



ANTENNE
RÉGION VALAIS ROMAND

OSER RE/ PRENDRE

GUIDE PRATIQUE
POUR LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

À L'ATTENTION DU SUCCESSEUR

2^e édition, juillet 2025

Antenne Région Valais romand
Rue du Léman 19
1920 Martigny

T. 027 720 60 16
info@regionvalaisromand.ch
www.regionvalaisromand.ch





IMPRESSUM

Éditeur: Antenne Région Valais romand, Rue du Léman 19, 1920 Martigny

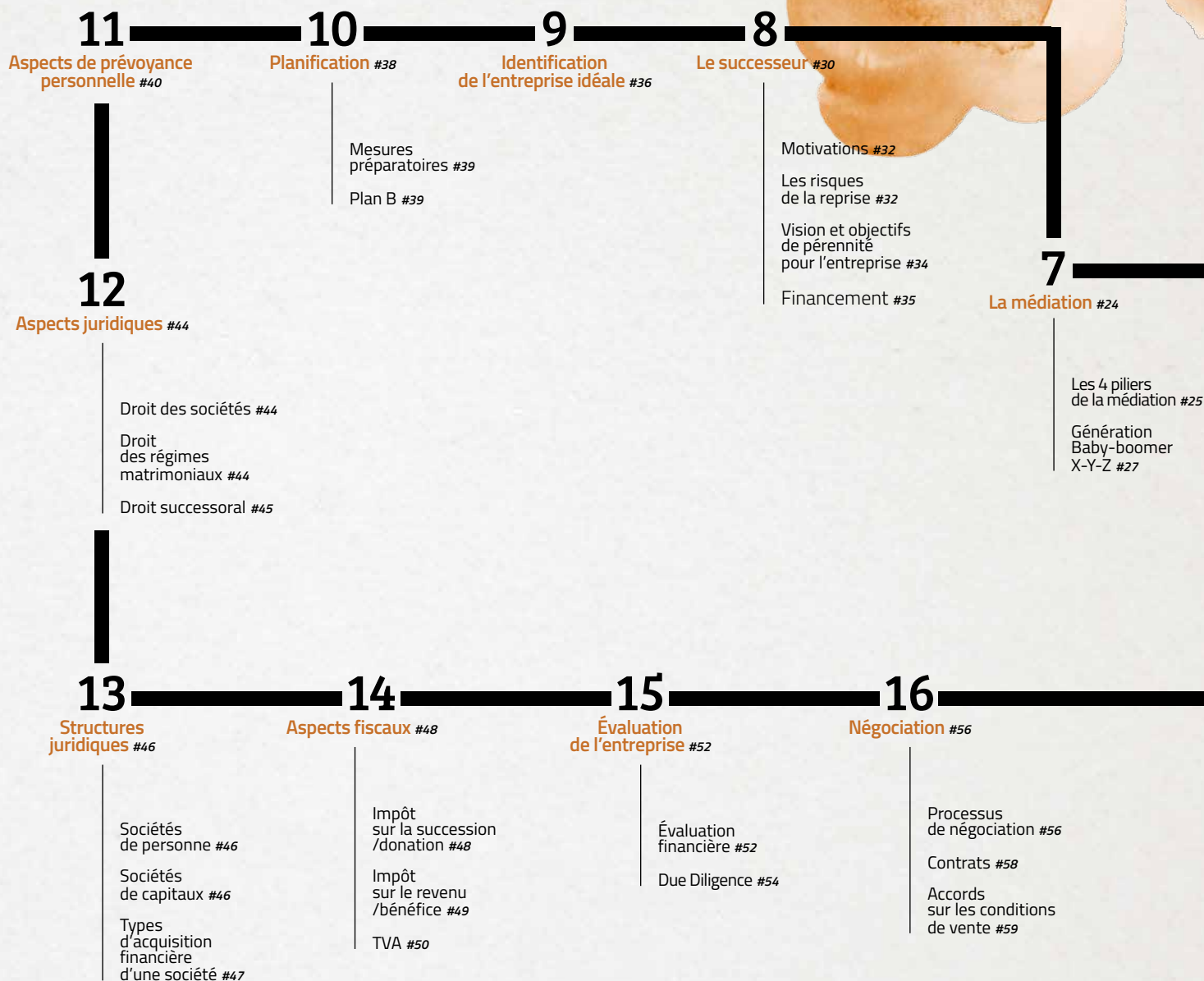
Auteur: Florence Gessler

Conception graphique: Agence de communication COPILOTE, Monthey

Parution: 2^e édition en 2025, 1^{re} parution en 2015

Copyright: Tous droits réservés sans l'accord de l'Antenne Région Valais romand

*Ce document est non exhaustif et sous réserve de modifications légales.
Le « il » est employé à titre général, sans aucune distinction de genre masculin / féminin*



1 Introduction #06

2 Présentation de PME Relais VS #08

3 Lexique #10

4 Statistiques #12

5 Aperçu des 10 étapes de la reprise d'une entreprise #18

6 Les enjeux #20

17 Financement #60

18 Remise des clés #64

19 Organismes de soutien #68

20 Partenaires #70

21 Bibliographie #72

22 Table des illustrations #74

23 Annexes #76

Rôle du cédant #66

Closing memorandum #67

Communication #67

Autofinancement #60

Prêt de tiers #61

Implication financière du cédant #62

Récapitulatif des principales formes de financement #63

Test 1: êtes-vous un entrepreneur ? #76

Test 2: la situation personnelle #80

Jeu «Oser transmettre !» #85

INTRODUCTION

Ce guide est destiné à tout dirigeant intéressé ou confronté aux questions de la succession des PME. Ce document sensibilise autant le cédant que le repreneur sur les thématiques fondamentales. Il aiguille quant aux différentes étapes et partenaires nécessaires à la bonne marche de cette opération.

Afin d'ouvrir la discussion, de rendre l'approche quelque peu plus ludique et d'inciter à la réflexion, un jeu de type « jeu de l'oie » est annexé. Cet outil supplémentaire peut être consulté individuellement ou avec son entourage.

La transmission de société est une réalité économique de plus en plus présente. **Chaque année**, sur les près de 8'000 PME existantes **en Valais romand**, c'est un peu plus de **400 entreprises** qui sont concernées.

Ce qui complexifie cette démarche, c'est qu'elle doit atteindre trois objectifs diamétralement opposés, soit aussi trois intérêts propres à réunir dans une action commune :

Pour le propriétaire, se séparer de l'œuvre de sa vie représente un passage ardu tant pour lui que pour son entourage familial, ses collaborateurs, ses clients et ses partenaires. Derrière une exploitation, il y a des hommes et des femmes qui doivent faire face aux aléas du quotidien. Raison pour laquelle les notions de prévoyance, droit matrimonial ou de succession, sont aussi abordées dans ce document.

Que ce soit par la réalisation d'un but, une vision ou des perspectives d'avenir, la démarche touche avant tout des personnes. Les consensus occupent alors plus d'importance que le processus de vente.

Par la lecture attentive de ce guide pratique, vous vous saisissez de toutes les chances pour mener de façon optimale votre projet de reprise.

1/ LA RECONVERSION RÉUSSIE DU CÉDANT

2/ L'ABOUTISSEMENT DU PROJET DE REPRISE POUR LE SUCCESSEUR

3/ LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE.

1



Oser reprendre, oui !

Le succès dans la pérennité de l'entreprise sera atteint grâce à votre préparation et à votre anticipation.

PRÉSENTATION DE PME RELAIS VS ET DE SES ACTEURS

L'Antenne Région Valais romand, la Banque Cantonale du Valais (BCVs) ainsi que la Fédération des Entreprises Romandes Valais (FER-Vs) ont uni leurs compétences, en 2014, pour créer «PME Relais VS». Son but, au travers de manifestations notamment, est de sensibiliser les entrepreneurs à la succession.

1/ BANQUE CANTONALE DU VALAIS

Dans le cadre de sa mission économique, la **Banque Cantonale du Valais** (BCVs) apporte sa contribution et son expertise afin de maintenir l'existant en favorisant la transmission et en encourageant l'éclosion de startup.

Jean-Yves Pannatier, ancien Directeur, Responsable Région Sion, relève l'importance de cette démarche: «*La BCVs, en sa qualité de banque de proximité, porte une attention toute particulière aux successions au sein des entreprises, non seulement d'un point de vue du bailleur de fonds, actuel et futur, mais aussi en sa qualité de banque des entreprises investie d'une mission en faveur de l'économie valaisanne. Son attention se porte notamment sur les équilibres économiques régionaux, sur l'évolution de l'emploi et en un mot sur le maintien et la création de valeur ajoutée.*»

2/ LA FER-VS

Association interprofessionnelle fondée en 2004 par l'Union Commerciale Valaisanne (UCOVA) et par l'Association Valaisanne des Mandataires de la Construction (AVMC). Elle constitue la section valaisanne de la Fédération des Entreprises Romandes (FER), dont le siège se situe à Genève. La FER-Vs regroupe actuellement environ 2'000 sociétés (PME principalement). Ses membres cotisent à la caisse FER VALAIS 106.7, aux caisses d'allocations familiales CACI (UCOVA) et CAFIA (AVMC), ainsi qu'à d'autres assurances sociales selon leurs besoins (LPP, LAA, LCA perte de gains maladie, LAMal). Elle défend les intérêts de ses affiliés, répond aux questions concernant le droit du travail et offre un service juridique dans ce domaine.

Hubert Gattlen, ancien Directeur de l'UCOVA et secrétaire de FER-Vs, précise que la problématique de la transmission d'entreprise va toucher, en Suisse ces prochaines années, une entreprise sur cinq (près de 170'000 emplois). À l'échelle du Valais romand, ce sont un peu plus de 400 entreprises qui sont concernées chaque année. Sachant que, sur une période d'observation de



2

3/ L'ANTENNE RÉGION VALAIS ROMAND

5 ans, le taux de survie des entreprises cédées est de 95% alors qu'il n'est que de 50% en cas de création d'une nouvelle entreprise, l'UCOVA et la FER-Vs mettent tout en œuvre pour faciliter la transmission d'entreprises notamment par l'intermédiaire de PME Relais VS.

Centre de développement régional, l'Antenne est partenaire de Promotion Economique Valais (anciennement Business Valais). Par sa mission de soutien à l'entrepreneuriat valaisan, elle a durant plus de dix ans soutenu tout individu concerné par la thématique de la succession. Dans ce cadre, l'appui a été apporté principalement dans la compréhension mutuelle entre cédant et repreneur ainsi que vis-à-vis de tous les aspects émotionnels qui peuvent survenir.

Jean-Daniel Antille, ancien Directeur de l'Antenne Région Valais romand, fait part de son expérience au cœur du terrain : *« Si l'entrepreneur s'y prend cinq ans à l'avance et réunit les bonnes personnes autour de la table, c'est déjà bien. Le pire est de le faire dans l'urgence, en quelques mois. Lorsqu'il prépare la transmission, le patron doit avoir la curiosité de penser à ses ressources internes, de dénicher l'employé à même de reprendre. S'il souhaite accompagner son successeur, il doit également réfléchir aux aménagements qu'il va apporter pour une transmission réussie du savoir-faire ».*

LEXIQUE

ACQUÊTS

biens acquis pendant le mariage (salaires, revenus des biens propres, revenus de ceux procurés avec les biens communs).

DÉVOLUTION SUCCESSORALE

identification, par un notaire, des héritiers d'une succession et de l'ordre de partage.

DUE DILIGENCE

analyse de l'entreprise permettant de confirmer son prix en tenant compte des risques et de son potentiel.

FREE CASH-FLOW

ratio qui illustre soit la capacité d'autofinancement d'une entreprise, soit qui indique les liquidités disponibles après investissements.

MÉDIATION

processus de résolution des conflits mené par une personne dite « neutre » afin de clarifier les échanges et aboutir à un consensus.

MICROENTREPRISE

entreprises de moins de 10 employés.

PHÉNOMÈNE DE PAPYBOOM

dans la pyramide des âges, il s'agit de la conséquence du babyboom produit à l'après-guerre. Il s'agit donc du départ massif en retraite de cette population qui devrait être prévu ces prochaines années

PME

diminutif utilisé pour « petites et moyennes entreprises », soit toutes entreprises qui occupent moins de 250 personnes.

RAISON INDIVIDUELLE

c'est une société de personne. Assimilée au statut d'indépendant, son inscription au registre du commerce ne devient obligatoire qu'à la limite atteinte du chiffre d'affaires annuel de CHF 100'000.-

RÉGIME MATRIMONIAL

contrat de mariage réglant la répartition du patrimoine en cas de séparation ou décès (participation aux acquêts, séparation des biens, communauté des biens).

RÉGIME SUCCESSORAL

acte juridique définissant la transmission du patrimoine aux héritiers (testament, donation, pacte successoral, etc.).

RÉSERVE HÉRÉDITAIRE

c'est la part de succession garantie aux héritiers légaux (descendants, parents et conjoints).

RÉSERVES LATENTES

en comptabilité, selon le principe de précaution, on parle d'une réserve de capital pour la formation de provisions et d'amortissements, voire d'une réserve liée à des corrections de valeurs (fluctuation du marché). Elle n'est pas visible au bilan.

RULING FISCAL

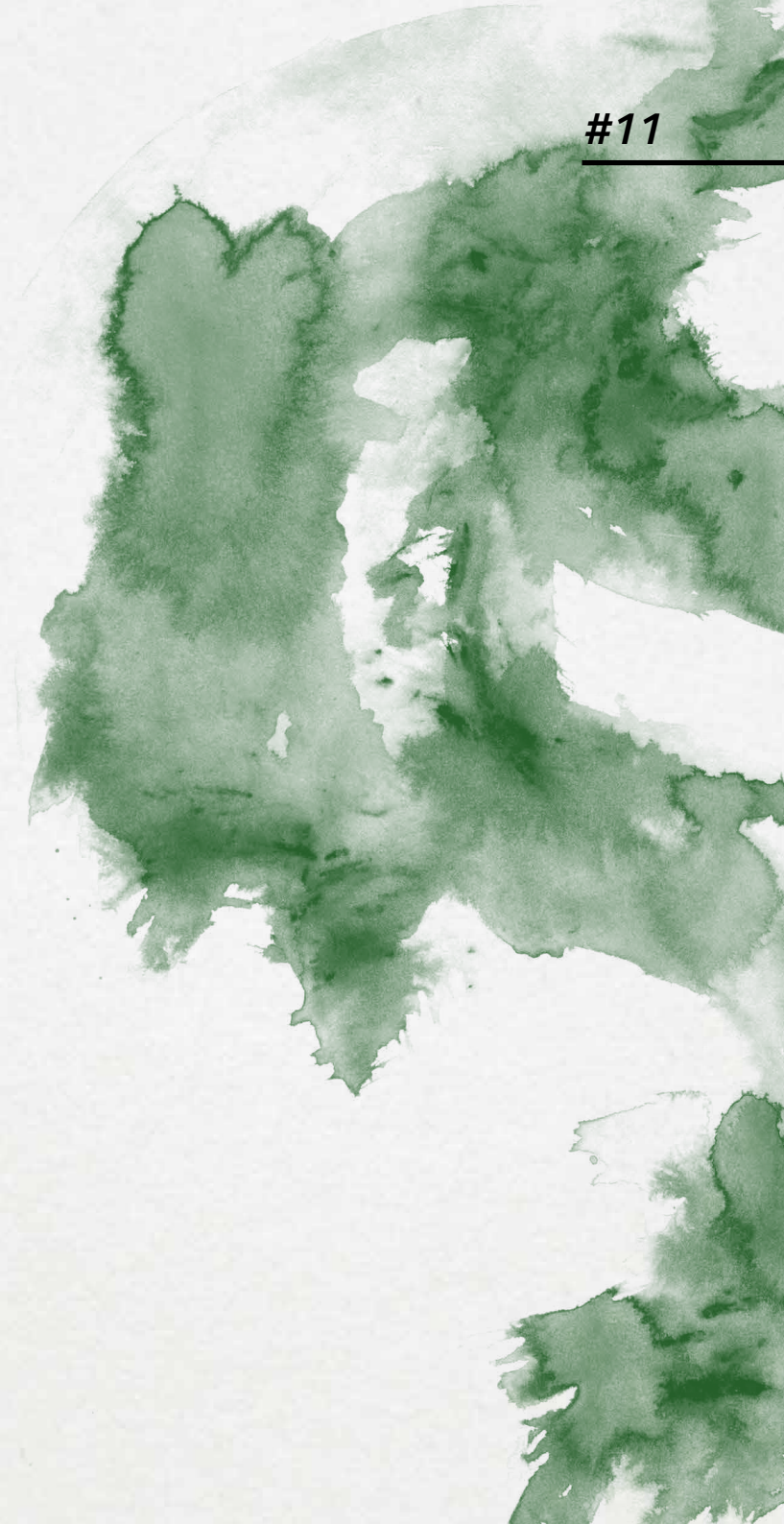
il s'agit d'une convention, d'un accord fiscal conclu entre le service des contributions et le contribuable vis-à-vis d'une situation particulière (par exemple : transmission d'entreprise).

SA (SOCIÉTÉ ANONYME)

c'est une société de capitaux. Elle nécessite CHF 100'000.- de capital de départ (dont 50% au moins libéré). Son organisation est plus complexe. Par contre, elle offre plus de facilité, en cas de recherche d'investisseur, pour l'ouverture de son capital.

SÀRL (SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE)

société de capitaux, elle présente une forme mixte entre la SA et la SNC (regroupement de plusieurs indépendants). Pour sa constitution, un capital de départ de CHF 20'000.- est exigé.



STATISTIQUES

La problématique relative à la transmission d'entreprise va atteindre, ces prochaines années, **une société suisse sur cinq**. Pour un peu moins de 22'500 PME suisses concernées sur une année, ce sont près de **170'000 emplois à plein temps (ept) touchés (avec une moyenne nationale de 7.6 emplois par entreprise)**.

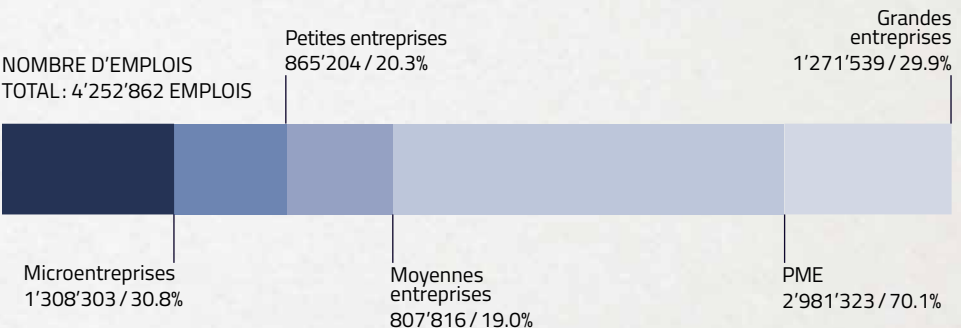
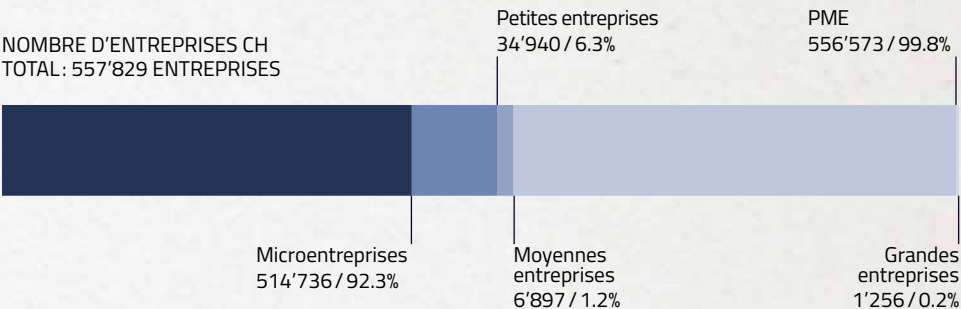
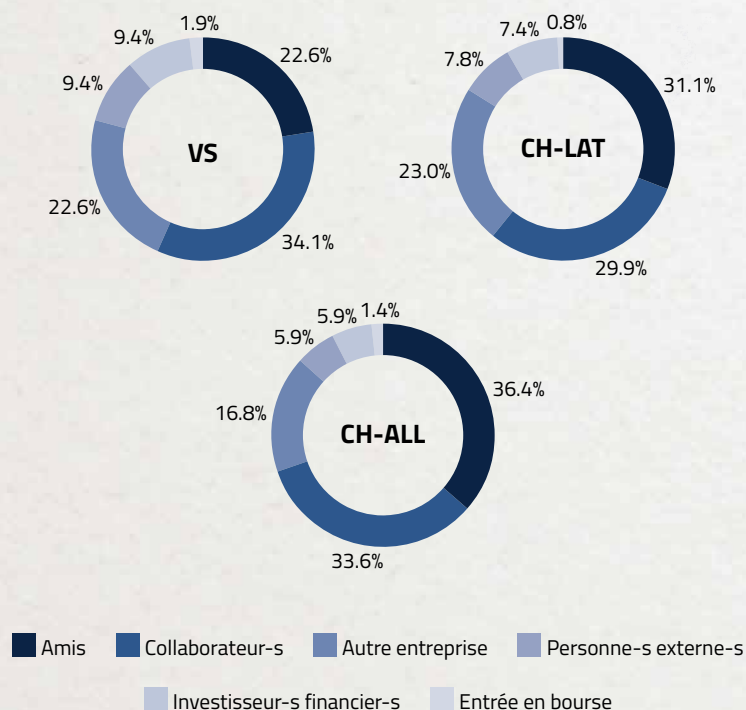


FIGURE 1/ Nombre d'entreprises marchandes et emplois selon la taille en 2012

FIGURE 2/ Préférences pour le cédant quant au choix d'un successeur extrafamilial

La préférence dans le choix d'un successeur extrafamilial est:
1. Collaborateurs, 2. Amis, 3. Autres entreprises



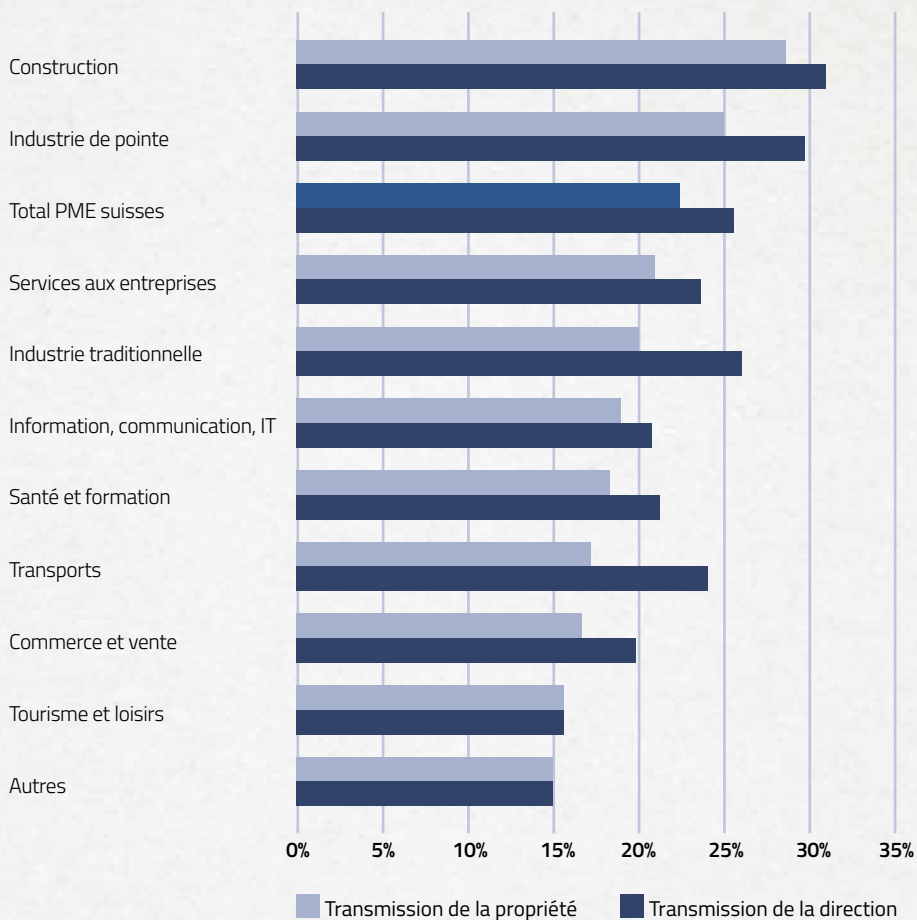
En 2013, près d'un dirigeant sur six avait plus de 60 ans et un sur deux, plus de 50 ans (Hermann, 2014). Et, cette proportion va en augmentant corrélativement au phénomène de « Papyboom ». À savoir que **quatre patrons sur cinq remettent leur œuvre en raison de leur âge** (PriceWaterhouseCoopers SA, 2005). Le souhait d'avoir plus de loisirs, l'opportunité de céder à un employé ou à un enfant sont les trois autres principales raisons.

Environ 40% des transmissions se font à l'interne de la famille, 40% à des tiers externes et 20% à des collaborateurs (Credit Suisse Groupe AG, 2013).

La figure 2 indique les options envisagées par le cédant, le plus souvent, lorsque le successeur ne peut être trouvé dans la famille.

FIGURE 3/ Taux de succession par branche d'entreprises

Part des entreprises ayant des projets de transmission pour les 5 prochaines années, n = 2063



Dans 60% des sociétés remises, il n'y a aucun plan de formation visant à faciliter l'adaptation du nouveau dirigeant. 46% des PME n'établissent même pas de catalogue d'exigences quant à son profil (Credit Suisse Groupe AG, 2013).

Le transfert de propriété se fait le plus souvent par vente classique (43%) puis par dévolution successorale (35%). La participation par acquisition de parts (23%) est presque aussi importante que la donation (22%) (PriceWaterhouseCoopers SA, 2005).

Alors que la **probabilité de survie** d'une entreprise transmise est de **95% après cinq ans** (Kammerlander, 2013) une PME sur trois disparaît faute de repreneur. Les plus grandes PME entrent plus rapidement et aisément dans le processus qu'une microentreprise.

Tel que présenté dans la figure 3, les entreprises issues du domaine de la construction et de l'industrie de pointe sont les plus préparées à ces questions de la succession.

FIGURE 4/ Motivations du cédant dans le cadre d'une transmission d'entreprise

Part des réponses, n = 523 (plusieurs réponses possibles)

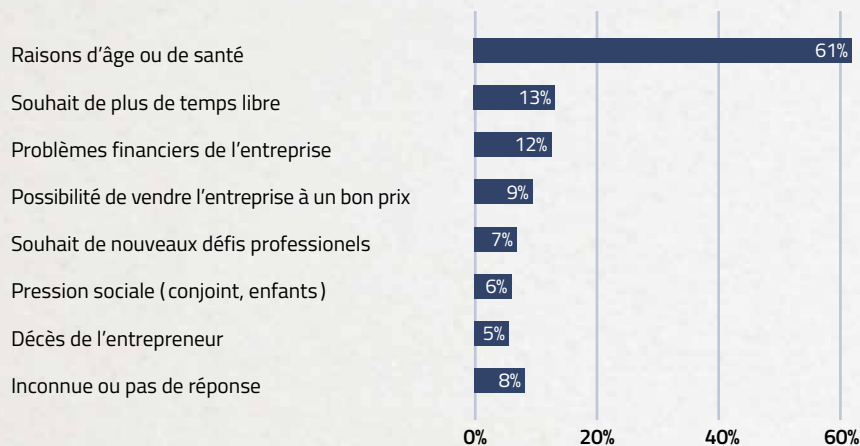
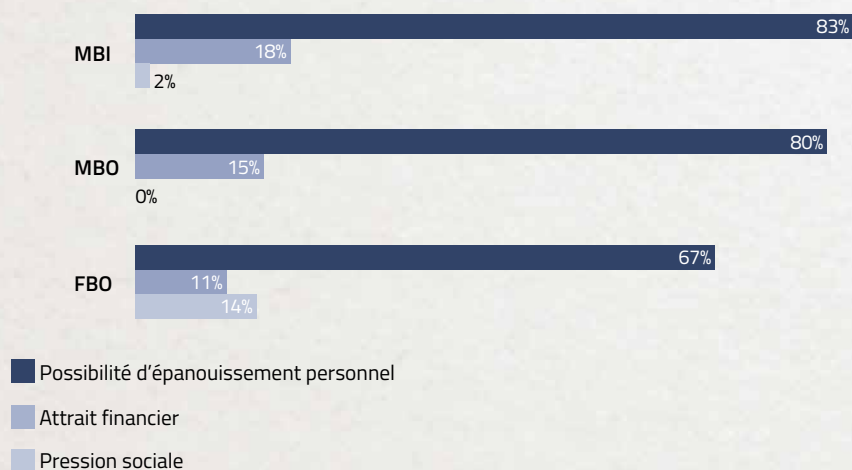


FIGURE 5/ Motivations du successeur dans le cadre d'une transmission d'entreprise

Part des réponses, n = 523 (plusieurs réponses possibles)



Avant les motivations financières, c'est **principalement l'épanouissement personnel qui encourage le repreneur à s'engager dans cette démarche**. Pour rappel, lorsque le diminutif MBI (Management Buy In) est utilisé, il fait référence à la transmission interne à l'entreprise; FBO (Family Buy Out) à un ou plusieurs héritiers. MBO (Management Buy Out) est exprimé pour la vente à des tiers.

QUELQUES RAPPELS QUANT À LA COMPOSITION DU TISSU ÉCONOMIQUE VALAISAN :

En ce qui concerne le **tissu économique valaisan**, l'OFS a constaté en 2011 qu'il était constitué à 99.9% de PME, dont 99.2% faisant appel à moins de dix emplois équivalents plein temps (ept).

Le secteur primaire (agriculture) est représenté à hauteur de 13.7%, le secteur secondaire (industrie) 15.2% et le tertiaire (services) 71%. Les entreprises, toutes tailles confondues, sont principalement concentrées dans les domaines du commerce (15.1%), de l'agriculture (13.7%) et de l'hébergement/restauration (10.2%) voir figure 6.

Les grandes entreprises, occupant plus de 250 équivalents plein temps, sont essentiellement (85%) rassemblées dans l'industrie et la santé, et ceci dans une proportion égale.

Les moyennes entreprises, comportant entre 50 et 249 employés, sont présentes dans la santé (17.6%), l'industrie (15.6%), les activités adminis-

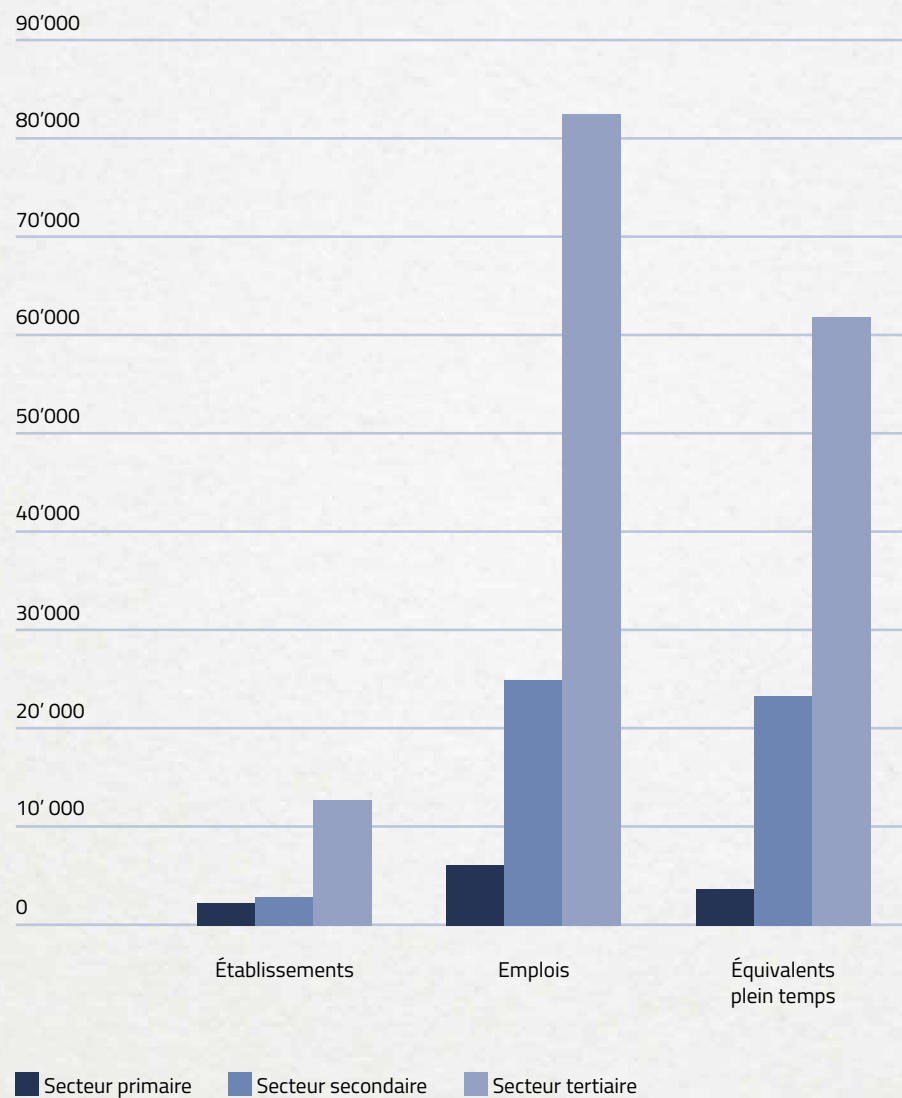
tratives (13.4%) et la construction (11.1%).

Les petites entreprises, jusqu'à 49 employés, sont actives surtout dans la construction (17.1%), l'hébergement/restauration (14.9%), les commerces (14.6%) et l'industrie (12.6%).

Dans le **Valais romand**, on dénombre **8'000 PME environ**, sur lesquelles ce sont près de 400 sociétés (approximativement 5%) **qui sont à remettre chaque année**. En admettant qu'une entreprise emploie 4 personnes, ce sont un peu moins de **1'600 places de travail qui sont touchées** par cette problématique et donc passablement de savoir-faire à sauvegarder.



FIGURE 6/ Établissements et emplois selon le secteur économique, en Valais romand, en 2011



APERÇU DES 10 ÉTAPES DE LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE

5

1

Définir le projet

2

Dénicher l'entreprise

3

Le cédant

4

L'entreprise

1/ DÉFINIR LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE SON PROJET DE REPRISE

la zone géographique, le type d'entreprise souhaité (familiale, startup, traditionnelle, en bonne santé, etc.), le domaine d'activité, la taille (nombre d'employés, chiffre d'affaires), etc.

2/ DÉNICHER L'ENTREPRISE IDÉALE

- s'informer auprès de la promotion économique communale ou cantonale
- prendre contact avec les associations faîtières
- consulter les offres émises par les professionnels
- réseauter et parler de son intention

3/ FAIRE CONNAISSANCE AVEC LE CÉDANT

- comprendre le contexte et les raisons de la transmission
- déterminer la fiabilité
- évaluer si une bonne collaboration est envisageable

4/ ANALYSER L'ENTREPRISE

- comprendre ce qui est à transmettre
- connaître le personnel en place
- identifier les partenaires (clients, fournisseurs, synergies)

5

Business plan

6

Plan de reprise

7

Négociation

8

Réaliser la vente

9

Remise des clés

10

Et après ?

5/ RÉDIGER UN BUSINESS PLAN

- identifier le potentiel de développement
- vérifier la capacité financière, d'endettement et la rentabilité

6/ METTRE EN PLACE LE PLAN DE REPRISE (AU NIVEAU OPÉRATIONNEL, FINANCIEMENT)

- convenir d'une formation et d'un accompagnement par le cédant
- établir si une restructuration est à prévoir
- fixer une stratégie de financement
- signer une convention de réservation

7/ PROCÉDER AUX NÉGOCIATIONS ET OBTENIR UN PROTOCOLE D'ACCORD

- se mettre d'accord sur le prix
- signer un contrat

8/ RÉALISER LA VENTE

- procéder aux mutations administratives des contrats, des relations administratives
- communiquer aux partenaires la transmission

9/ PRENDRE POSSESSION DES CLÉS
- clients, employés, fournisseurs, etc. -

- arrêter des objectifs mesurables

10/ SE FAIRE ACCOMPAGNER PAR LE CÉDANT

- prévoir un mandat d'accompagnement fixé sur une période limitée.

LES ENJEUX

Un héritier, un employé de la société ou un tiers externe sera confronté à des défis et des risques différents du fait de sa position dans l'entreprise. Pour se lancer dans ce projet, par contre, c'est à titre individuel qu'il va falloir mesurer **sa propre capacité à relever le challenge de l'indépendance**.

Ainsi, il y a lieu prioritairement de procéder à une auto-évaluation en appréciant son aptitude à diriger, les compétences-clé à disposition et, également, vis-à-vis du soutien de son entourage et de sa situation familiale. Les enjeux liés à l'individu seront autant sur l'aspect économique que dans la réussite d'un tel projet et la qualité de vie à laquelle l'on pourrait prétendre en parallèle.

Pour soupeser sa véritable motivation, les deux évaluations ci-jointes (cf. chapitre 23) peuvent constituer une bonne aide. Ceci, afin d'estimer, sous la forme d'un test de personnalité, son profil d'entrepreneur et si toutes les compétences sont en main.

Les impacts sont effectivement multiples et sur du long terme. Il est alors **crucial que le repreneur s'investisse dans cette démarche** avec la même implication que le cédant.

Une préparation approximative entraîne généralement un engagement financier trop important, des compétences lacunaires que ce soit dans le domaine commercial, technique ou de la gestion, un transfert du savoir-faire incomplet, des difficultés juridiques par la méconnaissance des obligations légales (contrats de bail, de travail), des défauts (faux bilan, fausses informations, etc.), voire un accompagnement finalement déficient de celui qui remet ou des conflits familiaux engendrés.

Les aspects monétaires sont tout autant à examiner. Qu'en est-il des fonds propres à disposition, du soutien qui peut être obtenu, mais également de la valorisation à attendre ? **Avoir de la motivation est essentiel, mais un plan de financement sérieux est indispensable.**



6

Concrètement, il ne s'agit pas seulement de reprendre ou de racheter une société. Pour y arriver, il faut pouvoir **s'y projeter, s'impliquer au travers d'une vision et faire preuve d'innovation** pour gagner des parts de marché. La croissance d'une entreprise se réalise par des investissements, par exemple, à l'égard des ressources humaines, du matériel d'exploitation ou de la force de vente. « Du sang neuf » amène une perspective complémentaire, contribue à casser certains schémas contreproductifs ou réducteurs. La confrontation de nouvelles idées se révèle salutaire pour autant que l'existant soit aussi compris et respecté.

Le successeur peut avoir des craintes vis-à-vis des risques, quant à la **réussite du passage de relais** et de trouver sa juste place au sein de l'équipe. Il est alors primordial de faire appel aux spécialistes concernés (des domaines juridiques, fiduciaires et bancaires), de rester ouvert et clair sur le positionnement des acteurs principaux, de l'incidence de ces changements et ceci à chaque étape.

« Au souvenir de ce moment concret de la transmission, je me suis dit : il me fait confiance ! Une pression immédiate s'est mise sur mes épaules. À l'égard de l'entreprise, des collègues aussi, il me fallait désormais montrer que quelqu'un est là à sa place »

Selon le lien développé entre le repreneur et la PME, la résultante de cet engagement peut donc créer des enjeux différents :

POUR L'HÉRITIER :

■ **continuation des valeurs et du patrimoine familial**
poursuivre la bonne marche des affaires et contribuer à son accroissement constitue une responsabilité lourde. Les inquiétudes naturelles quant à un échec éventuel peuvent engendrer des pressions importantes, voire des conflits familiaux. Une formation, des compétences adéquates ainsi qu'une communication transparente avec le cédant peuvent favoriser la réussite de cette transition.

■ **modèle parental**

reprendre une entreprise familiale ne signifie pas forcément reprendre le schéma parental. Faire preuve d'innovation et s'impliquer dans la pérennité de l'exploitation sont généralement les attentes de la famille auprès du nouveau dirigeant. Le cédant aura pour mission de ne pas mettre à son poste un clone de lui-même. C'est donc avec sa propre force et vision que le successeur devrait pouvoir avancer avec assurance dans ce défi.

■ **trouver sa place**

vis-à-vis des employés, la conversion de « fils / fille de » à patron peut être délicate. L'accompagnement du cédant devrait dans cette phase être primordial pour appuyer le passage du témoin, soit d'asseoir le transfert de l'autorité. Par la suite, ce seront par des objectifs clairs et mesurables, que le successeur pourra démontrer sa compétence. Il s'agit aussi d'une relation de confiance à instaurer avec l'ensemble des partenaires (collaborateurs, clients, fournisseurs et autres).

■ **la révolution**

dans un processus naturel et nécessaire d'innovation, la difficulté réside à repérer le juste équilibre entre ce qui doit être amélioré et les simples envies de modernisation. Grâce à la bonne connaissance de l'entreprise, il est plus facile de tenir compte des expériences vécues pour procéder, par étapes, à ces modifications. L'enjeu pour l'héritier est, ici, d'éviter de faire table rase en imposant sa vision. Non seulement des coûts importants peuvent être engendrés, mais l'équipe opérationnelle risque rapidement de s'y opposer n'ayant pas eu le temps d'adhérer à la nouvelle stratégie.

POUR L'EMPLOYÉ :

■ **l'euphorie de l'indépendance**

se retrouver « khalife à la place du khalife » peut signifier un aboutissement, entraîner le griselement de la liberté, voir susciter un sentiment de superpouvoir. Des actes excessifs peuvent ainsi être commis comme, par exemple, des dépenses démesurées, une sous-estimation des efforts à fournir ou un simple contentement de la situation actuelle.

■ **l'autorité sur son personnel**

comme pour le « fils / fille de », en tant qu'ancien collègue, l'une des difficultés réside dans la reconnaissance du statut de chef d'entreprise. Il s'agit également « d'oublier » les a priori, les éventuelles mésententes ou les affinités pour se concentrer sur les compétences, cahiers des charges et buts fixés. Une formation continue dans la gestion

d'équipe pourrait faciliter cette démarche avec la mise en place d'outils de pilotage supplémentaires.

POUR L'EXTERNE :

■ **accepter l'existant**

afin de mieux comprendre les mécanismes et processus inhérents à l'exploitation, la contribution du cédant quant à ce savoir-faire est précieux. Par sa vision extérieure, objective, il est intéressant et porteur d'amener son point de vue, de proposer de nouvelles idées dans une intention constructive et avec la coopération des partenaires. Pour éviter tout frein à l'évolution et aux changements, le successeur devra être attentif à ne pas révolutionner ce microcosme d'un geste, mais, en accord avec les personnes concernées, d'apporter des améliorations progressives et de les mesurer par des objectifs clairs.

■ **identifier le style de direction**

à titre d'exemple, si l'aura du précédent chef était omniprésente, certaines initiatives personnelles n'auront probablement pas été encouragées ou, au contraire, fortement valorisées. Pour saisir le fonctionnement de son équipe, il peut être utile d'observer le type de management qui a été pratiqué. Le but n'étant pas de reproduire un schéma, mais de comprendre pour instaurer avec approbation son propre mode de faire.

Comme pour le cédant, les décisions stratégiques vont toucher la sphère privée, mais également impacter l'avenir des employés, les relations avec les fournisseurs, les clients ainsi que tous les partenaires de l'entreprise.

Dans un tel processus, quel que soit le positionnement, il est fortement recommandé de s'adjoindre les services d'experts (conseiller bancaire, fiscal, juridique voire un médiateur). **Au final**, le repreneur se verra à un moment ou un autre lui-même celui qui remet. Les rôles deviennent ainsi complémentaires.

« Un repreneur avisé deviendra un cédant plus serein »

Rolande Chabert

LA MÉDIATION

La transmission d'entreprise est régulièrement source de fortes tensions émotionnelles. S'agissant d'un processus de changement, le **défi est de concilier les différents intérêts** de chaque partie autour d'un même projet. Des **difficultés de compréhension et de communication** peuvent également complexifier la démarche. Raison pour laquelle recourir à un médiateur permet de mettre toutes les chances de son côté pour passer outre d'éventuels conflits.

Un successeur qu'il soit potentiel ou confirmé dans son action peut au même titre qu'un cédant faire appel à un médiateur afin de planifier le processus de transmission, s'assurer d'un terrain serein pour mener les négociations ainsi que pour procéder à l'acquisition du savoir.

Le médiateur est un « **tiers neutre** », c'est-à-dire qu'il ne prend parti pour aucune des personnes en cause et accorde autant d'attention à l'un et à l'autre. Il reconnaît à chacun ses pensées, ses sentiments et ses désirs. Il veille aux intérêts individuels.

7

LES 4 PILIERS DE LA MÉDIATION

Dans le processus de médiation, *quatre grandes phases* se distinguent :

<div>1/ QUOI ? - phase préparatoire du processus de médiation -</div> <div><p><i>Les objectifs de cette étape sont :</i></p><ul style="list-style-type: none">▪ établir une relation de confiance entre les parties▪ identifier la nature du conflit▪ déterminer si chacun est disposé à chercher ensemble une solution au problème▪ permettre au médiateur d'exposer les règles du jeu.<p>Le médiateur rencontre individuellement chaque partie, formule le rôle auquel il va se livrer et demande la validation de la procédure. Seul cet accord, donné par toutes les personnes concernées, entraîne le passage à la phase suivante du processus.</p></div>	<div>3/ COMMENT ? - phase de négociation -</div> <div><p><i>Les objectifs en sont :</i></p><ul style="list-style-type: none">▪ inventorier différentes solutions▪ examiner la réalité et les conséquences des diverses options▪ faciliter la prise de décision.</div> <div>4/ COMMENT VRAIMENT ? - rédaction du projet d'entente -</div> <div><p>L'objectif de cette phase est de concrétiser tout le travail de négociation par une convention écrite de préférence. C'est une œuvre collective dans la réalisation de laquelle le médiateur joue un rôle actif et directionnel.</p></div>
<div>2/ POURQUOI ? - phase d'exploration -</div> <div><p>L'objectif de cette phase d'exploration est de rechercher les fondements sur lesquels s'appuient les opinions de chacun. Il s'agit donc, autour d'une table, tous ensemble, de mettre en lumière les motifs, les sentiments, les besoins et les désirs qui ont déterminé chacune des parties dans ses prises de position.</p></div>	

Le médiateur aide donc à objectiver la réflexion et la démarche. Il intervient auprès de tous les protagonistes, quelle que soit l'étape du processus. Par rapport au cédant, ou au successeur, il amène des solutions spécifiques (Chabert, R. (2005)):

POUR LE CÉDANT

avant la reprise

- identification des enjeux personnels et familiaux de la transmission
- préparation personnelle au changement
- formalisation des informations de type informel

pendant la reprise

- aide à la négociation, à la clarification des positionnements relationnels
- définition des étapes d'intégration du repreneur

après la reprise

- mise en œuvre de l'accompagnement du repreneur
- mise en œuvre du changement personnel et professionnel

POUR LE CÉDANT OU LE SUCCESSEUR

avant la reprise

- aide à la définition du projet personnel

pendant la reprise

- décodage et gestion des émotions, gestion des tensions
- aide à la décision
- gestion de situations de transition
- recherche de solutions pratiques et respectueuses de chaque partie

Le médiateur a également pour tâche de traduire et permettre l'adhésion à un langage commun. Afin que, dans un esprit de consensus, chacun des acteurs entende et fasse valoir ses intérêts.

Lorsque l'on est en face d'une transmission intergénérationnelle et que le sens des priorités, l'investissement dans le travail ou les objectifs exprimés sont totalement incompris, le concept « Génération X-Y-Z », expliqué ci-après, donne une piste pour en interpréter les raisons.

GÉNÉRATIONS BABY-BOOMER – X – Y – Z

Inspirée de l'ouvrage de William Strauss et Neil Howe «Génération», paru en 1991, cette analyse sociologique, très utilisée en marketing, affirme que chaque génération est le reflet de l'époque qui l'a vue grandir. C'est un moyen comme un autre pour comprendre les conflits ou difficultés de communication qui peuvent survenir entre les générations.

Quatre profils sont ainsi définis :

BABY-BOOMER 1945-1959

l'accomplissement dans une profession est le leitmotiv. Considérés comme idéalistes et égocentriques, ils sont aussi les instigateurs des réformes, des rébellions, et forment des unions (syndicats). Ils seraient attachés à la famille, ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise, respectent l'autorité et la structure hiérarchique. Une vie centrée sur le travail où la valorisation sociale est liée à la carrière.

GÉNÉRATION X 1960-1980

la recherche de défis et la soif d'apprendre sont la base de leurs actions. D'après eux, rien n'est impossible, il suffit d'y consacrer du temps et de l'argent. Bien que le salaire ne leur soit pas déter-

minant, ils espèrent une gratification immédiate, ils aspirent à évoluer dans un milieu collégial et convivial. Pour eux, l'existence ne se résume pas au travail, mais ce dernier contribue à leur épanouissement. Ils aiment expérimenter et désirent participer aux prises de décisions. Toutefois, témoins des succès de leurs parents dans leurs réformes, ils tendent pareillement à remettre en question l'autorité.

GÉNÉRATION Y 1981-1995

appelée aussi e-génération du fait qu'ils ont grandi avec internet et sont ultra-connectés. Cette génération est bouillonnante d'idées et débrouillarde. Par contre, elle refuse de s'activer en dehors des heures usuelles souhaitant concilier professionnel et intérêts personnels. Elle réclame une meilleure qualité de vie. Peu respectueuse de la hiérarchie, mais l'étant de la compétence, elle n'est pas attachée à l'entreprise. Également intitulée «Why», elle veut systématiquement savoir pourquoi et s'oppose à toute tâche dont elle ne comprend pas l'utilité et dont elle n'est pas convaincue par l'efficacité de la méthode. Très individualiste et mobile, elle pense à court terme. Elle compte sur une progression rapide ainsi que des responsabilités. En héritage des générations précédentes, elle s'est

approprié les réflexes écologiques et s'attend à les retrouver où qu'elle soit.

GÉNÉRATION Z 1996-2010

considérée comme hyperconnectée, créative, opportuniste, mais aussi narcissique et plus orientée sur le plaisir, elle est proche de la génération Y. Elle est très axée sur l'image, du fait que tout le monde à la possibilité de devenir connu, d'une façon ou d'une autre. Elle est à la quête du partage et de la communauté. Dans cette génération, dotée d'un fort esprit entrepreneurial, une personne sur deux se voit démarrer sa propre startup.

FIGURE 7/ Modèles managériaux liés aux générations

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers 1945 - 1960	Génération X 1961 - 1980	Génération Y 1981 - 1995	Génération Z > 1995
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Équilibre vie privée / vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité, collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualités des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holacratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

« Faites d’abord appel à ceux en qui vous avez confiance
et à ceux qui vous ont aussi donné cette confiance »

Sans vouloir schématiser et réduire les comportements, cette approche apporte un certain éclairage quant aux différences dans les objectifs et intérêts personnels que peuvent présenter les générations. **Une nouvelle génération est également synonyme d'innovation.** Une occasion pour l'entreprise d'améliorer ses processus et d'atteindre des marchés encore inexplorés. À titre d'exemple, de nos jours, la jeune génération aura ce réflexe que de vouloir

informatiser ou moderniser les processus internes par l'utilisation de l'informatique. Ce que le cédant, d'une autre génération, ne pourra pas considérer comme une priorité, voire même comme une perturbation majeure et une perte de temps et d'argent. Pourtant, voilà un bon moyen pour apporter une amélioration et, surtout, donner déjà une responsabilité, une implication dans un projet de l'entreprise.

LE SUCCESSEUR

La reprise d'une société se traduit par un engagement financier et une implication personnelle à long terme. Le processus demande du temps pour garantir un transfert dans les meilleures conditions vis-à-vis de l'ensemble de parties (cédant, successeur, entreprise).

Si le **cédant** envisage usuellement la question **au moins dans les cinq ans** précédant l'opération, le **nouveau dirigeant** doit également se faire à l'idée qu'il faut compter, dans une situation idéale, **un à trois ans** de préparation pour que le projet se finalise.

Ce laps de temps peut bien évidemment se raccourcir, voire s'élargir, selon la qualité de la relation, l'expérience professionnelle ou le contexte de remise. Chaque transmission est un cas unique. Ci-dessous en sont précisées les principales phases, qui sont elles-mêmes détaillées dans les chapitres suivants.

- 3 ans

1/ IDENTIFIER LA REPRISE

- déterminer ses motivations en tant qu'entrepreneur et les domaines d'activités clés
- déceler l'entreprise idéale
- procéder à un bilan de compétences, voire reprendre une formation

«Le problème est le temps. Pour nous, il n'a pas du tout la même valeur. Plus on avançait, moins on avait de temps»

2/ NÉGOCIER

- obtenir et s'informer sur la situation de l'entreprise
- convenir des modalités de vente, de transfert du savoir, de partenaires
- instaurer la relation de confiance avec le cédant

3/ L'ACHAT

- procéder aux démarches administratives et légales

- 6 mois

4/ TRANSMISSION

+ 1 an

5/ ET APRÈS ?

accompagner l'entrepreneur de façon ponctuelle ou sur demande du repreneur

FIGURE 8/ Les étapes à anticiper en vue d'une reprise d'entreprise

MOTIVATIONS

Quelle est cette envie qui pousse à entreprendre? Pourquoi reprendre plutôt que créer? Quel est l'objectif de cette démarche? Est-ce par une passion partagée pour un domaine particulier, la recherche d'indépendance, le souhait d'investir son capital ou de profiter d'un savoir-faire? Outre les aspects psychologiques examinés dans le chapitre relatif aux enjeux, il suffit de mettre en lumière ses motivations pour déterminer le type d'entreprise à acquérir. Cette réflexion contribue à améliorer la connaissance de ses **forces et faiblesses** à l'égard de cet ambitieux projet.

Les **forces**, pour démontrer au cédant la plus-value qu'il peut obtenir en vous faisant confiance. Il convient de garder en mémoire que le chef d'entreprise procède à la recherche de son remplaçant idéal. Les étapes seront similaires à celles d'un entretien d'embauche, mais avec une perspective émotionnelle en prime. Il s'agit de l'œuvre de sa vie qu'il cherche à pérenniser. C'est avant tout lui qui choisit celui qui va suivre.

L'analyse de ses **faiblesses** aide objectivement à considérer ses propres ressources à disposition. Ceci en vue de les corriger ou compléter la situation par l'engagement de compétences supplémentaires, voire par une adaptation du business model ou plus simplement de certains processus internes.

Suis-je le successeur rêvé? Dans quelle mesure, selon les contraintes que ce nouveau statut pourrait entraîner (risque financier, charge de travail, priorités vis-à-vis de la famille, des loisirs, etc.) je me vois à moyen / long terme dans cette

société. Sans parler de coup de cœur: il faudrait se sentir inspiré pour pouvoir s'impliquer dans la croissance de l'exploitation. On parle alors aussi d'une source de développement personnel liée au professionnel.

En répondant à l'ensemble de ces questions, les motivations à la reprise d'une entreprise devraient s'ancrer. Face à certains contextes qui pourraient devenir difficiles, se remémorer ce qui anime son feu sacré est utile.

LES RISQUES DE LA REPRISE

Mesurer sa motivation pour s'atteler à un tel projet passe également par l'**identification des contraintes**. Reprendre une société implique l'abandon d'un emploi salarié, un changement de statut, d'horaire, des responsabilités stressantes qui s'ajoutent et éventuellement, une rémunération moindre. Au vu de ce que cela induit, l'adhésion familiale ou de son entourage est indispensable.

Par la suite, les éléments suivants devraient tout autant être considérés:

- Pour exercer certaines activités, il faut souvent **tenir compte des législations** qui les réglementent. Parfois, des autorisations ou encore des qualifications personnelles sont nécessaires. Il convient de vérifier ces notions, faute de quoi la transmission peut échouer.

- La bonne réputation de l'entreprise et son fichier client représentent un coût. L'empreinte laissée par le prédécesseur est fréquemment conséquente. Le nouveau dirigeant doit être en mesure de saisir le flambeau et accepter que, pour trouver sa place, cela demande du temps. Certains dangers peuvent ne pas être décelables dans l'immédiat (réalisation de réserves latentes, changements légaux, arrivée de concurrents, etc.).

Finalement, il s'agit de procéder à l'**analyse SWOT** (forces, faiblesses, opportunités, risques), présente dans le business plan. Cet outil sert d'excellent tableau de bord pour contrôler, par exemple, si la stratégie corrective de ce qui fut une faiblesse est aboutie. Il donne la possibilité, par la même occasion, de véritablement se préoccuper des menaces à hauts potentiels de survenance.

Pour favoriser la réussite, voici les questions de base à se poser: ai-je les fonds propres à disposition, la capacité pour les investissements, suis-je prêt aux sacrifices de l'indépendance, la loi me permet-elle de concrétiser ce projet, quelles sont les perspectives d'avenir?

Le contexte d'une transmission peut pareillement se faire dans une approche négative. La bonne foi n'est peut-être pas toujours présente. Il est alors recommandé d'**examiner les vraies motivations du vendeur**. Pourquoi cherche-t-il à remettre: en raison de son âge? de sa santé? si l'entreprise est bénéficiaire, est-ce qu'il y a des restrictions législatives? une perte substantielle du marché? etc.

Il ne faut pas oublier que le **cédant peut aussi**

se rétracter au dernier moment. Lui-même doit être convaincu par le processus qu'il engage. Parfois, la peur de s'avancer dans une telle démarche peut prendre le pas. S'il a des projets d'avenir et qu'il les exprime, c'est déjà positif. Le dialogue est primordial. C'est pourquoi une relation de confiance est à instaurer.

Serein, dans le déroulement de transfert, le **risque est également présent que le cédant limite ses efforts** et cesse ou diminue les activités commerciales, voire de l'exploitation. Sans volonté de nuire, il peut avoir le réflexe de repousser certaines échéances ou certains processus en se disant que ce sera au nouveau de s'en charger. Cela peut avoir des conséquences sur la progression, par exemple, une production insuffisante, un carnet de commandes vide, etc.

FINALEMENT, JUSQU'À LA CONCLUSION DU CONTRAT, LA DISCRÉTION EST DE MISE.

Reprendre une entreprise ne se résume pas à prendre possession du trousseau, se saisir du pouvoir. **Derrière une société, il y a des individus, des partenaires.** C'est pourquoi **garder le secret est crucial**. Le personnel peut se sentir insécurisé et amplifier l'incertitude de son avenir par des bruits de couloirs. En conséquence, les cadres et employés détenant les compétences clés risquent de « quitter le navire ». Les clients

liés au cédant peuvent envisager d'autres relations commerciales. Certains pourraient s'inquiéter quant au maintien des conditions (qualité, prix). Des acheteurs ou successeurs potentiels peuvent aussi se présenter, ruiner certaines dispositions déjà convenues ou faire augmenter le prix de vente. La communication devra se faire de pair avec celui qui remet et de façon transparente selon les démarches amorcées.

« Je prendrai ma retraite lorsque je fermerai les yeux pour la dernière fois »

cédant anonyme

VISION ET OBJECTIFS DE PÉRENNITÉ POUR L'ENTREPRISE

Lors de la création d'une société, il est recommandé de rédiger **un business plan**. Un tel document a plusieurs utilités, notamment pour la recherche de financement afin d'analyser la rentabilité d'un produit ou de l'affaire. Cette réflexion contribue aussi à structurer simplement ses idées et objectifs. Dans le cas d'une transmission d'entreprise, cet outil est indispensable pour dessiner la vision future du développement de l'exploitation. Il permet, en outre, de déterminer quel rôle donner au cédant à l'issue de la reprise et comme mentionné ci-devant, d'évaluer l'ensemble des risques à courts et moyens termes.

Par rapport au modèle de base du business plan, certains éléments doivent, dans ce contexte, être complétés :

■ VIS-À-VIS DE LA SOCIÉTÉ

organisation

quel était le style de management pratiqué ? quel est le poids du dirigeant actuel ? les processus sont-ils optimisés ? une restructuration est-elle à prévoir ?

ressources humaines

compétences en place ? composition de l'équipe ? cahiers des charges ? effectif vieillissant ? bonne ambiance ? faut-il engager du personnel supplémentaire ou envisager une compression ?

technologique

une informatisation est-elle nécessaire ? site internet à créer / rafraîchir ?

structure juridique

serait-il judicieux de transformer la raison individuelle en société de capitaux (SA, Sàrl) ?

aspects légaux / fiscaux

quels sont les contrats commerciaux rédigés ? présence de réserves latentes ? rattrapage d'impôts ? normes en vigueur ?

■ VIS-À-VIS DU MARCHÉ

s'agit-il d'un marché porteur ? quelle est son évolution à court / moyen terme ? est-il menacé par de nouvelles législations ? des partenariats sont-ils à développer ? les fournisseurs actuels sont-ils maintenus ?

■ VIS-À-VIS DU PRODUIT

la gamme est-elle à réduire ou à élargir ? des améliorations ou des innovations sont-elles à prévoir ?

■ VIS-À-VIS DE L'IMAGE

qu'est-ce qui est communiqué ? quelles sont les valeurs et la philosophie de la société ? la charte graphique est-elle à rajeunir ?

■ VIS-À-VIS DES INFRASTRUCTURES

des dépenses sont-elles à anticiper ? matériel obsolète ? locaux à rafraîchir ? changement d'emplacement à envisager ?

■ VIS-À-VIS DU MONTAGE FINANCIER

l'entreprise peut-elle assumer des investissements futurs ? faut-il augmenter le capital propre ?

BON À SAVOIR

toute modification d'envergure doit être rapportée dans le business plan afin de pouvoir effectuer une analyse des risques adéquate et une planification budgétaire en corrélation.

FINANCEMENT

En plus d'être motivé, le repreneur potentiel doit disposer des fonds propres nécessaires. Il est conseillé d'analyser sa situation par rapport à la prise de risque sur le patrimoine privé, la prévoyance personnelle et la couverture sociale.

Il est alors recommandé de faire appel à des experts :

- un notaire pour vérifier les conséquences liées au contrat de mariage, les contrats à reprendre, les contrats à rédiger et à signer durant le processus
- un comptable pour l'audit et le montage financier

La question essentielle est de savoir, finalement, ce qui est acheté (liste non exhaustive) :

- est-ce les actifs ou le fonds de commerce ?
- quel est le contenu de l'inventaire ?
- est-il obsolète ?
- qu'en est-il du matériel de production ?
- du fichier client
(loyauté, contrats engagés, etc.) ?

Lorsqu'un fonds de commerce est à remettre, les négociations sur le prix passent aussi par l'arrangement de ce qui est conservé ou non dans l'inventaire, de s'accorder sur la valeur réelle du goodwill et sur les perspectives du

marché. Le repreneur doit être attentif à ne pas s'alourdir d'une charge trop importante et à trouver le meilleur compromis avec le cédant.

BON À SAVOIR

Devant la nécessité d'un emprunt, le conseiller bancaire peut demander au moins 30 à 50% de fonds propres ainsi que la constitution d'une réserve pour d'éventuelles dépenses supplémentaires et des garanties pour le solde. Pour obtenir plus d'informations sur la thématique, vous pouvez consulter le chapitre 17.



IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE IDÉALE

Potentiellement parlant, sur le marché de l'achat/vente d'entreprises, il y a plus d'exploitations à remettre que de repreneur. L'avantage est, par la force des choses, donné au successeur. Toutefois, tout n'est pas si facile. La bonne alchimie doit se faire. Plusieurs tentatives peuvent démarrer et se voir échouer si près du but.

Pour gagner du temps et de l'énergie, l'éventuel acquéreur doit **déterminer sa cible** en fonction de critères économiques, du domaine d'activité, du contexte concurrentiel, de la localisation, de la taille de la société ainsi que vis-à-vis de ses propres intérêts, de son budget et des projets de développement qu'il pourrait amener.

Pour dénicher cette pépite, à moins d'être dans le «starting-block» comme héritier ou employé, il faudra faire appel à plusieurs organismes :

- associations faitières
- fiduciaires
- conseillers bancaires
- réseau professionnel
- promotions économiques des villes, des régions et du canton
- agences immobilières.

Le marché de la vente/achat de sociétés est dit un **marché caché**, voire un sujet tabou. Pour préserver l'entreprise, le cédant met un point d'honneur aux questions de la confidentialité et de la discrétion. C'est pourquoi il n'est pas si évident d'avoir connaissance de cette information.

L'importance du premier entretien réside dans la **rencontre avec le cédant**. Il aura à cœur d'apprécier la personne du successeur potentiel puis de lui présenter les éléments principaux de son exploitation afin de sonder également l'intérêt de son interlocuteur.

Les renseignements qui seront initialement donnés seront liés à la description des activités, des perspectives d'avenir, du chiffre d'affaires, de la clientèle type, de la concurrence, des employés, de la raison de la transmission, de l'échéance de remise, etc. Il s'agira de se faire mutuellement une première idée. Si la discussion s'est montrée positive, le prix pourra être abordé à son terme. Au préalable, aller en éclaireur repérer les lieux pourrait être profitable. Lors de l'entretien, c'est aussi l'occasion d'observer l'état technique des installations, mobilier, etc. tout ce qui pourrait être susceptible d'être rénové ou investi. C'est le moment idéal pour prendre des photos.



9

QUESTIONS USUELLES À SE POSER

1/ Dans quel contexte est à remettre l'entrepris ?

2/ Qu'est-ce qui est à vendre ou à céder ?

3/ Quel est le prix demandé et comment a-t-il été défini ?

4/ Quelle est la date de transfert ?

5/ Quelle est la progression du chiffre d'affaires sur ces dernières années et quelles sont les prévisions ?

6/ Des dettes grèvent-elles la société ? Quelle est son image ? positive, négative ?

7/ Quelle est la clientèle ? saisonnière ? processus et motivations d'achat, profil ? courbe de vente sur l'année, la semaine, la journée ? les horaires d'ouverture ?

8/ Comment est constitué l'assortiment ? le service ? le ressenti de la qualité ? le positionnement concurrentiel ? le potentiel d'innovation ? les canaux de distribution ? droits d'exclusivité ? clause de non-concurrence ? brevets disponibles ?

9/ Comment les prix sont appliqués ? quel est le seuil de rentabilité ? l'importance des charges fixes ? les marges de couverture ? le prix de revient ? l'évolution des prix ?

10/ Quel est son emplacement (voisinage, transports publics, parking, fréquentation, accessibilité, etc.) ?

11/ Quel est l'organigramme en place ? le personnel ? le turnover ? la grille de rémunération ? la pyramide des âges ? les problèmes en cours ? la loyauté ?

12/ Comment sont les locaux ? bail à loyer ? conditions similaires ? rénovation ? relations avec le propriétaire ? plan des lieux ?

13/ Quelle est la concurrence ? disparition / apparition de concurrents ? des complémentarités peuvent-elles être trouvées ? marché tendu ?

14/ Quelles sont les forces et faiblesses actuelles ? forces potentielles à développer ? faiblesses à atténuer ou résoudre ?

15/ Quelles sont les opportunités et menaces ? niches inexploitées ? quels programmes commerciaux peuvent être positifs ou négatifs ? des innovations à fournir ?

16/ Quel est le management pratiqué ? les principales décisions de ces cinq dernières années ? la culture et la philosophie d'entreprise ? les projets ouverts ?

17/ Quel est le financement envisageable ? ma part de fonds propres ? qui peut me prêter ? me cautionner ? quelles garanties apporter ? à quelles charges équivalent les intérêts et l'amortissement ? Quel est le besoin en fonds de roulement ? Est-ce que le cash-flow est suffisant ?

L'**entretien suivant** servira à approfondir la compréhension sur le modèle d'affaire (production, approvisionnement, processus, marché, etc.). Le repreneur éventuel peut enfin commencer à s'interroger quant à la situation concrète et ce qu'il peut amener. Dès lors, ce seront des rencontres régulières qui ponctueront le déroulement de la transmission.

Comment être certain d'avoir trouvé **la perle des entreprises** ? Pour le cédant, il n'y aura de toute façon pas de meilleure société que la sienne. Les risques seront atténués et les présentations plus que positives. Par une analyse détaillée (Due Diligence, cf. chapitre 15), il sera alors possible de considérer les véritables risques, faiblesses, mais également les opportunités. L'ensemble de ces résultats sera réuni pour pouvoir discuter sérieusement du prix.

BON À SAVOIR

Une santé financière saine, un modique endettement, un contexte bénéficiaire ne suffisent pas à garantir la réussite. Les éléments macro-économiques comme, par exemple, l'évolution des monnaies, la hausse des prix de l'énergie ou un changement législatif prennent autant part à la réflexion.

En tant que repreneur, il faudrait aussi se faire une idée de la valeur de l'exploitation et faire appel à ses propres conseillers (fiduciaires, banques). **Finalement, le successeur s'y sent-il à sa place et est-ce qu'il se voit rentrer en possession du gouvernail de cette entreprise** seront les questions qui orienteront la réponse appropriée.

PLANIFICATION

Bien que la planification de la transmission revienne essentiellement au cédant, le successeur doit pareillement avoir connaissance des délais et échéances.

Déjà vis-à-vis de lui-même, au vu de sa prise de risque, l'acquéreur devra examiner **comment protéger son patrimoine** à l'égard de sa famille par le biais du régime matrimonial (cf. chapitre 12 sur les aspects juridiques). Les aspects concernant la **prévoyance personnelle** (cf. chapitre 11) devront aussi être considérés, surtout si la forme juridique envisagée relève du statut d'indépendant.

Vis-à-vis du **montage financier** (cf. chapitre 17), la part de fonds propres, les garanties à disposition ainsi que le budget nécessaire à la transaction et au développement seront à préciser. Avoir une réflexion préalable sur les modalités de rachat est utile notamment pour s'entendre sur le prix, déterminer si le paiement est fait dans l'immédiat ou de façon échelonnée, si des garanties sont à exiger, etc.

*Par la suite, c'est sur le déroulement de la **stratégie de reprise** sur lequel il faudra se pencher. Par-là, il s'agit de :*

■ PRÉPARER LE MONTAGE JURIDIQUE

au début de son processus, le cédant va devoir probablement se décider sur la structure de l'exploitation adéquate. Derrière cette analyse découle de nombreuses conséquences. D'avoir son idée sur la question est dès lors déterminante, car une orientation commune peut alors être donnée à la réorganisation de l'entreprise. Face à une société de capitaux, comprendre la composition de l'actionnariat ou du capital social est également important. C'est-à-dire prendre connaissance, par exemple, des personnes inhérentes, de la répartition des actions, des droits de vote et qui investit.

■ PRÉPARER LA TRANSITION

le successeur peut prévoir durant sa formation, l'accompagnement par le cédant pour le transfert du savoir et des relations commerciales. En moyenne, cette période s'étend de 12 à 15 mois. Pour ce faire, l'ensemble des démarches administratives à accomplir est à lister (due diligence, temps de négociation, rédaction et signature du contrat de vente, coopération à trouver avec le cédant vis-à-vis de son rôle dans la transmission) puis, fixer les lignes maîtresses dans une lettre d'intention.

PLANIFICATION D'UNE REPRISE D'ENTREPRISE

Montage juridique

Transfert du savoir et de la propriété

Business plan

■ PRÉPARER UN PLAN D'ACTION POUR FAIRE ÉVOLUER LE CHIFFRE D'AFFAIRES

sur la base d'un business plan, il s'agit entre autres de tester les hypothèses en fonction d'objectifs différents et des processus internes modifiés. Pour en suivre la bonne marche et prendre les mesures correctrices, la réalisation de tableaux de bord sera nécessaire. Ce sera également l'occasion pour procéder plus aisément à des adaptations majeures comme la création de prestations innovantes, la qualité, le service, l'analyse des fichiers clients existants et potentiels, ou optimiser, voire élargir les canaux de distribution, améliorer la rentabilité, la structure des coûts, etc. Dans l'ensemble de ces changements, l'implication des collaborateurs facilitera considérablement la réussite et la cohérence vis-à-vis des partenaires commerciaux.

Finalement, que l'on soit héritier, employé ou externe, les questions de fond demeurent sensiblement similaires. Il est recommandé d'opérer par étapes autant pour l'obtention des informations sur l'exploitation que pour la mise en place des procédures. Le cédant a déjà lui-même testé certaines voies et, par son expérience, pourra aussi contribuer à la construction de ces planifications. Dans un premier temps, tout en explo-

rant l'entreprise, ce sont les grandes lignes qui doivent être approfondies. Avant de venir sur les aspects des chiffres et de la concrétisation, il est nécessaire de comprendre les activités, le marché et les acteurs.

MESURES PRÉPARATOIRES

Le business plan est l'outil indispensable pour la validation des hypothèses, la compréhension de l'entreprise ainsi que pour envisager le développement souhaité. Au final, il pourra aussi servir comme tableau de bord lors de la phase de reprise.

En réalité, le successeur a peu de préparation à faire. Le cédant, ayant lui-même une vision quant au futur de sa société, abordera de lui-même les étapes principales. En tant que repreneur, il est, par la même occasion, nécessaire d'avoir soi-même une bonne appréciation pour conjointement mettre en place la structure adéquate.

PLAN B

La plupart du temps, un cédant n'est pas obligé de vendre. Tant que la transaction n'est pas officielle et validée, rien n'est acquis ! **30% des PME en phase de transmission finissent par cesser leurs activités.** Le processus est sensible, semé d'embûches et empreint d'une forte dimension émotionnelle. De ce fait, ce dernier doit être prêt à entamer la démarche et aller jusqu'au bout. Le successeur a aussi son rôle à jouer dans cette étape. C'est un délicat compromis à trouver entre sa propre capacité entrepreneuriale et la susceptibilité de l'autre.

Si bien qu'au final, il faudrait faire preuve de prudence, envisager un plan B et ne pas amorcer des décisions à risque de façon prématurée.

Dans la phase de transition, le nouveau patron aura avantage à ne pas considérer ses projections comme des valeurs sûres. Il peut faire face à quelques surprises, bonnes ou mauvaises, qui vont remettre en question, ou l'inciter à abandonner certains projets. L'adhésion de ses employés lui permettra une flexibilité facilitée à l'égard de ces éventuelles déconvenues.

« Je savais qu'il préparait la succession depuis 2-3 ans déjà. Mais je ne voulais pas le stresser ; je comprends que c'est difficile de lâcher un commerce que l'on a entièrement bâti »

Serge Roh,
successeur vigneron-encaveur

ASPECTS DE PRÉVOYANCE PERSONNELLE

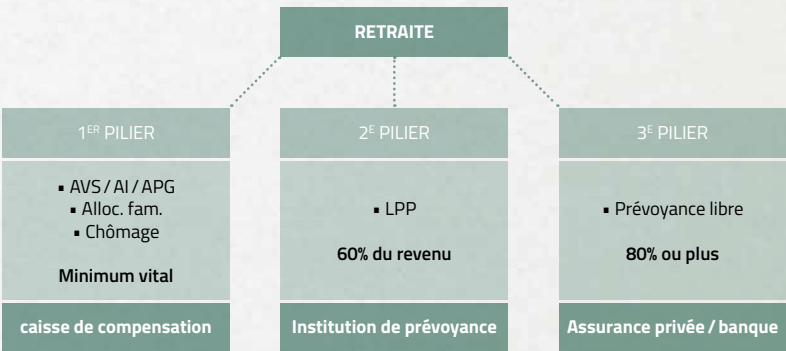
La sécurité sociale suisse comporte l'organisation suivante:

- la prévoyance vieillesse, survivants et invalidité, y compris l'assurance chômage et les allocations familiales (« trois piliers »)
- la couverture d'assurance en cas de maladie et d'accident
- les allocations pour perte de gain en cas de service militaire et de maternité.

La principale législation de référence est la **LPGA**, la loi fédérale du 6 octobre 2000 sur la partie générale du droit des assurances sociales. Diverses **bases légales** sont à prendre en compte en sus, selon le type de couverture (LAVS, LAI, LAPG, LACI, LPP, LAFam, LAA, ...).

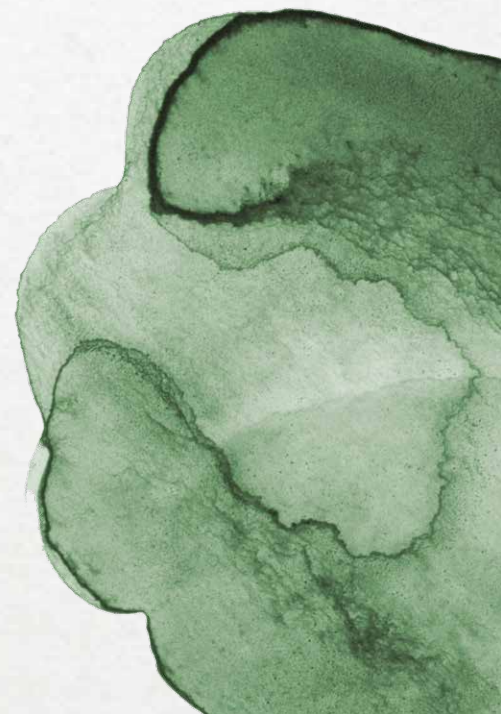
11

FIGURE 9/ Système social suisse (3 piliers)



Les indépendants ainsi que les employeurs sont astreints à s'affilier et à inscrire **tout nouveau collaborateur** à une caisse de compensation cantonale (liée au siège de l'entreprise) pour cotiser aux **assurances sociales obligatoires**.

Toutes les personnes résidant ou exerçant une activité lucrative en Suisse paient des cotisations à l'AVS/AI/APG/AC à partir du 1^{er} janvier qui suit leur 17^e anniversaire. Seul l'indépendant ne cotise pas à l'assurance chômage. Raison pour laquelle, il ne peut prétendre à cette prestation.



Au vu de la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité du 25 juin 1982 (LPP), **tout employé soumis à l'AVS** et percevant un salaire annuel supérieur à CHF 22'680.- est obligatoirement assuré au 2^e pilier, **à partir de 17 ans** révolus.

Tout employeur occupant des salariés soumis à l'assurance obligatoire doit être affilié à une **institution de prévoyance** inscrite dans le registre de la prévoyance professionnelle. L'employeur prend en charge au minimum 50% des cotisations. Le taux de cotisation en totalité (parts employeur / employé) est de 7 à 18% selon l'âge, le salaire et le règlement de prévoyance.

L'**indépendant** n'est pas obligatoirement soumis à la **LPP**, mais afin de se constituer un capital retraite et se prémunir contre les risques d'invalidité et de décès, il peut s'assurer à titre facultatif. Il peut s'affilier auprès d'une institution supplétive (www.chaeis.net) ou à la même institution qui couvre son personnel. Pour compenser ce désavantage, un indépendant peut également se doter d'un 3^e pilier qui remplacera en partie le 2^e.

BON À SAVOIR

Pour un indépendant, la formation d'un 3^e pilier offre l'avantage de déduire fiscalement 20% de son revenu net d'exploitation des revenus imposables, mais au maximum CHF 36'288.-

Au sens de la LAA, loi fédérale du 20.03.1981 sur l'assurance accident, sont assurés **obligatoirement tous travailleurs salariés** en Suisse. Les primes concernant l'assurance accident professionnel sont prises en charge par l'employeur. Les coûts de l'assurance accident non-professionnel (obligatoire dès 8h/semaine de travail chez le même employeur) sont assumés par l'employé. L'employeur peut participer financièrement à cette dernière prime. Cette assurance couvre les frais médicaux ainsi que la perte de gain liée à un accident. L'art. 66 de la LAA règle l'assujettissement obligatoire à la SUVA en fonction du domaine d'activité des entreprises et administrations. Si votre entreprise n'entre pas dans cette catégorie, vous pouvez vous adresser auprès d'un assureur privé.

En vertu de l'art. 324 du CO, les employeurs sont tenus de verser leur salaire aux employés empêchés de travailler en raison de maladie ou d'accident. La durée minimale de versement du plein salaire est dépendante de l'ancienneté. En Valais, à défaut d'une couverture d'assurance perte de gain maladie (non obligatoire sauf pour certaines branches disposant de conventions collectives), l'échelle de référence est la bernoise.

FIGURE 10/ Taux de cotisation au 1^{er} pilier, état au 01.01.2025

TAUX DE COTISATION			
	Employeurs (salaire brut)	Salariés (salaire brut)	Indépendants
AVS / AI / APG	5.30% Frais d'administration: 0.3% de la somme des cotisations	5.30% Pas de frais d'administration	entre 5.371% et 10% Selon le revenu annuel. En dessous de CHF 10'100.-, le montant minimal de cotisation annuelle est de CHF 530.- Frais d'administration: 1.6% de la somme des cotisations
Allocations familiales	2.780%	0.171% (en VS)	1.60%
Chômage	1.10% jusqu'à CHF 148'200.-	1.10% jusqu'à CHF 148'200.-	Non assurable
Total	9.180%	6.571%	12.50%

ASPECTS JURIDIQUES

La transmission d'une entreprise est régie par un cadre légal spécifique. Sa mise en œuvre porte, également, incidence sur toute une multitude de lois touchant la sphère privée à travers la prévoyance, la succession, la donation ou les régimes matrimoniaux.

BON À SAVOIR

Le choix du régime matrimonial est important pour un patron. Ceci, au vu de l'impact sur la liberté à disposer de son entreprise, à la gérer ainsi qu'à assurer sa pérennité en cas de partage (lors de décès ou de divorce).

DROIT DES SOCIÉTÉS

La loi fédérale sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine (LFus) du 3 octobre 2003 règle le contexte légal d'une transmission d'entreprise. Sur cette base, il est aussi nécessaire de prendre en compte le code des obligations qui fixe un cadre spécifique selon la structure juridique, en particuliers, s'il s'agit de sociétés de personnes ou de capitaux.

Au vu du caractère spécifique et des conséquences inhérentes, au-delà des explications apportées sous ce chapitre, il est **primordial de s'adresser à un notaire** pour rédiger sur mesure un contrat de mariage.

Pour plus d'informations sur cette question, le même chapitre est développé de façon plus approfondie dans la partie dédiée au cédant.

DROIT DES RÉGIMES MATRIMONIAUX

Le régime matrimonial **règle la propriété des biens et des dettes entre époux** pendant l'union ainsi que la répartition du patrimoine en cas de divorce ou de décès de l'un des conjoints. En Suisse, trois conventions sont possibles :

1/ PARTICIPATION AUX ACQUÊTS

2/ SÉPARATION DE BIENS

3/ COMMUNAUTÉ DE BIENS.

DROIT SUCCESSORAL

Le droit successoral règle la répartition des biens entre les légataires en cas de décès, mais également les formes de partage comme le testament, le pacte successoral, la donation ou l'hoirie. Ces notions sont approfondies dans ce guide, sous l'angle du cédant.

Un successeur a toutefois plusieurs éléments à considérer lorsqu'il se trouve lui-même un héritier. Notamment, vis-à-vis de l'article 560 du Code Civil qui stipule que l'ensemble des actifs et passifs d'une entreprise (incluant les contrats de travail) passe quasi immédiatement en main des héritiers. Sauf motif extraordinaire, les délais légaux usuels demeurent pour dénoncer ce type d'engagement.

L'article 333 du code des obligations, article 1, précise encore: «si l'employeur transfère l'entreprise ou partie de celle-ci à un tiers, les rapports de travail passent à l'acquéreur avec tous les droits et obligations qui en découlent au jour du transfert à moins que le travailleur ne s'y oppose...».

Finalement, le successeur actuel se trouvera aussi à un moment ou un autre à la place du cédant. Si bien que ces questions peuvent et devraient être abordées dès le début de la reprise. Le conseil spécialisé d'un notaire est alors indispensable pour construire le plan successoral.

STRUCTURES JURIDIQUES

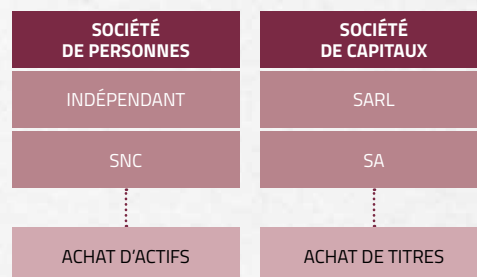
Le choix de la structure juridique, dans le cadre d'une transmission d'entreprise, se fait en fonction de la volonté de contrôle du cédant, de sa gestion, mais aussi en rapport de la fiscalité, de l'implication pécuniaire et de son financement. Ainsi, il est souvent effectué selon le type de succession.

Les éléments principaux caractérisant les deux formes de sociétés existantes sont repris ci-dessous.

SOCIÉTÉS DE PERSONNES

En raison individuelle, il n'y a pas de distinction entre le patron et l'entreprise. La raison de commerce ne peut ainsi être transmise. Le patrimoine professionnel fait partie du privé, y compris la responsabilité des dettes professionnelles qui demeure sur l'ensemble des biens privés. Il n'y a donc pas d'entreprise à vendre, mais des actifs, soit le fonds de commerce.

FIGURE 11/ Schéma des principales structures juridiques



Comme société de personnes sont considérées notamment les entreprises individuelles et les sociétés en nom collectif.

SOCIÉTÉS DE CAPITAUX (SÀRL, SA)

Le patron et l'entreprise sont, dans cette situation, des personnalités juridiquement distinctes. Les associés sont propriétaires des parts ou actions, mais pas du patrimoine. Les associés distribuent donc des parts, leurs titres. La société vend ses actifs ou son fonds de commerce. Il n'y a ainsi pas de changement vis-à-vis de la structure juridique. Ce qui entraîne des conséquences fiscales moindres, pour autant qu'il n'y ait pas de réserves latentes réalisées dans les cinq ans suivant la transaction.

DÉFINITION D'UNE RÉSERVE LATENTE

Dans une comptabilité, il s'agit d'une sous-évaluation de l'actif ou d'une surévaluation du passif, des capitaux étrangers. C'est une réserve qui permet à l'entreprise d'autofinancer certains investissements ou de faire face à une perte. Elle n'a pas d'influence sur la situation économique et ne consiste qu'en une opération comptable. En termes financiers, on parle aussi d'une part des bénéfices qui ont été épargnés ce qui réduit le revenu dans une certaine période. Par exemple, une réserve latente est constituée lorsque le prix d'un bien, figurant dans les actifs, n'est pas évalué à sa valeur réelle sur le marché, mais uniquement par sa valeur d'acquisition.

BON À SAVOIR

Dans le cadre d'une réalisation de réserves latentes, c'est le propriétaire qui est imposé et ceci jusqu'à dans les 5 ans suivant la transaction. Raison pour laquelle il est usuel que le cédant exige une interdiction de distribution dans le contrat de vente ou précise une obligation garantissant le report de la charge fiscale sur le vendeur.

TYPE D'ACQUISITION FINANCIÈRE D'UNE ENTREPRISE

L'appropriation financière d'une entreprise se fait de deux principales manières:

1/ ACHAT D'ACTIFS

on parle pareillement du rachat d'un fonds de commerce. Usuellement, cette situation intervient dans le cadre d'une cessation d'activité pour une raison individuelle.

À savoir que cette dernière ne peut être transmise comme une société de capitaux. L'acquéreur rentre en possession des éléments corporels (mobilier, stock, machines, etc.) et incorporels (clients, brevets, contrats de baux, etc.) servant à l'exploitation de l'activité commerciale. Il n'est pas concerné par les passifs (y compris d'éventuelles dettes ou poursuites antérieures). De ce fait, il doit également s'assurer que les actifs sont bien libres, que le cédant en est véritablement le propriétaire. Il est donc important de demander une liste des objets remis, évalués à la valeur actuelle du marché.

Si l'acquéreur est une personne physique, il va devoir envisager la constitution d'une entreprise (individuelle ou de capitaux). Dans le cadre d'un emprunt bancaire, il peut y avoir pour avantage qu'une part de l'inventaire soit utilisée comme garantie réelle. En plus du budget pour le rachat des

actifs, il faudrait aussi prendre en compte les coûts d'exploitation, l'échéancier entre l'encaissement moyen et les versements aux fournisseurs.

2/ ACHAT DE TITRES

ceci se produit régulièrement lors de la cessation d'activité d'une société de capitaux (Sàrl, SA), par augmentation du capital ou par la vente d'une partie des parts sociales / actions du cédant.

Si l'entreprise est dissoute, la trésorerie accumulée est redistribuée sous forme de dividendes.

Dans le cadre d'une prise de participation, l'acquéreur peut obtenir le contrôle opérationnel et/ou la propriété. L'ensemble des actionnaires doit donner son consentement. Les relations avec les partenaires commerciaux sont sous cette forme préservées du fait qu'il n'y a pas de changement dans la structure juridique. Par contre, une garantie d'actifs et passifs est nécessaire du fait que l'acquéreur devra supporter la responsabilité des décisions antérieures.

Il est important de bien comprendre que si les associés remettent leurs titres, concrètement cela signifie que l'entreprise cède ses actifs. Les parts sociales ou actions constituent ainsi le patrimoine de la société.

ASPECTS FISCAUX

IMPÔT SUR LA SUCCESSION / DONATION

Lors d'une transmission d'entreprise, la charge fiscale intervient le plus souvent au moment de la transaction, mais elle peut aussi ressurgir jusqu'à **cinq ans plus tard**. On parle en conséquence de charges fiscales latentes.

Pour le repreneur, il s'agit surtout d'être attentif aux impôts latents (réserves latentes, bénéfices thésaurisés). Si elles sont connues, les charges fiscales latentes peuvent conduire à une diminution du prix. La menace d'une imposition supplémentaire est plus marquée pour le vendeur. Afin de se protéger, il peut exiger la signature d'une clause obligeant l'acquéreur à ne pas se séparer d'actions, parts sociales ou actifs dans les cinq ans, au risque de réaliser des réserves latentes.

Cette question advient parfois comme une source de conflit entre le cédant et le successeur. Pour la simple raison que les intérêts sont ici diamétralement opposés. Une économie d'impôts pour l'une des parties va très probablement suggérer une augmentation des coûts pour l'autre.

Dans le cadre d'une telle transaction, comme pour les aspects légaux, il existe plusieurs types d'impôts. De plus, sous certaines conditions, à l'égard de la loi sur les fusions, des opérations peuvent être exonérées.

L'objectif de ce chapitre est avant tout de présenter les points fiscaux principaux. Pour un conseil avisé, il est primordial de faire appel à une fiduciaire.

Les successions sont soumises à un impôt unique, de compétence cantonale. La confédération n'inflige pas ces transactions. Le canton prélève pour lui-même et pour les communes un impôt sur tout ce qui est attribué en vertu du droit successoral ou à la suite d'une donation (art. 111 de la Loi fiscale). Dans la plupart des cantons, ce sont les parts héréditaires qui sont frappées et non l'entier de la masse successorale.

L'impôt est calculé **sur la valeur au moment de la succession / donation**. Les biens mobiliers sont estimés à la valeur vénale dans le canton de domicile du défunt. Pour les biens immobiliers, la taxe cadastrale est considérée comme valeur vénale et l'imposition se fait dans le canton où est sis l'immeuble.

En Valais, l'impôt n'est pas perçu pour les successions / donations en faveur des parents de sang en ligne directe ni à l'égard des enfants adoptifs et du conjoint (non séparé de corps). Plus ce lien de parentèle est éloigné, plus la charge sera élevée pour le bénéficiaire, pouvant aller jusqu'à 25%.

Au vu de la grande disparité quant au traitement fiscal en Suisse des legs, si l'héritage provient d'un autre canton ou touche un immeuble sis ailleurs qu'en Valais, il est fortement recommandé de s'informer auprès des instances concernées.

IMPÔT SUR LE REVENU/ BÉNÉFICE

Pour les personnes physiques, l'impôt sur le revenu est fonction de l'ensemble des gains effectifs (provenant d'une activité dépendante, indépendante, accessoire ainsi que de placements mobiliers et immobiliers), encaissés durant l'année fiscale en cours. Toutes dépenses liées à l'acquisition du revenu doivent au préalable être déduites.

Pour les personnes morales (sociétés de capitaux, associations, fondations et autres), le revenu correspond au profit réalisé sur l'exercice commercial, soit le bénéfice.

Pour ces deux types d'impôt, l'évaluation et la perception relèvent du canton. Il est calculé pour chaque période fiscale. Le taux d'imposition est proportionnel et exprimé en pourcentage.

Selon la transaction, la structure juridique et le contexte (en cas de vente, de transmission) dans lequel cela est effectué, la conséquence en terme fiscale peut être très différente. Il est à nouveau important de préciser **qu'il s'agit là d'une explication générale qui ne peut en aucun cas se substituer à la décision du service des contributions**. D'où la nécessité de s'adresser directement à l'administration concernée.

Ci-dessous sont présentées les différentes situations d'imposition sur le revenu qui pourraient se produire pour un successeur.

IMPOSITION EN CAS DE TRANSFERT SUCCESSORAL

■ **des actifs d'une entreprise individuelle:**

Pour autant que l'activité soit poursuivie sans changement, il n'y a pas d'imposition sur le revenu hormis en ce qui concerne la reprise des obligations fiscales (impôts latents, TVA).

Par contre, si l'exploitation est interrompue **dans les 5 ans**, le bénéfice de liquidation est soumis séparément et à un taux réduit (privilégié). Pour que l'imposition soit privilégiée, il faut toutefois satisfaire aux conditions suivantes (art. 37b LIFD):

- cessation définitive après 55 ans
- ou pour cause d'invalidité
- ou après 55 ans, par suite de transformation de l'entreprise en SA ou Sàrl.

À l'imposition, s'agissant d'un revenu de l'activité indépendante, sont à ajouter, sur le bénéfice ordinaire, les cotisations AVS de l'ordre de 10% (art. 17 RAVS). Si l'activité devait être abandonnée **après ce délai de 5 ans**, le bénéfice de liquidation (réserves latentes réalisées) est frappé au taux ordinaire.

■ **d'une société de capitaux:**

Vis-à-vis de la valeur des actions, l'accroissement de fortune est imposé.

À l'achat d'un immeuble, des droits de mutation sont dus.

IMPOSITION EN CAS DE VENTE

■ **des actifs d'une entreprise individuelle:**

Les frais de financement consécutifs à l'acquisition sont à soustraire du revenu indépendant. Les pertes liées au bien repris sont déductibles après la transaction.

■ **d'une société de capitaux:**

Un **blocage fiscal de 5 ans** est effectué sur l'imposition des réserves latentes (art. 151 à 153 LIFD). Si une violation du délai devait intervenir et que la vente représente une valeur supérieure, il serait procédé à un rappel d'impôt.

IMPOSITION DE LA TRANSFORMATION D'UNE RAISON INDIVIDUELLE EN SOCIÉTÉ DE CAPITAUX

Un **blocage fiscal de 5 ans** est effectué sur l'imposition des réserves latentes (art. 151 à 153 LIFD). Si une violation du délai devait intervenir et que la vente représente une valeur supérieure, il serait procédé à un rappel d'impôt. Par contre, n'est pas considéré comme violation, une transformation de société de personnes en société de capitaux.

TVA

La TVA est un impôt fédéral indirect, soit un impôt de consommation sur les marchandises et services. Il est prélevé à toutes les phases de production et de distribution ainsi que sur l'importation de biens.

Pour toute société physique et de capitaux, cette taxe est **obligatoire** dès que le **chiffre d'affaires brut** (en Suisse et à l'étranger) atteint, de façon présumée ou effective, durant l'exercice comptable, **CHF 100'000.-**. L'entrepreneur a dès lors 30 jours pour demander un numéro de TVA. En dessous de cette limite de chiffre d'affaires, l'assujettissement est volontaire.

L'affiliation à la TVA est conseillée plus particulièrement lorsque des exportations, des investissements/achats importants sont effectués ou quand nombre des clients sont soumis à la TVA.

Les taux de TVA applicables depuis le 01.01.2025 sont:

- 8.1% taux normal
- 3.8% taux spécial pour l'hébergement
- 2.6% taux réduit (produits alimentaires, livres, journaux, médicaments).

IMPOSITION DE LA TVA LORS D'UNE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

En cas d'assujettissement à la TVA, la vente est soumise chez le cédant (art. 10 LTVA).

Une aliénation, particulièrement la réalisation de réserves latentes d'actifs, a des conséquences sur la TVA. Par contre, le transfert d'actions ou de parts sociales est hors champ TVA.

Lors d'une transformation de société de personnes en société de capitaux, il y a lieu de le déclarer à la TVA (art. 38 LTVA).

«La période de transmission a duré une année, au cours de laquelle les frais d'avocat et de notariat se sont accumulés. Au total, la répartition du patrimoine nous a coûté plusieurs dizaines de milliers de francs, alors que tout s'est fait dans une bonne entente. Je n'avais pas envisagé une telle somme!»

An abstract watercolor splash in various shades of green, ranging from light lime to deep forest green. The splash originates from the top right corner and spreads downwards and to the left, with some darker, more saturated areas and lighter, more diffused edges. It has a textured, organic feel.

#51

Serge Roh,
successeur vigneron-encaveur

ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

L'évaluation d'une société équivaut à un état des lieux financier, commercial et structurel.

Initialement, il faut bien comprendre la différence entre une valeur et un prix. La valeur d'un bien dépend de son utilité, de sa rareté et des profits qu'il procure. Le prix concorde, après entente entre acheteur et vendeur, à la valeur payée.

Deux types d'évaluation peuvent être demandés lors de la phase de négociation d'une transmission.

La première, la plus régulière, **est d'ordre financier**. Plusieurs méthodes existent selon l'objectif voulu. Il est fréquent que le cédant établisse une appréciation chiffrée et le potentiel successeur, une autre. Ainsi, d'un point de vue économique, la valeur d'une exploitation peut aussi simplement correspondre au montant actualisé du free cash-flow, soit le flux de trésorerie disponible.

La deuxième est appelée Due Diligence. Elle dresse un bilan du patrimoine et procède à une analyse des forces et faiblesses. Elle permet la discussion du prix en fonction du diagnostic posé quant à la « bonne santé » de l'entreprise.

ÉVALUATION FINANCIÈRE

Cette évaluation permet de définir la base de calcul du prix de vente de l'entreprise. Elle est faite généralement par une fiduciaire.

Pour procéder à une analyse financière, il est nécessaire d'étudier les écritures des trois à cinq dernières années, le bilan ainsi que le compte de résultat (Pertes & Profits). Les risques existants et leurs influences sur le rendement, le cash-flow futur (les variations des liquidités à venir) sont aussi à considérer.

LE BILAN

Avant d'entamer une telle démarche, le bilan devrait être assaini de tous les biens non utiles à l'exploitation puisqu'il reflète l'état du patrimoine de l'entreprise.

À titre d'exemple, si un immeuble non nécessaire à l'exercice de l'activité subsiste à cette vérification, le compte d'exploitation présentera des coûts plus faibles qu'en situation de location. Concrètement, cela a une incidence sur la valeur financière. Si la société loue ses locaux, sa valeur en est aussi bien plus basse. Ainsi, si le cédant garde finalement la propriété des murs lors de la transaction, le successeur se retrouve avec une valeur d'entreprise surévaluée.

BON À SAVOIR

Les actifs renseignent quant à l'emploi des ressources; les passifs en expliquent l'origine.

Il faudra également estimer et apurer l'ensemble des actifs, particulièrement vis-à-vis des débiteurs douteux et de la marchandise obsolète.

L'analyse du bilan sert à:

- Déterminer le fonds de roulement. Ce dernier se calcule par la différence entre les actifs immobilisés et les dettes à court terme.
- Vérifier la composition de réserves latentes: il s'agit d'une «épargne» de capital liée à des provisions ou à des amortissements (sous-évaluation d'actifs) qui entraîne une diminution de la capacité bénéficiaire. Elle relève du principe de la précaution et est réglementée par le code des obligations. Pour les Sàrl et les SA, cette disposition peut être exigée (art. 671 et 801 CO).
- Constater une dissolution de réserves latentes: une perte comptable peut être masquée sur un exercice en la comblant par une dissolution de réserves.

À noter que les réserves latentes ont pour particularité de ne pas apparaître dans le bilan hormis lors de leur constitution ou leur dissolution. Elles n'ont pas non plus d'influence sur le gain ou la perte de l'entreprise, mais sur le revenu. Elles permettent de préserver le financement et

peuvent être utilisées en cas de difficultés.

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Comme son nom l'indique, le compte de résultat présente la perte ou le bénéfice de l'exercice, mais également la façon d'y arriver. En résumé, le chiffre d'affaires brut est déduit des charges nécessaires à l'exploitation.

Son analyse permet de mesurer l'importance des coûts fixes / flexibles ainsi que la capacité d'auto-financement de la société.

MÉTHODES D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

Il existe plusieurs façons de déterminer la valeur d'une entreprise. Le choix repose sur les intérêts du vendeur ou de l'acheteur. Le montant calculé par ces appréciations est à considérer comme une fourchette utile à la négociation. D'autant plus que le prix de vente final n'est pas forcément égal à la valeur comptable. Il dépend souvent de la stratégie de transfert.

BON À SAVOIR

*Si le **cédant** estime la valeur de son exploitation en fonction de son investissement personnel et financier (méthode axée sur le passé), le **repreneur** le fait en termes de potentiel de rentabilité et d'évaluation des risques (méthode axée sur l'avenir).*

Selon les spécificités de la société, il est recommandé de comparer plusieurs approches en vue de fixer une grandeur moyenne, qui servira de base à l'accord sur le prix. La valeur d'une entreprise se compose aussi de valeur humaine comme les employés, les clients et l'organisation. Il est donc primordial de comprendre ce qui constitue ce calcul global et ce qui doit être conservé.

Pour plus d'information sur ces méthodes, le même chapitre de ce guide sous la vision du cédant les détaille de façon plus approfondie.

Au final, en plus d'avoir une idée de valeur la plus réelle possible, l'acquéreur a aussi pour souci de vérifier la situation du patrimoine et l'équilibre financier, soit l'état des actifs et passifs, la solvabilité, les liquidités à disposition, la rentabilité économique, la rentabilité des capitaux et le Free Cash Flow.

Dans cet objectif, divers documents peuvent être demandés :

- 3 derniers exercices comptables (y compris bilan, compte de résultat)
- situation comptable intermédiaire récente
- état des créances douteuses
- comptes courants
- tableau des emprunts
- échéanciers (fournisseurs, encaissements)
- détail des engagements hors bilan

- cautions, garanties, découverts
- derniers contrôles fiscaux
- organigramme
- contrats
- procédures en cours
- PV de l'AG et CA des 3 dernières années
- rapports annuels.

Si la question innée est: «**Est-ce une bonne affaire?**», les aspects humains (compétences, ancienneté), le type de clientèle (loyale, volatile), l'expertise technique (brevets), le potentiel de marché (perspectives économiques, secteur à risque) et la concurrence doivent aussi intégrer la réflexion. Ces éléments ont difficilement une valeur chiffrée, mais une valeur primordiale pour l'entreprise.

DUE DILIGENCE

Il s'agit d'un état des lieux de l'exploitation, usuellement demandé par l'acquéreur potentiel. Outre les notions de rentabilité, sont également identifiés les risques et opportunités pour le repreneur, la position de l'entreprise sur le marché, l'adéquation du prix et les garanties spécifiques à apporter par le cédant. Cette étude sert à planifier les améliorations futures. La Due Diligence va donc plus loin que l'audit, car elle permet de comprendre les mécanismes et de fixer la valeur non financière.

Plusieurs axes sont examinés :

1/ MANAGEMENT

équipe présente, personnes clés, dépendance totale envers le chef, systématisation des processus, organigramme, règlement d'organisation, cahier des charges

2/ OPÉRATIONNEL

humain, technique, informatique

3/ FINANCIER

rentabilité, autofinancement suffisant pour le remboursement, analyse de la structure du bilan et du besoin en fonds de roulement

4/ JURIDIQUE

statuts, propriétés intellectuelles, bail, litiges en cours, contrats commerciaux, contrats de location, leasing, factures, contrats d'assurance, contrats de travail, conventions collectives

5/ COMMERCIAL

structure de la clientèle, concurrents, chiffre d'affaires, marges, situation du marché.

BON À SAVOIR

Le principal objectif d'un acquéreur dans cet examen est de comprendre les risques liés à l'investissement, mais également les opportunités. En mettant en avant ce dernier point, il est alors plus aisé pour le cédant d'argumenter en faveur d'un prix élevé.

RISQUES OPÉRATIONNELS ESSENTIELS

L'analyse SWOT (identification des forces et faiblesses/risques et opportunités) prend alors tout son sens. Le tableau ci-dessous montre notamment l'ensemble des secteurs qui pourraient comporter des risques. Toutefois, l'approche se veut constructive. En mettant le doigt sur une fragilité ou un danger, l'occasion est donnée, en toute transparence, de proposer une stratégie de résolution et de la chiffrer sur le plan des coûts. Cette démarche permet d'ouvrir le dialogue, de présenter ses attentes (quant au développement de l'entreprise) et d'inciter la collaboration du cédant.

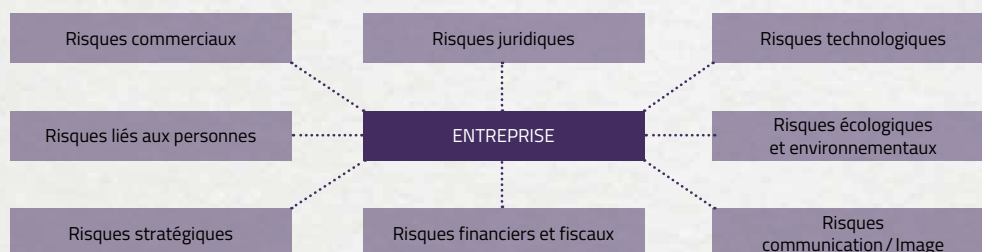
RÉCAPITULATIF DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Cette évaluation finale contribue par la suite à planifier l'après-transmission par la définition de garanties contractuelles, mais aussi de la stratégie future, le sort des collaborateurs, les relations avec les partenaires principaux (clients, fournisseurs).

Concrètement, l'expert devrait passer en revue les archives de la société, s'entretenir avec la direction, les employés, les différents partenaires ainsi que vérifier physiquement l'état des actifs. Pour ce faire, posséder des compétences sur le plan comptable, juridique et financier est nécessaire. S'agissant de données internes, le successeur devra s'engager par un contrat d'intention contenant une clause de confidentialité.

Par les conclusions d'une telle analyse, l'acquéreur potentiel a en mains l'ensemble des éléments pour le conforter dans la transaction ou non. Elle lui permet, par la même occasion, d'avoir une estimation de la valeur réelle incluant les forces et faiblesses.

FIGURE 12/ Récapitulatif des risques opérationnels



NÉGOCIATION

En réalité, **les négociations interviennent durant toutes les phases** jusqu'à la transmission des clés de l'exploitation. Dans cette action de pourparlers, **les aspects émotionnels sont inhérents**. Il ne devrait pas y avoir de précipitation. Les deux parties doivent s'octroyer le temps de poser leur réflexion, de solliciter le conseil d'experts avant de s'entretenir des points importants (prix, date, modalités, transition, conditions suspensives) sur lesquels l'entente est à trouver. L'issue des discussions aboutit justement sur la rédaction d'un **protocole d'accord**.

Si c'est le cédant qui choisit son successeur, ce dernier se décide également pour l'entreprise à qui il donnera toute son énergie et pour qui il prendra de sérieux risques.

Pour contribuer à un contexte favorable à la négociation, le successeur potentiel devrait lister les thématiques à aborder. Pour ce faire, au préalable, le cédant lui remet un document de présentation détaillé.

PROCESSUS DE NÉGOCIATION

Une négociation bien étudiée est toujours bien menée. Si le prix est souvent le nerf de la guerre, un bon acquéreur ne sera pas forcément celui qui signe pour la plus haute somme. Différents aspects doivent par conséquent être analysés (cf. chapitre lié à l'identification du repreneur dans la partie dédiée au cédant).

En préparation à la première rencontre dévolue aux pourparlers, il est recommandé de procéder aux premières démarches suivantes :

- mesurer ses enjeux personnels (ses besoins, ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas)
- apprécier les enjeux de l'autre partie
- définir ses propres objectifs
- anticiper la stratégie, les actions de l'autre partie
- élaborer une tactique.

Lors de cet entretien préalable, il s'agit de jauger son « coéquipier » et non pas son « adversaire », soit, aussi, de trouver les ententes. Il faudra certainement plusieurs entrevues avant de pouvoir s'accorder sur un contrat de vente.

Dans l'absolu, la discussion résoudra :

- la détermination du prix de vente, les modalités de paiement, les conditions (ce qui est transmis), les garanties, les clauses de révision de prix
- le délai de reprise
- la garantie d'actif et passif
- l'accompagnement du cédant après la vente (utile au successeur pour la présentation des clients et partenaires, le transfert des connaissances, les relations vis-à-vis des banques)
- la mention de non-concurrence du cédant
- le financement de l'opération.

Pour **réussir une négociation**, il est conseillé d'éviter le conflit et la confrontation, séparer clairement ce qui peut être parlementé de ce qui ne le peut pas et s'efforcer de trouver un ou de nouveaux terrains de conciliation.

Dans l'attitude, il est important de garder l'initiative des débats, rester patient et discret, avoir une écoute attentive et assurer un climat de confiance.

BON À SAVOIR

Il ne sera pas faute de le répéter, malgré le vœu commun de la pérennité d'une exploitation, les avantages d'un cédant et d'un repreneur sont diamétralement opposés.

Usuellement, celui qui remet a pour objectif de vendre au plus offrant, en obtenant au plus vite la somme en liquidités. Tandis que le repreneur cherchera à l'acquiescer au prix le plus bas possible et en sauvegardant ses ressources pécuniaires (paiements échelonnés). À la base, l'entente semble donc délicate à trouver. Par conséquent, au-delà de ses préoccupations individuelles, il est recommandé de se montrer concentré sur les besoins et intérêts, de comprendre le point de vue et la motivation de l'autre partie. Les enjeux sont principalement économiques à l'égard des rapports de propriété, mais également en relation avec la continuité de la société. C'est en la préservant d'un endettement trop important qu'elle pourra procéder à des investissements et s'autofinancer.

Le cédant est généralement inquiet quant au maintien de son niveau de vie au terme de la transaction. **La vente de son entreprise représente souvent la constitution de sa prévoyance.** Raison pour laquelle sa tendance sera dans la volonté d'obtenir un prix élevé.

Ainsi les questions qui peuvent se poser sont :

1/ COMBIEN PUIS-JE EN RETIRER SI JE VENDS LES ACTIFS ?

2/ QUEL REVENU ANNUEL POURRAIS-JE PERCEVOIR, ET CECI JUSQU'À QUAND ?

Il s'agit aussi de **définir ce qui est vendu** : les actifs (le patrimoine), l'activité par le fonds de commerce ou les titres.

Au-delà de la notion économique, un dirigeant aura autant à cœur la pérennité de sa société, le sort de ses employés que ses partenaires d'affaires.

Pour le successeur, les objectifs sont de minimiser les risques et de s'assurer du potentiel de rendement et de cash-flow certifié à long terme. Également, d'être tranquilisé quant à l'absence d'éventuelles « casseroles » comme des impôts

latents, créances en demeure, etc. Pour lui, bien évidemment, un prix le plus bas possible représente une meilleure opportunité. D'autant plus qu'il devra probablement procéder à certains changements structurels et à des innovations qui entraîneront un surcoût à court terme. Il sera de même soucieux de rencontrer les personnes clés comme les clients, les fournisseurs, les collaborateurs pour identifier les facteurs de progression et les perspectives d'avenir. Les valeurs immatérielles (compétences à disposition, savoir-faire, réputation, etc.) contribuent pareillement au succès de cette opération.

Le cédant doit avoir, dans ces conditions, conscience qu'un prix élevé, basé sur une rentabilité future, s'accompagne d'une flexibilité quant aux modalités de paiement qui peuvent être variables selon le résultat et échelonnées sur plusieurs années. Il va devoir aussi accepter de délivrer certaines garanties. Un prix élevé sous-entend que la capacité bénéficiaire est optimisée. Ainsi, un repreneur voudra probablement négocier une baisse en faisant valoir le coût d'une restructuration pour améliorer la viabilité de l'exploitation.

Il est donc intéressant d'anticiper certains éléments pouvant négativement influencer le prix :

- dépendance à un client ou un fournisseur
- dépendance de l'organisation interne au chef d'entreprise
- personnel trop âgé
- environnement concurrentiel
- nouvelle législation compromettant le marché
- évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice
- matériel obsolète ou mal entretenu
- disposition pour l'innovation des produits et services
- aptitude au risque du successeur
- choix des éventuels successeurs
- contexte de remise.

BON À SAVOIR

Pour le repreneur, la société idéale est leader dans sa région, bénéficie de grandes marges, est active dans une niche commerciale à gros potentiel et comporte des produits et prestations uniques.

CONTRATS

La phase de négociation est délicate, sujette aux conflits et à d'éventuelles problématiques pour le futur de la société. Afin de protéger les intérêts mutuels, il est possible de conclure différents contrats (liste non exhaustive) :

▪ **convention de confidentialité**

à envisager en priorité afin de se prémunir d'une divulgation des éléments internes

▪ **convention de réservation ou lettre d'intention**

pour que le propriétaire s'assure de la réelle motivation du successeur potentiel par le versement d'une avance. Cet accord oriente sur les grandes lignes de la cession, comme un pré-contrat, ainsi que sur le suivi des pourparlers, la répartition des coûts quant à l'évaluation de l'entreprise, le calendrier, etc.

▪ **pénalité conventionnelle**

un dédommagement peut être prévu en cas d'abus de l'une ou l'autre des parties

▪ **clause attributive de juridiction et d'arbitrage, voire de médiation**

une personne ou institution tierce peut être désignée pour la résolution d'un éventuel conflit

▪ **la garantie d'actif / passif**

permet de convenir, de façon écrite, la garantie des éléments comptables, juridiques ou sociaux sur lesquels se sont basées les négociations. Ce document est généralement rédigé lorsque la décision de vente est arrêtée. Il est régulièrement exigé par le successeur. Pour celui qui remet, il s'agit de prendre la responsabilité quant à des risques existants actuels ou potentiels.

ACCORDS SUR LES CONDITIONS DE VENTE

Au terme de la discussion, il faudra s'accorder soit sur un contrat de transmission, soit sur un contrat de vente de l'entreprise.

BON À SAVOIR

Le document requiert la forme écrite, voire authentique et doit préciser, le prix, l'objet, le nom des parties, la date du contrat, le moment de la transmission des droits, les dispositions et clauses complémentaires. Une vente est régie par le code des obligations, art. 184ss.

Divers éléments supplémentaires peuvent encore être spécifiés :

- le for juridique
- le mode et les garanties de paiement
- les obligations
(par exemple : clause de non-concurrence, interdiction de licencier durant une certaine période, obligation de conserver le logo, de suivre la stratégie prévue, etc.)
- les sanctions en cas d'inexécution ou de défaut
- le transfert des documents importants
(contrats, PV des AG, règlements, CCT, comptabilité et pièces justificatives, déclarations fiscales, polices d'assurance, fichiers de clients, archives)

- les garanties sur l'exactitude du bilan, des passifs, des contrats, des engagements hors bilan, etc.

- la relation attendue du cédant après la transmission

- la clause de révision du prix.

Parmi ces clauses, deux méritent une attention particulière, soit **la garantie de passif pure et celle de la révision du prix**. La première contraint celui qui remet à désintéresser le repreneur de toutes dettes antérieures à la cession comme un redressement fiscal, social ou des actes en responsabilité notamment s'il devait y avoir des litiges non encore résolus. La deuxième est utilisée lorsque le paiement est échelonné dans le temps. Toute différence de valeur des titres liée au passif provoquerait ainsi une baisse de prix.

BON À SAVOIR

*Dans cette phase de la transmission, **le concours des experts bancaires, fiduciaires et avocats sont indispensables**, non seulement pour préserver le succès de la transaction, mais également pour se protéger de toute conséquence financière péjorable.*



FINANCEMENT

Une planification financière est déterminante pour le successeur, car elle lui permet de connaître son aptitude à supporter économiquement la reprise, mais aussi le fonctionnement opérationnel.

Le plan de financement doit inclure les trois types de budget suivant:

- ***budget d'investissement initial***

soit le prix de vente convenu quant à l'acquisition de l'entreprise additionné des frais annexes liés à son processus administratif

- ***besoin de liquidités (fonds de roulement)***

est le niveau de trésorerie indispensable qui couvre l'ensemble des charges fixes et variables payées tous les mois. Pour déterminer ce montant, il faut considérer les fonds disponibles (fonds propres + fonds étrangers) en espèces, après avoir procédé aux investissements et charges mensuelles. Cette réflexion, faite à l'échelle mensuelle, permet d'estimer le laps de temps durant lequel votre société peut fonctionner sans rentrée d'argent.

- ***budget d'exploitation***

est la différence entre les charges (y compris salaires) et produits nécessaires à l'exploitation d'une activité. Il s'agit d'une projection s'écoulant sur trois ans servant à prévoir le bénéfice ou la perte de l'exercice comptable.

AUTOFINANCEMENT

Les ressources pécuniaires d'une société sont composées de fonds propres, de capitaux étrangers à court terme (prêt de tiers, fournisseurs) et à long terme (dette hypothécaire).

Sans surprise, dans le cadre du rachat d'une PME, il faudrait, dans la mesure du possible, apporter la plus grande part de fonds propres. Pour garantir la pérennité des affaires, il est important de contrôler régulièrement la situation économique de l'entreprise et de veiller au bon équilibre du financement.

Deux règles d'or simplifiées vont dans ce sens:

- les liquidités doivent pouvoir rembourser les fournisseurs
- les prêts et/ou les fonds propres additionnés aux dettes à long terme doivent couvrir les investissements (machines, installations, etc.).

BON À SAVOIR

Si, lors du dernier bilan annuel, une perte est comptabilisée et qu'elle correspond à plus de 50% du capital-actions et des réserves légales, une assemblée générale doit immédiatement être convoquée en vue de proposer des mesures d'assainissement, faute de quoi la faillite pourrait être prononcée par le juge (art. 725 CO).

Outre son propre apport de fortune, que ce soit par une épargne, une donation, un héritage, la vente d'objet/d'actifs privés, le soutien de son environnement familial/amical, voire par le retrait de son deuxième pilier, il existe plusieurs possibilités de financement.

PRÊT DE TIERS

Devant les multiples solutions existantes, il est primordial au préalable d'élaborer le montage financier et de s'interroger sur certains points qui seront abordés.

Pour ce faire, il est recommandé de :

- fixer une stratégie (budget des investissements de démarrage, les liquidités nécessaires, les objectifs de chiffre d'affaires, etc.)
- d'envisager des contre-prestations en échange d'un apport économique (participation de tiers au sein de l'entreprise, contre-prestations en nature, service, etc.)
- présenter un business plan concis démontrant la rentabilité du projet
- préparer l'entretien avec l'investisseur potentiel (clairement, formuler le besoin financier, la contre-partie voire les garanties).

EMPRUNT BANCAIRE

Pour un **emprunt bancaire**, il sera exigé au repreneur un apport de fonds propres à hauteur de 30 à 50% de l'investissement. Des réserves financières sont également à prévoir pour garantir le solde, en tout cas sur les cinq prochaines années.

Les pièces usuellement demandées peuvent varier en fonction de la situation du successeur potentiel, mais aussi au vu du risque que représente l'entreprise.

Généralement, il faut rassembler les documents suivants :

- un extrait récent du Registre du commerce
- un extrait récent de l'Office des poursuites et faillites concernant l'entreprise et le repreneur également
- un extrait du Registre foncier en cas de propriété immobilière à mettre en gage
- la dernière déclaration d'impôt du repreneur
- les comptes annuels de la société sur les 3 dernières années avec rapport de l'organe de révision
- la copie des principaux contrats de la société
- le business plan (incluant le projet de développement, la stratégie et les budgets à court / moyen terme avec un échéancier de remboursement)
- le CV du repreneur

Sur cette base, la capacité de remboursement du débiteur et les garanties à disposition pour couvrir les risques de perte sont analysées. L'aptitude à l'amortissement est généralement liée à la faculté de d'obtenir des liquidités (le flux de trésorerie est ainsi primordial).

Plusieurs éléments peuvent être présentés en gage :

- un bien immobilier (hypothèque)
- un nantissement de titres
- une cession de certains actifs (débiteurs, vente du fonds de commerce)
- une assurance vie
- un cautionnement de tiers
- un cautionnement du CCF SA (Centre de Cautionnement et de Financement SA)

Le taux d'intérêt ainsi que le plan de remboursement sont par la suite discutés. Lors du démarrage du processus de négociation, un accord de principe peut être demandé au conseiller bancaire.

En cas de garantie supplémentaire réclamée, un office de cautionnement (Centre de Cautionnement et de Financement (CCF) SA, partenaire de Promotion économique Valais) peut sous certaines conditions être interpellé.

CCF SA accompagne les **PME valaisannes, innovantes** et orientées sur l'**exportation** en les soutenant avec une expertise financière comme le conseil, l'appréciation économique d'un projet, l'intermédiation. Il fournit en outre des contributions financières comme le financement en fonds propres de projet d'importance, le cautionnement de crédits bancaires, de leasings, de garanties bancaires et divers co-financements.

Les établissements hôteliers peuvent obtenir sous certaines exigences des conditions de crédit avantageuses auprès de la **Société suisse de crédit hôtelier** (SCH, www.sgh.ch). En tant que coopérative de droit public, la SCH met en œuvre la politique d'encouragement de la Confédération dans le secteur de l'hébergement. Outre ses activités de conseil (étude de faisabilité, analyse de l'exploitation, conseils en matière d'investissement, évaluation d'entreprise, etc.), la SCH propose aussi des outils de financement tels que des prêts à taux préférentiels, des prêts de lancement, cautionnements, etc. En cas de **travaux de rénovation ou d'agrandissement d'hébergement touristique** (hôtel, cabane, gîte) des prêts sans intérêt peuvent être demandés à l'Etat. Ces prêts découlent de la **LPR** (Loi sur la politique régionale). Toutes requêtes sont à adresser à l'Antenne Région Valais romand qui est également à disposition du porteur de projet pour l'aider à constituer son dossier.

Face à des capitaux étrangers, le successeur devra respecter au moins les deux règles suivantes pour garantir la pérennité de son exploitation :

- la part de financement externe doit être remboursée dans les 5 ans
- l'emprunt ne devrait pas dépasser 3 années de bénéfice annuel, avant intérêts, impôts et amortissements.

IMPLICATION FINANCIÈRE DU CÉDANT

Pour aider le successeur et préserver la liquidité de l'entreprise, le cédant peut éventuellement s'impliquer dans le financement de l'opération. Il procède alors, par exemple, à un contrat de prêt (régi par le CO, art. 312ss).

D'autres possibilités peuvent être évoquées :

- cession des parts de propriété fractionnée dans le temps
- donation / avance d'hoirie
- rente viagère ou contrat d'entretien viager (art. 521 CO) : rente à vie en faveur du propriétaire voire d'un tiers désigné (art. 516 CO).

Bien entendu, ces aspects doivent être discutés lors de la négociation des modalités de vente.



	AUTOFINANCEMENT	PRÊT DE TIERS	EXTERNE PAR L'ENTREPRENEUR	INTERNE
DÉFINITION	Fonds propres	Banque ou autres	Prêt du vendeur	Fonds de l'entreprise reprise
FORMES	<ul style="list-style-type: none"> Épargne Prévoyance Avance sur héritage, donation 	<ul style="list-style-type: none"> Prêt-hypothèque Obligation 	<ul style="list-style-type: none"> Prêt vendeur Vente échelonnée à intérêts fixes Vente échelonnée en fonction du résultat Donation / avance d'hoirie Rente viagère 	<ul style="list-style-type: none"> Prêt de l'entreprise reprise et remboursement par les parts de dividendes Réduction de capital Dissolution de provisions Augmentation du capital-actions
CONSÉQUENCES FISCALES	Neutre pour le repreneur	Pour le repreneur, les dettes et intérêts sont déductibles.	Pour le repreneur, les dettes et intérêts sont déductibles. Si le prix de vente dépend du succès futur, il peut être imposable.	Attention aux risques d'une liquidation partielle indirecte.
AVANTAGES	<ul style="list-style-type: none"> Indépendant de l'influence d'un bailleur de fonds Plus le ratio d'autofinancement est élevé, plus la capacité d'endettement l'est. Le cash-flow généré peut financer une partie de la reprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Effet de levier positif quand le rendement dépasse le coût du capital. Liquidités préservées Économies d'impôt (dettes et intérêts déductibles) 	Conditions plus avantageuses qu'un investisseur externe. Le vendeur est intéressé au succès futur vu son engagement.	Les coûts de transmission peuvent être au moins partiellement financés par l'entreprise lors de la transaction.
DÉSAVANTAGES	Rare	<ul style="list-style-type: none"> Les coûts de financement diminuent le rendement et peuvent menacer des investissements futurs. Coûts élevés 	Le droit d'intervention du vendeur risque de s'éterniser.	<ul style="list-style-type: none"> N'est possible que si l'entreprise connaît un succès durable ou si les moyens nécessaires sont disponibles. Prescriptions formelles en cas de réduction du capital
REMARQUES	Nécessité d'une assurance risque	Devrait être amorti en 5 ans. La somme totale ne devrait pas dépasser 4 à 7 ans de bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements	Convient particulièrement aux successions familiales, MBI et MBO	À moyen et long terme, chaque reprise doit s'autofinancer. Il est souvent plus avantageux fiscalement de répartir les fonds disponibles avant la transaction.

FIGURE 13/ Récapitulatif des principales formes de financement

REMISE DES CLÉS

Concrètement, sous l'angle des démarches administratives, outre la modification quant au changement de gérant (président ou directeur) à faire auprès du Registre du commerce, il est usuel de transmettre au successeur les éléments suivants :

- **légaux**

statuts, PV, permis, certificats, comptes, contrats (baux, leasing, etc.)

- **formels**

études de marché, analyse des effectifs, organisation commerciale, fichiers client

- **informels**

historique de l'entreprise, style de management, affinités internes, valeurs morales (si la priorité est à l'esprit d'équipe, à la qualité, au service au client, à la recherche du profit, etc.)

- **rituels**

événements fêtés ensemble, accueil d'un nouveau collaborateur.

Pour le repreneur, dès la réception des clés, il faut en moyenne compter **trois ans** pour aboutir au processus de transmission. Il s'agit d'une période donnée idéale.

En accord avec le cédant, un **plan de prise de relais** est déterminé. Les trois-quatre premières semaines sont considérées comme une période d'observation. Lors de la présentation aux employés, le successeur devra être attentif aux explications de chacun sur ses fonctions, le métier pratiqué, les difficultés éprouvées, ce qui les aide ou les gêne. Durant les entretiens commerciaux, il s'agit aussi d'écouter et observer. Puis, survient la phase d'apprentissage avec une prise de responsabilité rapide vis-à-vis de ce qui est connu. En parallèle, un programme de formation se conçoit d'un commun accord. Cela peut se faire selon les affaires en cours ou au fur et à mesure du traitement de certains dysfonctionnements.

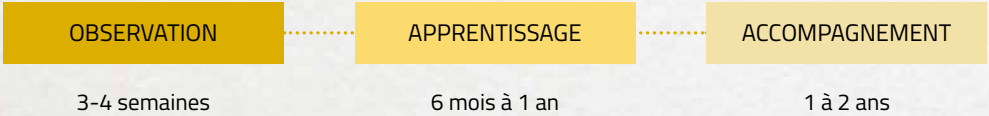
Il est primordial de **bien définir la répartition des tâches**. C'est-à-dire : désigner qui fait quoi, qui s'approprie quelles décisions et qui est disponible pour les collaborateurs, les clients, les fournisseurs ainsi qu'en ciblant pour qui exactement, quand, quoi et pourquoi. Cette réflexion se mène plusieurs fois à chaque grande étape franchise.

Le cédant est ainsi petit à petit amené à se retirer. Le successeur a là aussi un rôle à jouer dans la mise en confiance sur l'avenir de l'entreprise par sa prise d'indépendance et son écoute.

« Lors de la transmission concrète, mon père m'avait dit : Assieds-toi à mon bureau. C'est là que la direction de l'entreprise se passe ! »



FIGURE 14/ Plan de prise de relais



LE RÔLE DU CÉDANT

*Lorsque la pérennité de l'exploitation est l'objectif principal, les mesures à long terme sont à préparer **en commun**. Ces procédures touchent la composition de la direction, la structure d'organisation et le positionnement sur le marché.*

La présence temporaire du cédant est un véritable atout. Tout en formant le repreneur, la société est remise par étapes. L'enjeu est de transformer le savoir implicite du cédant en savoir explicite sur des connaissances techniques (savoir-faire), commerciales (clients, fournisseurs, concurrents) et de gestion (transfert des responsabilités et de la culture d'entreprise : méthodes de conduite, habitudes, rapports avec le personnel, etc.).

Pour réguler la collaboration future et donner un délai, un **contrat de consultation** peut être convenu. Une répartition précise des tâches et des rôles est ainsi définie. Cet engagement commun peut garantir une transmission des valeurs et compétences au repreneur ou sécuriser le cédant par un passage de témoin en douceur. Si, par exemple, ce dernier souhaite conserver une occupation, ce type de document permet de cadrer cette relation.

Dans le procédé, il s'agit généralement de systématiser les processus, délimiter les domaines d'autorité (organigramme), le règlement d'organisation et les cahiers des charges. Le cédant veille de cette façon à la transition avec les employés et les clients. Pour prendre possession du carnet d'adresses, le successeur va être petit à petit introduit dans les discussions importantes, les négociations et les décisions. Par la même occasion, cela rassure les clients, les fournisseurs ainsi que les partenaires financiers.

Pour le cédant, l'objectif de cette ultime mission consiste à soutenir le repreneur dans sa nouvelle fonction et aider les collaborateurs à se préparer à son départ.

CLOSING MEMORANDUM

Par un document écrit, la clôture réussie de la transmission peut être formalisée. Cette démarche protège contre tout reproche de manquement. Elle confirme que chacun a rempli sa mission.

COMMUNICATION

Dans le cadre d'une entreprise familiale, les collaborateurs et principaux partenaires s'attendent à être personnellement informés du processus, voire par écrit.

BON À SAVOIR

La démarche de communication a pour but d'éviter de susciter des inquiétudes et prévenir les rumeurs. Faute de quoi certains cadres importants ou détenteurs du savoir-faire peuvent craindre pour leur avenir et quitter prématurément la société.

Lorsque le contrat de vente est conclu, c'est au cédant d'annoncer la nouvelle. Il peut le faire par entretien planifié, de façon individuelle ou en groupe. Pour renforcer l'action, il est utile de distribuer une note écrite. Toujours dans le souci de clarifier et calmer les appréhensions, il ne faut pas hésiter à répéter les motivations, prendre le temps d'expliquer et laisser la place aux questions.

Son message devrait répondre aux interrogations ci-après:

- la date d'effet de la succession
- l'identité du repreneur
- les échéances programmées avant le transfert (quelle procédure, qui est responsable à chaque étape, qui peut être consulté à cet égard)
- le déroulement du départ.

Selon l'importance de la société, cette information peut aussi être annoncée à la presse.

Les éléments suivants seront détaillés:

- le contexte de transmission
- l'identité du repreneur et ses objectifs
- les changements prévus dans la stratégie
- l'organisation ainsi que l'impact sur les employés, les clients et les fournisseurs
- les garanties concernant l'avenir de l'entreprise, du personnel et des partenaires commerciaux.

Le plan de communication est un outil commun. Il doit également être mis en œuvre de façon conjointe.

ORGANISMES DE SOUTIEN

Liste non exhaustive

ASSOCIATION HÔTELIÈRE DU VALAIS

Syndicat patronal des hôteliers valaisans

Rue Pré-Fleuri 6, Case postale 42, 1951 Sion,
027 327 35 10

www.hotelleriesuisse.ch/fr/regions/valais

ASSOCIATION VALAISANNE DES ENTREPRENEURS

*Association professionnelle des entreprises du
bâtiment et du génie civil (compte environ 250
membres représentant le ¾ du gros œuvre valaisan)*

Rue de l'avenir 11, 1951 Sion, 027 327 32 32,
www.ave-wbv.ch

AVENIR INDUSTRIE VALAIS / WALLIS

Association faîtière de l'industrie valaisanne

Avenue de la Gare 5, 1950 Sion
www.avenir-industrie.ch

BUREAU DES MÉTIERS

Organisation au service de l'artisanat et du bâtiment

Rue de la Dixence 20, Case postale 141, 1951 Sion,
027 327 51 11, www.bureaudesmetiers.ch

CHAMBRE SUISSE DES EXPERTS-COMPTABLES, FIDUCIAIRES ET FISCAUX

*Association suisse des experts en audit, fiscalité et
fiduciaire, qui a pour mission de former, de soutenir
et de représenter ses experts titulaires d'un diplôme
fédéral (compte plus de 5'000 membres).*

Section Valais

c/o Fiduciaire Fiva SA

CP 571, 1950 Sion, 027 455 16 75

www.treuhandsuisse-vs.ch/fr/section-valais

CHAMBRE VALAISANNE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

*Organisation faîtière de l'économie valaisanne (re-
groupe près de 20 associations professionnelles et
économiques)*

CP 288, Rue Pré-Fleuri 6, 1951 Sion,
027 327 35 35, www.cci-valais.ch

FÉDÉRATION SUISSE DES AVOCATS

Marktgasse 4, Case postale 8321, 3001 Bern,
031 313 06 06, www.sav-fsa.ch

FÉDÉRATION SUISSE DES NOTAIRES

Schwanengasse 5/7, 3011 Berne,
031 326 51 90, snv-fsn.ch

PROMOTION ÉCONOMIQUE VALAIS

Entité cantonale au service des entreprises et des entrepreneurs qui réunit en un seul interlocuteur tous les partenaires de la promotion économique valaisanne.

Rue de l'Industrie 23

Case postale 670, 1950 Sion, 027 606 73 50

www.valais-economie.ch

UNION COMMERCIALE VALAISANNE

Association faîtière du commerce de détail (compte plus de 850 membres répartis entre 44 secteurs d'activités)

Place de la Gare 2, 1950 Sion, 027 322 83 45,

www.ucova.ch

UNION DES INDÉPENDANTS

Association au service des indépendants

www.udi-valais.ch

UNION PROFESSIONNELLE SUISSE

DE L'AUTOMOBILE

Association professionnelle des garagistes

Place du Midi 36, 1950 Sion, 027 327 22 64,

www.upsa-vs.ch

UNION VALAISANNE DES ARTS ET MÉTIERS

Porte-parole des PME du secteur des arts et métiers (comprend plus de 8'000 membres, issus de plus de 40 associations professionnelles et sections locales)

Rue de la Dent-Blanche 8, 1950 Sion,

027 322 43 85, www.uvam-vs.ch



PARTENAIRES

ANTENNE RÉGION VALAIS ROMAND

A l'interface entre communes et Canton, l'Antenne est au service des collectivités publiques. En tant que partenaire de Promotion économique Valais, l'Antenne soutient également l'économie régionale par un travail de mise en réseau des différents acteurs

Rue du Léman 19, 1920 Martigny, 027 720 60 16
www.regionvalaisromand.ch

BANQUE CANTONALE DU VALAIS

Banque cantonale suisse

Rue des Cèdres 8, 1951 Sion, 0848 765 765,
www.bcv.s.ch

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES ROMANDES-VALAIS (FER-VS)

Association patronale interprofessionnelle du secteur tertiaire valaisan

Place de la Gare 2, 1950 Sion, 027 327 20 90,
www.fer-valais.ch



BIBLIOGRAPHIE

ANTENNE RÉGION VALAIS ROMAND ET UNION VALAISANNE DES ARTS ET MÉTIERS. (2006).

La succession, un instant de vie de l'entreprise... la vivre, c'est la réussir.

BCVS. (2009).

Eclairage valaisan sur les successions-rapport annuel.

CHABERT, R. (2005).

Transmission d'entreprise: optimiser la prise de relais. Paris: Pearson Education France.

CREDIT SUISSE GROUPE AG. (2013).

Facteurs de succès pour PME suisses: la succession d'entreprise dans la pratique.

DR FRANK HALTER, D. N. (2013).

Plutôt que des dérivés, des résultats, la transmission d'entreprise: un défi entrepreneurial. Fondation KMU Next.

ERNST & YOUNG. (2012).

Rapport sur les intentions de carrière de la génération à venir au sein de l'entreprise familiale.

FAVRE, P. (2013).

Transmission d'entreprise.
Favre Juridique et Fiscal SA.

FRANK HALTER, T. S. (2009).

Pour une succession d'entreprise réussie: étude des aspects émotionnels et financiers auprès des responsables de PME. Credit Suisse AG.

HEIG-VD, V. D. (s.d.).

Vade-Mecum de la transmission d'entreprise. Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie et Association vaudoise pour la promotion des innovations et des technologies.

HERMANN, N. (2014).

Transmission d'entreprises, véritable parcours du combattant. Bilan.

JCI GENÈVE, FER-GE, LE SERVICE DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE DU CANTON DE GENÈVE (SPEG). (2015).

La transmission d'entreprise en 10 questions.

KAMMERLANDER, D. F. (2013).

Succession des PME - Quo Vadis?
Stiftung KMU Next.

KYORA, J. D. (2011/2012).

Succession 1.0. Journalistenbüro Niedermann GmbH.

LEOFOLD, L. (2014, 07).

Voyage vers l'harmocratie ou comment manager la génération Z? Récupéré sur blog My Adventures looking for Fresh'Air.

LIEBERMANN, F. (2003).

Unternehmensnachfolge - Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung mit volkswirtschaftlicher Bedeutung. AWA Schriftenreihe.

OFFICE FÉDÉRAL DES ASSURANCES SOCIALES (OFAS). (2014).

Conception des 3 piliers.

OFS. (2014).

Statistiques structurelles des entreprises STATENT.

PRICEWATERHOUSECOOPERS SA. (2005).

On cherche successeur! Enseignements empiriques et recommandations concrètes pour la Suisse.

ROMY, C. (2012).

Réussite d'une transmission d'entreprise: Quand, comment et quels sont les enjeux? Revue l'expert-comptable suisse, 451-454.

ROMY, C. (2013).

Due Diligence opérationnelle: quels enjeux? L'expert-comptable suisse, 199-201.

ROMY, C. (2014).

La transmission d'une entreprise privée: l'importance des négociations. L'expert-comptable suisse, 198-199.

SALZMANN, W. (2010).

Partage et succession: principes et pratiques des régimes matrimoniaux et du droit successoral. BDO SA.

SIEGER, P. T. (2012).

Rentrer au bercail ou voler de ses propres ailes? Intentions de carrière de la génération à venir au sein de l'entreprise familiale. Ernst & Young.

SUTER, M. (2010).

Succession dans l'entreprise: Un défi pour les entrepreneurs, les conseils d'administration et les actionnaires familiaux. UBS SA.

TOUBLAN, O. (2014).

Dix conseils pour réussir sa succession. PME Magazine, 43-46.

U.FREY, F. T. (2004).

Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz. St-Gall: Verlag KMU-HSG.

VIONNET, J.-M. (2012).

Transmission d'entreprise, principaux aspects fiscaux. Chef d'entreprise: comment planifier sa retraite et sa succession? Bulle: Mazars Coresa SA.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1

Nombre d'entreprises marchandes
et emplois selon la taille, 2012 (OFS, 2014) **#12**

Figure 2

Préférences pour le cédant quant au choix d'un
successeur extrafamilial (BCVs, 2009) **#13**

Figure 3

Taux de succession par branche d'entreprises
(Credit Suisse Groupe AG, 2013) **#14**

Figure 4

Motivations du cédant dans le cadre d'une
transmission d'entreprise (Credit Suisse Groupe
AG, 2013) **#15**

Figure 5

Motivations du successeur dans le cadre d'une
transmission d'entreprise (Credit Suisse Groupe
AG, 2013) **#15**

Figure 6

Établissements et emplois selon le secteur
économique, en Valais romand, en 2011 (OFS,
2014) **#17**

Figure 7

Modèles managériaux liés aux générations
(Leofold, 2014) **#28**

Figure 8

Les étapes à anticiper en vue d'une
reprise d'entreprise **#31**

Figure 9

Système social suisse (3 piliers) **#40**

Figure 10

Taux de cotisation au 1^{er} pilier **#43**

Figure 11

Schéma des principales structures juridiques **#46**

Figure 12

Récapitulatif des risques opérationnels
(www.cfosolutions.ch, 2014) **#55**

Figure 13

Récapitulatif des principales formes
de financement **#63**

Figure 14

Plan de prise de relais **#65**



ANNEXES

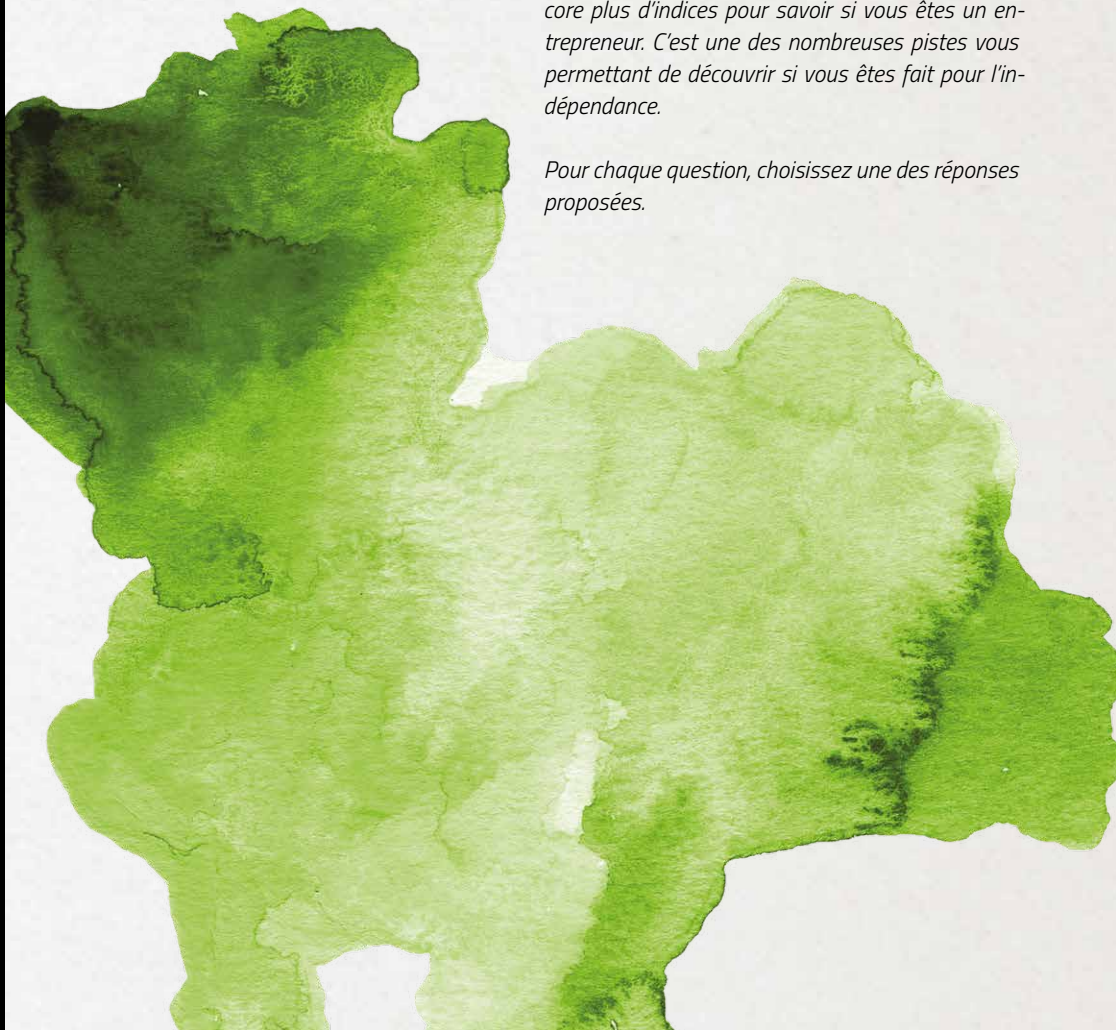
- *Test 1 : êtes-vous un entrepreneur ? #76*
- *Test 2 : la situation personnelle #80*
- *Jeu « oser transmettre ! » #85*

TEST 1 : ÊTES-VOUS UN ENTREPRENEUR ?

SOURCE/ Prof. d'univ. Dr. Heinz Klandt, KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurship, European Business School (ebs), International University, 24.09.2009

Le **test de personnalité** suivant vous donne encore plus d'indices pour savoir si vous êtes un entrepreneur. C'est une des nombreuses pistes vous permettant de découvrir si vous êtes fait pour l'indépendance.

Pour chaque question, choisissez une des réponses proposées.



1/ FORMATION ET EXPÉRIENCE

Votre formation professionnelle (expérience pratique) correspond-elle au domaine dans lequel vous voulez créer votre entreprise ?

- 2 pts.** Oui, sans aucun doute
- 1 pt.** En partie seulement
- 0 pts.** Non

Avez-vous de l'expérience dans le domaine de la direction. Avez-vous déjà été responsable d'un groupe de collaborateurs ?

- 2 pts.** Oui, pendant plusieurs années
- 1 pt.** Pendant deux ans, au maximum
- 0 pts.** Jamais

Disposez-vous d'une formation solide dans les domaines du commerce ou de la gestion et/ou d'expériences respectives ?

- 2 pts.** Oui, des qualifications importantes
- 1 pt.** Oui, je suis suffisamment qualifié
- 0 pts.** Pas de formation, ni d'expérience

Dans quelles proportions avez-vous pu accumuler des connaissances en commerce ?

- 2 pts.** Plusieurs années d'expérience commerciale
- 1 pt.** Jusqu'à deux ans d'expérience commerciale
- 0 pts.** Peu ou pas d'expérience commerciale

2/ ENGAGEMENT

Êtes-vous prêt, au cours des premières années, à travailler 60 heures par semaine, ou plus ?

- 2 pts.** Oui, certainement
- 1 pt.** Avec certaines réserves
- 0 pts.** Non, en aucun cas

Votre famille est-elle prête à vous donner le soutien nécessaire ?

- 2 pts.** Oui, certainement
- 1 pt.** Oui, éventuellement
- 0 pts.** Non, en aucun cas

Prenez-vous le risque de ne pas avoir, durant cette période, un revenu fixe ?

- 2 pts.** Oui, certainement
- 1 pt.** Oui, éventuellement
- 0 pts.** Non, à contrecœur

3/ LA FORME, SURMONTER LE STRESS

Ces trois dernières années, étiez-vous physiquement en forme et performant ?

- 2 pts.** Je n'étais pratiquement jamais malade
- 1 pt.** J'ai été malade ponctuellement
- 0 pts.** J'ai été malade souvent ou sur de longues périodes

Résistez-vous au stress, vous confrontez-vous avec ces situations et tentez-vous de résoudre les problèmes ?

- 2 pts.** Majoritairement oui
- 1 pt.** Plutôt oui
- 0 pts.** Rarement

Êtes-vous habitué à avoir des objectifs et à les suivre sans la pression de vos supérieurs ?

- 2 pts. Oui, très souvent
- 1 pt. Parfois
- 0 pts. Occasionnellement

4/ L'ESPRIT DE RISQUE / CAPACITÉ DE RISQUE

Disposez-vous d'un matelas financier suffisant vous permettant, en quelque sorte, de vous détacher des banques et des bailleurs de fonds pour être plus ou moins indépendant ?

- 2 pts. Oui, certainement
- 1 pt. Oui, mais avec des limites
- 0 pts. Non

Votre conjoint pourrait-il, pour la première période, subvenir aux besoins des deux ou avez-vous d'autres ressources financières assurées ?

- 2 pts. Oui, certainement
- 1 pt. Oui, mais avec des limites
- 0 pts. Non

Quelles sont les possibilités d'avancement et de gain de salaire chez votre employeur actuel et pour vous, en situation générale, en tant qu'employé(e) ?

- 2 pts. Pas très bonnes
- 1 pt. Moyennes
- 0 pts. Très bonnes

En tant que travailleur indépendant, serez-vous en mesure de dormir sereinement, si vous pensez aux insécurités éventuelles de la vie d'entrepreneur ?

- 2 pts. Il n'y a pas lieu de se faire de souci
- 1 pt. Je peux vivre avec cela
- 0 pts. Je suis plutôt inquiet

Votre conjoint adopte-t-il une attitude positive par rapport à votre indépendance professionnelle et est-il prêt à vous soutenir, au cours des prochaines années, dans vos activités ?

- 2 pts. Oui, certainement
- 1 pt. Oui, en partie
- 0 pts. Non, pas vraiment
- 1 pt. Célibataire / pas de relation

ÉVALUATION ET RÉSULTAT DU TEST

Additionnez vos points et lisez l'explication qui correspond au résultat obtenu :

De 0 à 14 points

Vous devriez vous poser la question : voulez-vous vraiment devenir entrepreneur ? Ne voudriez-vous pas plutôt garder votre position d'employé et chercher un environnement de travail plus adéquat ?

15 à 20 points

Le résultat n'est pas évident. On ne reconnaît pas clairement si vous êtes plutôt fait pour être employé ou indépendant. Cherchez plus d'informations et discutez de cette question avec un maximum de personnes avec lesquelles vous êtes en contact.

21 à 30 points

Tant du point de vue émotif que de la motivation pratique, vous assumez totalement votre décision de devenir indépendant. Apparemment, vous disposez des conditions préalables nécessaires pour une activité indépendante, sur le plan personnel comme sur le plan de votre entourage.



TEST 2 : LA SITUATION PERSONNELLE

SOURCE/ Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Starthilfe.: Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit, 24.09.2009

Le chemin vers l'indépendance professionnelle n'est pas une promenade. Il s'agirait plutôt d'une pénible randonnée en montagne pour laquelle il faut avoir le matériel adéquat. Les conditions préalables personnelles doivent correspondre et votre famille assurer vos arrières. Votre savoir-faire en matière d'entreprise est bien entendu très important. Préparez votre « valise d'entrepreneur » et contrôlez bien d'avoir tout ce qu'il vous faut, même pour les imprévus. Examinez votre situation personnelle avec le test suivant.

Question centrale: pourquoi voulez-vous gagner votre indépendance professionnelle ?

Évaluez vos propres raisons sur un barème entre 1 (faible) et 5 (fort). Vérifiez : désirez-vous vous éloigner de votre position actuelle ou êtes-vous consciemment attiré par l'indépendance ? La nuance est essentielle. Si vous ne considérez pas l'indépendance professionnelle comme une solution d'urgence, mais comme un souhait véritable et une perspective de vie, vous devriez surmonter la phase difficile de démarrage avec succès.

Plus vos motifs de création se situent dans le vert, plus son succès est assuré.

	01	02	03	04	05
<input type="checkbox"/> Je suis satisfait de mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Je ne veux plus être au chômage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Je ne veux plus avoir de chef au-dessus de moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Je ne gagne pas assez avec mon travail actuel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> J'ai une idée commerciale que je voudrais mettre en pratique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> J'ai accumulé tellement d'expérience en management et de connaissances commerciales qu'une activité indépendante me tente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Je voudrais modeler moi-même ma vie professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Je souhaitais depuis longtemps me mettre à mon compte et je pense que c'est le bon moment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Maintenant, clarifiez les autres conditions préalables à l'indépendance avec la check-list suivante. Plus vous répondez par un «oui» convaincu, plus vous présentez les prérequis nécessaires pour une création d'entreprise réussie. Notez de quelle manière vous pourriez remédier aux déficits éventuels.

ATTITUDE FACE AU SUJET, «INDÉPENDANCE PROFESSIONNELLE»

Les objectifs que vous vous êtes fixés pour votre indépendance professionnelle sont-ils réalistes ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Avez-vous bien réfléchi à votre modèle commercial et êtes-vous convaincu de vos chances de succès ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Prendrez-vous suffisamment de temps pour vous préparer à la création d'entreprise ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Etes-vous en position de vous faire une idée concrète de votre futur quotidien d'entrepreneur ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Connaissez-vous (par ex. parmi vos amis, proches) d'autres entrepreneurs ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

CONDITIONS PRÉALABLES PERSONNELLES

Pouvez-vous vous imaginer quelles charges physiques et psychologiques vous attendent dans les prochaines années ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Êtes-vous en bonne santé ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Faites-vous en sorte de maintenir votre forme ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Avez-vous parlé avec votre famille des changements qui accompagneraient votre indépendance ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Votre famille vous soutient-elle ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Êtes-vous prêt, surtout les premières années, à travailler plus que la moyenne (le soir et le week-end compris) ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Êtes-vous prêt, les premières années, à renoncer à vos vacances ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Savez-vous rester calme, même en contexte agité ?

OUI

Déficits / mesures:

Vous relevez-vous vite de situations stressantes ?

OUI

Déficits / mesures:

Mettez-vous vos objectifs en pratique ?

OUI

Déficits / mesures:

Abordez-vous aussi les sujets difficiles en essayant de les résoudre ?

OUI

Déficits / mesures:

Considérez-vous les coups du sort et les déceptions comme des défis pour faire mieux la fois suivante ?

OUI

Déficits / mesures:

Avez-vous l'impression d'apprendre de votre travail ?

OUI

Déficits / mesures:

Cherchez-vous de l'aide si vous n'arrivez pas à régler un problème tout seul ?

OUI

Déficits / mesures:

Acceptez-vous la critique sans vous laisser déstabiliser ?

OUI

Déficits / mesures:

Avez-vous déjà appris de vos erreurs ?

OUI

Déficits / mesures:

Connaissez-vous vos limites et votre efficacité ?

OUI

Déficits / mesures:

Êtes-vous capable de peser le pour et le contre des risques et de décider en fonction de cela ?

OUI

Déficits / mesures:

Disposez-vous de contacts personnels pouvant également vous servir dans votre activité indépendante ?

OUI

Déficits / mesures:

Aimez-vous aller vers les autres ?

OUI

Déficits / mesures:

Avez-vous l'impression de savoir convaincre vos interlocuteurs de vos arguments et de les enthousiasmer avec vos idées ?

OUI

Déficits / mesures:



Parvenez-vous vous mettre à la place des autres ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

ATTITUDE FACE À LA QUESTION DE L'ARGENT

Pouvez-vous dormir sereinement tout en sachant que vous n'avez pas de revenu fixe ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Êtes-vous prêt, dans un premier temps, à vous limiter financièrement ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Êtes-vous discipliné avec l'argent et pouvez-vous placer les réserves (remboursement de crédit, impôts), même si vous devez ainsi renoncer à d'autres investissements (nouvelle voiture, nouveau bureau) ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Vous êtes-vous informé sur les possibilités de financement ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Avez-vous déjà un bon rapport avec le conseiller clientèle de votre banque ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Possédez-vous suffisamment de réserves financières pour survivre (min. six mois) ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Pour la première période, votre conjoint pourrait-il subvenir aux besoins des deux ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

LE SAVOIR-FAIRE SPÉCIALISÉ

Votre activité actuelle correspond-elle au projet et à la branche dans laquelle vous voulez créer votre entreprise ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Disposez-vous de qualifications vérifiables afin de persuader les autres que vous êtes un « maître en la matière » ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Connaissez-vous les programmes informatiques utilisés dans votre domaine ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Connaissez-vous vos compétences, et surtout avez-vous conscience de ce que vous ne savez pas faire ?

OUI

☐

Déficits / mesures :

Pouvez-vous compenser des lacunes techniques (formations, associés, personnel) ?

OUI

Déficits / mesures:

Connaissez-vous les prévisions pour l'avenir de votre branche ?

OUI

Déficits / mesures:

Faites-vous en sorte d'être toujours à jour ?

OUI

Déficits / mesures:

LE SAVOIR-FAIRE DE L'ENTREPRISE

Disposez-vous d'un savoir-faire en commerce ou en gestion ? Savez-vous, par ex., comment établir une planification des liquidités et de la rentabilité, à quoi ressemble une comptabilité ou ce qu'il en est de la TVA ?

OUI

Déficits / mesures:

Savez-vous quelles obligations administratives / formelles vous devez respecter ?

OUI

Déficits / mesures:

Avez-vous de l'expérience dans la conduite du personnel ?

OUI

Déficits / mesures:

Savez-vous déléguer les travaux ?

OUI

Déficits / mesures:

Connaissez-vous le marketing et la vente ?

OUI

Déficits / mesures:

Avez-vous déjà effectué des ventes ?

OUI

Déficits / mesures:

Êtes-vous déjà en contact avec des clients, des fournisseurs ou d'éventuels associés ?

OUI

Déficits / mesures:

Savez-vous ce qui détermine le choix du site ?

OUI

Déficits / mesures:

Savez-vous où trouver des informations et des conseils ?

OUI

Déficits / mesures:

JEU

«OSER TRANSMETTRE!»

But du jeu

découvrir le fil rouge de la transmission d'entreprise sous l'angle du cédant et, en parallèle, du repreneur. Par-là même, prendre conscience de certains enjeux communs et surtout l'objectif final qu'est la pérennité de l'exploitation.

Afin d'ouvrir la discussion et approcher les thématiques principales de la succession, offrez quelques minutes, seul ou à plusieurs, pour parcourir la table de jeu « Oser transmettre ».

RÈGLES DU JEU

Nombre de joueurs

1 à 6 maximum

Durée de jeu

30 minutes environ

Matériel nécessaire

2 dés, 1 à 6 pions, 1 feuille, 1 crayon
et le tableau de jeu annexé

Déroulement

la partie débute sur la case «Départ». Vous pouvez choisir le rôle de cédant ou repreneur. L'objectif commun est de parvenir à la case «Arrivée». Le joueur qui commence est déterminé par la valeur plus élevée du dé lors de son lancer individuel. Comme il n'est pas plus avantageux que d'être cédant ou repreneur et que l'investisse-

ment effectué ne se traduit pas forcément dans la même valeur, tous les participants démarrent avec un capital de départ positif de 10.000 points. Le prochain joueur suit le sens des aiguilles d'une montre. En cas d'arrêt sur une case, veuillez respecter les consignes.

Lancer des deux dés

comme dans les conditions réelles, une entreprise est confrontée à des facteurs externes sur lesquels aucune emprise n'est possible. Ainsi, selon votre «bonne fortune», vous pouvez faire face à des revers et imprévus menaçant le succès de vos objectifs ou, au contraire, bénéficier d'opportunités particulièrement porteuses.

Case BONUS

dès qu'une case «BONUS» est franchie (sans qu'il soit nécessaire d'y faire une halte), le premier gain suivant est doublé.

Le gagnant

est celui qui se trouve à la case «arrivée» avec le plus de points en sa possession.