'intention de vendre, Jansen a toujours pris le temps d'en discuter. « Plus tard, quand j'ai voulu vendre, c'est en me basant sur ces entretiens que j'ai décidé d'écarter les investisseurs purement financiers et les grands complexes industriels, parce que tôt ou tard, ceux-ci auraient démantelé l'entreprise. »

En 2006, Jansen qui possédait 95 % de l'entreprise, commença à préparer concrètement le processus de vente. Il avait alors 61 ans. « Je ne voulais pas faire naître d'incertitude chez mes collaborateurs », relève-t-il.

Pour commencer, il évalua systématiquement les différentes options. Pour une entrée en bourse, l'entreprise était un peu trop petite. Il pensa alors au « Management Buy-out ». Mais cela n'aurait pu être possible qu'avec un apport

## » J'ai décidé d'écarter les investisseurs purement financiers et les grands complexes industriels, parce que tôt ou tard, ceux-ci auraient démantelé l'entreprise.

massif de capitaux empruntés, ce qui aurait représenté un gros risque pour le repreneur. Aujourd'hui, Jansen est heureux de ne pas avoir choisi cette option. « En 2009, Schleuniger aurait certainement été mise sous pression par le prêteur », constate-t-il.

### Garder le contrôle des opérations

Restait la vente à un investisseur stratégique. Pour la recherche et l'évaluation, Jansen se laissa conseiller par sa banque et des experts renommés. Mais il garda toujours le contrôle des opérations, notamment en participant dès le dé-

but aux rondes de négociations afin de connaître la manière de penser de l'autre partie.

Finalement, avec Metall Zug, le bon repreneur était trouvé. Comme le groupe n'avait aucun savoir-faire en machines de traitement de câbles, il était toutefois clair que la vente ne mettait pas un terme à la succession. C'est pourquoi Jansen et Strehl continuèrent de diriger Schleuniger au-delà de janvier 2008. Strehl siège d'ailleurs aujourd'hui encore au conseil d'administration et Jansen ne l'a définitivement quitté qu'en été 2010, après avoir renoncé à la présidence en novembre de l'année précédente.

Cette longue période de transition convenait à Jansen. « Je n'ai dû ni renoncer d'un jour à l'autre à mon travail, ni me séparer de mes collaborateurs », apprécie-t-il. Il ne cache pas qu'il avait craint de « tomber dans un trou », une fois l'aventure Schleuniger terminée. Durant la phase de transition, il a commencé à investir une part de sa fortune dans de jeunes entreprises.

Aujourd'hui, Jansen est bailleur de fonds dans six entreprises et actif dans leurs conseils d'administration. A 65 ans, il a cependant décidé de réduire quelque peu sa charge de travail. « J'ai peut-être un peu exagéré avec le nombre de mandats », avoue-t-il. Reste qu'il a tout de même trouvé le temps de réaliser un vieux rêve personnel : l'hiver passé, il a fait un voyage de trois semaines dans l'Antarctique. **Stefan Kyora**

### Le successeur



**Christoph Schüpbach** : Manager expérimenté, il dirige Schleuniger depuis août 2009. Il estime que l'entreprise dispose encore d'un gros potentiel de développement.

## Commandant par gros temps

L'arrivée de Christoph Schüpbach à la tête de Schleuniger est survenue en période de turbulences économiques. Mais le changement s'est tout de même bien passé, grâce à l'accompagnement de la transition par les vendeurs.

Les collaborateurs de Schleuniger n'ont pour ainsi dire pas senti de changement au moment de la vente, parce que Gerhard Jansen et Martin Strehl ont continué de diriger l'entreprise le temps nécessaire au bon déroulement de la passation. C'est à mi-juin 2009 que le changement est devenu évident, Christoph Schüpbach prenant alors les commandes en tant que nouveau CEO. Agé de 42 ans, il venait de la fabrique de machines Bystronic, où en tant que membre de la direction, il avait dirigé la division Marché, forte de 600 collaborateurs et générant un chiffre d'affaires en centaines de millions de francs.

La passation s'est faite en des temps économiquement difficiles mais Schüpbach a très rapidement trouvé ses marques. Le fait que les deux vendeurs aient accompagné le processus a joué un rôle important. Ex-directeur, Strehl a notamment soutenu le nouveau CEO encore durant six semaines. « Strehl ne s'est jamais immiscé dans le processus décisionnel mais a plutôt agi en tant que coach », explique Christoph Schüpbach. Maintenant il s'agit d'identifier les nouveaux potentiels de croissance de l'entreprise et de les concrétiser. Le CEO en est convaincu : « Jusqu'en 2015, Schleuniger va encore se développer considérablement. »



**Une succession  
modèle Ulrich Schürch  
a vendu son entreprise  
industrielle en 2007  
à un manager externe.  
Aujourd'hui il préside  
deux associations et  
joue au golf.**

**Ulrich Schürch :**

Les collaborateurs l'ont acclamé le jour de la passation.

## L'entreprise

### Systems Assembling SA

Câbles, appareils électriques, armoires de commande, schémas : Systems Assembling SA est bien présente sur les marchés suisse et européens. Son siège principal est à Boudry (NE). La production s'effectue à Boudry et à La Chaux-de-Fonds. Fondée en 1997 par le biais d'un MBO (ex-Electrona SA), elle a pris rapidement de l'importance et occupe aujourd'hui 120 collaborateurs. Ses principaux clients sont actifs dans les domaines industriel, médical, sécurité et défense, transport, aéronautique et télécommunication.

« J'ai commencé à réfléchir à la question de la succession quand j'avais 60 ans », explique Ulrich Schürch. « Je m'étais fixé le but de trouver une solution jusqu'à mes 65 ans. » Cinq ans peuvent paraître longs à certains entrepreneurs, accaparés par l'engagement quotidien. C'est pourtant la bonne mesure. D'autant que Schürch avait des exigences précises : « Je voulais pérenniser l'entreprise. En 1997, j'ai repris une partie des ateliers d'Electrona à Boudry, avec 25 collaborateurs, et fondé Systems Assembling SA. Je ne voulais pas que 10 ans plus tard l'entreprise soit délocalisée et que mes anciens collaborateurs perdent leur place. »

Ulrich Schürch a étudié les divers scénarios possibles, à savoir : succession intrafamiliale, MBO ou MBI. Sa fille Andrea a tout de suite mis les points sur les i : pas question de reprendre l'entreprise paternelle ! Bien qu'elle y ait régulièrement donné des coups de main durant ses études en ingénierie alimentaire, elle ne se voyait pas à la tête d'une grosse PME active dans l'assemblage de systèmes électriques. Elle entendait plutôt consacrer du temps à sa famille. Ce choix clair a permis à son père de prendre de la distance pour planifier sa succession.

« Pour un MBO, il aurait fallu un triumvirat, soit un technicien et deux commerciaux », relève-t-il. « Ce n'était pas faisable. J'ai alors chargé un bureau spécialisé de Lausanne, de trouver un repreneur externe. » L'entreprise a été évaluée par la méthode comparative et « tout s'est fait de manière confidentielle, afin de ne pas inquiéter les employés et éviter les rumeurs. » Dans l'année qui suivit, des entreprises alémaniques manifestèrent leur intérêt. Mais elles voulaient ne laisser à Boudry qu'un bureau technique et délocaliser la production. « J'ai tout de suite bloqué les démarches ! » lance Schürch.

### L'impasse

C'était l'impasse. Le dossier restait en plan. Comment cela allait-il continuer ? C'est ici que le destin prend alors la forme d'un coup de téléphone. Le responsable d'un bureau de Bienne (qu'il n'a pas sollicité) lui annonce qu'il connaît un éventuel repreneur. « C'était en 2006. Je ne sais pas comment ils étaient au courant. Toujours est-il que j'ai eu une première discussion avec le manager intéressé et j'ai senti que ça

pouvait marcher. Et lui a trouvé que ça correspondait à ce qu'il recherchait. »

Ce repreneur potentiel, c'était Markus Niederhauser. « Nous avons eu plusieurs discussions approfondies », poursuit Schürch ; « mais étonnamment pas de grandes discussions sur le prix. Il voulait savoir d'autres choses concernant l'entreprise. Et puis un jour, avant

## » Je voulais pérenniser l'entreprise et éviter une délocalisation.

Noël 2006, il a téléphoné et m'a dit : Ecoutez M. Schürch, je reprends cette société. Alors j'ai répondu qu'il fallait peut-être parler du prix. »

Ce qui fut fait. De même qu'une évaluation des forces et des faiblesses de l'entreprise (due diligence) et une discussion suivie avec le fisc (ruling). Le prix n'était pas excessif, compte tenu de l'objectif recherché par Schürch. « A la fin, tout était positif », constate-t-il. Des contacts sont pris avec la BCN, le Conseil d'Etat et la promotion économique. Avec un prêt du vendeur, remboursable quand le cash-flow le permet, et l'aide de la banque, la succession devenait possible.

### Un bel anniversaire

Niederhauser appelle alors Schürch et lui dit : « Je veux signer le 15 mars. » « Le 15 mars ? D'accord, mais pourquoi ? » « C'est mon anniversaire ! » Tout fut donc préparé pour le 15 mars 2007. La femme de Schürch s'était procuré une ancienne grande clé et l'avait dorée. Après la signature du contrat, Ulrich Schürch remet symboliquement à Markus Niederhauser la clé de l'entreprise qui trônait sur un coussin. « C'était un moment chargé d'émotion », confie-t-il ; « les collaborateurs ont applaudi et j'ai dû me forcer à ne pas pleurer. »

La transmission de l'entreprise fut très rapide. « On a bien défini les règles. Je n'intervenais plus mais étais à disposition pour toute question éventuelle. Je disais comment moi j'aurais fait mais sans que cela soit contraignant. » Le 1<sup>er</sup> avril, il quittait l'entreprise et Niederhauser prenait les commandes définitivement.

Aujourd'hui, quand on lui demande quels sont ses conseils pour réussir une succession, il en donne cinq : fixer les buts, se donner du temps, être réaliste avec le prix, accorder un prêt et éviter d'accumuler la fortune dans l'entreprise.

A la demande du nouveau patron de Systems Assembling SA, Ulrich Schürch est membre du conseil d'administration. A 68 ans, il préside encore deux associations, le GRPM (Groupe romand pour le matériel de défense et de sécurité) et Relève PME. Et quand il en a le temps, il part se détendre sur les greens de la Costa Blanca, en Espagne.

José Bessard

### Le successeur



**Markus Niederhauser :** La reprise de Systems Assembling SA a été quelque chose de très positif. Si 2009 a été une année difficile, 2010 a permis de renouer avec la croissance.

## Un manager d'envergure internationale Le nouveau patron de Systems Assembling SA bénéficie d'une large expérience nationale et internationale, orientée marketing.

Entré dans la vie professionnelle avec une formation en électrotechnique, Markus Niederhauser a mené une carrière typique de manager de l'industrie. Engagé chez Ascom en tant que technicien, il a rapidement pris ses marques en marketing, menant en parallèle formation et ascension au sein des diverses unités de l'entreprise ; puis chez Belgacom en tant que « Country Manager Switzerland & Italy ». Suisse, France, Etats-Unis, Belgique, Italie, Markus Niederhauser bénéficie d'une large expérience, couronnée en 2006 par un MBA en management international de l'Université de Berne.

Mais il voulait plus : « J'ai toujours eu l'idée de reprendre une société et de construire quelque chose sur cette base », explique-t-il. « Avant j'étais un manager qui avait devant lui un pupitre de commande avec des boutons en or. Quand j'appuyais sur l'un d'eux, il ne se passait rien. Aujourd'hui, les boutons sont peut-être en bakélite mais quand j'appuie, il se passe quelque chose ! » dit-il en riant.

C'est par une annonce à Bienne qu'il apprend que Systems Assembling SA est à reprendre. En septembre 2006, il rencontre une première fois Ulrich Schürch. « C'était très sympathique. La chimie a tout de suite fonctionné entre nous ! » se souvient-il. Suivent d'autres rencontres. « Ueli Schürch s'est montré ouvert et m'a fourni des informations supplémentaires. J'ai fait un business plan et l'ai présenté aux responsables de la BCN entre Noël et Nouvel An. Ils l'ont accepté. » Tout va alors très vite. Après une procédure de « due diligence », le contrat est signé le 15 mars 2007. Pas de longue phase de transmission : 15 jours plus tard, Markus Niederhauser devient l'unique patron de l'entreprise.

» La chimie a tout de suite fonctionné entre nous !

# *Votre partenaire* pour les règlements de successions et cessions d'entreprises

La réussite des opérations stratégiques est intimement liée au professionnalisme avec lequel elles sont réalisées. Pour les successions et cessions d'entreprises de taille moyenne, nous proposons des solutions individualisées. Notre compréhension locale, notre proximité avec la clientèle, notre savoir-faire global, ainsi que notre réseau mondial vous garantissent un service, un conseil et un traitement hors pair, en toute discrétion.

Contactez notre spécialiste :

Alexandre Rochat

Tél. +41-44-234 61 57

# Savoir transmettre Les entreprises bien conduites, bien organisées et disposant de perspectives d'avenir, trouvent preneur en tout temps et au meilleur prix.

Le règlement d'une succession implique une démarche qui soulève beaucoup de questions, y compris touchant à la sphère personnelle; des questions auxquelles il est nécessaire de répondre. Il arrive souvent que le propriétaire oublie de se demander si le niveau d'efficacité de son entreprise va correspondre aux attentes des repreneurs. A cet égard, le « benchmarking » – c'est-à-dire l'étalonnage de l'entreprise par rapport au marché – est décisif. Quel est son niveau de performance? Que ce soit pour une succession intrafamiliale ou une transaction externe, la stabilité, l'efficacité et le potentiel d'avenir de l'entreprise sont des facteurs clés du succès de la vente.

A contrario, la vente sera plus difficile si le fondateur s'est montré très dominant dans l'exercice de plusieurs fonctions et n'a pas mis en place de véritable équipe de management. Dans ce cas, il manque généralement aussi la documentation nécessaire sur le savoir-faire du patron. Ces entreprises doivent commencer par se réorganiser, afin de se libérer de la dépendance envers le chef.

Les entreprises qui n'ont pas de nouveaux produits sont également plus difficiles à transmettre. Dans des marchés fortement globalisés, le manque d'innovation peut très rapidement conduire à une érosion considérable des revenus. Dans ce cas, il faut procéder à de rapides changements structurels et introduire les innovations nécessaires.

## Les bonnes entreprises sont toujours performantes

Si l'on vend une bonne entreprise, « la mariée n'a pas besoin d'être encore vite couverte de bijoux », dit-on dans le jargon des financiers. Au contraire, les résultats de procédures établies suffisamment tôt peuvent être glissés dans la documentation de vente. Une préparation à temps augmente les chances de pouvoir vendre l'entreprise au meilleur moment et au meilleur prix.

Voici les points opérationnels à considérer dans la préparation de la succession :

- Elaboration d'un concept de direction et définition du cahier des charges actuel et futur de l'entrepreneur.
- Mis en œuvre du concept de direction (éventuellement engagement de nouveaux cadres qualifiés).

- Contrôle de la direction selon des lignes claires (Corporate Governance).
- Elaboration d'une planification permanente des affaires.
- Identification et mise à l'écart des éléments pouvant avoir un impact négatif sur la vente; par ex. MIS (Management Information System) insuffisant.
- Evaluation périodique des tendances du marché et de son évolution, notamment en vue de déterminer les bonnes périodes de vente.

**Beat Unternährer**

[beat.unternaehrer@tcfg.ch](mailto:beat.unternaehrer@tcfg.ch)

The Corporate Finance Group, Zurich

[www.tcfg.ch](http://www.tcfg.ch)

## Trois questions à Bernhard Alpstätg



« J'ai cherché un battant qui sache motiver notre personnel et qui soit expérimenté en vente et en technique. »

**Bernhard Alpstätg, vous êtes le patron du groupe swisspor, qui réalise un chiffre d'affaires de 1 milliard de francs et emploie 3000 collaborateurs. Vous allez avoir 65 ans. Pensez-vous à votre succession ?**

Il y a deux ans, nous avons procédé à une analyse des risques pour notre groupe. L'un des principaux problèmes n'était pas résolu : j'étais patron unique et sans adjoint. Cela représentait un gros risque pour l'entreprise.

**Quelles conséquences en avez-vous tiré ?**

J'ai dû organiser ma succession. Tout d'abord, j'ai couché sur le papier les exigences que le successeur devrait remplir. Ce devait être un battant, ca-

pable de motiver notre personnel multiculturel, tout en étant expérimenté en vente et en technique, et qui n'attrape pas la grosse tête. Alors j'ai réuni les cadres et leur ai dit que celui qui voulait relever le défi devait s'annoncer. J'ai trouvé la bonne personne en Daniel Jenni, qui avait été directeur d'entreprise.

**Pouvez-vous vous retirer des affaires quotidiennes ?**

Pas de problème. Je n'ai pas encore renoncé à la conduite du groupe. J'ai encore assez à faire et n'ai pas le temps de m'ingérer dans les décisions de mon successeur. Jenni prend peu à peu ses nouvelles fonctions et est actuellement CEO de swisspor Schweiz.

Interview : Claus Niedermann

# Management des ressources humaines

L'entrepreneur n'est pas seul à vieillir, les cadres et le personnel aussi. L'adaptation permanente de la structure des âges au sein de l'entreprise facilite grandement la passation à un jeune successeur.

## Eclairage

### Souvent trop tard

Le retrait de sa propre entreprise est souvent le dernier grand projet d'un entrepreneur, et il n'est pas rare que de la réussite de la transaction dépendent les conditions financières qui prévaudront dans sa vie ultérieure. C'est pourquoi il conviendrait de pouvoir agir sans pression extérieure, assez tôt et avec suffisamment de connaissances en la matière. Conseillers, banquiers et fiduciaires le disent depuis des années, mais apparemment le message passe mal. Selon un sondage de PwC et de l'Université de Saint-Gall, quatre entrepreneurs sur cinq ouvrent leur succession pour raison d'âge. Près de 13 % des personnes interrogées soulignent même que c'est un problème de santé qui a déclenché leur démarche. A contrario, seuls 10 % des entrepreneurs déclarent qu'ils ont agi selon des facteurs économiques ; par exemple, une offre d'achat lucrative.

L'évolution démographique constitue un grand défi pour l'économie suisse. Le vieillissement de la société ne s'arrête pas à la porte des entreprises. Dans la plupart d'entre elles, les 50-60 ans formeront dans quelques années le groupe le plus nombreux. Les entreprises doivent d'ores et déjà se préparer à être en mesure de travailler avec un personnel âgé tout en se montrant innovantes. C'est un défi particulièrement difficile à relever pour les PME, qui ont souvent peu de moyens financiers, de personnel et de temps à consacrer aux questions stratégiques à long terme.

Lorsqu'il s'agit de trouver le successeur approprié, le vieillissement de la population constitue certainement un facteur à ne pas négliger. Le patron et son successeur portent une grande responsabilité à cet égard : d'une part envers l'entreprise, qui doit continuer de vivre et prendre de la valeur ; d'autre part envers les collaborateurs de cette entreprise.

### Le changement a de multiples facettes

Un entrepreneur devrait savoir comment il entend relever le défi du vieillissement démographique. Mais c'est plus facile à dire qu'à faire, car l'évolution démographique comporte de multiples facettes et les entrepreneurs ne sont pas tous confrontés aux mêmes problèmes. Reste que les PME peuvent être rapidement dépassées par l'ampleur du phénomène. De nombreux entrepreneurs ne sont en effet pas conscients de la structure des âges au sein de leur entreprise et n'agissent pas en conséquence. Prenons l'exemple d'une unité regroupant beaucoup de collaborateurs qualifiés qui partiront à la retraite à peu près à la même période. Si le problème est identifié assez tôt, cela permet de prendre des mesures organisationnelles de manière préventive.

Agir plutôt que réagir ! Voilà le meilleur moyen de faire face au vieillissement démographique. En ce sens, l'entrepreneur doit intervenir sur deux plans : il s'agit à la fois de maintenir aussi longtemps que possible en activité professionnelle les collaborateurs expérimentés

et de promouvoir la relève, en gagnant de jeunes et nouveaux talents au service de l'entreprise.

### Trouver le bon équilibre

Une approche correcte consiste à prendre des mesures qui permettent de conserver la qualification, la motivation et la santé des employés, tout en trouvant le bon équilibre entre jeunes et moins jeunes au sein de l'entreprise. Car avec l'âge mûrissent les compétences sociales importantes pour l'entreprise, telles que la conduite, la négociation ou le coaching ; mais parallèlement, l'efficacité diminue en raison de l'usure des forces de travail.

Si, à côté du travail quotidien, on veut mesurer les conséquences spécifiques du vieillissement sur sa propre entreprise, il est conseillé de consulter des experts en démographie. Les entreprises qui y recourent sont non seulement sensibilisées aux risques de l'évolution démographique mais aussi en mesure de cerner les opportunités qui s'offrent à elles et d'en tirer le meilleur parti.

### Des places de travail adaptées à l'âge

Dans la société de demain, il ne suffira pas de créer davantage de places de travail. Il faut également en créer d'autres, qui soient intéressantes et permettent d'exercer une activité jusqu'à l'âge de la retraite. Cela va tout-à-fait à l'encontre de la politique de certaines entreprises, qui ne veulent engager que des collaborateurs de moins de 30 ans. Dans quelques années, ces entreprises auront bien du mal à couvrir leur besoin en personnel. En conclusion, on peut affirmer que le bon équilibre entre les jeunes collaborateurs et leurs aînés favorise la pérennité de l'entreprise.

**Moreno Dorz**

Membre de la direction d'Helsana  
[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)

# Prévoyance professionnelle

**L'appartenance à une caisse de pension n'améliore pas seulement la fortune personnelle avec l'âge, elle diminue aussi la valeur de l'entreprise.**

La prévoyance professionnelle vise essentiellement deux buts : assurer le collaborateur contre les risques dès l'âge de 18 ans ; rendre obligatoire l'épargne-retraite dès l'âge de 25 ans. Beaucoup de personnes, y compris chez les entrepreneurs, émettent de grandes réserves à l'encontre de cette épargne forcée.

Le niveau de l'épargne dépend du modèle choisi. Pour un salaire annuel AVS de 90 000 francs par exemple, il est possible d'épargner jusqu'à 65 ans, avec une solution minimale, environ un demi-million de francs. Avec une solution maximale, 1,4 million ; soit 900 000 francs de plus.

## Epargne-retraite toujours plus importante

Au commencement de son activité, un entrepreneur cherche avant tout à éviter les dépenses liées à la prévoyance professionnelle. Il doit et veut investir son argent dans son entreprise. Quand la question de la succession commence à se poser, il est conseillé de changer de point de vue. Les contributions de l'entreprise à l'épargne-retraite peuvent être avantageuses sur le plan fiscal. D'autant que nombre d'entreprises doivent de toute façon être « désintoxiquées » des éléments de fortunes non nécessaires à l'entreprise.

Dans les systèmes classiques de prévoyance, le personnel est en règle générale assuré avec la direction de l'entreprise. Il existe éventuellement une police complémentaire pour les cadres, couvrant la part surobligatoire. Quand le chef d'entreprise prend de l'âge, ce système ne s'avère cependant plus adéquat car insuffisamment différencié en fonction des âges et des intérêts spécifiques en matière de couverture des risques et d'épargne-retraite.

## Groupes différenciés et paiements complémentaires

Les souhaits des assurés peuvent être beaucoup mieux pris en compte si des groupes spéci-

fiques sont formés. Au sein d'un groupe, différents critères peuvent entrer en ligne de compte, tels que la place dans l'entreprise ou l'âge de l'assuré. Cette formule est étonnamment peu utilisée en pratique. Taillée en fonction de l'entreprise, elle représente pourtant la solution idéale dans la plupart des cas. Une bonne variante est la formation de trois groupes :

- Le groupe des employés âgés jusqu'à 40ans.
- Le groupe des employés de plus de 40 ans.
- Le groupe des membres de la direction, qui ont au moins 5 ans de service ou 50 ans et plus.

De tels groupes peuvent être constitués également quand le patron a passé 50 ans. Pour les assurés du groupe de direction, cette formule offre un potentiel considérable de paiements supplémentaires pour combler les lacunes de prévoyance. Dans le cas cité en tête d'article, le capital pourrait être augmenté de 900 000 francs. Grâce à cette adaptation portant sur les années courant jusqu'au règlement définitif de la succession, la prévoyance peut également être optimisée du point de vue fiscal. Et le financement des paiements supplémentaires peut être effectué par l'octroi de dividendes plus élevés.

**Tony Z'graggen**  
Mattig-Suter et Partner Schwyz  
[www.mattig.ch](http://www.mattig.ch)

## Conseil d'expert

**Optimiser sa prévoyance vaut la peine**  
**Au plus tard à partir de 50 ans, un entrepreneur doit examiner sérieusement la question de la prévoyance en vue d'une planification optimale.**

L'optimisation de la prévoyance est complexe et concerne des assurés dont les intérêts sont différents. Néanmoins, une prévoyance taillée sur mesure vaut la peine. L'adaptation du système de prévoyance se déroule en trois étapes :

**Etape 1 :** Etat des lieux (objectifs de l'entreprise / souhaits des employés).

**Etape 2 :** Formation des groupes (basée sur les intérêts et la position dans l'entreprise).

**Etape 3 :** Solution spécifique de chaque groupe (taillée sur mesure, en fonction des caractéristiques des groupes).

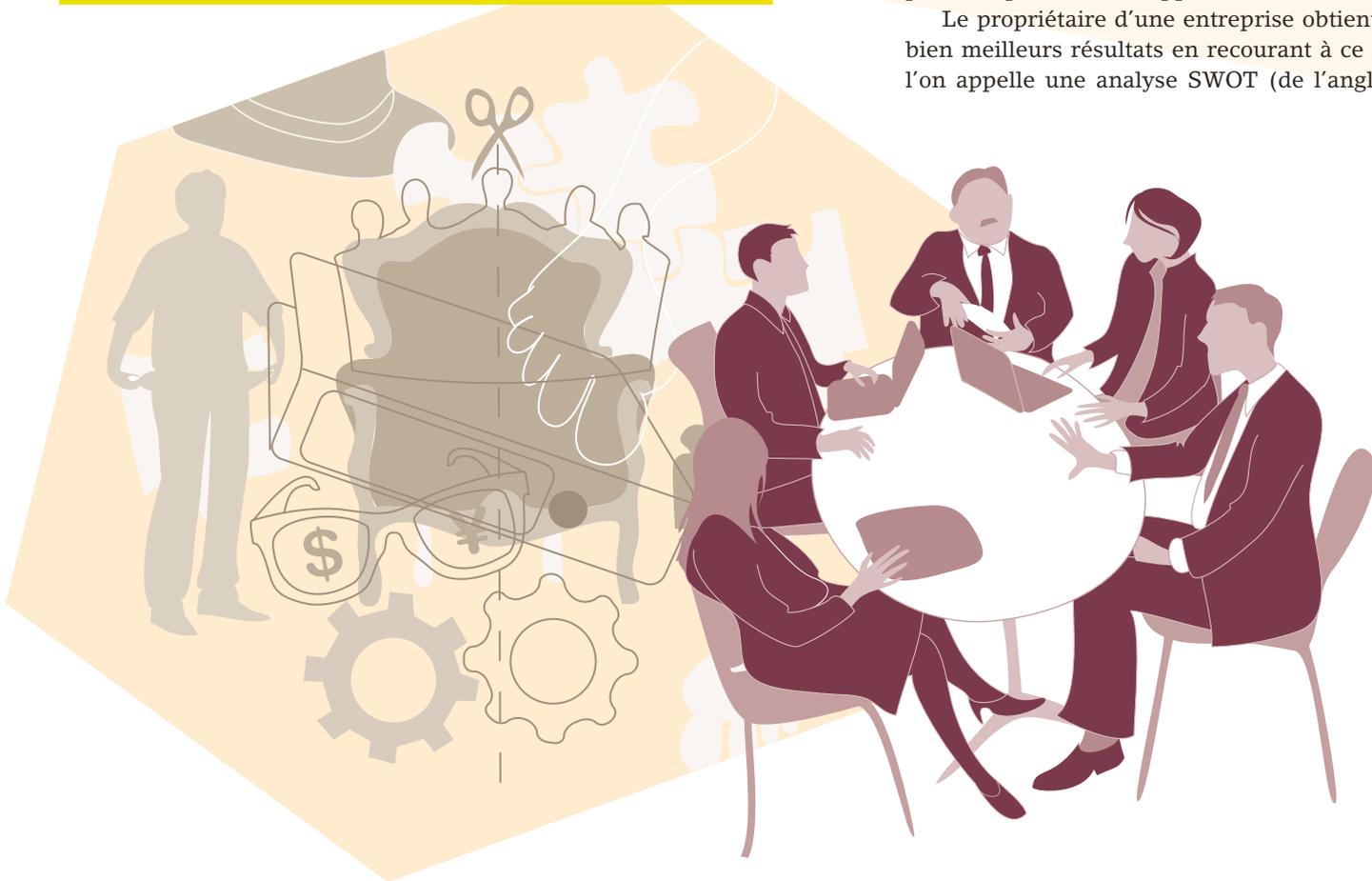
Il faut savoir qu'un changement du système de prévoyance n'implique pas obligatoirement une augmentation des coûts. Une procédure adaptée à l'entreprise est la clé du succès et permet de prendre en compte les besoins individuels. En pratique, on peut dire que les possibilités complémentaires de prévoyance deviennent intéressantes pour l'entrepreneur entre 50 et 60 ans. Leitmotiv : optimisation de la fortune privée et diminution de la valeur d'entreprise via la distribution de dividendes plus élevés. Pour ce faire, la prévoyance offre des solutions efficaces.

**Tony Z'graggen**

## « Mister Right » Comment une analyse SWOT aide à trouver le successeur idéal, en phase avec l'entreprise et prêt à relever les défis de l'heure.

Patron d'une PME de 50 collaborateurs, l'entrepreneur Meier cherche depuis longtemps un repreneur. Mais comment évaluer au mieux les candidats potentiels? La pratique démontre que lorsque le propriétaire considère l'ensemble des critères d'évaluation, c'est le plus souvent avec un regard passéiste répondant au leitmotiv: « On a toujours fait comme ça avec succès; pas de raison d'en changer. » Ce n'est pourtant pas la bonne approche.

Le propriétaire d'une entreprise obtient de bien meilleurs résultats en recourant à ce que l'on appelle une analyse SWOT (de l'anglais:



### Conseil d'administration

**Succession dans les organes dirigeants** Le conseil d'administration est responsable de la planification de la succession dans l'entreprise. Il est également tenu de régler sa propre succession. De nouveaux membres doivent être recrutés de manière professionnelle.

Selon la loi, le conseil d'administration (CA) conduit les affaires de la société, sous réserve d'autres dispositions prévues par les statuts. Contrairement à la conduite stratégique, la conduite opérationnelle de l'entreprise peut être déléguée; certaines tâches sont toutefois intransférables et doivent nécessairement rester de la compétence du CA. La composition de celui-ci dépend de plusieurs facteurs tels que l'entreprise et son cycle

de vie, les actionnaires et les parties prenantes (shareholder & stakeholder). En regard de la complexité de ses tâches et de l'augmentation des connaissances techniques nécessaires, la composition du CA est de première importance.

#### Analyse de la composition actuelle

Une succession réussie au sein du conseil d'administration se fonde en premier lieu sur l'analyse de sa composition actuelle.

Elle donne une vue d'ensemble des compétences disponibles et des rôles. Il est conseillé d'évaluer en complément des compétences techniques, les autres compétences disponibles. C'est la meilleure façon de permettre au CA de garantir la pérennité de l'entreprise. Un CA devrait disposer des compétences suivantes:

- stratégiques,
- structurelles et organisationnelles,
- budgétaires,

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Comme son nom l'indique, cette analyse permet d'évaluer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces pour l'entreprise. Elle met en évidence l'expérience et les compétences requises pour la conduite future de l'affaire. Par ailleurs, elle donne aux partenaires participant

fient des qualités telles que « force de communication », « esprit d'équipe », « résistance au stress », « souplesse », « capacité de coopération » ? La meilleure définition se trouve certainement dans les exemples pratiques qui seront évoqués au cours des entretiens avec les successeurs potentiels. Il sera alors possible de comparer et de jauger les différentes expériences.

## » La plupart des candidats ne sont pas conscients du changement de vie que représente le fait d'être entrepreneur par rapport à une situation précédente d'employé manager.

au processus de succession, une image de l'état de l'entreprise, qui leur évite de devoir se pencher en détails sur toutes les données économiques.

Exemple : L'analyse SWOT souligne que l'entreprise examinée a beaucoup de succès avec ses produits en acier inoxydable et détient une grosse part du marché suisse. Depuis quelque temps toutefois, produits et prestations subissent une pression croissante sur le marché intérieur. Conclusion de l'analyse : le repreneur éventuel devrait être trouvé parmi les candidats qui ont les meilleures qualifications dans l'établissement de nouveaux marchés.

### Qualifications personnelles

Au moment du choix, les qualifications du successeur doivent être évaluées. Mais que signi-

Pour que la passation soit une réussite, il importe que le repreneur soit capable de surmonter la pression du statut d'entrepreneur. La plupart des candidats ne sont pas conscients du changement de vie que représente le fait d'être entrepreneur par rapport à une situation précédente d'employé manager. C'est pourquoi banquiers et investisseurs formulent de grandes exigences en termes de fiabilité, communication et transparence. Pour leur part, les collaborateurs de longue date « testent le nouveau », sondent les possibles marges de manœuvre. Quant aux clients, ils réalisent immédiatement où le successeur n'est pas sûr de son fait.

Le scénario du pire doit également être examiné : combien de temps pourra tenir le nouveau patron en situation de hauts risques financiers, de changements indispensables et de présence permanente ? Quelle sera l'influence de ces facteurs de pression sur sa capacité de décision ? Il convient d'aborder franchement ces thèmes avec le successeur potentiel. Les réponses promettent d'être passionnantes.

**Andreas Bünter**  
Partner Oprandi & Partner AG  
[www.oprandi.ch](http://www.oprandi.ch)

- sociales,
- en gestion des risques et de crise,
- en politique du personnel,
- en communication,
- en gestion du changement,
- autres (connaissances de la branche, expérience de management, etc.).

### Procédure professionnelle de sélection

Ce qui se fait dans le cadre du recrutement pour la conduite opérationnelle n'est malheureusement pas souvent appliqué au plus haut niveau stratégique, à savoir suivre une procédure professionnelle qui permette non pas de choisir le premier candidat qui convient mais le candidat qui permettra d'avoir le meilleur conseil d'administration possible. Il arrive en effet fréquemment que le nouveau

membre ne soit recherché que dans l'entourage personnel ou auprès d'anciennes relations plutôt que selon les exigences d'un profil défini.

» La procédure de sélection doit permettre de choisir non pas le premier candidat qui convient mais celui qui permettra d'avoir le meilleur conseil d'administration possible.

Pour le recrutement, le CA devrait créer un groupe de travail ad hoc d'environ trois personnes. Ce groupe conduira alors la procédure de sélection et présentera un choix à l'ensemble du CA, pour décision.

Sur la base du profil recherché, le CA établira les exigences requises, avec critères obligatoires et souhaités. Finalement, il devrait en résulter une liste de plusieurs personnes pouvant entrer en ligne de compte. Le CA peut éventuellement se faire assister par un professionnel dans ses démarches, mais il ne doit pas déléguer cette tâche.

Proposé par les organes dirigeants, le nouveau membre doit obligatoirement être nommé par l'assemblée générale.

**Stefanie Meier-Gubser**  
Secrétaire générale, Institut suisse des administrateurs et dirigeants d'entreprises  
[www.isade.ch](http://www.isade.ch)

**Silvan Felder**  
Verwaltungsrat Management AG  
[www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)

# Attention au piège fiscal ! Lors de la vente ou de la liquidation d'une entreprise, les impôts reportés deviennent exigibles auprès du propriétaire. Selon les circonstances, cela peut être au taux le plus élevé. En planifiant suffisamment tôt les opérations, on peut économiser beaucoup d'argent.

## Conseil utile

### Le « ruling »

Le droit fiscal n'est pas une science exacte. En outre, la pratique est constamment influencée par les révisions législatives et les arrêts de tribunaux. En Suisse, il existe ce que l'on appelle le « ruling », c'est-à-dire la possibilité pour l'entrepreneur d'obtenir une décision anticipée sur les conséquences fiscales de l'opération qu'il envisage. Avant une grande transaction, il prend contact avec les autorités et trouve une entente sur les aspects fiscaux de sa démarche. Dans le cas d'un règlement de succession avec transferts de la fortune commerciale à la fortune privée, un « ruling » est pratiquement toujours à conseiller. Il signale au fisc la volonté de l'entrepreneur de coopérer et apporte à celui-ci la sécurité d'une bonne planification.

En cas de succession, la question que doit se poser tout entrepreneur : quels sont les impôts dus lors de la vente ou de la liquidation de la société, qu'il s'agisse d'une société de personnes ou de capitaux ? La distinction entre les diverses formes de sociétés est importante car l'imposition diffère considérablement. En ce qui concerne la société de personnes (entreprise individuelle, société en nom collectif ou en commandite), le profit est directement attribué au détenteur.

Prenons l'exemple d'une entreprise individuelle qui génère un bénéfice de 100 000 francs en 2010. Ce bénéfice va s'ajouter aux autres revenus de l'entrepreneur dans sa déclaration d'impôt 2010.

La situation est tout à fait différente pour les sociétés de capitaux (société par actions ou SàRL). Dans ce cas, la société est elle-même imposable et doit remplir une déclaration d'impôt. Dans l'exemple ci-dessus, le bénéfice de 100 000 francs est attribué à la société qui est imposée en conséquence. Si l'actionnaire veut disposer de cet argent, il doit le percevoir sous forme de dividende ou de salaire, et est imposé à titre de personne privée. Si l'actionnaire reçoit un salaire moins élevé que le profit réalisé par l'entreprise, il peut obtenir le solde sous forme de dividende. Dans ce cas, l'impôt sur le bénéfice porte d'abord sur l'ensemble du profit de la société. Après déduction de l'impôt, le dividende peut être attribué et l'actionnaire sera à son tour imposé sur son dividende. C'est ce qu'on appelle la double imposition économique. Aujourd'hui, la plupart des cantons et la Confédération imposent le dividende réduit.

Si un actionnaire d'une société par actions ne distribue pas les bénéfices réalisés, il diffère l'impôt y relatif. Cet impôt (latent) et les éventuelles réserves latentes constituées par le passé, le rattrapent lors du règlement de la succession.

## Quelle démarche suivre en cas de vente ?

Un des cas les plus simples est la vente d'une société de capitaux. Prenons l'exemple de M. Müller, qui est l'unique actionnaire de Müller SA. S'il trouve un repreneur prêt à racheter toutes ses actions, M. Müller peut réaliser un gain en capital à titre privé, net d'impôt.

Ce type de transaction requiert toutefois la participation de l'acheteur, qui reprend les impôts latents sur les réserves de la Müller SA. C'est pourquoi les acheteurs demandent souvent que le vendeur liquide, avant la vente, la substance non nécessaire à l'entreprise. Une réduction de prix intervient pour les réserves restantes (qui seront soumises à l'impôt). Il convient également de prendre garde aux pièges fiscaux pour le vendeur dans les cas où l'acheteur effectue des distributions durant les cinq ans suivant la vente (liquidation partielle indirecte).

Si un acheteur exige que des actifs comprenant des réserves latentes (par ex. un bien immobilier) soient sortis de la Müller SA avant la vente, il y a imposition. D'une part, les réserves latentes de la Müller SA sont imposées (y compris droits de mutation, frais d'enregistrement, etc.) ; d'autre part, les actionnaires sont taxés sur leur dividende. C'est un scénario courant. En effet, les repreneurs sont souvent jeunes et ne disposent pas d'une grande épargne. Aussi n'ont-ils aucun intérêt à acquérir des actifs coûteux dont ils n'ont pas besoin.

Comment l'éviter ? Dans l'idéal, il faudrait « désintoxiquer » l'entreprise de manière anticipée. Cela veut dire retirer le bien immobilier suffisamment tôt et au meilleur moment du point de vue fiscal (par vente ou par dividende). Attention : si la vente s'effectue sous la valeur du marché, le fisc taxera la différence au titre d'une distribution cachée de bénéfice.

La séparation d'une entreprise d'une société immobilière soulève de nombreuses questions.

Ce type d'opération est rarement neutre sur le plan fiscal car, pour ce faire, les biens immobiliers doivent également représenter une entreprise.

Pour les entreprises individuelles, le produit de la vente est imposé (réalisation des réserves latentes). Cela concerne aussi le transfert de la fortune commerciale à la fortune privée. Prenons le cas où M. Müller a une entreprise individuelle qui possède un bien immobilier. S'il vend son entreprise sans l'immeuble, celui-ci passe dans sa fortune privée. Au niveau de la Confédération et dans la plupart des cantons, la

## » Les repreneurs sont souvent jeunes et ne disposent pas d'une grande épargne. Aussi n'ont-ils aucun intérêt à acquérir des actifs coûteux dont ils n'ont pas besoin.

différence entre la valeur de transaction et la valeur comptable sera imposée. Si l'on ajoute les contributions AVS sur ce gain (et les autres), la charge fiscale peut, suivant les cantons, rapidement atteindre entre 35 % et 50 %.

Si l'entreprise individuelle est donnée, alors il n'y a pas d'impôt sur le revenu mais éventuellement un impôt sur les donations (entre parents et enfants dans quelques cantons). Quoi qu'il en soit, le successeur reprend également la charge latente de l'impôt sur le revenu.

C'est pourquoi de nombreux entrepreneurs transforment assez tôt leur entreprise individuelle en société de capitaux. Ils doivent toutefois respecter un délai de 5 ans avant la vente, dans le cas contraire, la transaction sera taxée comme pour une entreprise individuelle. Maintenant, si M. Müller transforme son entreprise individuelle en SA, sans le bien immobilier, celui-ci sera transféré dans sa fortune privée et taxé en conséquence !

### Que se passe-t-il en cas de liquidation ?

La liquidation a les mêmes conséquences fiscales que la vente. Actifs et passifs sont « monnayés ». Les réserves latentes des actifs vendus sont réalisées et imposées. Les actifs non vendus sont transférés dans la fortune privée ou, s'ils se trouvent dans une société de capitaux, ils sont distribués. La clôture de la liquidation d'une société de capitaux donne un dividende final à l'actionnaire. Un gain en capital net d'impôt n'est pas possible en cas de liquidation. Enfin, relevons que la 2<sup>e</sup> réforme de l'imposition des entreprises apporte quelques allègements fiscaux substantiels, depuis le 1.1.2011 (lire l'encadré).

Erich Ettlin  
Membre de la direction et partner BDO AG  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

## Réforme de l'imposition La réforme de l'imposition des entreprises II est entrée en vigueur le 1.1.11. Elle apporte des allègements substantiels dans le règlement des successions.

### 1. Elargissement de la réduction pour participation

Si une société de capitaux détient une participation d'au moins 10 % au capital-actions (au lieu de 20 % précédemment) ou d'une valeur vénale d'au moins 1 million (au lieu de 2 millions), les dividendes de cette participation sont exonérés en raison de la réduction pour participation. Pour les gains en capital, les seuils sont également une participation de 10 % au capital-actions (précédemment 20 %) ainsi qu'une durée minimale de détention de 1 année.

### 2. Elargissement de la notion de remploi

Les réserves latentes réalisées lors d'une vente de biens d'équipement nécessaires à l'entreprise peuvent être réinvesties dans un bien de remplacement qui ne doit plus nécessairement avoir la même fonction. La suppression du critère de même fonction permet aux entreprises de réorienter leur activité en fonction de l'évolution du marché.

### 3. Imposition différée des réserves latentes

Depuis le 1.1.2011, l'imposition des réserves latentes peut être différée jusqu'à la réalisation effective de la vente/reprise de l'entreprise.

### 4. Cessation de l'activité lucrative indépendante – dégrèvement de l'excédent de liquidation

Pour la modération de progression du taux d'imposition l'excédent de liquidation sera imposé séparément. Cela signifie qu'il ne sera plus assimilé au revenu ordinaire. Il sera imposé à un taux correspondant à un cinquième du bénéfice total.

### 5. Introduction du principe de l'apport de capital

Depuis le 1.1.2011, les remboursements qu'une société de capitaux ou une société coopérative effectuent sur ses réserves issues d'apports de capital ne sont pas soumis à l'impôt sur le revenu ni à l'impôt anticipé. Pour qualifier comme apports de capital, les apports, les agios et les versements supplémentaires doivent être comptabilisés ouvertement en tant que tels et dans un compte spécial du bilan commercial.

Les pertes qui ont compensé des réserves issues d'apports de capital réduisent définitivement le montant de ces réserves. Pour éviter la disparition d'un substrat remboursable en franchise, il convient de ne pas compenser d'apports de capital avec des pertes reportées.

Barbara Brauchli Rohrer  
Partenaire Wenger & Vieli AG  
[www.wengervieli.ch](http://www.wengervieli.ch)

# Affaire de famille Pour réussir le changement de génération, il faut clarifier les questions touchant au droit successoral et du mariage.

Imaginez la scène : Le patriarche de 90 ans offre à son fils de 65 ans de reprendre l'entreprise familiale... en tant que gérant pour commencer ; pour le reste, on en parlera plus tard. Le fils refuse poliment. Cette anecdote souligne combien dans une procédure de succession, une planification en temps opportun représente un facteur clé de succès. Une succession intrafamiliale est particulièrement complexe, parce qu'aux paramètres de calendrier, de prévoyance, de revenu, de marché, de collaborateurs et d'impôts, elle ajoute les questions de régime matrimonial et de droit successoral. Par principe, il faut chercher à éviter les charges fiscales inutiles et à garantir la sécurité du droit pour l'entrepreneur et son conjoint (également en cas de concubinage ou de divorce), ainsi que pour le successeur et les autres descendants (également dans le cas de famille recomposée).

## Plusieurs formules de passation

Outre la vente des parts d'entreprise contre paiement par le successeur, il existe d'autres

options qui, selon les situations, peuvent se combiner.

Succession anticipée imputée sur le futur héritage ; donation de son vivant ; vente contre prêt ; droit d'option sur l'acquisition ultérieure d'autres parts ; transformation de participations sans droit de vote (certificats de participation) ou séparation de la substance non nécessaire à l'entreprise et répartition aux autres descendants ; apports de l'entreprise dans une holding d'héritiers ; convention d'actionnaires.

La formule choisie dépend de plusieurs critères : Quand et sous quelle forme l'entrepreneur entend-il se retirer de l'entreprise (tout de suite ou de manière échelonnée) ? Comment la passation sera-t-elle financée ? Comment dédommager les héritiers qui ne participeront pas à l'entreprise ? En outre, il faut prendre en compte la valeur de l'entreprise (du vivant et au moment du partage successoral).

Dans la plupart des cantons, donation et avance sur héritage sont aujourd'hui net d'impôt. Un examen sous l'angle fiscal n'en est pas moins utile. Le prélèvement des moyens non nécessaires à l'entreprise peut avoir de sérieuses conséquences fiscales. Il en va de même pour les apports de l'entreprise dans une holding d'héritiers. Attention aux pièges fiscaux, notamment lors de « transposition » ou de « liquidation partielle indirecte ».

**Hans Jürg Steiner**

Partner et directeur de KPMG, Berne

**Jeannette Heiniger**

Senior Manager KPMG, Lucerne

[www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch)

## Succession intrafamiliale



**Brigitte Breisacher :**  
CEO et propriétaire du groupe Alpnach.

## Décision autour de la table Pas de préférence, pas de dispute : la succession d'entreprise du groupe Alpnach est un modèle du genre.

Depuis 2008, le groupe Alpnach appartient à Brigitte Breisacher. Le groupe comprend les sociétés « Alpnach Norm-Schränkelemente AG » et « Alpnach Küchen AG » (mise sur pied par Brigitte Breisacher elle-même). Les deux sociétés occupent au total quelque 150 collaborateurs et Brigitte Breisacher en est aujourd'hui l'unique propriétaire. Elle a en effet acheté 100 % du paquet d'actions et doit rembourser le prêt contracté à cette occasion avec les bénéfices du groupe. « C'est à moi, avec mes collaborateurs, de

faire en sorte que nous obtenions de bons résultats », dit-elle. Petite, Brigitte Breisacher voulait devenir la secrétaire de son père. Ce ne fut toutefois jamais le cas. Une fois son apprentissage commercial terminé, elle a travaillé au côté de son père Theo Breisacher, durant 21 ans.

Bien que la famille Breisacher compte sept enfants, il n'y a pas eu de dispute autour de l'héritage. « Enfants, nous avons tous reçu une part anticipée d'héritage », explique Brigitte Breisacher. « Pour mes parents, il était

très important que chacun des sept enfants reçoive la même part. » Elle se souvient très bien du jour de la signature du pacte successoral. « Nous étions tous assis autour d'une table. Nous avons discuté du contenu, posé des questions et, finalement, signé ensemble le document. » Pour ses parents et ses frères et sœurs, il était tout à fait clair que ce serait elle qui marcherait dans les traces du père. Et de conclure : « Nous sommes tous heureux d'avoir pu conserver l'entreprise dans la famille ! »

Claus Niedermann

# Votre Partenaire pour des Successions d'Entreprises et des Financements de Croissance

**Financement • Intermédiaire • Conseil**

## **BV Partners SA vous offre:**

- Conseil et soutien dans le processus de succession
- Financement de succession et de croissance par des investisseurs entrepreneurs
- Expérience et compétence dans le déroulement de transactions pour des PME suisses
- Puissant réseau de spécialistes et compétences professionnelles
- Accès personnels à des entreprises PME



Voulez-vous en savoir plus sur les avantages des fonds propres lors du financement de croissance et de succession d'entreprise?

Visitez notre site internet [www.bvpartners.ch](http://www.bvpartners.ch) ou contactez nous par téléphone 031 310 01 30

Daniel Kusio et son équipe vous soutiennent volontiers.



## wenger & vieli

### **CABINET D'AVOCATS**

Nous sommes un cabinet d'avocats bien établi et spécialisé dans le droit des affaires avec une bonne quarantaine d'avocats et experts fiscaux à Zurich et à Zug.

Wenger & Vieli conseille des entrepreneurs suisses dans la planification et l'exécution de leur succession. En vertu de notre expérience large dans le domaine des PME nous connaissons les besoins particuliers des entreprises et des familles entrepreneurs. Une planification soignée de la succession exige non seulement des compétences approfondies dans le domaine du droit fiscal et successoral, mais aussi dans le droit des sociétés, et nécessite des bonnes connaissances sur le plan économique. Nous soutenons avec succès nos clients tout au long de ce processus exigeant.

# Vendre au meilleur prix Plus il y a de synergies avec les acheteurs potentiels, plus élevé sera le prix. C'est pourquoi une mise aux enchères entre investisseurs industriels est souvent la solution la plus attrayante.

Il peut y avoir de nombreuses raisons de vendre une entreprise. Durant la phase préparatoire, il s'agit d'abord de s'occuper du positionnement stratégique de l'entreprise et des améliorations opérationnelles. Mais quand la transaction proprement dite commence, ce sont la stratégie de vente et la procédure suivie qui jouent un rôle décisif pour atteindre le prix souhaité.

La vente au management existant (Management Buy-out) n'est pas vraiment intéressante si on cherche à optimiser le prix de vente. Elle n'offre aucune synergie et par conséquent signifie dans la plupart des cas un gros endettement. En revanche, la vente à un investisseur industriel présentant un potentiel de synergie est le plus souvent la meilleure solution. Le vendeur doit pour commencer identifier à l'échelle mondiale les investisseurs qui peuvent générer

le plus grand profit complémentaire par cette acquisition. Pour ce faire, il dresse le profil de l'acheteur optimal, en se fondant sur les forces et les faiblesses de l'entreprise à vendre. Il recherchera le soutien de conseillers en fusion et acquisition (M & A), qui ont accès aux spécialistes de la branche ainsi qu'aux banques de données économiques et M & A. Ceux-ci établiront le profil de l'acheteur correspondant au mieux aux critères retenus et bénéficiant du plus grand potentiel de synergie.

## Enchères pour acheteurs potentiels

Identifier l'acheteur idéal ne suffit toutefois pas pour atteindre le meilleur prix. Il est très rare qu'un acheteur veuille de lui-même payer une « prime de synergie ». Aussi la procédure de vente doit être structurée de telle manière qu'elle le contraigne indirectement à verser au moins une partie de la prime au vendeur. On y parvient le plus souvent par ce qu'on appelle une vente aux enchères contrôlée. Concrètement, les partenaires souhaités sont impliqués simultanément dans la procédure de vente, avec pour objectif de renforcer la position de négociation et d'optimiser le prix de vente par le jeu de la concurrence entre les enchérisseurs. Outre l'optimisation du prix, cette démarche – au contraire de négociations individuelles – offre l'avantage au vendeur de pouvoir contrôler le processus jusqu'au bout et s'adapter en conséquence. En cas de retrait d'une des parties, il peut poursuivre les enchères avec les autres acheteurs potentiels, alors que dans une négociation individuelle il faut tout reprendre à zéro. Bien que la vente aux enchères soit un processus complexe et plus coûteux que les autres méthodes, ses avantages sont patents. S'il va de soi que les « soft-factors » tels que la tactique de vente et l'expérience jouent un rôle important, l'expérience montre qu'une vente aux enchères conduite de manière professionnelle est la mieux à même d'atteindre le prix recherché ; en l'occurrence, un prix nettement supérieur à la valeur comptable de l'entreprise.

## Müller + Jussel AG



### Prêt du vendeur En mai, Marc Hardmeier a acheté la représentation Harley-Davidson et BMW dans l'Oberland zurichois. Depuis, il met les gaz.

Marc Hardmeier a travaillé durant quatre ans en tant que vendeur de motos chez « Müller + Jussel AG » ; puis cinq ans en tant que gérant. A cette époque, les deux patrons lui ont proposé de reprendre l'affaire. En automne 2009, il a manifesté son intérêt et les propriétaires lui ont fait une offre de vente. « Tout d'abord », explique Hardmeier, 42 ans, « en voyant le prix, j'ai dû avaler ma salive plusieurs fois. »

Il a néanmoins pris contact avec un établissement bancaire et un projet de reprise a été élaboré, à savoir : l'achat en une fois de la majorité des actions, assorti d'un prêt du vendeur avec amortissement échelonné.

Hardmeier a par ailleurs pu profiter de la propriété immobilière de sa famille. Cela

lui a permis de libérer, aux conditions hypothécaires, l'argent nécessaire pour le premier paiement. Il lui a même été possible de garantir partiellement le prêt de ses prédécesseurs. Avec cette formule, les deux parties y trouvent leur compte : pour les vendeurs, le risque du crédit diminue et pour le nouvel entrepreneur la charge privée reste relativement basse. Certes, Hardmeier ne doit pas s'octroyer de gros dividendes mais peut réinvestir une belle part des profits réalisés. C'est un avantage qu'il entend utiliser. « Nous vendons un produit de première qualité à des gens qui peuvent s'offrir un hobby de luxe », dit-il. « Le service doit être top ! » Hardmeier a déjà engagé un nouveau vendeur. D'autres devraient suivre.

Jost Dubacher

Rudolf Ebnöther

Responsable Mergers & Acquisitions Schweiz  
UBS AG

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)

## Les plates-formes on-line Celui qui veut vendre son entreprise doit trouver le bon acheteur. L'utilisation de la plate-forme Internet peut représenter un moyen adéquat de contact.

La recherche d'un repreneur est souvent difficile. Les bourses PME sur Internet peuvent aider le vendeur dans sa démarche, à l'instar du site [www.companymarket.ch](http://www.companymarket.ch), lancé il y a trois ans. Ces sites sont particulièrement adaptés aux petites entreprises, dont les ressources financières sont limitées. Les coûts sont minimes et l'entrepreneur peut présenter son entreprise de manière anonyme. Par ailleurs, on trouve également sur Internet des agences spécialisées en fusions et acquisitions, qui gèrent des bourses en ligne d'offres d'achat et de vente.

Si vous pensez utiliser ce type de plates-formes, il convient de faire attention aux points suivants :

1. Voulez-vous que la succession soit rendue publique ou non? Pensez à protéger votre identité dans le texte de l'annonce. Cela dit, même un appel d'offres anonyme doit contenir des informations substantielles.
2. Assurez-vous d'être le seul à pouvoir consulter les adresses e-mails éventuellement fournies.
3. Intégrez dans l'annonce un profil clair du successeur recherché.

4. Avez-vous la capacité de traiter vous-même les réponses ou est-il préférable de vous adresser à une personne de confiance ou un conseiller professionnel pour le suivi?

5. Les personnes intéressées souhaitent très rapidement des informations supplémentaires. Plus les indications sur la marche à suivre seront précises et la documentation fouillée, plus vous faciliterez la décision du repreneur.

David Dahinden  
BDO AG  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

## Le prix de vente La valeur comptable d'une entreprise et son prix de vente peuvent être très différents. L'habileté à négocier et le timing sont à cet égard déterminants.

La valeur comptable de l'entreprise résulte de méthodes d'évaluation établies. Elle diffère considérablement du prix de vente recherché. Le prix de vente se réfère à l'offre et à la demande, au moment de la vente dans un contexte conjoncturel donné, ainsi qu'à la capacité négociatrice du vendeur. « Value is what you have, price is what you get », dit-on (la valeur est ce que l'on a, le prix ce que l'on reçoit).

### Bien négocier fait monter le prix

Un bon conseiller M & A est comme un commissaire-priseur. Il contribue de manière essentielle à la formation du prix effectif. L'élaboration de la présentation de l'entreprise – établie dans la perspective de la vente et néanmoins réaliste –, la préparation et la conduite de la « due diligence », c'est-à-dire les vérifications préalables, ainsi que la négociation du contrat de vente sont les tâches d'un conseiller professionnel en M & A.

La création de valeur passe par la détermination d'une stratégie M & A gagnante et l'identification des intéressés. A cet égard, les éléments essentiels sont l'analyse des forces, des faiblesses, des chances et des risques de l'objet

en vente, la recherche de potentiels de synergies, la ténacité, la créativité et l'habileté dans la conduite de négociations délicates.

### Marché en reprise

En pratique, l'acheteur paie un multiple de chaque franc gagné par l'entreprise. Le multiplicateur varie en fonction de la branche d'activité et du moment. Pour une petite entreprise commerciale, par exemple, on multipliera par 5, 6 ou 7 ce que l'on désigne du point de vue comptable par EBIT (« earnings before interest and taxes »), soit le profit avant intérêts et impôts. Dans certaines branches, telles la programmation informatique ou la pharma, le résultat d'exploitation EBIT peut être multiplié jusqu'à 8 fois.

La mauvaise conjoncture de ces deux dernières années s'est traduite par une baisse sensible des multiplicateurs servant à estimer la valeur d'une entreprise. La régression des transactions boursières en général, l'aversion du risque et la réserve manifestée du côté de la demande ont clairement freiné le marché M & A. Les difficultés de financement et l'attention accrue portée par les entreprises sur la restructuration interne ont également contribué à cette situation.

Pour l'heure, le marché M & A s'est toutefois sensiblement repris. L'intérêt pour de solides entreprises de moyenne envergure est remonté, alors que le besoin de trouver des repreneurs de PME suisses se situe toujours à un haut niveau. Celui qui lance aujourd'hui une procédure de vente a de nouveau de bonnes chances de trouver des intéressés. L'amélioration du marché exerce une influence positive pour concrétiser le prix de vente déterminé.

Mathis Passeraub  
Membre de la direction  
Helbling Corporate Finance  
[www.helbling.ch/hcf](http://www.helbling.ch/hcf)

# Micro-entreprise Faire preuve de prudence avisée : en trois étapes, de l'indépendance à une retraite bien méritée.

Depuis qu'il a remis son salon de coiffure, Urs Feurer\* peut vraiment profiter de la vie avec son épouse. Il jouit d'une meilleure santé et s'occupe de temps à autre de quelques fidèles clients dans son ancien salon. Pour en arriver à cette situation privilégiée, le chemin a toutefois été long et difficile. En tant qu'indépendant, il avait très peu de temps libre. Aussi a-t-il sans cesse repoussé la question du règlement de sa succession. Jusqu'au jour où, tombé gravement malade, il a été contraint de s'en occuper. Mais la procédure a duré beaucoup plus longtemps que prévu et plusieurs tentatives auprès de collaborateurs et de tiers sont restées stériles. De nombreux petits entrepreneurs connaissent exactement le même sort qu'Urs Feurer ; le plus souvent parce que la succession intervient trop tard et n'est pas menée de manière systématique.

## Première étape : analyse de la situation et préparation

Il faut commencer par analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise. Qu'est-ce qui donne de la valeur à l'entreprise du point de vue de l'acheteur ? Pour le salon Feurer, c'était avant tout la bonne situation dans la zone piétonne, avec beaucoup de passage et une grosse clientèle. Par ailleurs, avec ses trois employés, Feurer pouvait répondre à toutes les attentes de ses

clients. Outre ces avantages, il faut naturellement aussi déterminer la valeur propre de l'entreprise et son potentiel dans la durée, en termes de chiffre d'affaires et de croissance. C'est essentiel pour savoir si le prix de vente pourra être amorti avec les profits futurs.

## Deuxième étape : recherche du successeur

Comme beaucoup d'entreprises, Feurer a dû vendre son salon à un reprenneur externe. Une grande chaîne de salons de coiffure s'intéressait d'ailleurs à reprendre son affaire mais n'offrait pas la même qualité de prestations que celle à laquelle les clients étaient habitués. Finalement, Feurer a trouvé par le canal de son association professionnelle, un coiffeur qui désirait devenir indépendant.

## Troisième étape : remise de l'affaire

Le prix de vente a été moins élevé que la valeur annoncée de l'entreprise. Cela tient à deux facteurs. D'une part, le risque de voir partir la clientèle habituelle a été largement pris en compte dans la négociation ; d'autre part, l'acheteur ne disposait que de peu de moyens et la banque ne voulait pas financer entièrement le reste. Dans ces conditions, Feurer aurait dû laisser une partie du prix sous forme de prêt du vendeur. Finalement, les deux parties se sont entendues sur un prix moindre. Mais Feurer n'en est pas moins satisfait : « Le salon fonctionne comme il le souhaitait. »

\* Nom modifié

**Maria Harrer**  
Membre du Comité de l'Union Suisse des Fiduciaires  
TREUHAND|SUISSE, Section de Zurich  
[www.treuhandsuisse-zh.ch](http://www.treuhandsuisse-zh.ch)

## Entreprise de ramonage Max Früh



**Max Früh** se consacre maintenant à la sculpture, fait de la moto et du jardinage.

## Passation en douceur Max Früh a vendu son fichier clients et sa voiture de service à un jeune maître ramoneur.

L'homme donne l'impression d'être parfaitement heureux. « Non, la remise de mon entreprise n'a posé aucun problème », dit Max Früh, aujourd'hui âgé de 71 ans. La clé du succès ? Le maître ramoneur de Weiningen (ZH) a préparé sa succession de longue date. En 1995, sur le conseil de sa fiduciaire, il a fondé une SàRL. Un an plus tard, il a transmis la moitié de sa clientèle

à un jeune collaborateur diplômé. Et en 2009, quand il décida de se retirer pour de bon, tout se passa dans les formes. « Il y avait bien assez d'intéressés, entre autres de la ville de Zurich », se souvient-il. Mais il voulait quelqu'un de la région et trouva le bon reprenneur en la personne de Christoph Sauter, de Dietikon. Il lui vendit sa voiture de service et les données des installations de chauffage d'environ

1500 clients. A une seule condition : que Sauter continue d'employer le dernier collaborateur jusqu'à la retraite. Sauter fut d'accord et depuis juin 2009, Max Früh est officiellement retraité. Il a gardé la SàRL, effectue quelques petits mandats en tant que contrôleur de combustion et touche le produit de sa vente échelonnée dans le temps.

**Jost Dubacher**



1 entreprise  
2 générations  
Une banque  
pour transmettre le travail de toute une vie

Un changement de génération à la tête d'une société est une opération complexe, qui place l'entrepreneur face à de nombreux défis. Profitez de notre longue expérience pour le règlement de votre succession. Nos équipes de conseillers spécialement formés comprennent vos besoins et connaissent les solutions qui ont fait leurs preuves. Pour en savoir plus sur les possibilités que nous vous offrons, appelez-nous au numéro gratuit 0800 88 88 72.

Credit Suisse – «Meilleure banque de Suisse» selon Euromoney.

[credit-suisse.com/succession](http://credit-suisse.com/succession)

**CREDIT SUISSE** 



**Puissant bailleur de fonds Les successeurs externes sont souvent financés par des sociétés d'investissement. La force financière de ces sociétés ouvre de nouvelles perspectives à l'entreprise. Cela ne fonctionne toutefois que s'il y a unanimité sur la stratégie à suivre.**



En français comme en anglais, on trouve dans le mot « responsabilité » les notions de « réponse » et d'« habileté » ; ce que l'on pourrait exprimer par la périphrase suivante : faculté de répondre aux questions de la bonne façon. Voilà précisément ce que les PME familiales doivent s'efforcer de faire lors d'une succession menée de « manière de responsable ».

Une reprise hors du cadre familial représente souvent la meilleure solution pour l'ensemble des partenaires – y compris les collaborateurs, les clients, les fournisseurs, la commune et les héritiers. Dans ce cas, la transmission de la propriété va soit à des cadres de l'entreprise

(Management Buy-out, MBO), soit à un repreneur externe (Management Buy-in, MBI).

En comparaison avec les pays anglo-saxons, les MBO et MBI sont peu pratiqués dans la zone européenne germanophone. Une étude publiée par Ernst & Young en 2009 montre pourtant que la croissance annuelle opérationnelle des bénéfices de ce type d'entreprises est de 15 % ; 11 % pour les entreprises cotées en bourse. L'activité augmente aussi de 5 %.

Sans un apport financier complémentaire, les associés d'un management existant ou un manager externe ne sont généralement pas en mesure de reprendre au prix du marché les parts mises en vente par le propriétaire. C'est là que les entreprises d'investissement entrent en jeu.

## Eclairage

### Lucratif

Pour les investisseurs de « Private Equity » (capital non coté), les règlements de succession sont avantageux car ils procurent des possibilités de croissance à des entreprises qui ont accès au marché. Beaucoup de fonds PE, avant tout les plus gros, sont orientés sur les MBO/MBI et s'adressent expressément aux propriétaires en partance. Rien qu'au cours des premiers mois de 2010, la filiale du Credit Suisse SVC AG pour le capital risque des PME, la société saint-galloise BrainsToVentures et Orlando Management AG, ont mis à disposition des moyens financiers à hauteur de plusieurs millions pour le règlement de successions.

### Management partagé

Les participations financières du management et de la société d'investissement permettent de bien répartir les forces clés de l'entreprise. Tous les acteurs, à savoir le management opérationnel, la famille – qui en règle générale garde des parts –, et la société d'investissement, tous ont pour objectif le succès économique de l'entre-

prise. C'est l'une des raisons principales de la réussite du MBO.

Comme le souligne l'étude d'Ernst & Young, le « buy-out » génère un développement dynamique. D'autant que la société d'investissement apporte d'autres avantages. Elle dispose en effet d'une longue expérience dans le management, le regroupement, la définition d'une stratégie gagnante et sa mise en œuvre. Si nécessaire, elle va recourir à un cabinet de conseils et des experts de la branche. La méthode a fait ses preuves. De nombreuses entreprises, autrefois couronnées de succès puis bloquées dans leur développement, retrouvent une dynamique importante et durable. Optimisation des procé-

## » Grâce à leur expérience et leur know-how, les sociétés d'investissement peuvent lancer un processus dynamique à long terme favorable à l'entreprise.

dures, internationalisation rapide, consolidation du portefeuille industriel : ces différends pas stratégiques ont pour objectif de positionner au mieux la société sur son marché et à long terme.

### Engagement limité dans le temps

Une société d'investissement est un partenaire stratégique, c'est-à-dire temporel. Pour le patron d'une entreprise familiale, transmise de génération en génération, cela n'inspire pas toujours confiance. L'engagement limité dans le temps représente pourtant l'un des éléments moteurs de la mise en œuvre de la stratégie de passation. L'horizon temporel de l'engagement d'une société d'investissement est en moyenne de 4 à 6 ans. Après cette période, le chapitre suivant de l'histoire de l'entreprise est en effet écrit et le repositionnement effectué. La société d'investissement peut et veut alors reprendre son apport pour l'utiliser dans d'autres sociétés. Un développement réussi se traduit par une augmentation de la valeur de l'entreprise et un bénéfice sur le capital engagé. Une option classique de désengagement de la société d'investissement est l'entrée en bourse. Il est aussi possible de transmettre le paquet d'actions à des investisseurs industriels, à d'autres entreprises d'investissement ou à un « family office » (société privée qui s'occupe du patrimoine d'une ou plusieurs familles).

Le bénéfice réalisé lors de la vente des parts représente le rendement financier de l'accompagnement intensif de l'entreprise et du risque encouru. Il est garanti après une reprise couronnée de succès.

**Tobias Ursprung**  
Partner de Capvis Equity Partners, Zurich  
[www.capvis.ch](http://www.capvis.ch)

## Suggestions au propriétaire Quand une société d'investissement est engagée dans une procédure de succession, il convient d'observer quelques règles.

Une société de Private Equity peut garantir la pérennité d'une PME et les places de travail qu'elle représente. Son but : accroître la valeur de l'entreprise de manière durable. C'est une démarche positive tant pour le vendeur que pour l'entreprise et son management. Ce dernier est normalement inclus dans la transaction et peut ainsi participer au succès futur. Quelques règles à suivre :

### 1. Engager suffisamment tôt un conseiller

La vente d'une entreprise ne fait pas partie des compétences fondamentales d'un entrepreneur. Il est recommandé de recourir à un conseiller externe pour obtenir un bon résultat de négociations et un prix adéquat. Dans le cas contraire, il y a un grand risque que la vente échoue ou que l'accord signé ne prenne pas en compte tous les éléments importants.

### 2. Vendre la majorité des parts

Un investisseur de « Private Equity » cherche à acquérir la majorité des parts et par conséquent le contrôle de l'entreprise. C'est normal et généralement conforme au règlement de son fonds. Lorsqu'il s'agit, pour commencer, d'une vente partielle, vous devez déjà à ce stade régler le reste de la vente et accepter la fixation de points de référence mesurables servant de base à l'évaluation de la situation.

### 3. La procédure de vente supplante les affaires courantes

Préparez-vous bien aux entretiens de vente, avec une documentation complète. Une chose est certaine : les affaires courantes passent au second plan durant cette phase. Aussi convient-il de mener la procédure avec célérité, même si cela demande un investissement intensif en temps.

### 4. Structure de conduite et collaborateurs clés

Le départ du chef peut créer un vide. Comblez-le en créant une deuxième ligne de management qui soit forte. A noter que la participation financière favorise l'autonomie et les chances de carrière des cadres supérieurs. Dans l'intérêt de l'entreprise, ne soyez pas mesquin. Une organisation stable, dotée d'un management compétent, sera bien payée au moment de la vente.

### 5. Un conseil : quittez rapidement !

Avec la vente, l'ancien patron perd sa position dominante dans la société. Un conseil : quittez rapidement, même si c'est parfois difficile.

**Daniel Anliker, Investment Director**  
Zurmont Madison Private Equity, Zurich  
[www.zurmontmadison.ch](http://www.zurmontmadison.ch)

# Succession pas à pas La vente d'une minorité des parts à un investisseur professionnel est une solution non conventionnelle. Mais même avec un actionnariat fragmenté, il est possible de réduire considérablement le potentiel de conflits.

## Eclairage

### Propriété partagée

Seule une minorité d'entreprises suisses se trouve dans les mains d'un propriétaire unique. Une étude du « Center for Family Business » de l'Université de Saint-Gall et de la société de conseils PwC arrive à la conclusion que seuls 28,7 % des entreprises appartiennent à un propriétaire unique. Plus de la moitié des entreprises suisses, soit 54,5 %, ont de deux à quatre actionnaires. Un bon 11 % sont dans les mains de 5 à 10 actionnaires et un petit 6 % appartiennent même à plus de 10 propriétaires.

La discussion sur le règlement de succession porte souvent sur la vente complète d'une entreprise, bien que dans la pratique surviennent très fréquemment des situations pour lesquelles il est conseillé de procéder par étapes, avec vente d'une minorité des parts. Voici deux exemples typiques :

- Il y a 15 ans, cinq collaborateurs se sont engagés dans le cadre d'un MBO. Deux des associés ont entre-temps passé les 60 ans et souhaitent se retirer progressivement de l'entreprise en vendant leurs parts, tandis que les trois autres jeunes associés veulent demeurer actifs encore une dizaine d'années au sein de l'entreprise. La valeur de l'entreprise est relativement élevée, les bénéfices ayant été thésaurisés. Comme les trois jeunes associés ne veulent pas s'endetter à nouveau, il convient d'examiner l'option de la vente d'une minorité des parts à un acheteur externe.
- Une entreprise familiale de la troisième génération se compose de plusieurs actionnaires parentés, qui ont des intérêts différents. Certains membres de la famille sont partiellement engagés sur le plan opérationnel et veulent investir dans le marché asiatique en expansion. D'autres membres, en raison de leur âge, ne sont plus tellement actifs et souhaitent, en tant qu'actionnaires, obtenir des dividendes élevés. Le conflit d'intérêts menace de bloquer l'entreprise, au point d'imposer la vente d'une minorité des parts.

### L'avantage d'un endettement faible

Dans les conditions décrites ci-dessus, pour les moyennes et grandes entreprises, une succession pas à pas représente un avantage par rapport à une vente totale. Pour des repreneurs potentiels issus du cadre familial, de telles entreprises sont en effet le plus souvent hors de prix. Une participation minoritaire financée par capital propre externe permet alors d'éviter un endettement trop élevé pour les successeurs et l'entreprise, tout en assurant un prix loyal. L'ap-

port de liquidités permet en outre de profiter rapidement des opportunités d'acquisition ou d'investissement qui se présentent.

Cela dit, la vente d'une participation minoritaire représente aussi un défi. C'est pourquoi il faut s'y prendre à temps. Les actionnaires désireux de se retirer doivent en discuter suffisamment tôt avec les autres actionnaires. Deux facteurs en particulier font de la vente d'une participation minoritaire une démarche complexe et dévoreuse de temps :

- Les intérêts des actionnaires sont divergents. Les sortants mettent la priorité sur le prix de vente, alors que ceux qui restent sont à la recherche du meilleur partenaire possible pour une collaboration future. Il est important de trouver une solution fair-play à la résolution de ces divergences.
- Concrètement, il s'agit de trouver un acheteur qui, d'une part, ne cherche pas à devenir majoritaire et, d'autre part, va soutenir le développement de l'entreprise. Les acheteurs stratégiques et les investisseurs institutionnels veulent en règle générale une majorité substantielle de l'entreprise ; pour cette raison, ils n'entrent pas en ligne de compte. Par ailleurs, l'acheteur doit partager les valeurs de l'entreprise et être prêt à investir dans la recherche et le développement, ainsi que dans les infrastructures.

Quand l'acheteur est trouvé, il faut définir ensemble le futur de l'entreprise et la coopération avec le cercle d'actionnaires, selon une stratégie bien établie et les règles de « Corporate Governance ». Il est nécessaire d'établir un « business plan » et de conclure un accord liant les actionnaires, qui donne certains droits de minorité, fixe la collaboration au sein du conseil d'administration et répartit les rôles. Si le but n'est pas de vendre l'entreprise à brève échéance ou d'entrer en bourse, il faut définir une politique claire des investissements et des dividendes.

Daniel Kusio  
BV Partners AG  
[www.bvpartners.ch](http://www.bvpartners.ch)

# We make transactions happen.

  
entered in a strategic alliance by  
acquiring a 20% stake of



The undersigned acted as  
financial advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group  
Mergers & Acquisitions

  
has acquired



The undersigned acted as  
lead advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group  
Mergers & Acquisitions

  
has acquired



The undersigned acted as  
lead advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group  
Mergers & Acquisitions

  
STERLING SILVER

TCFG advised a

**Private Investor**

in a minority transaction

The undersigned acted as  
lead advisor to the buyer

 The Corporate Finance Group  
Mergers & Acquisitions

  
Medizinische Labordiagnostik  
Laboratoriums Medizinica

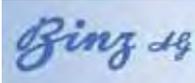
has joined the



**Medisupport network**

The undersigned acted as  
lead advisor to Medisupport

 The Corporate Finance Group  
Mergers & Acquisitions



has sold its 45%-shareholding in  
Fricompost SA to

**Axpo Kompogas AG**

The undersigned acted as  
lead advisor to the seller

 The Corporate Finance Group  
Mergers & Acquisitions

Malgré un environnement difficile, TCFG a pu conclure un nombre de transactions considérable au premier semestre 2010 – grâce à son professionnalisme, sa persistance et sa créativité.

Prenez contact avec le leader Suisse en matière de conseil indépendant en fusions et acquisitions.



The Corporate Finance Group  
Mergers & Acquisitions

[www.tcfg.ch](http://www.tcfg.ch)

Thunstrasse 23  
Postfach 164  
3000 Bern 6  
Tel. : +41 (0)31 356 25 25  
Fax : +41 (0)31 356 25 26

Bd des Philosophes 7  
Case postale 728  
1211 Genève 4  
Tel. : +41 (0)22 705 14 85  
Fax : +41 (0)22 705 14 86

Beethovenstrasse 11  
Postfach 2147  
8027 Zürich  
Tel. : +41 (0)44 287 22 55  
Fax : +41 (0)44 287 22 56

# Succession : A qui s'adresser pour les démarches administratives ?

Le Centre Patronal ([www.centrepatronal.ch](http://www.centrepatronal.ch)) est une entreprise privée au service des entreprises et des groupements professionnels. Il assiste, renseigne et conseille les responsables de l'économie privée. Il assume le secrétariat permanent de la Fédération patronale vaudoise, association faîtière de l'économie vaudoise, qui regroupe plus de 120 associations professionnelles ainsi que près de 27 000 membres individuels.

Une équipe permanente se tient à la disposition des responsables d'entreprises pour les renseigner sur des questions juridiques, sur la situation économique, sur les possibilités de formation pour eux-mêmes et leur personnel.

## Un guichet pour les obligations en matière AVS, la prévoyance professionnelle, les allocations familiales et les assurances perte de gain.

Le Centre Patronal porte une attention particulière au **perfectionnement professionnel et à la formation continue**. Depuis de nombreuses années, une offre de cours variée en collaboration avec divers instituts, désormais réunis sous la marque Romandie Formation, est proposée. Tous les cours sont présentés en détail sur le site de Romandie Formation : [www.romandieformation.ch](http://www.romandieformation.ch)

Ses publications apportent de nombreuses réponses aux questions relatives au droit du travail. C'est en particulier le cas du **Guide de l'employeur** et du **Guide Etranger en Suisse**. Les personnes qui n'y trouvent pas toutes les solutions à leurs problèmes peuvent en outre appeler le Centre Patronal. Durant les heures de bureau, une **permanence téléphonique** permet de fournir rapidement des informations et des conseils pratiques face à des situations inhabituelles. Ce service doit notamment permettre de prévenir un litige et de maintenir un climat de confiance au sein de l'entreprise. Les questions les plus fréquentes portent sur la conclusion et la résiliation d'un contrat de travail, la nullité du congé, la suspension du délai de congé, les vacances et jours fériés, les absences justifiées ou non, la protection des jeunes gens et des femmes, l'égalité entre hommes et femmes, la protection des données personnelles et les frais professionnels.

On peut aussi signaler que le Centre Patronal met à disposition un **modèle de règlement des frais** élaboré dans le cadre de l'introduction du nouveau certificat de salaire et agréé par l'Administration fiscale vaudoise.

# Double mixte Nombre de successeurs potentiels n'ont pas les moyens financiers pour acheter l'entreprise. Une solution de rechange consiste à s'associer avec une holding industrielle. En voici un exemple.

Il est aussi difficile techniquement et humainement de trouver le successeur approprié que de garantir le financement adéquat. Les jeunes repreneurs sont précisément ceux qui n'ont souvent pas les moyens de payer le prix demandé. Si aucune solution n'est trouvée, l'entreprise risque d'être fermée ou intégrée dans une grande société. A moyen terme, cela signifie que le savoir-faire et les emplois qualifiés risquent de disparaître ou délocalisés à l'étranger.

Les entreprises industrielles sont en particulier touchées par ce phénomène, notamment lorsqu'elles occupent une niche du marché. Ces PME que l'on appelle les « perles de l'industrie suisse » sont en règle générale trop chères pour être reprises par une seule personne, ou trop petites et par-là peu attrayantes pour les sociétés d'investissement classiques.

## Une bonne variante: la « holding industrielle »

Une bonne variante consiste en un large financement par capitaux propres, avec le soutien d'une holding industrielle. Prenons l'exemple d'un entrepreneur de 65 ans qui veut vendre son entreprise. Deux de ses collaborateurs seraient intéressés à reprendre l'affaire. Le prix dépasse toutefois de loin leurs possibilités financières; d'autant qu'il sera encore nécessaire de disposer de moyens pour poursuivre le développement de l'entreprise.

Dans un tel cas, une holding industrielle à vocation entrepreneuriale est à même de faire l'offre suivante: le groupe reprend 80% des actions au propriétaire; les deux collaborateurs chacun 10%, avec la possibilité d'acquérir une participation majoritaire ultérieurement. Le vendeur garantit ainsi la pérennité de son entreprise – œuvre de sa vie – et des emplois y relatifs. En outre, il obtient un bon prix de vente, y compris un gain en capital net d'impôt. S'il le

### Transparence

Des structures claires et une démarche bien documentée représentent la base de la vente d'une entreprise.

Quand un entrepreneur pense vendre, il devrait être en mesure de fournir de la documentation sur les aspects essentiels de son entreprise. Le savoir personnel et informel sera ainsi compréhensible pour des tiers. Trois aspects sont notamment à considérer:

#### 1. Instruments financiers de conduite:

Il est indispensable de détailler les chiffres correspondant aux marges et à la marge sur coûts variables, selon les produits et dans le temps. De même qu'un calcul probant du cash-flow. Un simple bilan annuel, même approuvé par le comptable, ne fait pas l'affaire.

#### 2. Indicateurs opérationnels des prestations:

Les bons entrepreneurs ne décident pas sur la seule base des finances. Comment se développent les parts de marché? Quel est le niveau de satisfaction des clients? Quel est le taux de fluctuation du personnel? Quel est le taux de rejet de la production? Un entrepreneur qui veut vendre sa société doit pouvoir répondre à ces questions.

#### 3. Autres informations essentielles:

De quelles autres informations importantes a besoin un successeur? Les dossiers pertinents sont généralement: les contrats avec les fournisseurs et les clients, l'inscription et gestion de la propriété intellectuelle (patentes, marques, etc.), la documentation technique et sur le déroulement de la production. L'entrepreneur doit faire preuve de discernement entre ce qui est vraiment essentiel et doit être documenté, et le reste.

Attention: seule une démarche pragmatique conduit au but. Un tigre en papier bureaucratique n'est d'aucune utilité. Ce que le repreneur demande, ce sont les informations essentielles sur l'entreprise. Cela rend l'entreprise plus attrayante et finalement se traduit par un meilleur prix de vente.

Karl Spielberger  
Managing Partner  
Orlando Management Schweiz AG  
[www.orlandofund.com](http://www.orlandofund.com)

souhaite, il peut même investir une partie de son profit en action de la holding industrielle et rester ainsi indirectement partie prenante dans son ex-entreprise. En tant qu'actionnaire, il occupe un siège au Conseil d'Experts et peut mettre sa longue expérience et ses connaissances à disposition de toutes les entreprises qui font partie de la holding.

Les successeurs profitent également de cette solution, car ils ne doivent pas s'endetter démesurément. Ils dirigent eux-mêmes l'entreprise et sont soutenus par un partenaire fort au niveau stratégique. Grâce au savoir-faire de la holding, l'entreprise peut gagner en efficacité, viser une croissance saine et, pour le bien de tous, garantir dans la durée la création de valeur ajoutée.

Sten Schreiber  
Directeur ABTell Wertschöpfungs AG, Cham ZG  
[www.abtell.ch](http://www.abtell.ch)

# Assurer ses vieux jours

## Nombre d'entrepreneurs négligent la prévoyance privée.

### Un plan financier permet de faire un état de la situation.

Selon une étude de l'Université de Saint-Gall, lors du règlement de leur succession, nombre d'entrepreneurs donnent la priorité à la pérennité de leur entreprise et au maintien des places de travail. Ils accordent moins d'importance à leur situation personnelle. Cela tient peut-être au fait que, pris dans le rythme du travail quotidien, ils ont peu de temps à consacrer aux questions personnelles complexes et portant sur le long terme. Certains se sentent aussi davantage compétents en affaires que dans l'approche de problématiques privées touchant au droit du mariage et des successions, aux placements financiers et aux impôts. Pour pérenniser leur entreprise, ils sont prêts à faire de nombreuses concessions sur leur vie privée.

Dans le même ordre d'idées, ils négligent aussi fréquemment la prévoyance privée. Selon l'étude citée plus haut, près de la moitié des entrepreneurs interrogés n'ont pas réglé leur pré-

voyance vieillesse. Chez les plus de 65 ans, un tiers d'entre eux ne l'ont pas encore fait. Pourtant, dès qu'il quitte sa société, le chef d'entreprise perd son revenu régulier. Dans le meilleur des cas, ce revenu est remplacé par une rente ou un capital provenant du 2<sup>e</sup> pilier et par la rente AVS. Si la rente AVS représente l'unique source de revenu, l'entrepreneur est dépendant de son épargne pour garantir son train de vie à la retraite.

#### Stratégie de placements

Outre les différentes possibilités d'optimisation des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> piliers, il faut examiner sérieusement une stratégie de placements qui corresponde aux besoins de l'entrepreneur. Les facteurs énumérés ci-dessous vont déterminer cette stratégie :

- Le capital à disposition
- Les rentes éventuelles
- Le train de vie (budget) à la retraite
- Les investissements à moyen et long termes, tels que rénovation de la maison, amortissement des hypothèques
- Les risques supportables (quels risques l'investisseur peut-il assumer ?)
- Les risques tolérables (quels risques veut-il prendre ?)
- L'âge et l'espérance de vie

Sur la base de ces informations et d'un plan de financement, un conseiller bancaire établira la stratégie optimale de placements pour les vieux jours. En général, il s'agira de placements à court et moyen termes, à faibles risques, et par conséquent à bas rendements (marché monétaire, obligations, principalement en monnaie locale). Des placements à long terme, avec un profil de risques et de rendements plus élevés, peuvent également entrer en ligne de compte.

A long terme, la fortune ira s'amenuisant mais doit garantir un matelas de liquidités suffisamment épais jusqu'à un âge avancé. La stratégie de placements sera examinée régulièrement et adaptée le cas échéant. L'investisseur réduira donc petit à petit son risque afin de diminuer les fluctuations sur ses avoirs.

#### « Check-list »

### Fortune privée Les sept points importants à observer lors de la planification.

- **Diversification de la fortune** Quelle part représente mon entreprise dans ma fortune globale ? Est-ce que je possède des biens immobiliers ? Ai-je de l'épargne ?
- **Droit de succession** Ai-je écrit un testament ou conclu un pacte successoral ? Est-ce que les dispositions prises ont encore un sens ? Est-ce que le partenaire survivant est couvert financièrement ?
- **Caisse de pension** Ai-je un 2<sup>e</sup> pilier et un 3<sup>e</sup> pilier lié ? Vais-je toucher ma pension sous forme de rentes ou de capital ? Est-ce que j'utilise les possibilités d'optimisation fiscale dans le cadre du 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> pilier ?
- **Moyens de subsistance** Quels seront mes moyens de subsistance à la retraite sans mes revenus ? Est-ce que la fortune ou la rente suffira à long terme à couvrir mes besoins ? Ma stratégie de placements doit-elle être revue ?
- **Rente AVS** Vais-je toucher une rente AVS complète à la retraite ? Ai-je des lacunes de paiement, par exemple en raison de séjours à l'étranger ? Dois-je prendre ma rente AVS de manière anticipée ou différée ?
- **Perspectives de vie privée** Quels seront mes hobbies, mes activités, mon emploi du temps à la retraite ? Ai-je planifié mon temps libre ?
- **Droit matrimonial** Quel est l'état de mes biens ? Ai-je signé un contrat de mariage ? Est-ce que les arrangements convenus ont encore un sens ?

Source: Wegelin & Co.

**Markus Kumschick**  
Membre de la direction

**Cyrell Huser**  
Membre de la direction

**Wegelin & Co., [www.wegelin.ch](http://www.wegelin.ch)**

# ABTell Wertschöpfungs AG

Pérennisation, croissance et création de valeur durable  
pour les « perles » innovatrices de l'industrie suisse (PME)

Solidement ancrée en Suisse – ouverte sur le monde entier

## Pour l'entrepreneur-vendeur :

- Sécuriser l'avenir de l'œuvre de sa vie
- Préserver les emplois en Suisse
- Réaliser un gain en capital exonéré d'impôts
- Pouvoir conserver directement ou indirectement une partie du capital-actions de la PME
- Pouvoir siéger au Conseil d'Experts

## Pour l'entrepreneur-successeur :

- Participer en tant que co-entrepreneur
- Financer à 100 % à base de fonds propres
- Gérer l'entreprise de façon autonome
- Assurer l'échange et le transfert de savoir-faire avec ses pairs au sein du groupe ABTell
- Bénéficier du soutien actif du groupe



## ABTell Wertschöpfungs AG

- Orientation entrepreneuriale
- Soutien des PME suisses
- Encouragement de l'entrepreneuriat
- Valeurs morales et éthiques
- Investisseurs bienvenus !

Venez assister à nos séances d'information  
(voir [www.abtell.ch](http://www.abtell.ch)) :

« Création de valeur durable pour PME »

*Entretiens personnels sur demande –  
n'hésitez pas à nous contacter.*

## ABTell Wertschöpfungs AG

Alte Steinhauserstrasse 1  
6330 Cham

Téléphone 044 711 90 70  
[info@abtell.ch](mailto:info@abtell.ch)  
[www.abtell.ch](http://www.abtell.ch)

**Préserver les valeurs existantes  
et en créer de nouvelles**

# Les questions de succession d'entreprise sont une affaire de confiance

Assurez l'avenir de votre entreprise avec un partenaire expérimenté. Nous prenons des participations dans des moyennes entreprises issues des secteurs de l'industrie, des biens de consommation et des services, dans le cadre de successions d'entreprise et de buyout. En tant que partenaire actif du management, nous pensons et agissons de manière durable.

Sélection des références:



Zurmont Madison Management AG  
Eisengasse 16, CH-8008 Zurich  
Téléphone: +41 (0)44 267 5000

[www.zurmontmadison.ch](http://www.zurmontmadison.ch)

**Zurmont Madison**  
PRIVATE EQUITY

## L'esprit d'entreprise.

Rejoindre l'équipe dirigeante qui réfléchit au développement d'une entreprise d'envergure internationale. Exercer un poste à responsabilité dans le département de recherche de nouveaux produits et marchés. Œuvrer à l'innovation au sein d'une jeune entreprise, afin de créer de la valeur et favoriser l'emploi. Comme cadre bancaire ou fiduciaire, conseiller des dirigeants de PME ou d'entreprises familiales dans la façon de gérer leur développement. Et peut-être même un jour, créer ma propre entreprise...

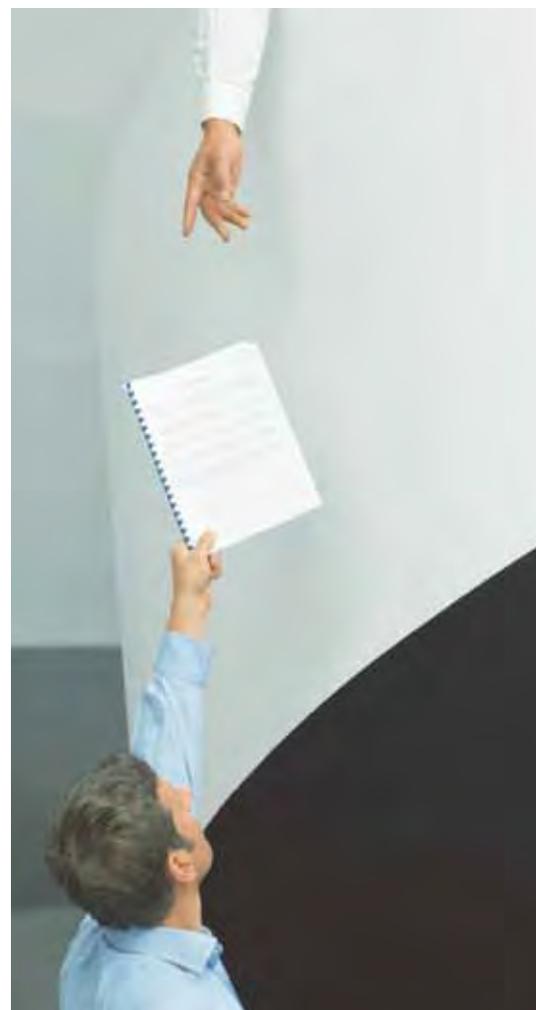
Si vous imaginez votre épanouissement dans ce type d'environnement professionnel, nous avons la formation qui permet de vous réaliser :

### **Master of Science in Business Administration HES-SO** Option Entrepreneurship (Innovation & Growth)

#### **Informations supplémentaires:**

Haute école de gestion HEG  
Chemin du Musée 4  
1700 Freiburg  
026 429 63 76 | [entrepreneurship@hefr.ch](mailto:entrepreneurship@hefr.ch)

[www.master-entrepreneurship.ch](http://www.master-entrepreneurship.ch)



# Service de la planification successorale

La transmission de sa propre entreprise à un ou plusieurs successeurs représente le dernier grand projet de la carrière d'un entrepreneur. Pour le réussir, il doit être bien préparé. Voici un vade-mecum pour baliser le chemin vers une retraite assurée.

## Ce que les entrepreneurs devraient savoir

Il n'est pas facile d'organiser son propre départ et de renoncer à l'œuvre de sa vie. Cela demande bien des victoires sur soi-même et prend plusieurs années. Il est d'autant plus important de garder à l'esprit les points suivants :

### Commencer à temps

Outre la planification habituelle et le choix d'un successeur, il y a en particulier un certain nombre de délais légaux à respecter dans le processus de restructuration. Par ailleurs, des imprévus peuvent surgir (par ex. le renoncement d'un successeur potentiel) et il faut en tenir compte. L'ensemble d'un règlement de succession peut durer 10 ans.

### Examiner toutes les options

La meilleure solution n'est pas toujours la plus proche et la préférée pas forcément réalisable. C'est pourquoi une succession réussie passe par l'examen de toutes les options.

### Planification complète

Une planification complète évite les surprises désagréables et les détours coûteux.

### Recours à des conseillers et des experts

Des consultants externes n'apportent pas seulement leur savoir-faire dans le processus de succession mais aussi un point de vue objectif.

### Prise en compte des émotions de tous les participants

La succession recèle un fort potentiel émotionnel pour l'entrepreneur et il peut en aller de même pour les successeurs, en particulier s'il s'agit de ses enfants. Être conscient des aspects émotionnels des uns et des autres permet d'éviter des malentendus qui, dans le pire des cas, peuvent provoquer l'échec de la succession.

## Table des matières

<b>1. Initialisation</b>	52
<b>2. Options</b>	52
2.1 Tableau synoptique des formes juridiques	53
2.2 Droit familial et successoral	54
2.3 Droit fiscal	56
<b>3. Préparation</b>	57
3.1 Facteurs déterminants pour le prix selon les diverses formes de succession	57
3.2 Evaluation de l'entreprise	58
3.3 Financement de la succession	59
3.4 Nature des contrats	60
<b>4. Transmission</b>	63
<b>5. Réalisation</b>	63
<b>Adresses Internet</b>	63
<b>Points de contact</b>	65

## 1. Initialisation

Pour réussir le règlement d'une succession, il est important de poser les bons jalons dès le départ. Pour ce faire, tant les besoins de l'entrepreneur que ceux de l'entreprise doivent être identifiés le plus tôt possible.

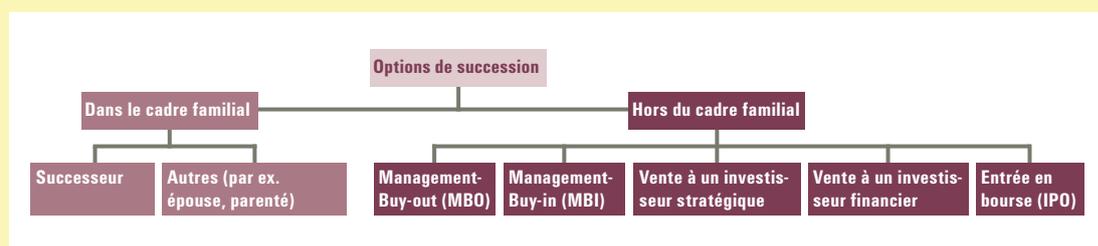
### Catalogue de questions

<b>Conditions-cadres</b>	Concernant la famille, la prévoyance et l'héritage, quels sont les points à fixer au préalable ? Pour ces domaines, il est conseillé de développer une stratégie complète.
<b>Critères de pérennisation de l'entreprise</b>	Outre la liste des critères culturels et organisationnels à remplir, il faut également fixer des priorités. Quels sont les critères qui doivent obligatoirement être remplis et quel sont ceux qu'il serait souhaitable de remplir ?
<b>Partenaires à impliquer</b>	Quels sont les groupes de personnes à impliquer dans la planification de la succession ? Entrepreneur, partenaires, enfants, beau-fils, belle-fille, Conseil d'administration, management, collaborateurs, partenaires commerciaux ? Quand doivent-ils être impliqués et quelle fonction doivent-ils assumer ?
<b>Implication d'une tierce personne (conseiller externe)</b>	N'oubliez pas que la planification complète de la succession ne concerne pas seulement les questions touchant à l'entreprise mais aussi celles relevant de la famille, du droit de succession, du droit fiscal et de la prévoyance personnelle. Réfléchissez à l'avance aux experts externes que vous voulez consulter et à quel moment vous allez le faire.
<b>Calendrier avec points de repère</b>	Etablissez un calendrier du processus de succession. Jusqu'à quand certaines décisions doivent-elles être prises ? A quel moment certains développements doivent-ils être terminés ?
<b>Profil d'exigences du futur chef d'entreprise</b>	Outre les exigences professionnelles, il faut également se poser la question du contexte dont est issu le successeur. S'agit-il d'un cadre de l'entreprise ou d'un manager externe qui amènera de nouvelles impulsions ?
<b>Profil d'exigences du futur propriétaire</b>	L'entreprise restera-t-elle en mains familiales ou sera-t-elle vendue à un tiers ?
<b>Futur personnel</b>	Comment se présente votre avenir personnel ? Quel rôle jouerez-vous dans l'entreprise, quels champs d'activité aurez-vous après la passation ?

## 2. Options

Après avoir établi les exigences, il faut examiner les diverses possibilités de mettre en place une solution taillée sur mesure. Outre les différentes options de succession, il faut penser à l'implication des autres domaines juridiques, comme le droit familial et successoral.

Il est important que l'entrepreneur ne se contente pas de l'option la plus proche mais prenne en compte toutes les options possibles. Des experts des domaines techniques concernés seront ensuite impliqués dans la planification de la succession.



### Share-Deal

Le « share-deal » est la vente des droits de participation (actions, parts) ; l'entreprise elle-même n'est pas touchée. Cette forme de passation n'est possible que pour une société par actions (ou coopérative).

Le « share-deal » s'effectue par la transmission correcte des titres de participations (remise ; le cas échéant, endossement et/ou consentement de la société).

Comme il n'y a pas de cession des actifs de l'entreprise, aucune inscription au registre foncier ou autres mesures analogues n'est nécessaire.

### Asset-Deal

L'« asset-deal » est la vente du fonds de commerce, par cession d'actifs. Cela concerne la transmission de société de personnes ; dans quelques rares cas, de société de capitaux.

En ce qui concerne les terrains, l'aliénation doit être certifiée officiellement. Pour les autres biens et obligations, une simple écriture suffit.

S'agissant des obligations de l'entreprise, les responsabilités respectives du repreneur et de l'aliénateur doivent être réglées contractuellement.

## 2.1 Tableau synoptique des formes juridiques

La forme juridique de l'entreprise doit être adaptée à la solution retenue pour régler la succession.

	Sociétés de personnes			Sociétés de capitaux	
	Raison individuelle	Société en nom collectif	Société en commandite	SàRL	SA
<b>Référence</b>	-	CO 552 - 593	CO 594 - 619	CO 772 - 827	CO 620 - 763
<b>Fonction principale</b>	Petite entreprise, forte activité individuelle.	Petite entreprise formée de plusieurs associés, créée pour durer et fortement individuelle.	Cas particulier. Cette forme est par ex. choisie lorsqu'une raison individuelle nécessite davantage de fonds propres, sans que la direction doive impliquer un associé supplémentaire.	Petite entreprise, fortement individuelle.	Adéquate à presque toutes les entreprises orientées vers le profit.
<b>Capital exigé</b>	Pas d'obligation légale.	Pas d'obligation légale.	Pas d'obligation légale.	Min. CHF 20'000, répartis en parts d'une valeur de CHF 100 au minimum. CO 774, 777 c	Min. CHF 100'000 (min. CHF 50'000 versés), répartis en actions d'une valeur de CHF 0.01 au minimum. CO 621, 622
<b>Imposition</b>	Le propriétaire est imposable sur le revenu et la fortune relevant du domaine commercial et privé.	Chaque associé est imposable sur son revenu et sa part de fortune de la société, ainsi que son revenu et sa fortune privés.	Chaque associé est imposable sur son revenu et sa part de fortune de la société, ainsi que son revenu et sa fortune privés.	La société est imposable sur son bénéfice et son capital. Le sociétaire est imposable sur ses parts en tant que fortune et ses dividendes en tant que revenu.	La société est imposable sur son bénéfice et son capital. Le sociétaire est imposable sur ses actions en tant que fortune et ses dividendes en tant que revenu.
<b>Transmission du sociétariat</b>	La transmission ne peut se faire que par la vente du fonds de commerce (asset-deal).	Le consentement de tous les associés est nécessaire. CO 557, 542	Le consentement de tous les associés est nécessaire. CO 598, 557, 542	Transmission par écrit des parts. CO 785 Pour autant que cela ne soit pas réglé différemment par les statuts, le consentement de l'assemblée des sociétaires (majorité des $\frac{2}{3}$ des voix représentées; majorité absolue du capital) est nécessaire. CO 786, 808 I chiffre 4	Libre, pour autant qu'il n'y ait pas à cet égard de limitations légales, statutaires ou contractuelles (ces dernières ne sont toutefois pas valables envers la société). CO 685 ss
<b>Type de successions correspondant</b>	Seul le fonds de commerce pouvant être vendu, la raison individuelle peut être reprise par un indépendant ou une entreprise existante.	En raison de son organisation personnalisée, la société en nom collectif convient plus particulièrement aux successions dans le cadre familial.	Cette société convient en particulier aux successions intrafamiliales; plusieurs successeurs peuvent entrer dans l'entreprise sans que tous prennent part au management.	La SàRL convient aussi bien aux successions intrafamiliales qu'aux MBO/MBI.	En tant que société de capitaux, la SA est très souple. Presque toutes les formes de succession sont possibles.

## 2.2 Droit familial et successoral

Dans les cas de succession intrafamiliale, le couple qui remet l'entreprise et celui qui la reprend devraient régler leurs relations par contrats matrimoniaux et pacte successoral. Ces contrats permettent un règlement spécifique approprié. Ils créent une situation relationnelle claire au moment de l'héritage et évitent des disputes inutiles au sein de la famille. Ces contrats doivent être certifiés officiellement et les dispositions vérifiées à la lumière de la succession.

Droit matrimonial et familial	
<b>Etat des biens</b>	Le régime matrimonial contient les dispositions gérant et partageant les biens du couple. Il est déterminant quant aux éléments de fortune disponibles des époux. Le contrat de mariage permet non seulement aux époux de choisir entre les trois régimes matrimoniaux légaux, à savoir : la participation aux acquêts, la séparation de biens ou la communauté de biens ; il permet aussi d'utiliser au maximum la marge de manœuvre donnée par la loi dans l'attribution des biens propres, par dispositions spécifiques.
<b>Participation/collaboration du conjoint à l'entreprise</b>	Si l'un des époux a investi de l'argent provenant de ses biens propres dans l'entreprise – classée dans les biens communs ou du conjoint – la loi prévoit, en absence de contrat de mariage, un mécanisme complexe de répartition des biens en cas de divorce ou d'héritage. Des problèmes peuvent également surgir quand l'un des conjoints travaille gratuitement dans l'entreprise. En absence de contrat de mariage, cela débouche régulièrement sur des prétentions élevées et de gros problèmes de calcul.
Droit successoral	
Dans les explications suivantes, il convient de relever qu'un partenaire enregistré est considéré au même titre que le conjoint quant aux prétentions successorales.	
<b>Succession légale</b>	S'il n'y a ni dernières volontés ni pacte successoral, la succession s'effectue selon les dispositions légales. Cela signifie par exemple que l'héritage sera partagé en deux, une moitié allant au conjoint survivant, l'autre aux descendants directs. La moitié dévolue aux descendants est répartie de manière égale entre eux (dans le cas d'un couple avec trois enfants, chaque enfant recevra $\frac{1}{6}$ de l'héritage ; $\frac{1}{2} \times \frac{1}{3}$ ). En résumé : cette répartition légale de l'héritage rend le plus souvent difficile, voire impossible, un règlement raisonnable de la succession. En effet, la fortune commerciale constitue typiquement la partie prépondérante de la fortune familiale dans un portefeuille d'entrepreneur et, de ce fait, le successeur est rarement en mesure de pouvoir payer les compensations dues aux autres héritiers.
<b>Obligation de rapporter</b>	Ce que le testateur laisse de son vivant à un héritier légitime – et qui est à prendre en compte sur la part héréditaire – est soumis à l'obligation de rapporter. Il peut s'agir d'une participation à l'entreprise ou d'un prix de vente largement au-dessous de la valeur de l'entreprise. Au moment du partage, la part anticipée est imputée sur l'héritage du bénéficiaire. Si elle excède son héritage, la différence doit être rapportée dans la masse successorale. En résumé : les avances faites au successeur doivent normalement être compensées. Elles peuvent ne pas l'être par arrangement, mais seulement lorsque cela ne porte pas atteinte à la réserve des héritiers. L'avance sur héritage est prise en compte dans la masse successorale pour le calcul de la réserve.
<b>Réserve</b>	Le testateur peut librement disposer de sa fortune avant sa mort dans la mesure où cela ne porte pas atteinte à la réserve légale (quotité disponible). La réserve représente pour un descendant les $\frac{3}{4}$ de son droit de succession ; pour le père ou la mère, la moitié ; pour le conjoint ou le partenaire enregistré survivant, la moitié également. Par conséquent, si les cohéritiers se composent du conjoint et de descendants directs, la quotité disponible représente les $\frac{3}{8}$ de la masse successorale ( $\frac{1}{2} \times \frac{3}{4} = \frac{3}{8}$ ). L'entrepreneur peut disposer librement de ces $\frac{3}{8}$ en les attribuant à l'enfant qui reprend l'entreprise. L'atteinte à la réserve n'est pas illégale. Elle demeure si l'héritier lésé dans sa réserve n'intente pas une action en réduction de la disposition testamentaire. En ce sens, il importe de ne pas prendre en considération seulement l'héritage effectif mais aussi certaines libéralités que le testateur a octroyées de son vivant. Il s'agit entre autres des versements aux héritiers, non soumis à l'obligation de rapporter ; des dons octroyés au cours des cinq dernières années (cela ne concerne pas les cadeaux occasionnels) ; des aliénations de capital que le testateur a apparemment effectuées dans le but de contourner la limitation des disponibilités. En résumé : lors d'un règlement de succession, quand l'entreprise est vendue au-dessous de sa valeur effective, la question se pose immédiatement de savoir s'il a été porté atteinte à la réserve des héritiers. Cette question se pose en tout temps et non pas seulement lorsque la succession s'effectue dans le cadre d'un héritage. En conséquence, elle doit être intégrée très tôt dans la planification de la succession. A la rigueur, il peut être convenu d'un pacte de renonciation à succession.
<b>Exhérédation</b>	L'exhérité (deshérité) ne peut réclamer ni une part de succession ni intenter l'action en réduction. L'exhérédation n'est toutefois possible que dans des cas exceptionnels. Ainsi, l'héritier réservataire peut être déshérité lorsqu'il a commis une infraction pénale grave contre le défunt ou l'un de ses proches ; ou lorsqu'il a gravement failli aux devoirs que la loi lui impose envers le défunt ou sa famille.

# SUCCESSION D'ENTREPRISE

**Votre  
patrimoine  
a une  
histoire,  
pensez à  
votre avenir.**

**BANQUE CANTONALE: GAGNER ENSEMBLE**



## 2.3 Droit fiscal

Du point de vue fiscal, le processus de succession se différencie en deux phases : la transaction proprement dite (transmission) et le temps après la transaction. Les intérêts de l'entrepreneur et du repreneur sont sur plusieurs points diamétralement opposés. Une économie d'impôt pour l'un se traduit souvent par un supplément pour l'autre (ainsi, une diminution de l'impôt au moment de la transaction peut conduire à une charge d'imposition supplémentaire pour la ou les autres parties). Une planification globale permet d'optimiser les possibilités de réduire la charge fiscale, en fonction des positions de négociation.

### Imposition au moment de la transaction

Au moment de la transaction et selon le type de transaction, interviennent l'impôt successoral et sur les donations, et l'impôt sur le revenu (plus rarement l'impôt sur le bénéfice).

<b>Impôt sur les successions et les donations</b>	En Suisse, tous les cantons pratiquent l'impôt sur les successions et les donations, sauf Schwyz. Généralement ces impôts sont progressifs non seulement en fonction du montant de l'héritage mais aussi du degré de parenté. En ce qui concerne les descendants directs et le conjoint – et en partie aussi en cas de succession d'entreprise –, l'imposition peut être réduite, voire partiellement nulle. En revanche, l'imposition frappant les personnes non privilégiées peut atteindre jusqu'à 50 % du montant concerné selon les cantons et la progression.
<b>Produit de la vente</b>	Si les droits de participation vendus (share-deal) se trouvent dans la fortune commerciale, le gain en capital est soumis à l'impôt sur le revenu ou l'impôt sur le bénéfice. Si les droits relèvent de la fortune privée, le gain en capital est en principe net d'impôt. Lors de la vente du fonds de commerce (asset-deal) le gain en capital relève toujours de la fortune commerciale ; il est par conséquent imposable et soumis à l'AVS.
<b>Imposition en cas d'adaptation des structures juridiques de l'entreprise (en particulier, fusion, changement de la forme juridique et cession de fortune)</b>	Depuis l'entrée en vigueur de la loi sur la fusion (LFus), les transformations d'entreprises ne sont pas seulement devenues plus simples sur le plan juridique, elles peuvent aussi, dans certains cas, être neutres sur le plan fiscal, pour autant que l'obligation d'imposition reste en Suisse et que les valeurs comptables jusqu'alors déterminantes soient reprises. Selon la transaction, il convient d'observer un délai d'utilisation de 5 ans. Si ce délai n'est pas respecté, il s'ensuit une imposition supplémentaire sur les réserves latentes transférées.
<b>Bénéfices de liquidation lors de la cessation définitive de l'activité d'entreprises de personnes (à partir du 1. 1. 11)</b>	Lorsqu'un entrepreneur indépendant renonce définitivement à ses activités lucratives entrepreneuriales, passé l'âge de 55 ans ou pour cause d'invalidité, le bénéfice de liquidation – soit les réserves latentes réalisées durant les deux derniers exercices –, est imposé séparément. Selon ses besoins en prévoyance, il a la possibilité de couvrir les lacunes de sa prévoyance (rachat net d'impôt) ou de déduire du bénéfice de liquidation un montant correspondant à la lacune de prévoyance (rachat fictif ; seulement au 1/5 imposable). Pour le reste, le cinquième du bénéfice de liquidation détermine le taux d'imposition applicable. Ce taux se monte cependant à 2 % au moins.

### Imposition après la transaction

L'entrepreneur vendeur reste souvent un partenaire financier de l'entreprise. Il arrive que le prix de vente soit lié au succès futur de l'entreprise, de manière à ce que le vendeur bénéficie d'une solution fiscalement avantageuse. Toutefois, même dans les cas où il n'y a pas de participation au succès futur de l'entreprise, l'entrepreneur vendeur reste imposable après la transaction (ne serait-ce que sur le prix de la transmission).

<b>Impôts latents</b>	<p>Les impôts latents sont des charges fiscales cachées, en l'occurrence des états de faits qui trouvent leur origine dans le présent ou le passé, et qui conduiront à une future imposition. Au moment de la vente de l'entreprise, les charges fiscales latentes conduisent généralement à une diminution du prix de vente, l'acheteur cherchant à ce moment-là à reporter sur le vendeur les impôts latents qui seront dus. Les impôts latents se trouvent, entre autres, dans les constellations suivantes :</p> <p><i>Réserves latentes</i> : La réalisation des réserves latentes est imposable (par ex. la réévaluation de l'entrepôt lors de la vente des marchandises). Il y a également réalisation de réserves latentes lorsqu'elles sont soustraites à l'imposition, par exemple en transférant le domicile d'imposition à l'étranger (réalisation systématique).</p> <p><i>Bénéfices thésaurisés</i> : Si des bénéfices d'entreprise (par ex. liquidités ou reports de bénéfices non nécessaires à l'entreprise) sont distribués et passent de la personne juridique aux propriétaires (dont les droits de participation relèvent de leur fortune privée), ces bénéfices constituent en principe un revenu imposable pour les propriétaires. Autrement dit, des impôts latents pèsent sur les profits thésaurisés.</p>
<b>Liquidation partielle indirecte</b>	Si un entrepreneur vend ses droits de participation (détenus dans sa fortune privée), qui passent dans la fortune commerciale d'une société, et que l'acquéreur distribue dans les 5 ans suivants la substance non nécessaire à l'entreprise (profits thésaurisés), l'entrepreneur vendeur est imposable (liquidation partielle indirecte). C'est pourquoi il est important pour le vendeur d'imposer à l'acheteur, dans le contrat de vente, une interdiction de distribution et, en cas d'acte contraire, une obligation garantissant le report de la charge fiscale sur l'acheteur. Dans les cas où de la substance nécessaire à l'entreprise (valeurs en capital, recettes) sera distribuée après la transaction, le vendeur a intérêt à agir préventivement, c.-à-d. avant la transaction, en concluant avec les autorités fiscales un arrangement appelé « ruling », de manière à ce que cette distribution soit également considérée par le fisc comme nette d'impôts pour le vendeur.

### 3. Préparation

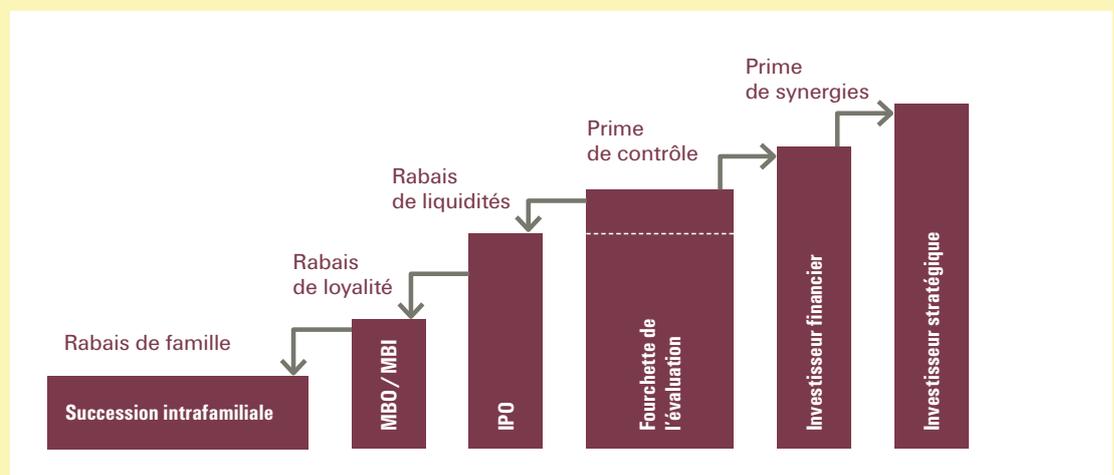
Au cours de cette phase, les premiers jalons sont posés et souvent se dessine l'option qui sera finalement choisie. En conséquence, l'entreprise peut (et doit) être préparée de manière à faciliter au mieux la succession.

<b>Adapter la structure financière</b>	Répartir les réserves libres dans la fortune privée afin de : <ul style="list-style-type: none"> <li>– ne pas renchérir inutilement l'entreprise ;</li> <li>– permettre l'égalité de traitement des descendants lors d'une succession intrafamiliale (l'indemnisation financière des descendants qui n'entrent pas dans l'entreprise exige suffisamment de liquidités) ;</li> <li>– réinvestir à temps la fortune disponible (par ex. pour la prévoyance personnelle). Plan de participation des collaborateurs (en particulier en vue d'un MBO).</li> </ul>
<b>Adapter les structures de l'entreprise</b>	Changement de la forme juridique ; fondation d'une holding ; division en différentes sociétés, dont les successions seront réglées séparément.
<b>Préparer les mesures d'accompagnement</b>	Pacte successoral / testament, contrat de mariage, « ruling » fiscal.
<b>Règlement des risques</b>	Les problèmes latents de l'entreprise (notamment ceux qui traînent depuis des années) devraient être résolus avant la succession. Il s'agit par exemple du règlement des relations commerciales, de la formalisation du savoir-faire ou du renouvellement des droits de propriété immatérielle. L'élimination des anciens problèmes permet non seulement d'obtenir un meilleur prix mais facilite aussi la recherche d'un successeur approprié.
<b>Optimiser le processus de décision</b>	Quand le successeur n'est pas seul, quand la succession est immédiate (ce qui ne devrait pas être le cas) ou quand il n'y a pas de phase de transition, il est recommandé d'adapter à temps le processus de décision à la nouvelle donne, de manière à ne pas perdre la capacité d'action.
<b>Organiser un feed-back externe</b>	Conseillers, conseils d'administration indépendants ou autres participants indirects ont l'avantage de pouvoir suivre le dossier d'un œil externe critique et objectif ; ce qui peut être une aide précieuse.
<b>Evaluation de l'entreprise</b>	Même si le prix résultant de l'évaluation de l'entreprise correspond rarement au prix effectivement payé, une telle évaluation est aussi utile à l'entrepreneur (plan de prévoyance) qu'au repreneur potentiel (financement). Elle représente une base nécessaire à la poursuite de la négociation.
<b>Plan d'urgence</b>	Que se passe-t-il si l'entrepreneur ou le repreneur renoncent prématurément ?
<b>Concept de communication</b>	Qui doit être informé, à quel moment et comment ? Le concept devrait englober tant la communication interne qu'externe.

#### 3.1 Facteurs déterminants pour le prix selon les diverses formes de succession

Le graphique suivant met clairement en évidence que la formation du prix ne dépend pas seulement de la méthode d'évaluation de l'entreprise mais également, et de manière décisive, de la forme de succession. Il n'est par exemple pas rare qu'un investisseur stratégique soit prêt à payer 30 % de plus, voire davantage, qu'un repreneur naturel par MBO ou MBI.

(La valeur la plus basse d'une entreprise est sa valeur de liquidation en cas de fermeture.)



## 3.2 Evaluation de l'entreprise

L'évaluation de la valeur de l'entreprise sert de base à la négociation sur le prix de vente. Il n'y a pas de procédure générale en la matière ; l'évaluation et l'estimation des valeurs en capital varient d'une entreprise à l'autre. Les actifs immobilisés pèsent ainsi bien davantage dans une grosse entreprise industrielle que dans une petite entreprise de service. A cela s'ajoute le fait que différents acteurs du marché auront aussi une idée différente de « l'évaluation correcte ». Enfin, il ne faut pas perdre de vue qu'une entreprise privée est un bien individuel qui n'a pas de prix fixe sur le marché. Le prix qui sera versé à l'entrepreneur vendeur se fonde en grande partie sur des considérations subjectives (relations de pouvoir, tactique, moment de la vente). Il en ressort d'une part qu'il n'y a pas de valeur unique et juste de l'entreprise et, d'autre part, que la valeur déterminée par calcul correspond rarement avec le prix effectif de la transaction (des variations de 10 % à 50 % vers le bas ou vers le haut sont courantes).

Néanmoins, les méthodes d'évaluation permettent de déterminer une fourchette de valeurs en vue de la négociation du prix. A cet égard, les méthodes suivantes (ou une combinaison de ces méthodes) sont principalement utilisées :

	Méthode du cash-flow actualisé	Méthode de la valeur intrinsèque	Méthode comparative
<b>Description</b>	Cette méthode calcule la valeur de l'entreprise en se fondant sur le rendement futur de l'entreprise.	C'est la plus simple. La valeur correspond, un jour donné, au capital propre de l'entreprise, compte tenu des réserves latentes, moins les impôts latents.	La valeur de l'entreprise est déterminée par comparaison avec des entreprises similaires cotées en bourse ou objets de récentes transactions.
<b>Calcul</b>	$\text{Valeur} = \frac{\text{produit d'exploitation} \times 100}{\text{taux de capitalisation}}$ <p>En pratique, le rendement est souvent déterminé en fonction des bénéfices réalisables durablement par l'entreprise. A la place du bénéfice, on peut toutefois aussi prendre le futur cash-flow que l'on actualise (on parle alors de « discounted cash-flow »).</p> <p>Le taux de capitalisation est le plus souvent calculé sur la base du taux d'intérêt des obligations de la Confédération (sans risque). S'y ajoutent un taux pour non liquidité du capital et un taux de risque ; moins une déduction pour protection contre l'inflation.</p>	$\text{Valeur} = \text{actifs} + \text{réserves latentes} - \text{capital externe} - \text{impôts latents}$ <p>Contrairement à la valeur comptable, cette méthode prend en considération les réserves latentes (et les impôts qui leur sont liés). Actifs et passifs ne relevant pas de l'entreprise sont soustraits. En règle générale, l'évaluation est effectuée au moyen de la valeur de continuation (« going-concern-basis »), elle peut cependant être aussi adaptée à la valeur de liquidation (qui est souvent moindre).</p>	<p>Le calcul s'effectue soit au moyen d'un multiplicateur (« trading multiples »), soit par comparaison avec des offres d'achat antécédentes (ou les prix effectifs de transactions similaires) pour des entreprises comparables.</p> <p>Le multiplicateur correspond plus ou moins au taux de capitalisation. Il est calculé au moyen du « price-earnings-ratio » (prix de l'action divisé par le bénéfice de l'action) ou du « cash-flow-ratio ». Le multiplicateur se réfère au bénéfice annuel ajusté et se situe entre 3 et 9 selon les branches. La valeur de l'entreprise est déterminée en multipliant un indicateur spécifique (bénéfice net, EBIT, EBIDA) par le multiplicateur.</p>
<b>Evaluation</b>	La définition du futur produit d'exploitation pose un problème de définition qui se traduit souvent par un désaccord entre les deux parties. Le taux de capitalisation est aussi problématique parce qu'il dépend de l'évaluation des risques et de l'évolution future des taux d'intérêts et de l'inflation. Il peut en résulter des estimations fort différentes.	A part la question des réserves latentes, la méthode de la valeur intrinsèque ne pose pas de problème particulier d'évaluation.	En raison de sa complexité et du manque de données provenant d'entreprises comparables, cette méthode ne devrait pas être la seule pratiquée pour les PMU mais servir de bon complément pour vérifier les résultats d'une autre méthode.
<b>Méthode des praticiens</b>	La méthode dite des praticiens est particulièrement répandue chez les PME. Elle se fonde sur la valeur de rendement des deux derniers exercices, combinée à la valeur intrinsèque de l'entreprise. De la combinaison de la valeur intrinsèque (substance) et de la valeur de rendement sur des périodes données peut résulter une valeur de rendement imprécise. C'est pourquoi la méthode de la valeur intrinsèque est souvent utilisée pour contrebalancer cet effet. Si la méthode des praticiens est utilisée comme première méthode d'évaluation, il est indispensable d'en vérifier les résultats à l'aide d'une méthode secondaire.		

### 3.3 Financement de la succession

Le tableau suivant donne une vue d'ensemble des différentes formes de financement d'une succession. En pratique, on a souvent affaire à une combinaison des diverses possibilités. Le financement de la succession représente l'un des plus grands défis que le repreneur doit relever. C'est pourquoi il est aussi dans l'intérêt de l'entrepreneur vendeur d'y réfléchir assez tôt. Parmi les mesures envisageables, citons notamment la libération d'actifs non nécessaires à l'entreprise, la formation d'un prix modéré ou le prêt du vendeur.

	Autofinancement	Financement externe par des tiers	Financement externe par l'entrepreneur	Financement interne
<b>Définition</b>	La reprise est financée par fonds propres.	Le prix est couvert par capitaux externes provenant d'une banque ou d'autres investisseurs financiers.	L'entrepreneur vendeur garantit à l'acheteur un prêt ou est partie prenante à titre de propriétaire.	Le financement s'effectue par des fonds de l'entreprise reprise.
<b>Formes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epargne.</li> <li>- Fonds provenant de la prévoyance.</li> <li>- Avances sur héritage, donations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêt/hypothèque.</li> <li>- Obligation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêt du vendeur.</li> <li>- Vente échelonnée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêt de l'entreprise reprise.</li> <li>- Dividendes (substance).</li> <li>- Réduction du capital.</li> </ul>
<b>Conséquences fiscales</b>	Le financement par fonds propres est en principe neutre pour le repreneur (sous réserve de l'imposition des fonds de prévoyance).	Pour le repreneur, les dettes et les intérêts de la dette sont en principe déductibles.	Pour le repreneur, les dettes et les intérêts de la dette sont en principe déductibles. Si le prix de vente dépend du succès futur de l'entreprise (earn-out), il peut être imposable.	Dividende de substance et financement par prêt présentent les risques d'une liquidation partielle indirecte (cf. tableau sur le droit d'imposition).
<b>Avantage</b>	Indépendant de l'influence d'un bailleur de fonds.	Effet de levier positif quand le rendement de l'entreprise dépasse les coûts du capital.	L'entrepreneur offre souvent des conditions plus avantageuses qu'un investisseur indépendant. L'entrepreneur vendeur est intéressé au succès futur de l'entreprise en raison de son engagement.	Les coûts de transmission peuvent être au moins partiellement financés par l'entreprise au moment de la transaction.
<b>Désavantage</b>	Un repreneur unique dispose rarement de la totalité des fonds nécessaires.	Les coûts de financement diminuent le rendement et peuvent menacer de futurs investissements.	Risque de voir s'éterniser le droit d'intervention de l'entrepreneur vendeur.	Seulement possible si l'entreprise connaît un succès durable ou si les moyens nécessaires sont à disposition ; prescriptions formelles en cas de réduction du capital.
<b>Remarque</b>	<p>En cas d'engagement exclusif de fonds propres, le repreneur devrait disposer d'une assurance risques suffisante (mort, invalidité).</p> <p>En cas de MBO, le problème posé par le manque de capitaux propres peut être allégé en introduisant en temps voulu un programme de participation.</p>	Le financement externe devrait, en règle générale, pouvoir être amorti dans les 5 ans. En l'occurrence, la somme totale ne devrait pas dépasser 4 à 7 années de bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements.	Le financement (partiellement) externe par l'entrepreneur vendeur convient en particulier aux successions intra-familiales et aux MBO ou MBI.	A moyen ou long terme, chaque reprise d'entreprise doit s'autofinancer. Dans quelle mesure cela est-il déjà possible à court terme ? Cela dépend des fonds disponibles au moment de la transaction et des aspects fiscaux. Il s'avère cependant souvent plus avantageux pour les deux parties de répartir les fonds disponibles avant la transaction.

### 3.4 Nature des contrats

Durant le processus de succession, l'entrepreneur et le repreneur doivent conclure plusieurs accords. Le tableau suivant donne une vue d'ensemble des divers types de contrats habituellement conclus lors des différentes phases. Par principe, lorsque les relations sont compliquées, il est nécessaire de convenir de règles supplémentaires.

	Lettre d'intention / précontrat	Contrat de transmission	Closing memorandum (CM)
<b>Objectifs</b>	La lettre d'intention témoigne par écrit de la volonté des deux parties d'entrer sérieusement en négociation. Généralement, elle prévoit une clause d'exclusivité durant une certaine période. Le précontrat se conclut après entente sur les grandes lignes de la succession. Il fixe ces lignes et règle le suivi des négociations contractuelles jusqu'à leur terme.	Le contrat de transmission (généralement un contrat d'achat) contient les dispositions relatives à la succession entre les deux parties, notamment concernant la transmission de la direction opérationnelle et de la propriété.	Par le protocole de clôture (closing memorandum), les deux parties confirment qu'elles ont exécuté pleinement le contrat de succession. Le CM protège les parties contre le reproche que le contrat n'aurait pas été correctement rempli.
<b>Moment de la conclusion</b>	Avant et pendant les négociations contractuelles.	Quand les négociations ont réussi (signature).	Quand la transmission est complètement achevée (clôture).
<b>Contenu essentiel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intentions générales de chacune des parties (pas directement contraignantes).</li> <li>- Détermination des grandes lignes et des points contractuels (contraignants).</li> <li>- Clause de confidentialité (contraignante).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objet (share-deal ou asset-deal).</li> <li>- Prix (le cas échéant avec la base de calcul).</li> <li>- Modalités de paiement.</li> <li>- Garanties.</li> <li>- Transmission des fonctions dirigeantes.</li> <li>- Clause de non-concurrence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmation que la transmission est conforme aux dispositions contractuelles.</li> </ul>
<b>Contenu supplémentaire éventuel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clause d'exclusivité.</li> <li>- Partage des coûts (par ex., de l'évaluation de l'entreprise).</li> <li>- Devoir de divulgation.</li> <li>- « Due Diligence ».</li> <li>- Calendrier des négociations.</li> <li>- Pénalité contractuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clause de confidentialité.</li> <li>- Clause de non-concurrence.</li> <li>- Renonciation d'héritage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptations du contrat ou explications.</li> </ul>
<b>Précisions</b>	La lettre d'intention ou le précontrat doivent conduire les parties à conclure un contrat de transmission. Les droits et les devoirs explicitement convenus sont contraignants (par ex. clause de confidentialité et grandes lignes). En cas de différend, ces documents servent d'aide à l'interprétation des contrats signés ultérieurement.	Selon le contenu du contrat de transmission, il s'agit d'un contrat d'achat ou d'un pacte successoral. Souvent, il s'agit d'une formule mixte.	En règle générale, le CM n'introduit pas de nouveaux droits ou devoirs (à la rigueur des dispositions d'accompagnement). Il sert à garantir aux deux parties que le contrat de transmission est pleinement appliqué.
<b>Dispositions formelles</b>	Aucune. Comme le précontrat ou la lettre d'intention servent notamment de moyens de preuve, ils devraient être conclus par écrit.	Les dispositions formelles dépendent du contenu contractuel. Afin de pouvoir servir de preuve en cas de non respect de certaines dispositions, le contrat de transmission devrait être conclu par écrit.	Aucune. Comme le CM sert notamment de moyen de preuve, il devrait être conclu par écrit.

## Contrats de transmission

Les contrats de transmission peuvent se présenter sous diverses formes juridiques, notamment combinées. En outre, la loi laisse aux parties prenantes, dans le cadre de la liberté contractuelle, une grande marge de manœuvre pour l'élaboration de solutions individuelles.

### Contrats de transmission typiques

Nature du contrat	Contenu essentiel	Contenu supplémentaire éventuel
<b>Contrat de mariage</b> Art. 181 ss CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Régime matrimonial.</li> <li>– Attribution de certaines valeurs (en particulier de l'entreprise).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Répartition s'écartant de la loi par attribution d'acquêts.</li> </ul>
<b>Pacte successoral</b> Art. 494 – 497, 512 – 516 CC	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Désignation d'un héritier.</li> <li>– Testament.</li> <li>– Renonciation à succession (renonciation à la réserve légale).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Droit d'usufruit du partenaire survivant sur l'ensemble de l'héritage.</li> <li>– Désignation d'un exécuteur testamentaire.</li> <li>– Obligations et conditions de l'héritage.</li> </ul>
<b>Contrat de vente</b> Art. 184 ss CO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Objet (share-/ asset-deal).</li> <li>– Prix d'achat (le cas échéant avec la base de calcul).</li> <li>– Moment de la transmission des droits.</li> <li>– Modalités de paiement.</li> <li>– Garanties (responsabilité en cas de défaut de l'objet).</li> <li>– Clause de liquidation partielle indirecte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clause de confidentialité.</li> <li>– Interdiction de concurrence.</li> <li>– Garantie du prix.</li> <li>– Possibilité d'adaptation du prix.</li> <li>– Obligations/ conditions.</li> </ul>
<b>Contrat de donation</b> Art. 239 ss CO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Objet de la donation.</li> <li>– Garanties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obligations (par ex., de continuer l'entreprise ou contractuelles).</li> <li>– Conditions (par ex., en cas de formation réussie).</li> </ul>

### Autres contrats

Nature du contrat	Contenu essentiel	Contenu supplémentaire éventuel
<b>Convention d'actionnaires</b> N'est pas fixée par la loi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique commerciale.</li> <li>– Droits d'achat et de préemption.</li> <li>– Droits contraignants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Droits d'achat particuliers.</li> <li>– Dépôt de garantie des actions.</li> <li>– Politique des dividendes.</li> </ul>
<b>Contrat de prêt</b> Art. 312 ss CO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Montant du prêt.</li> <li>– Taux d'intérêt.</li> <li>– Modalités de remboursement.</li> <li>– Garantie du prêt.</li> </ul>	
<b>Contrat de travail / de consultation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Règlement de la collaboration future avec les anciens propriétaires (couples).</li> </ul>	
<b>Contrat de location</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modalités d'utilisation des locaux commerciaux, dans le cas où ceux-ci restent propriété de l'ancien propriétaire.</li> </ul>	

## Clauses contractuelles standard

Description	Objectif	Exemple	Remarque
<b>Clause de sauvegarde</b>	Garantir la validité du contrat en cas de non validité partielle. Garantir la pleine application du contrat selon les intentions initiales.	Au cas où une disposition de ce contrat serait non valable ou inopérante en droit, le contrat reste valable et la disposition concernée sera remplacée par une nouvelle disposition dont l'objectif économique sera juridiquement aussi près que possible de celui de la disposition originelle.	A conseiller pour tout contrat d'une certaine importance.
<b>Clause de modifications</b>	Transparence, sécurité du droit, garantie des preuves.	Pour être valable, ce contrat ainsi que les éventuels changements ou compléments doivent être mis par écrit et signés par les deux parties. Cette exigence vaut également pour toute autre forme d'arrangement.	Par principe, toujours conclure une telle clause.
<b>Pénalité conventionnelle</b>	Les violations de contrat sont pénalisées. Contourner la difficulté du fardeau de la preuve en cas de dommage exigible (celui-ci ne doit pas être démontré).	Si l'une des parties viole ses obligations contractuelles, elle est tenue de verser à l'autre partie pour chaque cas de violation une pénalité conventionnelle de CHF 10 000 (par ex.). Le paiement de la pénalité ne libère pas de l'obligation de tenir ses engagements. Les demandes de dédommagement compensatoire qui excèdent le montant de la pénalité restent réservées.	A conseiller en cas de relations compliquées ou pour garantir le respect d'obligation de comportement (par ex. en cas d'interdiction de concurrence).
<b>Clause attributive de juridiction</b>	Eviter une juridiction étrangère et le recours à un droit étranger.	Ce contrat est soumis au droit suisse (à l'exclusion des conflits de lois avec la Convention des Nations Unies sur les contrats de vente internationale de marchandises – Convention de Vienne, CISG). Le for exclusif pour tout différend concernant ce contrat ou en relation avec ce contrat est Berne (par ex.).	Indispensable dans le cadre de relations internationales.
<b>Clause d'arbitrage</b>	Désignation d'une instance privée d'arbitrage (le différend n'est pas soumis à la juridiction d'Etat).	Des modèles de clause se trouvent par exemple dans le Règlement suisse d'arbitrage international (Swiss rules); le règlement ICC ou le règlement d'arbitrage de la CNUDCI (UNCITRAL).	Recommandée en particulier en cas de relations internationales; devrait être liée à la clause attributive de juridiction.
<b>Clause de médiation</b>	Règlement des différends à l'amiable.	En cas de désaccord sur le contrat ou sur sa validité, les deux parties s'engagent à recourir d'abord à une médiation. Les plaintes ne seront déposées que si aucune entente n'est trouvée dans le cadre de la médiation.	Recommandée s'il est convenu d'une collaboration future. La médiation est prévue dans la procédure civile suisse et est entrée en vigueur au 1. 1. 2011. A la demande des parties, elle remplace la procédure de conciliation.

## 4. Transmission

La phase de transmission voit l'arrivée progressive du successeur et le début du processus de retrait de l'entrepreneur. Selon les constellations, cette phase peut durer plus ou moins longtemps. Les parties et les groupes de partenaires concernés devraient en tous les cas se donner suffisamment de temps pour sa mise en œuvre.

<b>Introduction du successeur potentiel dans l'entreprise</b>	L'entrepreneur garde tout d'abord ses fonctions ; le successeur est introduit dans les discussions importantes, les négociations et les prises de décisions, de manière à ce que le transfert de savoir-faire soit assuré et que la transmission se déroule sans friction également avec les tiers. Durant cette phase, une claire répartition des tâches entre l'entrepreneur et le successeur est fondamentale.
<b>Décision définitive de transmission</b>	Point de non retour. Signature du contrat de succession (signing).
<b>Introduction définitive du successeur</b>	Voir phase 5 : réalisation.

## 5. Réalisation

Au moment où le successeur prend le rôle de l'entrepreneur, la succession d'entreprise est réalisée et dès le retrait de l'ancien patron, elle est terminée.

<b>Exécution du contrat de succession (closing)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Remise des participations ou autres papiers valeurs, adaptation de l'inscription au registre du commerce.</li><li>– Principalement lors d'un «asset-deal», il convient d'observer les prescription en la matière (par ex., acte officiel, registre foncier, registre du commerce).</li><li>– Closing memorandum.</li></ul>
<b>Communication interne et externe (par ex., remise symbolique des clés)</b>	La communication est nécessaire afin que la marche des affaires ne soit pas affectée par la succession. L'occasion se prête également à des mesures de marketing.
<b>Retrait de l'entrepreneur</b>	Selon ce qui a été convenu, l'entrepreneur se retire de l'entreprise une fois la transaction effectuée. Il peut aussi rester un certain temps au service de l'entreprise à titre d'investisseur, de conseiller ou autre fonction analogue.
<b>Reprise définitive de l'entreprise par le successeur</b>	Une fois la transaction réalisée, le successeur peut, pour la première fois, prendre lui-même des décisions engageant l'orientation de l'entreprise.

**Version française :** adaptation, traduction, photos : Giovanni Giunta ; Relève PME ([www.relevepme.ch](http://www.relevepme.ch)), José Bessard, besscom GmbH ; Service de la planification successorale : idée : Claus Niedermann, Journalistenbüro Niedermann GmbH ; Concept: Thomas Bähler, Partenaire Kellerhals, étude d'avocats ([www.kellerhals.ch](http://www.kellerhals.ch)) ; réalisation : Thomas Bähler et Martin Kistler, étude d'avocats Kellerhals ([www.kellerhals.ch](http://www.kellerhals.ch)) ; conseils d'expert : Max Nägeli, kmuNEXT ([www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)) ; modèle des phases du processus de succession : guide pratique du management des successions dans les PME, Credit Suisse ([www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)) ; droit familial et successoral : Toni Z'graggen, Mattig-Sutter et partner ([www.mattig.ch](http://www.mattig.ch)) ; Layout : Bernet & Schönenberger ([www.typographie.ch](http://www.typographie.ch)).

## WebCorner – Les meilleures adresses Internet sur le thème de la succession

### → Portails

[www.pme-info.ch](http://www.pme-info.ch)

Portail PME du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

[www.relevepme.ch](http://www.relevepme.ch)

Informations, conseils, check-lists et liens concernant le règlement de succession

[www.kmu-nachfolgezentrum.ch](http://www.kmu-nachfolgezentrum.ch)

Informations, coaching

[www.fondation-pme.ch](http://www.fondation-pme.ch)

Fondation pour la diffusion des connaissances d'entreprise

[www.swiss-venture-club.ch](http://www.swiss-venture-club.ch)

Formation continue PME

### → Plates-formes d'échanges

[www.companymarket.ch](http://www.companymarket.ch)

Plate-forme d'échange pour les transmissions de PME (reprises, successions, participations, coopérations)

[www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

Bourse allemande des successions d'entreprises

### → Autres liens utiles

[www.nextcheck.ch](http://www.nextcheck.ch)

Outil d'analyse en ligne à disposition des entrepreneurs pour préparer la transmission

[www.businessbroker.ch](http://www.businessbroker.ch)

[www.pmeadmin.ch](http://www.pmeadmin.ch) / [www.netnotar.ch](http://www.netnotar.ch) / [www.swisnot.ch](http://www.swisnot.ch)

Notariat en ligne pour la fondation d'entreprises et le changement de formes juridiques

[www.zefix.admin.ch](http://www.zefix.admin.ch)

Index central des raisons de commerces

[www.estv.admin.ch](http://www.estv.admin.ch)

Administration fédérale des contributions

[www.ausgleichskasse.ch](http://www.ausgleichskasse.ch)

Caisses de compensation AVS/AI de Suisse

[www.ofas.admin.ch](http://www.ofas.admin.ch)

Office fédéral des assurances sociales



**FVE** FÉDÉRATION VAUDOISE DES  
ENTREPRENEURS

[WWW.FVE.CH](http://WWW.FVE.CH)



Fondée en 1904, la Fédération vaudoise des entrepreneurs (FVE) est la plus importante association patronale de la construction dans le canton de Vaud. Elle réunit les métiers du gros œuvre, du second œuvre et de la construction métallique.

La FVE offre aux quelque 2600 entreprises membres et affiliées une caisse AVS, une caisse de retraite professionnelle, une caisse de retraite anticipée et des institutions paritaires conventionnelles. Ses prestations comprennent également du conseil juridique, des contrats collectifs d'assurance perte de gain, un service de traitement des salaires et de l'information régulière.

Son Ecole de la construction est un centre de formation unique: chaque année, plus de 1'700 apprentis y suivent les cours interentreprises tandis que près de 1'600 personnes profitent de la formation continue.

Attentive à la transmission du savoir-faire dans la construction, la FVE se préoccupe particulièrement des modalités de succession au sein des entreprises membres.

# Points de contact et adresses

## Centres de compétences succession

### Suisse romande

#### Relève PME

Portail et plate-forme pour les PME  
Suisse romande  
021 796 33 00/78  
[www.relevepme.ch](http://www.relevepme.ch)

#### Capital Proximité

Marché des investisseurs et des PME  
021 349 25 90  
[www.capitalproximité.ch](http://www.capitalproximité.ch)

#### Haute école de gestion de Fribourg (HEG)

026 429 63 70  
[www.heg-fr.ch](http://www.heg-fr.ch)

### Suisse allemande et Tessin

#### kmuNEXT

Portal und Treffpunkt der Schweizer KMU  
052 242 24 04  
[www.kmunext.ch](http://www.kmunext.ch)

#### Université St-Gall

Center for Family Business  
071 224 71 00  
[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

#### KMU Nachfolgezentrum

Generationen-Coaching  
041 810 26 13 Steinen SZ  
031 992 26 13 Bern  
[www.kmu-nachfolgezentrum.ch](http://www.kmu-nachfolgezentrum.ch)

## Promotion économique

### Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Centre de compétences de la Confédération pour les questions économiques, de promotion économique et de politique PME  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

### Suisse romande

#### Berne

Promotion économique  
031 633 41 20  
[www.berneinvest.com](http://www.berneinvest.com)

#### Ville de Bienne

Marketing de la Ville  
032 326 13 21  
[www.biel-bienne.ch](http://www.biel-bienne.ch)

#### Fribourg

Promotion économique  
026 425 87 00  
[www.promfr.ch](http://www.promfr.ch)

#### Genève

Promotion économique  
022 388 34 34  
[www.whygeneva.ch](http://www.whygeneva.ch)

### Greater Geneva Berne area

Economic development agency  
021 644 00 90  
[www.ggba-switzerland.ch](http://www.ggba-switzerland.ch)

### Jura

Promotion économique  
032 420 52 20  
[www.jura.ch/eco](http://www.jura.ch/eco)

### Neuchâtel

Promotion économique  
032 889 68 23  
[www.e-den.ch](http://www.e-den.ch)

### Vaud

Développement économique  
021 644 00 60  
[www.dev.ch](http://www.dev.ch)

### Valais

Promotion économique  
027 606 73 51  
[www.business-valais.ch](http://www.business-valais.ch)

### Suisse allemande et Tessin

#### Argovie

Aargau Services  
062 835 24 40  
[www.aargauservices.ch](http://www.aargauservices.ch)

#### Appenzell Rhodes-Extérieures

Service de l'Economie  
071 353 61 11  
[www.wifoear.ch](http://www.wifoear.ch)

#### Appenzell Rhodes-Intérieures

Promotion économique  
071 788 96 60  
[www.ai.ch](http://www.ai.ch)

#### Bâle-Ville

Promotion économique BaselArea  
061 295 50 00  
[www.baselarea.ch](http://www.baselarea.ch)

#### Glaris

Point de contact pour l'économie  
055 646 66 14  
[www.glarusnet.ch](http://www.glarusnet.ch)

#### Grisons

Promotion économique  
081 257 23 42  
[www.awt.gr.ch](http://www.awt.gr.ch)

#### Lucerne

Promotion économique  
041 367 44 00  
[www.luzern-business.ch](http://www.luzern-business.ch)

#### Nidwald

Contact Nidwald  
041 618 76 54  
[www.nwcontact.ch](http://www.nwcontact.ch)

#### Obwald

Promotion économique  
041 660 90 66  
[www.iow.ch](http://www.iow.ch)

### St-Gall

Promotion économique  
071 229 35 60  
[www.standort.sg.ch](http://www.standort.sg.ch)

### Schaffhouse

Promotion économique  
052 674 03 03  
[www.sh.ch/wf](http://www.sh.ch/wf)

### Schwyz

Service de l'économie  
041 819 16 34  
[www.schwyz-wirtschaft.ch](http://www.schwyz-wirtschaft.ch)

### Soleure

Promotion économique  
032 627 95 23  
[www.standortsolothurn.ch](http://www.standortsolothurn.ch)

### Thurgovie

Promotion économique  
052 724 26 06  
[www.wiftg.ch](http://www.wiftg.ch)

### Tessin

Promotion économique  
091 814 35 41  
[www.ti.ch/spe](http://www.ti.ch/spe)  
[www.copernico.ch](http://www.copernico.ch)

### Uri

Promotion économique  
041 875 24 01  
[www.ur.ch/wfu](http://www.ur.ch/wfu)

### Zug

Service de l'économie  
041 728 55 04  
[www.zug.ch/economy](http://www.zug.ch/economy)

### Zurich

Promotion économique du Canton de Zurich  
043 259 49 92 ou  
043 259 26 13  
[www.standort.zh.ch](http://www.standort.zh.ch)

### Greater Zurich Area

044 254 59 59  
[www.greaterzuricharea.ch](http://www.greaterzuricharea.ch)

## Financement

### Association suisse des banquiers

061 295 93 93

[www.swissbanking.org](http://www.swissbanking.org)

### Banques cantonales

[www.kantonalbank.ch](http://www.kantonalbank.ch)

### SECA Swiss Private Equity & Corporate Finance Association

041 724 65 75

[www.seca.ch](http://www.seca.ch)

### Coopérative de cautionnement des deux Bâle

061 227 50 75

[www.btg.ch](http://www.btg.ch)

### Coopérative romande de cautionnement

021 721 11 91

[www.crcpme.ch](http://www.crcpme.ch)

### Coopérative de cautionnement

CC-Centre

034 420 20 20

[www.bgm-ccc.ch](http://www.bgm-ccc.ch)

[www.pme-ch.ch](http://www.pme-ch.ch)

### Coopérative de cautionnement de Suisse orientale

071 242 00 60

[www.obtg.ch](http://www.obtg.ch)

### OVAC – Office valaisan de cautionnement

027 322 29 01

[www.ovac.ch](http://www.ovac.ch)

### SAFFA – Coopérative de cautionnement en faveur des femmes

061 683 18 42

[www.saffa.ch](http://www.saffa.ch)

### MSM Association d'investisseurs

052 269 21 00

[www.msmgroup.ch](http://www.msmgroup.ch)

## Formation continue

### Haute école de gestion (HEG) de Fribourg

026 429 63 70

[www.hsw-fr.ch](http://www.hsw-fr.ch)

### Université St-Gall

Institut suisse pour les petites

et moyennes entreprises

071 224 71 00

[www.kmu-hsg.ch](http://www.kmu-hsg.ch)

### Institut suisse des administrateurs et dirigeants d'entreprises isade

031 390 98 80

[www.isade.ch](http://www.isade.ch)

### IFCAM Commerce de détail

021 796 33 25

[www.romandieformation.ch](http://www.romandieformation.ch)

### Wyrsch Unternehmerschule AG

055 420 30 60

[www.unternehmerschule.ch](http://www.unternehmerschule.ch)

### ZfU International Business School

044 722 85 01

[www.zfu.ch](http://www.zfu.ch)

## Innovation

### Agence pour la promotion de l'innovation CTI

031 322 24 40

[www.kti-cti.ch](http://www.kti-cti.ch)

### Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI)

031 377 77 77

[www.ige.ch](http://www.ige.ch)

## Centres d'information

### economiesuisse

Association des entreprises suisses

044 421 35 35

[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

### Chambre du Commerce et de l'industrie

SIHK – CCIS

071 224 10 60

[www.cci.ch](http://www.cci.ch)

### Centre Patronal

021 796 33 00

[www.centrepatronal.ch](http://www.centrepatronal.ch)

### Fédération vaudoise des entrepreneurs

021 802 88 88

[www.fve.ch](http://www.fve.ch)

### Fondation PME Suisse

031 380 14 36

[www.stiftung-kmu.ch](http://www.stiftung-kmu.ch)

### Union suisse des arts et métiers USAM

031 380 14 14

[www.sgv-usam.ch](http://www.sgv-usam.ch)

### Verband Frauenunternehmen

055 420 28 92

[www.frauenunternehmen.ch](http://www.frauenunternehmen.ch)

### Association suisse des fiduciaires

031 380 64 30

[www.treuhandsuisse.ch](http://www.treuhandsuisse.ch)

### Chambre des fiduciaires

044 267 75 75

[www.treuhand-kammer.ch](http://www.treuhand-kammer.ch)

### Association suisse des avocats

031 313 06 06

[www.swisslawyers.com](http://www.swisslawyers.com)

### Réseau de dirigeants et de spécialistes expérimentés

0848 48 48 88

[www.adlatus.ch](http://www.adlatus.ch)

## Bibliographie/Références

### Etude : « Transmettre la direction et la propriété de son entreprise »

Etude sur la succession au sein des petites et moyennes entreprises (PME) de Suisse romande et du Tessin : Dr. Frank Halter et Prof. Rico Baldegger.

[www.relevpme.ch](http://www.relevpme.ch)

### Anita Colin-Barrand; Jean-Bernard

### Truchement: PME de la succession à la transmission intrafamiliale

Xenia (Vevey, Suisse)

ISBN 978-2-88892-119-6

### Documents modèles traitant des activités d'investissements en capital pour les entreprises :

ces documents peuvent être téléchargés sur le site Internet de la SECA (Swiss Private Equity & Corporate Finance Association). [www.seca.ch](http://www.seca.ch) (rubrique : « Model Documents »)

### Credit Suisse : La transmission des PME

Diverses publications

[www.credit-suisse.com/succession](http://www.credit-suisse.com/succession)

### UBS : Succession dans l'entreprise

Download PDF [www.ubs.ch](http://www.ubs.ch)

(Mot-clé Outlook)

### Aargauische Kantonalbank :

### Nachfolgeregelung in KMU

Best Practice

Download PDF

[www.akb.ch/nachfolgeregelung](http://www.akb.ch/nachfolgeregelung)

### Swiss Equity guide :

### Unternehmensnachfolge

Herausgeber : Björn Zern, Hans R. Knobel  
Swiss Equity Medien AG, 2009

ISBN 978-3-9523210-10

### Brüser, Joachim :

### Unternehmensnachfolge

Handbücher Unternehmenspraxis  
Cornelsen Verlag, April 2007

ISBN 978-3-589-23634-5

### Burri, Peter; Bellefeuille-Burri, Sabine : Von der Kunst, Verantwortung zu übergeben und zu übernehmen

Stier communications, 2010

[www.stier.ch](http://www.stier.ch)

### Halter, Frank; Schröder, Ralf :

### Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis

Das St. Galler Nachfolge-Modell  
Haupt Verlag, 2010

ISBN 978-3-258-07605-8

### Meier-Mazzucato, Giorgio : Entgeltliche Unternehmensnachfolge von KMU mit Schwerpunkt steuerliche Aspekte

Stämpfli Verlag, März 2009

ISBN 978-3-7272-9671-2

### Müller Tiberini, Franziska :

### Erben in Familienunternehmen

### Die Unternehmensnachfolge

### konfliktfrei regeln

Orell Füssli Verlag, September 2008

ISBN 978-3-280-05254-8

### Schaub, Hans : Nachfolgeplanung in KMU

Haupt Verlag, August 2009

ISBN 978-3-258-07492-5

# Des collaborateurs motivés et en bonne santé pour une récolte fructueuse.

**Helsana Business Health.** Le potentiel d'une entreprise est directement lié à ses collaborateurs. C'est pourquoi nous avons élaboré «Helsana Business Health», un système de gestion de la santé qui sensibilise l'entreprise à la promotion de la santé, qui l'analyse et propose des mesures efficaces. Pour accroître le bien-être, la motivation, la compétitivité des collaborateurs au travail et réduire leurs absences pour cause de maladie. Et surtout afin que vous tiriez pleinement parti du potentiel de votre entreprise. Pour en savoir plus: **0844 80 81 88** ou **[www.helsana.ch](http://www.helsana.ch)**



**Helsana**  
Un souci en moins.

# SUCCESSION D'ENTREPRISE



**Savoir  
s'entourer  
des meilleurs.**

**BANQUE CANTONALE: GAGNER ENSEMBLE**

