



Planification de succession du point de vue de l'entrepreneur

La succession est un projet complexe avec de multiples inconnues. Pour la plupart des entrepreneurs, ce thème ne sera qu'une seule fois dans leur vie à l'ordre du jour et ils ne pourront pas faire appel à leurs propres expériences.

1 Une multitude d'intérêts opposés

Lors de la transmission d'une entreprise par son propriétaire, des intérêts des plus divers, voire diamétralement opposés, entrent en ligne de compte. D'une part, l'entrepreneur veut assurer la subsistance de l'entreprise et protéger les emplois ; d'autre part, il souhaite également réaliser un profit conséquent après des dizaines d'années de travail et optimiser sa retraite. De plus, l'entreprise doit être organisée et structurée de manière à être intéressante également pour un acheteur et à assurer sa subsistance.

S'ajoute à cela le fait que l'entrepreneur doit aussi se pencher sur son propre avenir. Que se passe-t-il après et comment je l'aborde ? Un propriétaire d'entreprise a consacré beaucoup d'années de sa vie à son entreprise et il doit soudainement lâcher prise ? Dans la pratique, il se trouve que de très nombreux entrepreneurs n'y parviennent pas ou n'abordent pas suffisamment tôt la planification de la succession.

Cela devient encore plus compliqué lorsque des propriétaires d'entreprises sont soudainement victimes de problèmes de santé ou même qu'ils disparaissent totalement (que ce soit pour de longs séjours à l'hôpital et en cas de décès). Sans préparation de la succession, l'entreprise peut se retrouver d'un jour à l'autre dans une situation économique difficile car les remplacements ou la succession n'ont pas été réglés en détail.

Par conséquent, que doit faire un entrepreneur pour être préparé à l'avenir, et pour protéger son entreprise, ses employés et lui-même ?

2 Les intervenants d'un processus de succession

La complexité du processus de succession est notamment due à la multitude d'intervenants et à la diversité de leurs intérêts. Parmi les groupes suivants, il est possible de distinguer lesquels jouent les rôles les plus différents durant le processus.

2.1 Entrepreneur

Son objectif c'est de mettre « son bébé » entre de bonnes mains et de s'assurer que la société perdurera. Il se sent également responsable vis-à-vis des employés, des clients, et même des fournisseurs. Si l'entreprise est vendue dans la famille, le prix de vente passe au second plan. Si la société est vendue à l'extérieur, un prix de vente aussi élevé que possible doit être ciblé. En parallèle, la situation personnelle d'un entrepreneur change radicalement lors de la transmission de sa société et il doit déjà s'être penché sur cette situation au préalable.

2.2 Famille

La famille et les époux sont des parties importantes lors de la prise de décision au cours de la phase de préparation. Si le successeur fait partie de la famille, celui-ci aura intérêt à reprendre l'entreprise au prix le plus raisonnable possible. La fratrie ou les partenaires souhaitent toutefois s'assurer que leur part est la plus élevée possible. Dans le cas d'une vente, des convoitises peuvent survenir dans la famille, qui ne sont pas forcément à la hauteur du prix de vente réalisable.

2.3 Employés

Une procédure de succession peut déclencher des peurs chez les employés en ce qui concerne leur propre avenir. Si la communication sur l'avenir n'est pas claire, cela peut entraîner une démotivation, voire des démissions. Trouver de nouveaux collaborateurs durant le processus de succession est une tâche encore plus complexe.

2.4 Personnes clés

Les employés occupant des postes clés et bénéficiant d'un grand savoir-faire dans l'entreprise sont doublement soumis à la pression durant ce processus. D'une part, l'incertitude concernant l'avenir émerge avec un nouveau propriétaire ; d'autre part, si l'on avait même éventuellement voulu reprendre l'entreprise, cela n'est pas possible, ce qui pousse à leur tour des personnes clés à quitter l'entreprise avant la transmission.

2.5 Clients

Les clients observent très précisément les entreprises. À l'annonce d'une transmission, même des clients de longue date peuvent rechercher un deuxième fournisseur car l'avenir de l'entreprise est trouble.

2.6 Fournisseurs

Pour des fournisseurs importants, l'incertitude peut amener à adapter ses conditions ou à ne plus signer de contrats de fourniture à long terme.

2.7 Administrateurs

En raison de la collaboration de longue date, les propriétaires d'entreprises se tournent souvent vers les administrateurs pour déclencher la succession et l'accompagner. Les administrateurs tendent à vouloir développer le processus de succession lui-même, bien que l'expertise et l'expérience nécessaires pour ce faire leur manquent souvent.

2.8 Banques des vendeurs

Pour les banques, la vente d'une société est une phase critique. Bien souvent, l'acheteur a déjà une relation avec sa propre banque, ce qui entraîne la perte de la relation de longue date avec la banque de l'entreprise. Les banques tentent par conséquent de piloter le processus de succession et proposent souvent de rechercher un acheteur, et ce uniquement dans leur propre réseau afin de minimiser le risque de perte du client.

2.9 Successeur

Le successeur accorde de l'importance au fait que l'entreprise doit continuer à travailler sans interruption après la reprise. Par conséquent, outre le prix de vente et les conditions, il est important pour lui que la transmission soit aussi complète que possible, que le propriétaire actuel puisse prendre du recul par rapport aux activités du quotidien (dans la mesure où il reste dans l'entreprise pendant une durée de transition) et que les employés collaborent avec motivation.

En raison de la multitude d'exigences des différents groupes de personnes, une communication optimisée en matière de délais et orientée sur les objectifs est privilégiée durant tout le processus. L'expérience démontre que, dans le pire des cas, les successions peuvent échouer complètement car de trop nombreuses incertitudes n'ont pas pu être éliminées.

3 La procédure de succession

3.1 Les trois phases de la succession

Une succession gérée de manière optimale peut être subdivisée en trois étapes :

PRÉPARATION

(8-5 ans avant la transmission)

Au cours de la préparation, des entretiens et des explications se déroulent au sein de la famille (par ex. par le biais d'une charte familiale). Un horizon de temps doit être déterminé pour la succession et l'aptitude de l'entreprise à une transmission doit être vérifiée.

OPTIMISATION

(5-2 ans avant la transmission)

Dans cette phase, la société est préparée à la vente / transmission. Selon la situation, les procédures opérationnelles doivent être adaptées, les stratégies doivent être redéfinies, les adaptations doivent être transposées sur les marchés en mutation, les marques et la distribution doivent être renforcées et les finances doivent être adaptées par rapport à une structure de vente / de pilotage optimale.

VENTE / TRANSMISSION

(18-12 mois avant la transmission)

En cas de vente, les documents d'entreprise doivent être créés, des successeurs doivent être activement recherchés et trouvés, les négociations doivent être menées avec les intéressés, et les contrats et calendriers de transfert doivent être établis en tenant compte de l'intégration. En cas de reprise au sein de la famille, la plupart du temps seuls les documents formels doivent être rédigés au cours de cette phase.

3.2 Détection précoce de la nécessité (PRÉPARATION)

Les 5 à 8 années souvent mentionnées dans la littérature pour l'exécution d'une succession réussie sont un fait. Durant ces années, de nombreuses choses doivent être thématiques et préparées. Souvent, l'entreprise représente l'assurance vieillesse du propriétaire, mais aussi le capital de la famille. Par conséquent, les membres de la famille doivent être intégrés le plus tôt possible dans les discussions relatives à l'avenir de l'entreprise. Si aucune solution interne à la famille n'est envisagée, les solutions possibles doivent également être répertoriées assez tôt. Des collaborateurs compétents peuvent-ils être impliqués, sont-ils prêts à reprendre ou doit-on se résigner à vendre l'entreprise à l'extérieur?

Il existe une problématique : le propriétaire de l'entreprise maîtrise parfaitement le secteur d'activité dans lequel il évolue depuis des années, cependant il ne connaît pas les étapes menant à la réussite d'une procédure de succession et il n'a souvent aucun contact avec de potentiels intéressés. Dans de tels cas, beaucoup d'entrepreneurs se tournent vers leurs administrateurs. Cependant, ces derniers ne disposent que d'un savoir-faire limité pour une telle transaction et ne peuvent pas exécuter la procédure dans son intégralité. Il est donc recommandé de faire appel à des conseillers en succession ayant une expérience pratique dès cette première étape, dans le but de dresser un premier bilan et de définir un objectif.

3.3 Adaptations pour la succession (OPTIMISATION)

Souvent, les petites et moyennes entreprises sont fortement marquées par leur propriétaire et leur organisation tourne autour de lui. Cette focalisation doit être effacée progressivement afin de réorganiser les structures internes et d'assurer le fonctionnement de l'entreprise sans le propriétaire antérieur.

En outre, le patrimoine personnel et le patrimoine de l'entreprise sont souvent mêlés, par exemple en ce qui concerne les biens immobiliers ou autres installations. La structure du patrimoine doit être corrigée suffisamment tôt, et ce également dans le but d'éviter les éventuelles conséquences fiscales d'opérations effectuées à la dernière minute. Les réserves de trésorerie doivent être évacuées au fil des années de manière optimale sur le plan fiscal. Lors de la transmission, l'entreprise doit être structurée sur un plan financier de manière à mettre un repreneur potentiel en position de pouvoir reprendre la société.

À l'ère de la numérisation, les modèles commerciaux se transforment très rapidement. En tant qu'entrepreneur, nous devons observer très précisément cette mutation et procéder aux ajustements nécessaires, malgré la transmission à venir. Le risque qu'une entreprise ne soit plus orientée conformément au marché au cours d'une année d'exercice augmente en raison des situations de marché en perpétuelle mutation. Arrêter d'investir ou d'évoluer en raison d'une succession est une erreur, cela permet de préserver la valeur de l'entreprise.

Selon l'activité, des changements et des optimisations nécessaires doivent être poursuivis, même si la succession doit être applicable sous peu. Il peut s'agir d'une adaptation de la stratégie liée à la numérisation, de la refonte de l'offre de produits et de prestation, ou encore de l'intensification de la distribution et du marketing, jusqu'à la transformation de l'organisation et de la gestion de l'entreprise.

Si les préparatifs de la succession sont entamés trop tard, cette optimisation de la société ne peut justement plus être accomplie. Cela détruira de la valeur et, dans le pire des cas, empêchera la poursuite et le choix d'un successeur.

3.4 Processus de vente (VENTE / TRANSMISSION)

Une fois toutes ces tâches accomplies, le processus de vente proprement dit peut être lancé. Il inclut l'élaboration d'une présentation approfondie de l'entreprise, tout comme une estimation de l'entreprise qui servira de base aux futures transactions. L'élaboration d'un concept de commercialisation, basé sur les connaissances du marché de spécialistes, et la recherche de successeurs ou d'investisseurs potentiels garantissent une sélection optimale des acheteurs potentiels.

La préparation en temps voulu des données d'exploitation nécessaires et une bonne organisation de l'ensemble du processus de vente permettent une conclusion réussie dans un laps de temps restreint et minimisent les risques pour les deux parties. En parallèle, il est essentiel de veiller à ce que la forme de transmission optimale, aussi bien sur un plan légal, que privé ou fiscal, pour l'entreprise soit évaluée et choisie.

3.5 Intégration du successeur

Après la vente, il est important que la phase d'intégration, ou de reprise, soit préparée et conduite correctement. Les collaborateurs doivent être informés correctement et précisément de ce processus et être motivés. Clients, fournisseurs et autres partenaires doivent être intégrés convenablement dans la communication. Seule une procédure bien planifiée peut également assurer le succès final de la transaction.

4 Nécessité d'un conseil professionnel

Une procédure bien structurée, basée sur une méthode éprouvée, permet une mise en pratique réussie pour tous les intervenants et une satisfaction des objectifs de tous les groupes impliqués. Une approche précoce de la thématique de la succession et le recours à des experts pour une mise en œuvre ciblée et professionnelle du processus et de la communication permettent à l'établissement de continuer à fonctionner, à préserver les postes de travail existants, et à satisfaire aussi bien le vendeur que l'acheteur de l'entreprise. Le choix des experts doit s'orienter sur la nature de l'entreprise. Notamment dans le cas d'une succession d'entreprise KMU, il est essentiel de veiller à ce que l'accompagnant dispose d'une pratique et d'une expérience appropriées dans les étapes les plus diverses du processus.

5 Bilan du point de vue de l'entrepreneur

- Procéder à une succession réussie, c'est un processus exigeant aux multiples facettes.
- Le savoir-faire consistant à exécuter une procédure de succession dans les règles de l'art est bien souvent inexistant en entreprise.
- Une succession ne concerne pas uniquement le propriétaire de l'entreprise, mais une multitude de groupes d'intéressés, comme les membres de la famille, le successeur / l'acheteur, les employés, les clients, les fournisseurs, etc.
- Les trois phases de la succession (préparation, optimisation, vente / transmission) doivent être traitées suffisamment tôt et de façon aussi complète que possible, et la communication doit être planifiée avec soin.
- Pour un succès optimal, la préparation doit être entamée 5 à 8 ans avant une potentielle transmission.
- Un conseil compétent, neutre et global concernant la totalité du processus est l'assurance de la prise en compte des cercles thématiques les plus divers et des exigences des groupes d'intéressés.