



**ANTENNE**  
RÉGION VALAIS ROMAND

# OSER TRANS/ METTRE

**GUIDE PRATIQUE  
POUR LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE**

---

**À L'ATTENTION DU CÉDANT**

---

2<sup>e</sup> édition, juillet 2025

Antenne Région Valais romand  
Rue du Léman 19  
1920 Martigny

T. 027 720 60 16  
[info@regionvalaisromand.ch](mailto:info@regionvalaisromand.ch)  
[www.regionvalaisromand.ch](http://www.regionvalaisromand.ch)





## IMPRESSIONUM

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

**Auteur:** Florence Gessler

**Conception graphique:** Agence de communication COPILOTE, Monthey

**Parution:** 2<sup>e</sup> édition en 2025, 1<sup>re</sup> 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*



# TABLE DES MATIÈRES

## CÉDANT

<b>6</b> Les enjeux #20   Les 7 erreurs à éviter #22	<b>5</b> Aperçu des 10 étapes de la transmission d'entreprise #18	<b>4</b> Statistiques #12	<b>3</b> Lexique #10	<b>2</b> Présentation de PME Relais VS #08	<b>1</b> Introduction #06
<b>17</b> <b>18</b> <b>19</b> <b>20</b> <b>21</b>					
 Financement #78   Récapitulatif des principales formes de financement #79	Remise des clés #80	Organismes de soutien #84   Rôle du cédant #82 Closing memorandum #83 Communication #83	Partenaires #86	 Bibliographie #88	
<b>16</b> <b>23</b> <b>22</b>					
 Négociation #74   Processus de négociation #75 Contrats #76 Accords sur les conditions de vente #77	Annexes #92				Table des illustrations #90   Test pour une succession réussie #92 Jeu «Oser transmettre !» #94

# 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:

**1/ LA RECONVERSION RÉUSSIE DU CÉDANT**

**2/ L'ABOUTISSEMENT DU PROJET  
DE REPRISE POUR LE SUCCESEUR**

**3/ LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE.**

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 saisirez de toutes les chances pour mener de façon optimale votre projet de reprise.



Oser transmettre, 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'élosion 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

### 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 céder 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.

## DU 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)**.

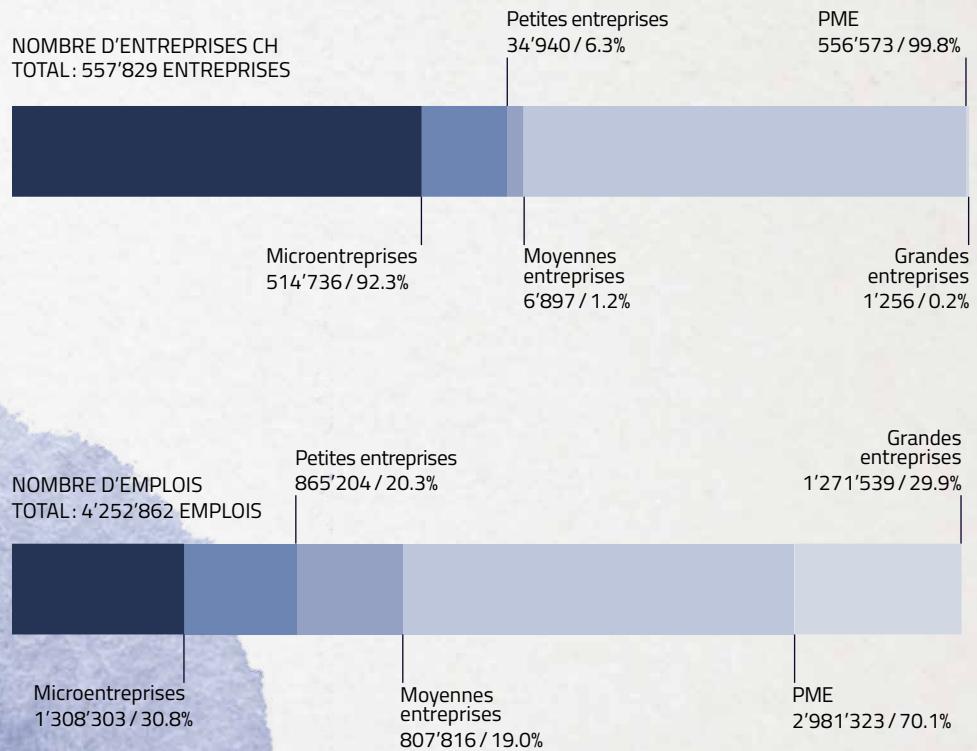
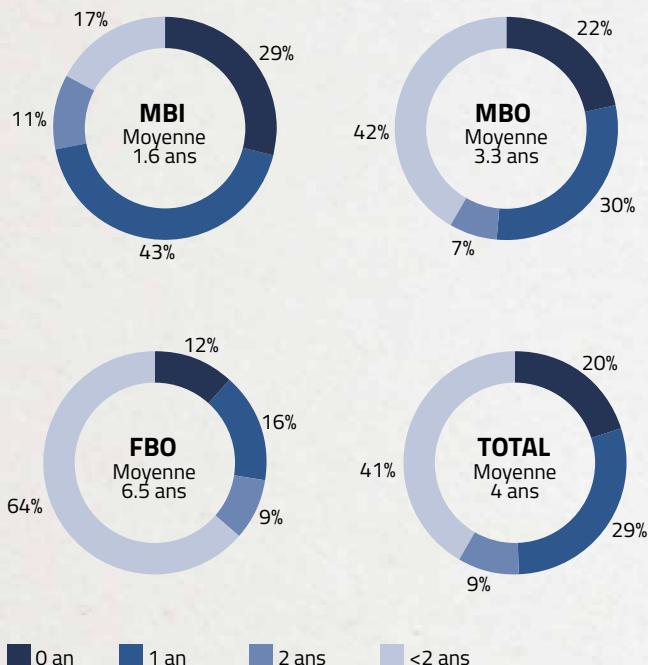


FIGURE 1/ Nombre d'entreprises marchandes et emplois selon la taille en 2012

PART DES ENTREPRISES PAR TYPE DE TRANSMISSION / N = 368



**FIGURE 2/** Temps écoulé entre le premier contact du cédant avec le repreneur et le moment où le transfert de responsabilité a lieu

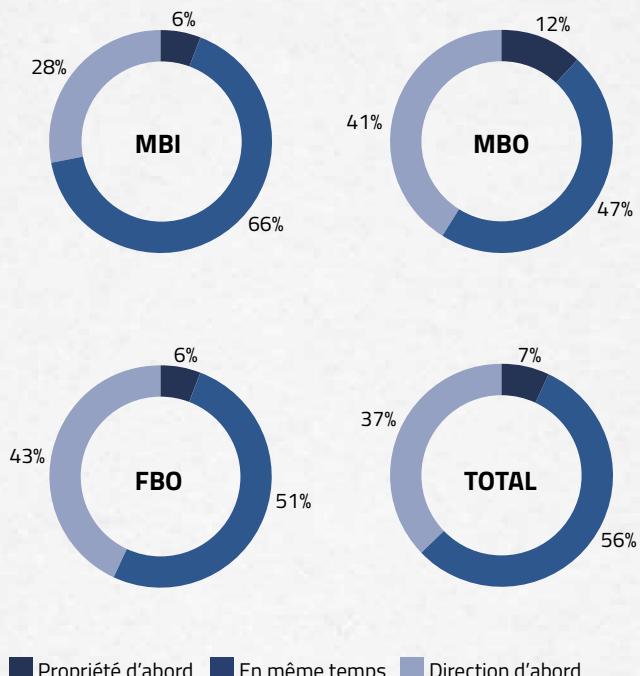
En 2013, près d'un dirigeant sur six avait plus de 60 ans et un sur deux, plus de 50 ans (Hermann, 2014). Et, cette proportion va en augmentant corrélativement au phénomène de «Pappy-boom». À savoir que **quatre entrepreneurs sur cinq remettent leur œuvre en raison de leur âge** (PriceWaterhouseCoopers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

Si l'on compte, en moyenne, **5 ans pour vendre** son exploitation, dans la pratique, à la suite

du premier contact, il est observé entre 1.6 et 6.5 ans (Credit Suisse Groupe AG, 2013). C'est pourquoi, **au plus tard à l'âge de 60 ans**, il faudrait pouvoir prendre en charge son successeur. Le cas échéant, cela peut conduire à la liquidation de la société.

Selon une étude (Credit Suisse Groupe AG, 2013), les microentreprises sont confrontées à plus d'obstacles que les PME pour trouver un repreneur. Ceci serait expliqué par l'étroite influence du dirigeant sur l'avenir de son exploitation et du fait que le seuil de rentabilité serait régulièrement tout juste acceptable. L'Office de recouvrement

PART DES ENTREPRISES PAR TYPE DE TRANSMISSION / N = 368



**FIGURE 3/** Échelonnement des transferts de propriété et de direction par type de succession

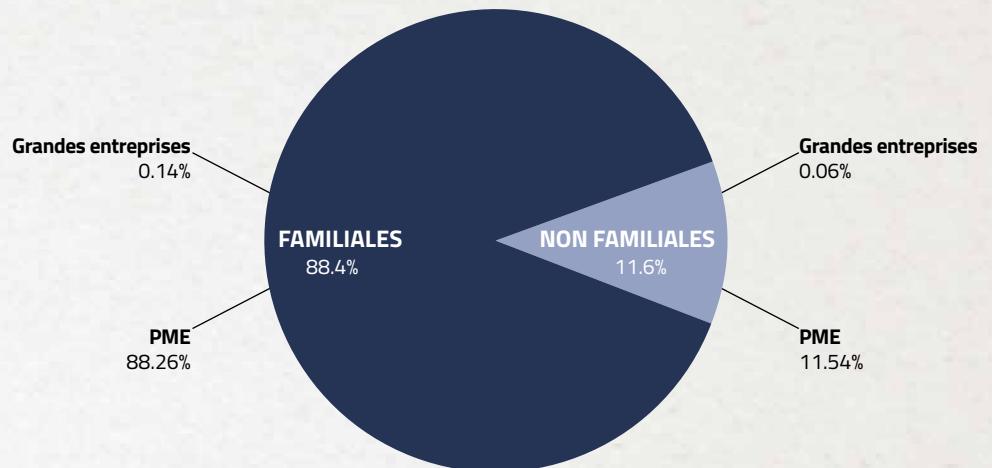
et de renseignements Bisnode D&B Schweiz AG, précise, en 2013, que les firmes présentant le plus de difficultés dans leur succession sont principalement les raisons individuelles suivies des SA (cf. chapitre 13 sur les structures juridiques). Les Sàrl semblent avoir le moins de problèmes dans ce processus.

Pour ce qui est de la composition du tissu économique suisse, selon l'analyse consacrée à la structure et à l'importance des entreprises familiales, 88.4% des sociétés sont des PME familiales (PriceWaterhouseCoopers SA, 2005).

## #14

À savoir également que trois entreprises sur dix sont cédées à la deuxième génération, et une sur dix à la troisième (Liebermann, 2003). En 2005, alors que 60% des PME étaient remises au sein de la famille, ce chiffre tombe à 40% en 2013. **La succession intrafamiliale perd de l'importance** (Credit Suisse Groupe AG, 2013). Les transmissions internes à l'entreprise ainsi que la vente à des tiers ont tour à tour acquis de l'ampleur.

FIGURE 4/ Importance des entreprises familiales par rapport à l'ensemble du tissu économique, en Suisse, en 2004



Alors que la **probabilité de survie** d'une société transmise est de **95% après cinq ans** (Kammerlander, 2013), une PME sur trois disparaît faute de repreneur. Plusieurs freins peuvent expliquer ce phénomène:

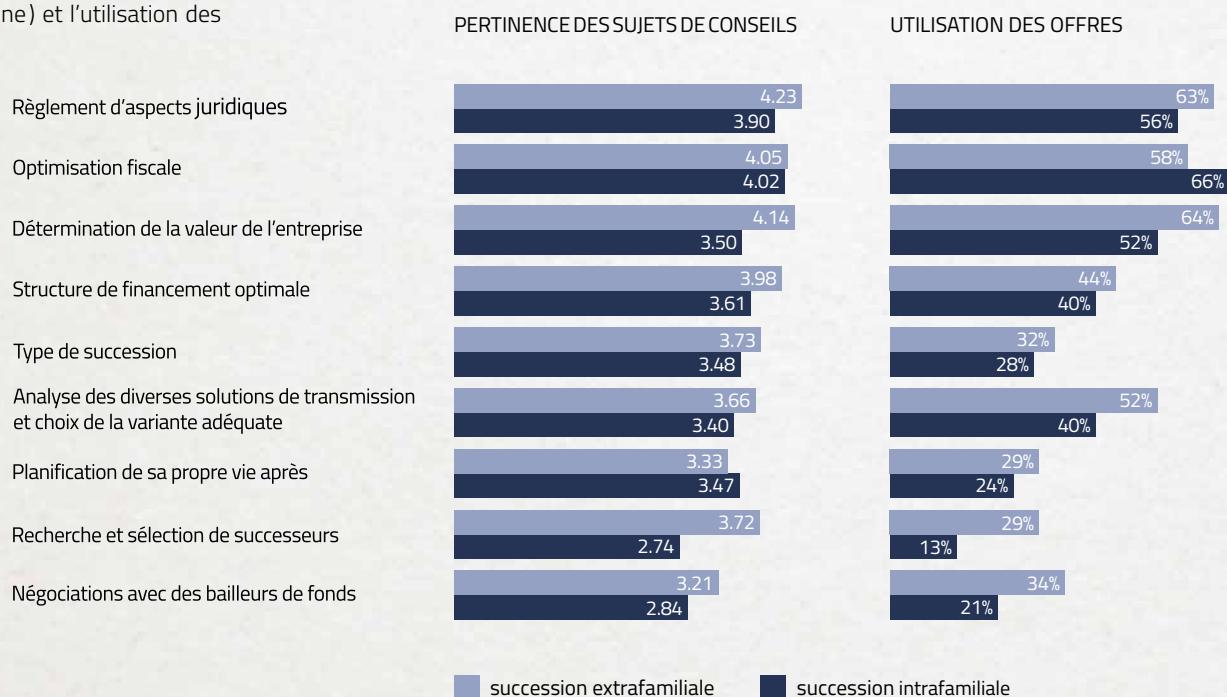
	VS	CH-LAT	CH-ALL
Quête d'un successeur potentiel	<b>3.18</b>	<b>2.99</b>	<b>2.97</b>
Évaluation de l'entreprise	<b>2.58</b>	<b>2.59</b>	<b>2.46</b>
Charges fiscales	<b>2.71</b>	<b>2.58</b>	<b>2.42</b>
Financement de la succession	<b>2.65</b>	<b>2.58</b>	<b>2.58</b>
Contexte économique difficile	<b>2.47</b>	<b>2.54</b>	<b>2.42</b>
Difficulté du cédant à passer la main	<b>2.41</b>	<b>2.52</b>	<b>2.11</b>
Trop longue durée de l'ensemble de la procédure	<b>2.73</b>	<b>2.42</b>	<b>2.40</b>
Temps nécessaire	<b>2.28</b>	<b>2.34</b>	<b>2.30</b>
Rapports entre cédant et repreneur	<b>2.31</b>	<b>2.32</b>	<b>1.96</b>
Absence de volonté et de capacité du successeur	<b>2.39</b>	<b>2.32</b>	<b>2.37</b>
Définition d'une succession équitable au sein de la famille	<b>2.40</b>	<b>2.21</b>	<b>1.92</b>
Forme des contrats	<b>2.23</b>	<b>2.09</b>	<b>1.93</b>
Absence de structures organisationnelles dans l'entreprise	<b>2.06</b>	<b>2.02</b>	<b>1.89</b>

FIGURE 5/ Importance sur une échelle de 1 à 5 des problèmes rencontrés par un cédant lors de la succession

La première préoccupation de l'entrepreneur lors d'une cession est la pérennité de son exploitation avec le maintien des emplois et la conservation de l'autonomie (Frank Halter, 2009).

L'opération de transmission se fait le plus souvent par vente classique (43%) puis par dévolution successorale (35%). La participation par acquisition de parts (23%) est quasi aussi importante que la donation (22%) (PriceWaterhouseCoopers SA, 2005).

Faire appel à des experts dans les domaines bancaires, juridiques ou fiscaux contribue à la bonne réussite d'une telle démarche. Ci-dessous sont précisées la pertinence des sujets de conseil (valeur moyenne) et l'utilisation des offres liées.



**FIGURE 6/** Pertinence des sujets de conseil (valeur moyenne) et utilisation des offres suivant les sujets

## #16

Il est aussi relevé par Ernst & Young, en 2012, que les principaux obstacles à une reprise familiale pour la jeune génération sont avant tout les limitations induites par le plan de carrière, le doute quant aux compétences nécessaires et le manque d'intérêt pour les activités de l'entreprise.

**FIGURE 7/** Sur une échelle de 1 à 7, principaux obstacles pouvant faire renoncer la jeune génération à une reprise familiale



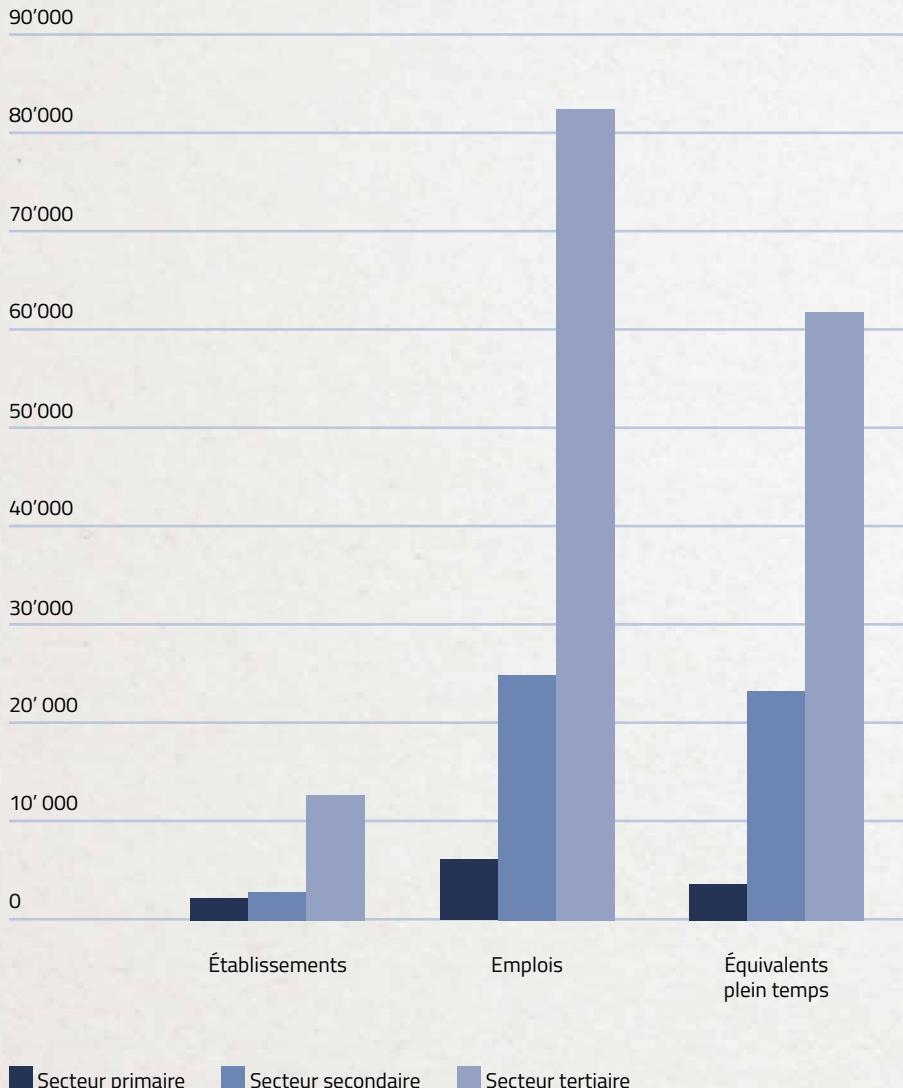
Niveau d'obstacle: 7 = élevé

Par contre, les motivations principales qui animent la jeune génération intéressée à succéder sont de perpétuer la tradition et de contribuer à l'héritage familial.

Cinq ans après leurs études de niveau universitaire, seuls 10% de la jeune génération touchée par la question se dit prête à poursuivre l'entreprise familiale et, 32%, de créer sa propre société. Le solde souhaite se réaliser dans une activité salariée.

L'ensemble de ces démonstrations atteste bien que de céder une PME n'est pas un geste banal et dépourvu d'embûches. Si à une certaine époque, la transmission familiale était naturelle et systématique, l'une des plus importantes difficultés actuelles, pour le dirigeant, est finalement de trouver le repreneur enthousiaste et adéquat.

## QUELQUES CHIFFRES RELATIFS À LA COMPOSITION DU TISSU ÉCONOMIQUE VALAISAN



**FIGURE 8/** Établissements et emplois selon le secteur économique, en Valais romand, en 2011

En ce qui concerne le **tiissu 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 8.

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 administratives (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.

5

# APERÇU DES 10 ÉTAPES DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

1

Business plan

2

Régime matrimonial

3

Prévoyance

4

Structure financière

## 1/ RÉDIGER UN BUSINESS PLAN

pour établir une vision et des objectifs quant à l'avenir souhaité de l'entreprise, en orientant les décisions quant à la forme de succession choisie et le profil du repreneur

## 2/ ADAPTER LE RÉGIME MATRIMONIAL ET SUCCESSORAL

afin de régler la propriété des biens/des dettes entre époux pendant le mariage ainsi que le partage du patrimoine en cas de divorce ou de décès de l'un des conjoints

## 3/ VÉRIFIER SA PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

en analysant les incidences d'une prise de retraite/cessation d'activité sur la situation financière personnelle

## 4/ PRÉPARER LA STRUCTURE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

en allégeant le bilan des éléments non nécessaires à l'exploitation, en améliorant les processus, la rentabilité ainsi que l'image



5

Évaluation financière

6

Quel successeur

7

Négociation

8

Remise des clés

9

Communication

10

Et après ?

**5/ ÉVALUER LA VALEUR, LE PRIX ET L'ENTREPRISE ELLE-MÊME**

pour définir la base de négociation du prix, en procédant à une évaluation de l'entreprise et/ou à une Due Diligence

**6/ RECHERCHER ET DÉTERMINER LE SUCCESSEUR**

en précisant un profil type ainsi que le mode de transmission

**7/ NÉGOCIER LES MODALITÉS DE LA REPRISE ET LE PRIX DE VENTE**

en signant une convention de confidentialité et de réservation

**8/ TRANSMETTRE LES CLÉS**

en procédant également au transfert du savoir-faire et du siège de chef d'entreprise

**9/ COMMUNIQUER AUPRÈS DES DIFFÉRENTS PARTENAIRES**

- clients, employés, fournisseurs, etc. -

en établissant une stratégie commune

**10/ ACCOMPAGNER LE SUCCESSEUR**

en définissant une durée et un cahier des charges précis quant au soutien apporté dans l'objectif de pérennité de l'entreprise

# LES ENJEUX

## LA PRÉPARATION D'UNE SUCCESSION POUR UN CÉDANT

passe aussi par une bonne disposition psychologique. La décision de remettre sa société ne peut être égoïste ou bâclée, car elle concerne à la fois son entourage familial, ses collaborateurs, ses multiples partenaires (clients, fournisseurs, etc.) et influe sur la pérennité de l'exploitation. Déjà isolé dans sa fonction de dirigeant, celui-ci voit le poids s'alourdir sur ses épaules par ces responsabilités supplémentaires.

Ainsi, s'il ne prête pas attention à l'ensemble de ces aspects émotionnels, le chef d'entreprise peut, sans s'en rendre compte dans l'immédiat, précipiter ce délicat processus à la ruine. Derrière le formel des démarches administratives et financières, ce sont avant tout des femmes et des hommes touchés par un bouleversement majeur dans leur quotidien professionnel. Comment peut-il y faire face ? Peut-être, en débutant au préalable par la compréhension des notions suivantes :

### 1/ GESTION DU CHANGEMENT voire, mécanisme de deuil

cette phase est normale, car liée à l'aboutissement d'une réalisation, de surcroît de longue haleine. L'objectif est de faciliter l'acceptation

de cette étape et d'éviter d'éventuels facteurs de rejet par l'anticipation des risques et la planification de la mise en œuvre. Pour passer au-dessus, il vaut la peine de s'asseoir quelques minutes pour procéder au bilan de ce parcours. Soit, lister ce qui a été accompli, les embûches vaincues et considérer ce qui est, en définitive, perdu (statut social, l'activité, les relations, etc.). Ainsi, une page se tourne. Fier de ce qui a été produit, il est temps d'amorcer de nouveaux projets. L'avantage pour un cédant (s'il le veut et s'il en a le temps) est qu'il pourra toujours ou désigner celui / celle qui lui succèdera ou garder la main-mise sur son avenir.

### 2/ GÉRER SES PEURS ET INQUIÉTUDES

au vu de l'ensemble des conséquences, tout individu peut se sentir désécurisé dans ce processus. Comme lors de la résolution première qui fut de créer son entreprise, il faudrait conserver sa confiance en soi et en son entourage, exprimer ses craintes pour les vérifier et les affronter, finalement ne plus se tourmenter et ... oser !



Par habitude, mais aussi au vu de ses responsabilités, seul en face de ses décisions, le dirigeant va souvent vouloir mettre à l'épreuve certaines inconnues avant d'en informer les personnes concernées. Il est dès lors **fortement recommandé** de, bien à l'avance, **s'adjoindre le service d'experts** comme une fiduciaire, un conseiller bancaire ou un médiateur. Les questions liées à la succession sont complexes. Il n'y a pas de solution toute faite ou de modèle de base duquel s'inspirer. **Chaque situation de transmission est un cas unique.**

Si les enjeux prioritaires d'un cédant sont la préparation et la planification de ce grand chantier, il est surtout **confronté aux propres inquiétudes de son environnement** (la famille, les salariés, les partenaires). Par son rôle de chef, il est amené à gérer de façon préventive ce contexte et à accompagner tout ce beau monde dans cette nouvelle performance. Il doit ainsi prendre en compte les appréhensions quant à la sécurité de l'emploi, le maintien des « bonnes » conditions de travail et la qualité des relations professionnelles.

**« Il fallait des vérités, pas trop de politesse, montrer la réalité »**

*Yves Bidal, successeur Bimétal SA*

## LES 7 ERREURS À ÉVITER

Ci-dessous sont relevées les 7 erreurs régulièrement rencontrées par les entrepreneurs. S'il n'y a pas encore de « baguette magique », l'occasion est au moins donnée de repérer les principales embûches.

### 1/ L'OMISSION

- *La succession est un instant de vie de l'entreprise; la vivre est la réussir. -*

Dans une PME familiale, la succession est souvent organisée à contrecoeur et tardivement. La relève ne se prépare pas, elle se subit. Un entrepreneur consacre près de 80'000 heures à bâtir son exploitation, mais seulement 10 heures à prévoir son transfert. Idéalement, la planification de cette étape doit commencer lorsque le propriétaire atteint l'âge de 50 ans environ. Comme le souligne un dirigeant: « le problème, c'est qu'il faut 25 ans pour transmettre une entreprise et que cela revient tous les 25 ans ». Une mauvaise anticipation peut donc mettre en péril l'entreprise.

### 2/ LA PEUR

- *La peur n'alimente qu'elle-même. Alors, n'ayons pas peur! -*

Le patron qui doit remettre à très souvent peur de « lâcher son bébé ». En effet, en quittant son poste à responsabilités, l'entrepreneur pense abandonner son statut social, la reconnaissance et ses relations. Cela peut être vu comme une perte d'identité et un isolement. Régulièrement, il juge qu'en dehors du travail, de son antre professionnel, il n'y aura pas de vie intéressante. À cela s'ajoute la question financière de la retraite qui doit égale-

ment être clairement étudiée, afin de développer une stratégie adéquate.

### 3/ LE MANQUE DE COMMUNICATION

- *À la base du processus, il y a des personnes et des idées. -*

Dans le cadre d'une transmission familiale, on touche non seulement à l'exploitation, mais aussi à la cellule familiale. Il revient au dirigeant de prendre conscience de la question de la relève. Celui-ci doit réfléchir sur les objectifs qu'il souhaite atteindre en tant qu'entrepreneur. Son rôle consiste également à mobiliser sa famille. Elle doit être partie prenante à la discussion et à la décision. Au final, il s'agira de trouver une solution bonne pour la famille et pour l'entreprise. Souvent, la famille désire placer l'un des siens ; toutefois, il est nécessaire d'évaluer rationnellement le potentiel de la personne. Des divergences d'opinions ou d'intérêts peuvent intervenir et provoquer un blocage, lequel peut être désamorcé grâce à la médiation.

### 4/ LA NÉGLIGENCE

- *La difficulté ou l'obscurité d'un sujet n'est pas une raison suffisante pour le négliger. -*

Dans une transmission d'entreprise, il ne faut négliger aucune option :

- **solution à l'intérieur de la famille**

- **solution à l'extérieur de la famille**

par exemple: vente, reprise par les employés, etc. Même si, dans la plupart des cas, une solution interne à la famille semble être privilégiée, il est indispensable d'évaluer toutes les possibilités. Il faut également être conscient qu'il n'existe pas qu'UN bon procédé. Il y a une issue consentie par la famille, compte tenu de toutes ses caractéristiques.

### 5/ L'INDIVIDUALISME

- *L'individualisme est comme le vent qui anime un brasier, mais qui éteint une chandelle. -*

La succession est un passage difficile qu'il s'agit de négocier en s'entourant de personnes compétentes. S'attaquer à la succession consiste à s'attaquer au cœur et à la raison à la fois. C'est trouver une solution avec sa famille, en considérant la réalité économique et juridique de l'entreprise. L'aspect technique est très important et la décision doit tenir compte de tous les paramètres (impôts, capital retraite, héritage, etc.).

Des professionnels peuvent vous aider:

- **dans les questions techniques**

fisc, votre banque, votre fiduciaire, votre avocat-notaire, etc.

L'OMISSION

1

LA PEUR

2

LE MANQUE DE  
COMMUNICATION

3

LA NÉGLIGENCE

4

L'INDIVIDUALISME

5

LE DOUTE

6

LA FIERTÉ

7

#### ▪ dans les questions touchant à l'émotionnel

Des conseils de tierces personnes proposent un regard neuf et objectif sur la situation et peuvent déjouer les conflits qui peuvent surgir lors d'une succession.

#### 6/ LE DOUTE

- *Choisir le doute comme philosophie de vie, c'est comme choisir l'immobilité comme mode de transport.* -

Le patron ne devra pas douter. La décision qui sera prise sera la bonne pour son entreprise, compte tenu de son histoire. Ainsi, il devra faire confiance à son successeur. Il devra l'intégrer et, peu à peu, lui donner des responsabilités. Lorsque le cédant a eu la sagesse de préparer la démarche de son vivant, père et fils (par exemple) doivent cohabiter avant, pendant, et après la transmission. Les risques de conflits entre générations s'accroissent sensiblement.

De même, le départ d'un dirigeant et l'arrivée de son remplaçant sont un véritable traumatisme pour les collaborateurs. En accordant son entière confiance à son successeur, l'entrepreneur pourra rassurer ses employés ainsi que ses clients.

#### 7/ LA FIERTÉ

- *Je prendrai ma véritable retraite, quand je fermerai les yeux pour la dernière fois.* -

Alors même que le successeur est trouvé, celui qui remet éprouve de la peine à quitter le bateau. Certes, on peut comprendre cette attitude, mais il se doit d'être lucide. C'est en se retirant qu'il assurera la pérennité de son œuvre. Selon les termes d'un entrepreneur: «la plus grande tentation des dirigeants-propriétaires, ce n'est pas l'inaïllibilité, c'est l'immortalité.» Le dirigeant doit être conscient que son comportement sur ce plan constitue un véritable facteur d'échec ou de réussite d'une transmission.

# 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 céder peut donc faire usage de cette aide pour élaborer une stratégie, adapter le plan d'affaires, définir le profil du repreneur ainsi que pour garantir un environnement de négociation serein.

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.

Bien entendu, l'entrepreneur a une place prépondérante dans le processus de médiation. En s'engageant dans cette direction, lui-même doit être prêt à intégrer une démarche de coopération et à vouloir concilier ses attentes avec les perspectives envisagées par le successeur.

7

# LES 4 PILIERS DE LA MÉDIATION

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

1/ QUOI ? - phase préparatoire du processus de médiation -	3/ COMMENT ? - phase de négociation -
<p><b>Les objectifs de cette étape sont:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ établir une relation de confiance entre les parties</li> <li>▪ identifier la nature du conflit</li> <li>▪ déterminer si chacun est disposé à chercher ensemble une solution au problème</li> <li>▪ permettre au médiateur d'exposer les règles du jeu.</li> </ul> <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>	<p><b>Les objectifs en sont:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inventorier différentes solutions</li> <li>▪ examiner la réalité et les conséquences des diverses options</li> <li>▪ faciliter la prise de décision.</li> </ul>
<p><b>2/ POURQUOI ? - phase d'exploration -</b></p> <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>	<p><b>4/ COMMENT VRAIMENT ? - rédaction du projet d'entente -</b></p> <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>

*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 « Générations », 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 épaulement. 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.

## #28

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0. Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Générations	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

FIGURE 9/ Modèles managériaux liés aux générations

«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.

Jean-Daniel Antille, ancien directeur de  
l'Antenne Région Valais romand

# LE CÉDANT ANTICIPE

La question d'une succession peut intervenir à la suite de multiples motifs (âge, santé, opportunité d'une vente, etc.) et ceci de façon prévue ou sous le coup de l'urgence. Pour autant que la situation le permette, plus le chef d'entreprise anticipe le transfert de son savoir-faire et de son patrimoine, plus sa société aura des chances de perdurer.

## BON À SAVOIR

*Les spécialistes s'accordent pour recommander un délai d'au moins 5 ans à la planification d'une transmission d'entreprise. Ceci afin de prévenir de nombreuses conséquences économiques, fiscales, législatives, mais également émotionnelles.*

- 5 ans

### 1/ DÉCISION / ÉTAT DES LIEUX

- définir la vision de l'entreprise
- évaluer sa valeur financière et son potentiel de développement
- prendre en compte les délais liés aux aspects légaux, fiscaux et de prévoyance
- mesurer l'avantage d'un changement de structure juridique

## 2/ IDENTIFICATION DU REPRENEUR

- déterminer le type de transmission
- profiler le successeur
- débuter la recherche du successeur
- anticiper la transition  
(formation, gestion des compétences, etc.)

**- 3 ans**

## 3/ LA VENTE

- procéder aux démarches administratives et légales

**- 6 mois**

## 4/ TRANSMISSION

**+ 1 an**

## 2/ ET APRÈS?

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

FIGURE 10/ Les étapes à anticiper en vue d'une transmission

## MOTIVATIONS

Pour le cédant, il s'agit avant tout de faire face au constat et à l'acceptation de cette étape devenue nécessaire. C'est là le premier pas, qui intervient souvent bien plus vite que souhaité.

Avant de s'interroger sur les partenaires à contacter, les démarches et les processus à installer, il est bénéfique pour l'entrepreneur de poser les premiers jalons qui le concernent personnellement dans cette procédure. Pour ce faire, **reconnaître les raisons** qui sous-tendent cette décision est utile. Si l'on remet en raison de l'âge ou pour relever un nouveau défi professionnel, les enjeux seront très spécifiques, notamment le financement de la retraite. En conséquence, il est recommandé de **faire un bilan quant à sa situation patrimoniale et économique** (cf. chapitre 10 sur la prévoyance et chapitre 11 lié aux aspects juridiques).

Dans ce contexte, le **cédant doit** aussi être clair vis-à-vis de sa société en déterminant un **délai quant au transfert, ce qui est transmis, sous quelle forme et à qui**.

Le **caractère émotionnel** est à considérer (cf. chapitre 6 sur les enjeux). Pour qu'une reprise se passe dans les meilleures conditions, il faut déjà se sentir disposé à vendre, soit prêt à laisser sa place et faire confiance à son successeur. L'entreprise incarne généralement l'œuvre d'une vie, un investissement total «corps et âme», la représentation sociale de pouvoir et de prestige. Il est ainsi fortement compréhensible qu'un patron peine à envisager un après ou soit déstabilisé devant l'importance de son choix.

De plus, vu les intérêts divergents entre les deux parties, la démarche est susceptible de faire face à moult embuches productrices de conflits. Le **prix** est régulièrement le premier motif de discorde. L'un risque une surestimation de la valeur de son exploitation alors que l'autre négociera à la baisse. En outre, certaines difficultés de communication comme, entre autres, celles découlant des différences entre les générations Baby-boomer, X, Y et Z (cf. chapitre 7 sur la médiation) peuvent survenir. Il y a donc lieu de s'y préparer sérieusement et de planifier les étapes.

soit plus bas que la valeur de l'exploitation sur le marché ce qui peut provoquer des sentiments de frustration pour les autres héritiers.

*Pour anticiper d'éventuels conflits, il est conseillé de procéder à une réunion de famille en vue de prendre connaissance, déterminer et se mettre d'accord sur les principaux points suivants :*

- les valeurs de l'entreprise
- les priorités pour la famille
- l'engagement familial et sous quelle forme
- le successeur
- la propriété de l'entreprise
- la fortune privée est-elle suffisante pour indemniser la succession ?

Le résultat de ce conciliabule, en vue de garantir aussi la pérennité de la famille, est à reporter dans une charte ou un pacte. Au vu de l'expérience de plusieurs entrepreneurs «**ce qui est vrai aujourd'hui ne l'est pas forcément demain**».

## CONSEIL DE FAMILLE

Bien souvent afin d'assurer la pérennité de sa société, l'entrepreneur s'y est dévoué personnellement et financièrement incluant l'engagement bénévole des membres de la famille. Tout l'entourage se trouve ainsi intimement concerné par la cession. Au-delà de l'implication émotionnelle, certains impératifs légaux sont à prendre en considération notamment en ce qui concerne le régime matrimonial et le règlement de la succession. Par ailleurs, en cas de transmission interne à la famille, il se peut que le prix de vente

### BON À SAVOIR

*Pour une **société de capitaux**, ces mêmes questions sont à traiter au sein du conseil d'administration à qui reviennent la révocation et la nomination de la direction.*

# FACTEURS DE SUCCÈS

*Transmettre son entreprise avec succès demande de la préparation sans précipitation. En prenant en compte les enjeux de la succession et ses motivations, l'entrepreneur peut déjà développer dans les grandes lignes sa planification:*

## DÉFINIR LE CADRE

- Combien de temps je veux davantage exercer (épanouissement professionnel, loisirs), dois-je aussi travailler (raisons économiques), puis-je encore le faire (santé) ?
- Qu'est-ce qui devra et pourra être transmis ?
- Quel objectif poursuivre dans cette cession (préserver la bonne marche des affaires, garantir la sécurité financière, loyauté envers le personnel, les partenaires commerciaux) ?

## RECHERCHER LE SUCCESEUR

**Le processus est similaire à celui appliqué dans le recrutement, à savoir:**

- s'assurer des compétences en matière de management et de démarche commerciale
- vérifier les références
- obtenir des garanties.

Le premier candidat peut heureusement être le repreneur idéal. Bien souvent, il faut quand même s'attendre à quelques rencontres avant d'être en face de la bonne personne. De ce fait, il n'y a aucune raison de s'enfermer dans une position avec un aspirant qui ne convient pas.

**La relation de confiance** entre les deux parties est essentielle au regard de la pérennité de l'entreprise.

## FIXER UN PRIX

Une valorisation trop élevée, liée à la vision subjective et affective du patron, peut entraîner un endettement trop lourd pour le successeur et la société, voire décourager tout transfert. À trop vouloir figer son attention sur l'estimation financière de l'exploitation et les démarches qui en découlent (comme la revalorisation des actifs, appliquer les différentes méthodes de calcul de la valeur, analyser les forces et faiblesses, etc.), le dirigeant risque de se disperser. Il peut compromettre ce qu'il fait de mieux, la gestion de son entreprise. En mettant justement de côté les activités créatrices de valeur, cela impacte directement et négativement le prix de vente final.

## RASSURER

Comme déjà mentionné, derrière cet aspect de transmission, ce sont des hommes et des femmes qui sont malmenés dans cette transaction. La diffusion d'information est alors nécessaire envers ses collaborateurs et ses partenaires commerciaux. Être présent pour répondre aux questions contribue à maintenir le dialogue et préserver les relations.

## TRANSMETTRE SON SAVOIR, LES PROCESSUS ET LES COMPÉTENCES

Il s'agit là de définir le cadre de formation, le passage de chaque clé, à quel moment et jusqu'à quand le trousseau est gardé de façon partagée. La surprise du cédant tout comme son absence est nuisible à la succession.

## VISION ET OBJECTIFS DE PÉRENNITÉ POUR L'ENTREPRISE

*Au vu du marché, de ses tendances et perspectives de croissance, l'entrepreneur doit positionner son affaire, non seulement sous l'angle stratégique, quant à sa progression, mais également par rapport aux valeurs prioritaires à poursuivre.*

*Vis-à-vis de la **méthode de développement**, un premier état des lieux est à réaliser sur l'évolution du marché, les potentiels d'expansion, la capacité opérationnelle, d'endettement ainsi que la composition du bilan. Cette réflexion permet d'orienter les premières recherches liées au successeur, puis de préparer le transfert de l'exploitation en adaptant les processus, éventuellement la forme juridique et en procédant aux investissements nécessaires.*

En termes de **vision**, ce sont les objectifs à l'achèvement de la cession qui doivent être examinés. Ceux-ci peuvent être multiples:

- optimisation fiscale
- respect de certaines valeurs comme:
  - *la loyauté envers les employés, préserver le réseau de clientèle, des fournisseurs*
  - *l'image de l'entreprise.*
- pérennité et autonomie de la société (poursuite à long terme des activités, de la raison sociale, culture d'entreprise, etc.)
- succession équitable au sein de la famille
- vente à bon prix
- minimisation du risque économique afin de garantir la couverture financière de la famille

Sur ce constat et ces valeurs définies, la réflexion peut enfin se poser pour trouver le bon successeur et mettre en place les processus adéquats.

**«À un moment donné, on ne peut pas continuer à investir sans savoir ce que deviendra l'entreprise »**

#35

---



Gérald Besse, cédant propriétaire-encaveur

# PLANIFICATION

Dans la pratique, il est régulièrement recommandé d'amorcer la réflexion d'une transmission vers ses 50 ans. Même si l'aboutissement n'est pas immédiat, cela permet déjà d'approfondir les étapes clés et d'anticiper une éventuelle cessation abrupte d'activité pour des raisons de santé ou de décès.

En fait, il n'y a pas véritablement de «bon moment» pour entamer ce processus. Lors de la création d'une entreprise, le patron devrait avoir une vision à long terme et envisager sa succession par le choix de la structure juridique, sa propre prévoyance, les investissements ainsi qu'en s'associant ou en engageant du personnel. Chaque phase de développement est par la suite propice à ces questions.

Concrètement, c'est en tout cas **5 à 6 ans avant la date de cession** décidée qu'il faudrait procéder aux démarches. Ce délai est fonction de plusieurs éléments :

- du temps à escompter pour éclaircir les aspects légaux en lien avec la prévoyance, le règlement de la succession du patrimoine, etc.
- de l'analyse et des mutations à éventuellement apporter à la forme juridique
- du délai fiscal de 5 ans pour éviter l'imposition, sous certaines conditions, de la réalisation des réserves latentes

- des recherches laborieuses en vue de trouver le bon successeur
- de la phase de négociation et d'entente quant aux termes de la transmission
- du transfert du savoir et des compétences clés.

*Ci-contre sont schématisées les principales étapes d'une succession/vente d'entreprise. Le constat est ainsi évident que ce processus ne réside pas dans l'aboutissement d'une transaction financière. Le temps à disposition est un facteur de succès crucial.*

**«J'ai cherché un repreneur, mais sans succès pour l'instant. J'ai été approché par des Français, mais les transactions se sont avérées compliquées.»**



FIGURE 11 / Phases clés d'une vente d'entreprise

# MESURES PRÉPARATOIRES

*Après avoir posé ses objectifs et procédé à un état des lieux, le dirigeant peut se faire une idée du mode et du type de transmission à envisager. C'est alors le moment d'amorcer les mesures préparatoires et d'entamer les recherches du successeur. Ce ne sera qu'à l'issue de la négociation que pourront enfin apparaître les étapes de concrétisation dans les domaines de l'administratif, de la fiscalité et juridique.*

**Par mesures préparatoires, il est entendu:**

## 1/ PRÉPARATION EN MATIÈRE DE RÉGIME MATRIMONIAL ET SUCCESSORAL

- prendre connaissance du régime matrimonial (déterminant lors du partage successoral)
- éventuellement, adapter ou compléter le régime par un avenir
- analyser les différentes possibilités de partage successoral (répartition du patrimoine, de l'entreprise)
- prévoir un pacte successoral pour désigner le repreneur, le montant de la transaction, régler l'attribution des différents biens faisant partie de la fortune, fixer les sommes et délais d'amortissement pour la valeur compensatoire

## 2/ PRÉPARATION EN MATIÈRE DE PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

- demander à la caisse de compensation une projection de la rente AVS
- examiner la valeur de la rente vieillesse du 2<sup>e</sup> pilier
- combler les lacunes en prévoyance par des rachats
- prendre en compte un éventuel 3<sup>e</sup> pilier
- analyser le rendement des placements de capitaux ou de biens immobiliers
- budgétiser les dépenses et revenus
- en cas de fortune privée placée dans l'entreprise, la récupérer petit à petit par des prélèvements privés ou par l'intermédiaire de dividendes

## 3/ PRÉPARATION DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE ET OPÉRATIONNELLE DE L'ENTREPRISE

*L'enjeu est de garantir la viabilité financière de l'entreprise tout en préservant sa liquidité, sa capacité dendettement et ses fonds propres.*

- définir des directives d'évaluation de l'entreprise
- fixer la valeur de l'entreprise
- considérer si un changement de structure juridique est nécessaire
- conserver le savoir-faire des collaborateurs

▪ améliorer et systématiser les processus organisationnels (cahier des charges, organigramme, comptabilité)

▪ peaufiner l'image de l'entreprise (par exemple: entretien des extérieurs, entretien des locaux, documents soignés)

▪ alléger le bilan de toutes valeurs non utiles à l'exploitation (diminuer les stocks excédentaires, vendre les actifs non indispensables, réduire les placements financiers et liquidités à leur minimum, transférer les immeubles au privé ou sous raison sociale distincte, séparer la fortune et les dépenses privées de l'entreprise, etc.)

▪ libérer progressivement les réserves latentes

▪ distribuer les dividendes (bénéfices théâtralisés)

▪ améliorer la capacité bénéficiaire (réduire les coûts fixes, les charges d'approvisionnement)

## 4/ PRÉPARATION FISCALE

▪ pour évaluer l'impact fiscal, additionner tous les impôts sur 5 ans pour l'entreprise, le cédant, l'acquéreur, les actionnaires et ceci au niveau fédéral, cantonal, communal ainsi que sur le plan des cotisations sociales

▪ évaluer les impôts uniques (sur la succession, gains immobiliers, bénéfice de liquidation, etc.)

▪ procéder à une taxation intermédiaire

▪ négocier un ruling (avantages fiscaux) avec le service des contributions

## 5/ DÉTERMINATION DU SUCCESSEUR

- analyser au sein de l'entourage familial si un repreneur est motivé et susceptible de succéder
- analyser au sein de l'entreprise si un employé/cadre est motivé et susceptible de succéder
- élargir ses recherches à l'extérieur de l'entreprise, voire auprès de ses partenaires commerciaux
- préparer un premier dossier de présentation succinct (informations générales, chiffre d'affaires, croissance annuelle, nombre d'employés, fourchette de prix désiré, conditions posées)

## 6/ NÉGOCIATION

- remettre, sous confidentialité, un deuxième dossier de présentation détaillé (éclaircissements de la comptabilité, liste des clients/fournisseurs, compétences des collaborateurs, contrats importants, etc.)
- étudier les modes de transmission et leurs impacts sur l'entreprise et son propriétaire
- évaluer dans quelle mesure la transaction peut être financièrement facilitée par le cédant (prêts à intérêts fixes, intérêts liés au bénéfice, avancement d'héritage, donation)

## 7/ PRÉPARATION DU SUCCESSEUR lors de la transmission

*Le successeur peut être soumis à une forte pression de la part du cédant comme des collaborateurs et partenaires financiers. Chacun s'attend à une prise en main rapide, de l'initiative et à une gestion cohérente, fonction des objectifs. De plus, il s'agit d'une étape critique, car chacun a en référence l'ancien dirigeant et peine à accepter le changement. Raison pour laquelle, en tant qu'entrepreneur, il est essentiel de préparer la remise des clés par étapes:*

- formaliser le savoir-faire (processus)
- transférer la responsabilité opérationnelle puis stratégique
- transférer le contrôle financier en parallèle ou au terme de la passation réussie de la direction
- définir le plan de communication à l'interne et à l'externe (qui ? quand ? comment ?)

## PLAN B

*Un homme averti en vaut deux! Malgré tous les aspects de bon augure, tant que la transaction n'est pas signée, il est judicieux d'envisager une solution de secours.*

Dans le milieu de la transmission, il est régulièrement constaté que, pour une raison imprévisible ou sous-estimée, à l'approche de la conclusion, le successeur potentiel, voire le cédant lui-même, finit par se rétracter. Sa propre invincibilité peut aussi être surévaluée. Au vu du temps et de l'énergie mise à disposition dans le processus, ce désistement peut être bien souvent le déclencheur d'une cession non résolue soit, de la faillite décidée de l'entreprise. Un décès ou un arrêt précoce lié à une maladie / un accident peut également avoir le même effet.

Il n'y a pas de plan B type sur lequel peut se retourner le dirigeant en toute tranquillité. Seul celui qu'il aura échafaudé lui permettra d'y faire face dans les meilleures conditions.





10

# ASPECTS DE PRÉVOYANCE PERSONNELLE

Les principales raisons de se retirer sont dues à l'âge et à la santé (Crédit Suisse Groupe AG, 2013). Survient ensuite le souhait d'avoir plus de temps libre. D'après ce sondage, c'est entre 60 et 65 ans que le sujet revêt toute son importance. En réalité, **près de la moitié des dirigeants interrogés n'ont pas réglé leur prévoyance vieillesse.**

On peut relever toutefois que les exploitations familiales se penchent davantage sur la question que les autres. Ceci s'appréhende notamment par le fait que l'entreprise constitue une part de la fortune familiale et que, par définition, elle forme souvent un élément de la prévoyance vieillesse. L'attention à l'égard de cette problématique est encore plus marquée chez les fondateurs que chez les non-fondateurs.

Sous ce chapitre, la notion de prévoyance est expliquée à travers les principaux aspects à examiner en vue d'une prise de retraite. Cette thématique n'est pas moins importante pour un patron qui poursuit une activité lucrative. L'angle d'approche étant différent, il lui est suggéré de consulter le même chapitre dans la partie « successeur » de ce guide.

## PLAN FINANCIER

Lors de la transmission d'une entreprise en raison d'une retraite, pour obtenir une vue d'ensemble, le plan financier semble être le meilleur outil. Ceci, afin d'examiner quelles sont les incidences sur sa propre situation pécuniaire (conséquences fiscales de la vente liées à la structure juridique ainsi que sur la prévoyance personnelle en cas d'arrêt complet de l'activité). Le plan financier permet d'analyser la capacité de conserver le même niveau de vie. Pour ce faire, la rente AVS estimée est additionnée à celle escomptée du 2<sup>e</sup> pilier, le 3<sup>e</sup> pilier et le rendement des capitaux / biens immobiliers.

La diversification de fortune (bien immobilier, épargne avec ou sans stratégie de placement), le droit matrimonial et des successions, la poursuite de l'exercice à temps partiel, les gains accessoires, les possibilités d'optimisation fiscale sont autant d'éléments à considérer.

Les branches d'assurances sociales ou privées touchant plus particulièrement les «risques» vieillesse, tels que l'AVS (1<sup>er</sup> pilier), la prévoyance professionnelle (2<sup>e</sup> pilier) ou individuelle (3<sup>e</sup> pilier) prennent ici toute leur signification pour le cédant.

## 1<sup>ER</sup> PILIER

**Les questions fondamentales à se poser au sujet de ses sources de revenus sont donc:**

- Quel sera le montant de ma rente AVS à l'âge de référence ?
- Une anticipation complète ou partielle de ma rente AVS est-elle envisageable et quelles en sont les conséquences financières ?
- Quels seront les montants de ma rente de 2<sup>e</sup> pilier et / ou du 3<sup>e</sup> pilier ?
- Le versement se fera sous forme de rente ou de capital ?

Les réponses à ces interrogations pourront être différentes en fonction de la régularité et de l'importance des gains obtenus, mais aussi de la structure juridique de l'entreprise ou encore de la situation familiale.

**En matière AVS**, vu que l'obligation d'assujettissement ne dépend pas de la forme juridique de l'entreprise, le cédant peut demander une estimation de la rente de vieillesse à sa caisse de compensation AVS.

En préambule, il y a lieu de rappeler que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, dans le cadre de la réforme AVS 21, l'âge de référence est harmonisé à 65 ans pour les femmes et les hommes.

À l'heure de planifier sa retraite, les assurés disposent d'une marge de manœuvre précieuse : ils peuvent choisir de toucher leur rente AVS plus tôt ou, au contraire, de la reporter. Ces deux options – anticipation ou ajournement – offrent une certaine flexibilité, mais entraînent aussi des conséquences financières. Depuis l'entrée en vigueur de la réforme AVS 21, toute personne peut demander sa rente de vieillesse jusqu'à deux ans avant l'âge de référence, soit dès 63 ans pour les hommes comme pour les femmes. De plus, il est désormais possible de percevoir une partie de sa rente (entre 20 % et 80 %) et de différer le reste. Cela permet de moduler sa transition vers la retraite. Une anticipation entraîne une réduction à vie du montant de la rente. Cette réduction est dégressive selon la durée d'anticipation. À l'inverse, les assurés qui n'ont pas besoin immédiatement de leur rente à 65 ans peuvent choisir de l'ajourner — entièrement ou partiellement — pour obtenir une rente plus élevée.

Les mémentos du centre d'information AVS/AI et plus particulièrement celui concernant la flexibilisation de la retraite, disponible sur le

site [www.avs-ai.ch](http://www.avs-ai.ch), vous donneront toutes les informations utiles sur les différents taux de réduction et d'ajournement.

Il est important de rappeler ici qu'**une activité professionnelle peut être maintenue tout en conservant son droit à l'AVS**. Les personnes qui exercent une activité lucrative après avoir atteint l'âge de référence continuent de cotiser à l'AVS, à l'AI et aux APG, mais pas à l'assurance chômage. En dessous d'un revenu mensuel de CHF 1'400.- ou de CHF 16'800.- par année, il n'y a pas de cotisation à verser. Toutefois, les salariés et indépendants peuvent renoncer à l'application de la franchise afin de payer des cotisations sur l'ensemble de leurs revenus. Dans certaines circonstances, cela leur permet d'augmenter leur droit à la rente, soit en comblant des lacunes de cotisation et d'assurance, soit en augmentant leur revenu annuel moyen déterminant.

Le montant de l'AVS est chiffré en fonction du nombre d'années de cotisations et des gains réalisés. En 2025, une rente simple de l'AVS peut osciller entre CHF 29.- et CHF 2'520.- par mois ! Le rachat d'années manquantes ou le versement de contributions volontaires ne peut pas se faire dans le 1<sup>er</sup> pilier.

En cas de décès, sous certaines conditions, une rente de survivants (veuf, veuve, orphelin) est servie. Par contre, son maximum mensuel est de CHF 2'016.- pour la rente de veuf ou veuve et de CHF 1'008.- pour la rente d'orphelin.

## 2<sup>E</sup> PILIER

**Dans le cadre d'une raison individuelle**, le cédant n'aura vraisemblablement pas constitué de 2<sup>e</sup> pilier ou insuffisamment. Il devra compter sur un éventuel 3<sup>e</sup> pilier ou dépendra principalement du revenu acquis à la suite du transfert de l'entreprise. Si tel est le cas, il est primordial d'obtenir des garanties de paiement du repreneur.

### BON À SAVOIR

*Lors de la vente du fonds de commerce, le gain relève de la fortune commerciale. Dès lors, le bénéfice est imposable et soumis à l'AVS pour une personne affiliée comme indépendante.*

**Dans le cas d'une société de capitaux**, le cédant, en tant que salarié, aura probablement un avoir de vieillesse lui donnant droit à une rente de sa caisse de pension ou à un versement en capital ou encore à la combinaison des deux.

Le retrait en capital laisse une plus grande souplesse dans la gestion et des possibilités d'amortir, par exemple, des dettes hypothécaires. Une taxation unique a lieu à la remise du capital. Il est imposé comme fortune.

La rente permet de garantir des rentrées régulières à vie, gage de sécurité. En cas de décès, une rente d'orphelin n'est servie qu'aux enfants de moins de 25 ans et qui n'ont pas terminé leur formation. Le conjoint, lui, touche 60% de la rente vieillesse. Cette rente est soumise à l'impôt sur le revenu.

À la retraite, il peut également être exigé qu'un quart des avoirs de vieillesse soit versé sous forme de capital unique et le reste en rente.

**Le règlement de l'institution de prévoyance ainsi que le certificat de prestations remis par la caisse, chaque année, renseignent sur les modalités et les montants en fonction du plan de prévoyance conclu** (minimum LPP, surobligatoire, primauté de cotisations ou de prestations).

**En ce qui concerne le 2<sup>e</sup> pilier**, une optimisation est toujours concevable. Des rachats peuvent être envisagés.

### BON À SAVOIR

*Dans le cas d'une société de capitaux, l'entrepreneur peut s'allouer des dividendes extraordinaires, en vue de racheter les années de cotisation manquantes du 2<sup>e</sup> pilier. À noter que ces montants peuvent être déduits du revenu imposable. Il est également, dans une certaine mesure, possible de procéder à des prélèvements privés plus importants dans cet objectif.*

## 3<sup>E</sup> PILIER

La prévoyance individuelle compose le 3<sup>e</sup> pilier. Elle peut compléter les prestations issues des deux premiers piliers.

Au vu de son défaut de couverture dans le cadre du 2<sup>e</sup> pilier, l'indépendant aura pour priorité de maximiser son 3<sup>e</sup> pilier. D'autant plus, que la constitution d'une telle prévoyance offre des avantages en termes de déductions fiscales.

La complémentarité de ces trois piliers doit servir à combler les besoins matériels individuels à l'âge de la retraite. Le graphique ci-contre en donne un aperçu.

En finalité, l'avenir d'un dirigeant ne prend pas fin une fois la transmission de son exploitation achevée. L'entrée dans la retraite nécessite une réflexion approfondie sur les moyens de préserver son existence et maintenir son niveau de vie. Les rentes de l'assurance-vieillesse et survivant, de la caisse de pension ou d'assurances complémentaires, doivent être soigneusement examinées ainsi que des solutions individuelles déterminées.

Chaque entrepreneur, chaque société, chaque succession est unique. Toutefois, les quelques règles communes, expliquées ci-dessus, clarifient la situation et simplifient la démarche en vue d'une prévoyance adaptée.

*Chapitre rédigé avec la collaboration de  
M. Sébastien Nançoz, directeur, FER Valais 106.7*

Pension de retraite en % du salaire annuel brut

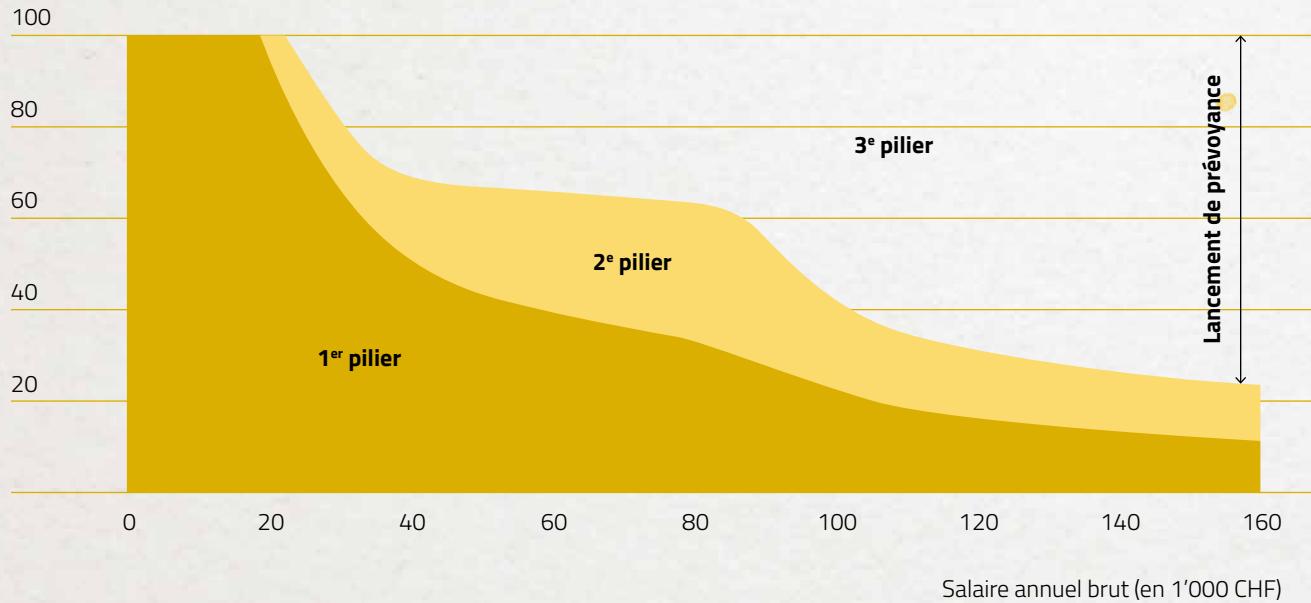


FIGURE 12/ Conception des 3 piliers

# ASPECTS JURIDIQUES

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

## 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 et, en particuliers, s'il s'agit de sociétés de personnes ou de capitaux.

## 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

#### 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).*

Pour bien mesurer la conséquence de cette décision en tant que dirigeant, deux exemples concrets sont présentés ci-dessous :

- Lors de la transmission à la descendance de l'exploitation constituée en cours de mariage (par donation, avance d'héritier, prix de faveur, etc.), en cas de participation aux acquêts ou de communauté de biens, le consentement du conjoint doit préalablement être demandé. Par son acceptation, ce dernier renonce à une partie du bénéfice de l'union conjugale.
- Dans l'éventualité où le conjoint fournit sa contribution à la société, il est en droit à une indemnité équitable (art. 165 CC). Cette indemnité est, dans un régime de participation aux acquêts, considérée comme acquêts, soit un bien commun qui sera partagé au même titre que le revenu en cas de liquidation du régime. Si cette collaboration a eu lieu sous la séparation de biens, l'indemnité sera portée en diminution des biens communs ou acquêts, appréciée comme un bien propre.

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.

#### BON À SAVOIR

*Avant de régler une succession légale, à la suite d'un décès, c'est le régime matrimonial qui est en premier résolu (art. 204 et 236 du Code Civil).*

#### PARTICIPATION AUX ACQUÊTS

D'office lors d'une union, sans demande particulière des époux, la convention appliquée est celle de la participation aux acquêts. Il s'agit du régime légal ordinaire, régit par les articles 181ss du Code Civil suisse. Le patrimoine du couple est ainsi segmenté en **biens propres** et en **acquêts**.

Les **biens propres** sont les biens personnels amenés lors du mariage, ceux hérités ou reçus en donation ainsi que tout ce qui est obtenu au moyen de ces biens (art. 198 CC). Les biens communs sont ce qu'on appelle les **acquêts**, soit ceux pris en possession pendant le mariage. Correspondent à cette définition le produit de son travail (y compris AVS), les revenus de ses biens propres (intérêts sur les titres) et ceux procurés avec les biens communs, pouvant inclure un fonds de commerce constitué pendant le mariage (art. 197 CC).

Chaque époux administre ses propres biens et en dispose librement (art. 201 CC).

Hormis s'il se déclare solidaire, au sens de l'art.143 CO, un conjoint ne répond nullement des dettes professionnelles de l'autre. Concernant des créances sur les biens communs, chacun en est responsable de la moitié. Par contre, si ces engagements ont été faits d'un commun accord, l'un des deux peut se porter garant de l'ensemble.

#### BON À SAVOIR

*Les arriérés professionnels, voire une faillite, sont généralement attribués aux acquêts.*

**En cas de liquidation du régime**, à la suite d'un décès ou de divorce, la séparation des biens matrimoniaux est réalisée en biens du mari et biens de la femme. **Les acquêts sont divisés et répartis à parts égales.** À cela se rajoute la notion de participation aux bénéfices (art.207 CC) et parts à la plus-value (art.206 CC). Chaque époux a le droit à la moitié des bénéfices de l'autre. La part à la plus-value intervient si l'un des deux a contribué, sans contrepartie, à l'achat ou à l'amélioration de biens propres dont la valeur s'est accrue. Par convention, il est possible de renoncer ou de modifier la part de plus-value d'un bien déterminé (art. 206 al.3 CC). Ce qui simplifie le calcul du bénéfice de l'union conjugale en cas de transfert.

Par contrat de mariage, il est possible également de modifier la participation aux acquêts afin de, par exemple, attribuer tout le bénéfice au conjoint survivant ou de décider que les revenus des biens propres ne deviennent pas des acquêts.

Vis-à-vis de l'entreprise, la liquidation d'un régime peut aussi avoir d'importantes conséquences. Si le conjoint-entrepreneur décède en premier, l'enfant qui envisage de reprendre l'exploitation serait avantagé si celle-ci fait partie des biens propres. Dans le cas où la plupart des biens d'un époux sont constitués d'acquêts, l'attribution de la totalité du bénéfice de l'union conjugale au survivant reviendrait à vider la succession de sa substance. Par avenant au contrat de mariage (art. 199 CC) l'entreprise peut être considérée comme bien propre.

#### BON À SAVOIR

*En cas de liquidation du régime, ce n'est pas la valeur de l'entreprise qui sera partagée, mais le bénéfice des acquêts privés (art. 199 CC).*

# #46

## SÉPARATION DES BIENS

Ce régime est **conclu par contrat de mariage** (art. 182ss et 247ss CC) et **authentifié par un notaire** (art. 184 CC). Dans le cadre de cette disposition, du fait qu'il n'y a pas de biens ou de dettes communs, en cas de dissolution, **chaque époux conserve ses biens**. Il n'y a donc aucun partage à effectuer. Chacun répond également de ses dettes.

En cas d'insolvabilité du conjoint, la séparation de biens peut-être reconnue par un juge sur demande de l'autre (art. 185 CC) ce qui permet de rendre exigible la créance sur les acquêts. Le conjoint solvable va alors perdre la moitié du bénéfice. Mais, si des perspectives de gain sont importantes, cela les préserve.

Pour une personne qui n'exerce pas d'activité lucrative, ce régime matrimonial lui est défavorable. Par contre, si elle a contribué à l'accroissement de la fortune de son époux(se), notamment à l'égard de l'entreprise, elle a aussi le droit à une part de la plus-value.

## COMMUNAUTÉ DES BIENS

Ce régime est **conclu par contrat de mariage** (art. 182ss et 221ss CC) et **authentifié par un notaire** (art. 184 CC). Par ce biais, la totalité des **biens matrimoniaux (biens propres et biens communs)** est réunie en une seule masse que le couple gère et dont il est responsable de façon solidaire (art. 227 CC). Cette disposition peut être limitée contractuellement (art. 223 et 224 CC).

En cas de faillite, les époux sont soumis de plein droit à la séparation des biens (art. 188) ce qui permet de partager de manière anticipée les acquêts. Chacun répond de ses dettes avec les biens communs.

### BON À SAVOIR

*Vis-à-vis d'une entreprise, il est recommandé d'exclure de la communauté, par contrat de mariage, les biens servant à l'exercice de la profession et de les inclure dans ses biens propres. Ceci pour éviter d'engager l'ensemble des biens communs en cas de liquidation.*

## COMPARAISON DES RÉGIMES MATRIMONIAUX

À titre d'exemple, dans l'éventualité où l'**entreprise fut créée durant le mariage**, lors de la séparation, il est constaté chez l'époux des biens propres pour un montant de CHF 800'000.- (villa familiale héritée et des économies obtenues avant l'union) et des acquêts pour CHF 2 millions (entreprise évaluée à 1.5 millions et économies réalisées après l'union pour CHF 500'000.-). Mme n'a pas de biens propres hormis ses effets personnels (sans valeur commerciale), mais dispose d'acquêts pour CHF 200'000.- (économies).

Biens propres Mme (0.-)	Biens propres M. (800'000)
Acquêts Mme (200'000)	Acquêts M. (2 mio)

- En cas de **participation aux acquêts**, la répartition est alors prévue comme suit: chacun conserve ses biens propres: les acquêts sont partagés à parts égales. Monsieur verse alors CHF 900'000.- à Mme.



DISTRIBUTION  
1.1 mio



DISTRIBUTION  
1.9 mio

- Dans le cadre du régime matrimonial de la **séparation des biens**, chacun conserve ses biens.



DISTRIBUTION  
200'000



DISTRIBUTION  
2.8 mio

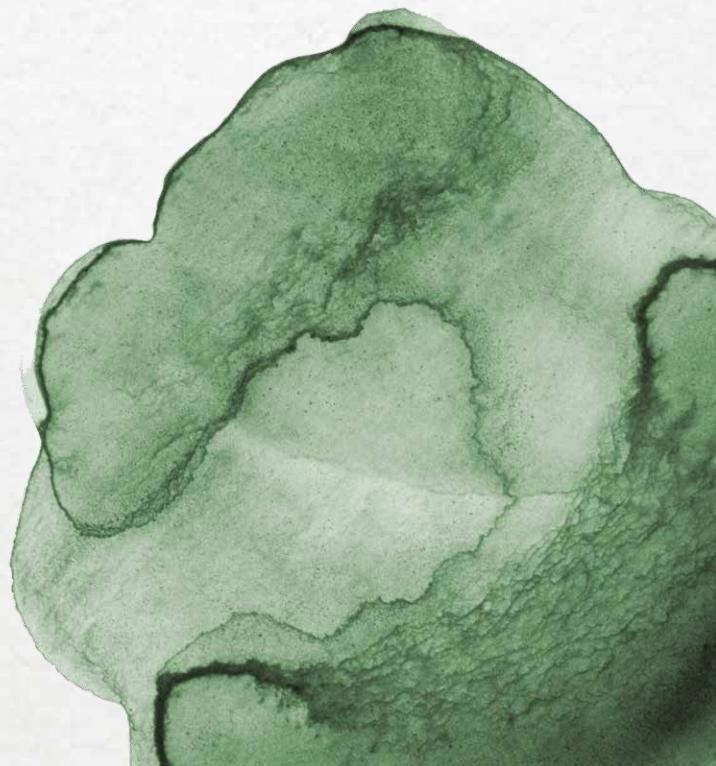
- En **communauté de biens**, en cas de liquidation, le patrimoine est alors partagé en parts égales entre les époux.



DISTRIBUTION  
1.5 mio



DISTRIBUTION  
1.5 mio



## #48

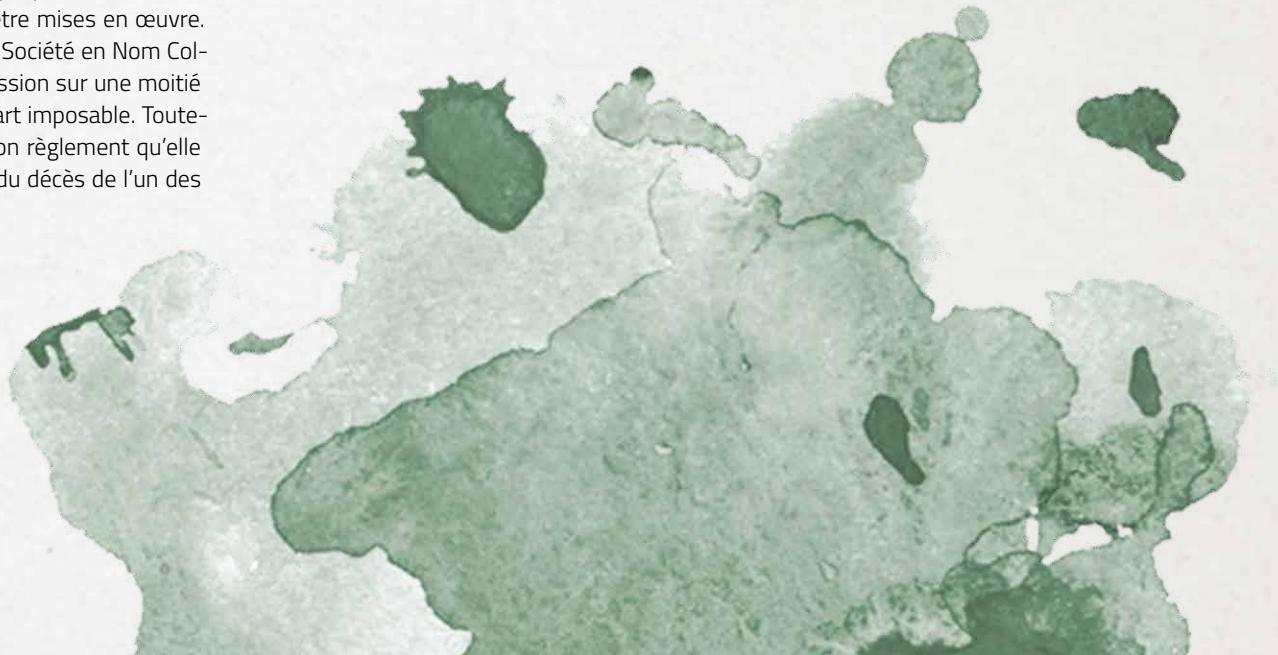
---

### CONCUBINAGE

Dans le cadre d'une situation de couple en union libre, sauf contrat de concubinage conclu ou d'une convention sur les biens (art. 25 al.1 LPart), il n'y a pas de droit reconnu. Cependant, **après cinq ans de vie partagée non interrompue**, il est possible de désigner le concubin comme bénéficiaire pour le capital décès lié de la LPP (art.20a al.1 LPP) et du 3<sup>e</sup> pilier.

En cas de décès, si un pacte successoral (ou une donation, un testament) a été convenu, le concubin, n'ayant pas de lien familial direct, est considéré comme tiers et peut être imposé à hauteur de 25% sur la succession. Si cinq ans de vie commune ont pu être démontrés ou que le couple a un enfant en commun, l'impôt sur les successions ne sera pas perçu.

Dans le cadre d'une gestion commune d'une entreprise, les mêmes règles que pour les associés ou actionnaires devraient être mises en œuvre. La constitution d'une SNC (Société en Nom Collectif) peut permettre la cession sur une moitié ou partie, ce qui réduit la part imposable. Toutefois, il est à prévoir dans son règlement qu'elle ne prend pas fin à la suite du décès de l'un des partenaires.



## DROIT SUCCESSORAL

Un individu ne peut librement décider de la succession de ses biens en cas de décès. Si aucune mesure n'a été prise, le patrimoine est partagé, à la suite de la liquidation du régime matrimonial, aux **héritiers légaux** (proches parents, art.457 à 466 CC). La loi prévoit une clé de répartition en fractions, soit:

- 50% au conjoint, 50% aux enfants (qu'ils soient communs ou non)
- 75% au conjoint, 25% aux parents (dans l'éventualité où il n'y a pas d'enfant).

Si un enfant est prédécédé, sa part revient à sa descendance.

Une succession est composée de tous les biens et dettes transmissibles laissés par le défunt. **Les héritiers sont solidaires.** Lors de doute, un

bénéfice d'inventaire (art. 580ss CC) peut être demandé dans le délai d'un mois. A la suite des publications des sommations publiques et appels à créanciers / débiteurs, les légataires se prononcent quant à l'acceptation ou la répudiation de la succession (art. 587 et 588 CC).

Afin de protéger les héritiers vis-à-vis d'autres dispositions par pacte successoral, testament ou donation, une **réserve héréditaire** (art. 471 CC) est fixée. Ce qui signifie qu'ils ne peuvent être privés (sauf cas exceptionnel) de cette part. Elle est au minimum de :

- 50% de son droit, pour un enfant
- 0% de son droit, pour le père ou la mère
- 50% de son droit, pour le conjoint ou partenaire enregistré survivant.

Depuis la réforme de 2023, la quotité disponible se monte à 50% du patrimoine et peut être attribuée à un ou plusieurs tiers expressément désignés.

### BON À SAVOIR

*En l'absence d'héritier légal ou institué, la succession revient directement à l'Etat.*

#### DANS LE CADRE D'UNE SUCCESSION DANS UN MARIAGE AVEC ENFANTS



En cas de **succession de la fortune commerciale**, pour éviter le paiement de compensations pour les autres héritiers, diverses formes de répartition peuvent être prévues:

#### ■ TESTAMENT (ART. 467, 469, 498-511 CC)

déclaration écrite de façon manuscrite, composée comme une lettre avec lieu, date et signature. Ce document peut être notifié. Tout en tenant compte du régime matrimonial et des réserves héréditaires, il donne la possibilité, entre autres, de décider des parts successoriales, d'adopter des modalités de partage (art. 608 al.1 CC), de fixer des charges (art. 482 al.1 CC) ou de préciser un usufruit.

Ce mode de faire convient aux entreprises familiales pour autant que le patrimoine privé suffise à couvrir la réserve héréditaire.

#### ■ PACTE SUCCESSORAL

##### (ART. 468-469, 494-497, 512-516 CC)

contrat notifié réglant la distribution des biens de manière entendue entre les différentes parties. Il ne peut être modifié ou résilié qu'avec un accord unanime. Il permet également de signifier une renonciation en faveur d'autres héritiers, avec ou sans contrepartie convenue.

Cette démarche est notamment à effectuer si une transaction devait se faire en dessous de la valeur réelle et que la réserve héréditaire a été atteinte.

#### ■ DONATION

##### (ART. 239SS CO) / LEGS (ART. 484-488 CC)

contrat conclu entre deux parties, par acte authentique pour un immeuble. Cette disposition a pour avantage qu'il n'y a pas forcément de

contre-prestation. Par contre, la marge d'action demeure restreinte à l'égard du régime matrimonial et des réserves héréditaires. Il peut contenir des clauses comme la condition résolutoire qui conduit à l'annulation si le successeur ne devait pas exploiter l'entreprise (art. 151ss et 245 al.1 CO), d'une contrainte qui peut astreindre le donataire à faire ou ne pas faire quelque chose (art. 482 CC, art. 245 et 246 CO) ou d'un droit de retour (art. 247 CO).

#### ■ HOIRIE (602-606 CC)

nommée aussi indivision ou communauté des héritiers, lorsque l'ensemble des droits et obligations n'a pas été partagé au sein des légataires. Le revenu de l'hoirie est attribué selon leurs quotes-parts (art. 10 LIFD). Les décisions ne peuvent être prises qu'à l'unanimité.

#### ■ USUFRUIT (ART. 745-776 CC)

il s'agit d'un droit de jouissance d'un bien mobilier ou immobilier qui confère également à l'usufructeur (bénéficiaire) la possession, l'usage et la gestion. Ce dernier supporte en outre les frais d'entretien, les charges et impôts s'y rapportant. Ce n'est pas considéré comme un legs. Les autres héritiers sont désignés comme nus-propriétaires. Cette formule est économiquement avantageuse, car elle apporte la possibilité de conserver le niveau de vie habituel et n'entraîne pas de complication fiscale. Il s'éteint en cas de décès.

#### ■ LIBÉRALITÉS EN FAVEUR DU CONJOINT

##### (ART. 473 CC)

octroie au conjoint survivant la capacité de disposer de l'ensemble des biens incluant la part dévolue aux enfants. La quotité disponible est dès lors de 50% de la succession. Cette démarche permet de préserver l'actif de la succession pour les des-

cendants. Dans l'éventualité d'une transmission d'entreprise, cela offre du temps au repreneur pour consolider le transfert. Car, temps que le conjoint survivant est en vie, les autres héritiers ne peuvent prétendre au patrimoine. En revanche, dans le cadre d'une Sàrl, ce type de libéralités peut être déconseillé en fonction de la répartition des parts sociales (art. 789a CO).

**#51**

---



## #52

LE DÉFUNT LAISSE À SON DÉCÈS	PART LÉGALE	RÉSERVE PAR RAPPORT À LA PART LÉGALE	RÉSERVE	QUOTITÉ DISPONIBLE
Le conjoint Des descendants	1/2 1/2	1/2 1/2	1/4 1/4	1/2
Le conjoint Le père et la mère	3/4 1/8 et 1/8	1/2 0	3/8 0	5/8
Le conjoint Le père ou la mère	3/4 1/4	1/2 0	3/8 0	5/8
Le conjoint Le père ou la mère Des frères et sœurs	3/4 1/8 1/8	1/2 0 0	3/8 0 0	5/8
Le conjoint Des frères et sœurs	3/4 1/4	1/2 0	3/8 0	5/8
Des descendants	1/1	1/2	1/2	1/2
Le père et la mère	1/2 et 1/2	0	0	1/1
Le père ou la mère Des frères et sœurs	1/2 1/2	0 0	0 0	1/1

**FIGURE 13/** Tableau récapitulatif des réserves héréditaires

À noter qu'en cas de décès, les légitaires répondent solidairement des impôts dus jusqu'à concurrence de leur part héréditaire, y compris les avances d'hoirie. De la même façon, les contrats de travail et les baux à loyer sont cédés aux héritiers. Dans les deux cas, les délais légaux de congé sont à respecter.

Le contrat d'entreprise (obligation d'exécuter un ouvrage moyennant un prix) prend fin au décès (art. 379 al.1 CO). Par contre, un contrat de mandat (gestion d'une affaire) s'achève au décès pour autant que les intérêts du mandant, mandataire ou héritier soient préservés. Dès lors, une exigence est donnée de poursuivre le mandat jusqu'à ce qu'ils y pourvoient eux-mêmes (art. 406 al.2 CO).

# LIQUIDATION DU RÉGIME MATRIMONIAL ET SUCCESSION COMMERCIALE

*Les régimes matrimoniaux donnent un moyen de régler la transmission d'une entreprise. Ils peuvent augmenter, diminuer ou supprimer la participation du conjoint au bénéfice. Ainsi lorsque les deux notions sont cumulées, les effets peuvent avoir des conséquences très différentes, notamment selon le but recherché.*

Pour favoriser le conjoint survivant, il peut par exemple être procédé comme suit:

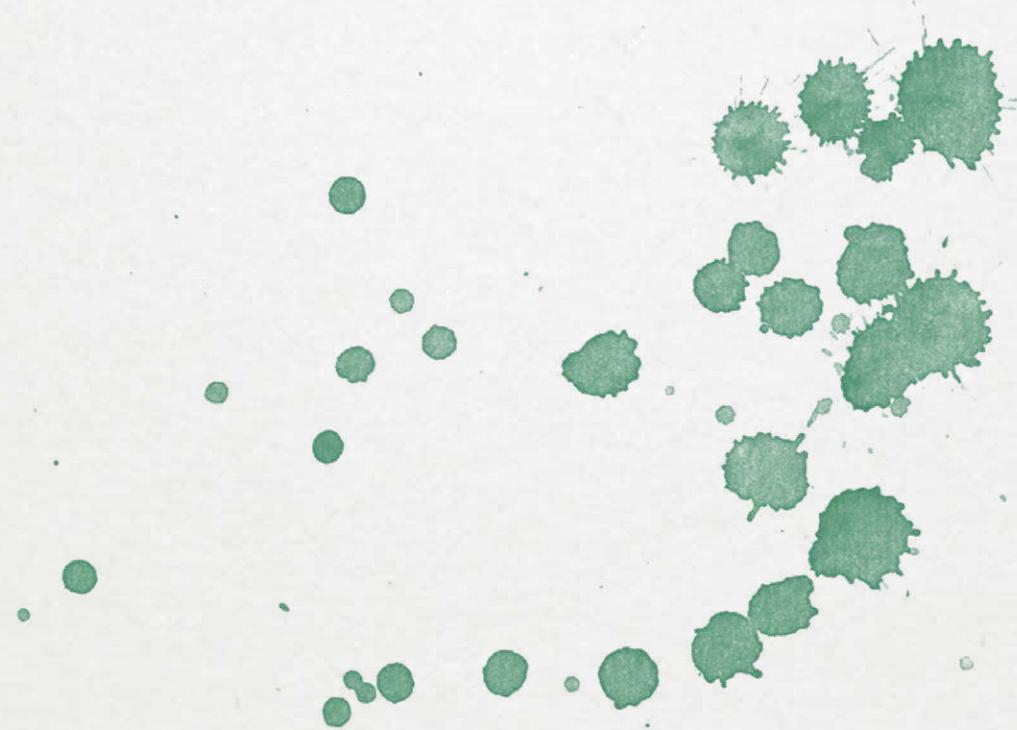
- réduire la part des légitataires à la réserve hérititaire et attribuer à l'époux la quotité disponible ainsi libérée
- laisser à son conjoint l'usufruit de toute la succession (incluant un droit de propriété sur la moitié)
- déshériter un héritier réservataire (exhéredation ordinaire ou sur insolvabilité)

Par contrat de mariage, la possibilité est donnée de stipuler que les biens affectés à l'exploitation ne font pas partie des acquêts, mais des biens propres. Les revenus des biens propres peuvent aussi en partie ou en totalité ne pas devenir des acquêts. Le taux de participation aux acquêts peut également être modifié. À noter qu'en cas de séparation de biens, la participation du conjoint à ses biens est de toute façon exclue.

## BON À SAVOIR

*Une assurance vie peut procurer des moyens financiers à son bénéficiaire, car la somme assurée n'entre pas dans la succession.*

À l'égard des enfants, l'époux survivant peut aussi être défavorisé. Dans la même logique de ce qui a été exprimé ci-dessus.



## #54

	NON MARIÉ				SÉPARATION DE BIENS				PARTICIPATION AUX ACQUÊTS			
	A	AB	ABC	ABCD	A	AB	ABC	ABCD	A	AB	ABC	ABCD
Conjoint (part de régime matrimonial)									50	50	50	50
Conjoint (part successorale)					50	50	50	50	25	25	25	25
Enfant D				25				12.5				6.25
Enfant C			33.33	25			16.67	12.5			8.33	6.25
Enfant B		50	33.33	25		25	16.67	12.5		12.5	8.33	6.25
Enfant A	100	50	33.33	25	50	25	16.67	12.5	25	12.5	8.33	6.25

FIGURE 14/ Tableau récapitulatif de la répartition des parts légales selon les régimes matrimoniaux

	NON MARIÉ				SÉPARATION DE BIENS				PARTICIPATION AUX ACQUÊTS			
	A	AB	ABC	ABCD	A	AB	ABC	ABCD	A	AB	ABC	ABCD
Conjoint (part de régime matrimonial)									50	50	50	50
Conjoint (part successorale)					25	25	25	25	12.5	12.5	12.5	12.5
Enfant D				12.5				6.25				3.125
Enfant C			16.65	12.5			8.325	6.25			4.15	3.125
Enfant B		25	16.65	12.5		12.5	8.325	6.25		6.25	4.15	3.125
Enfant A	100	75	66.7	62.5	75	62.5	58.3	56.25	37.5	31.25	29.1	28.125

FIGURE 15/ Tableau récapitulatif de la répartition des parts légales selon les régimes matrimoniaux en tenant compte des réserves légales

**PAR EXEMPLE, DANS LE CAS D'UN COUPLE  
MARIÉ AVEC DEUX ENFANTS**

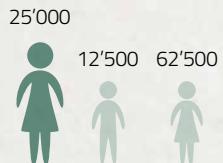


FORTUNE 100'000.-

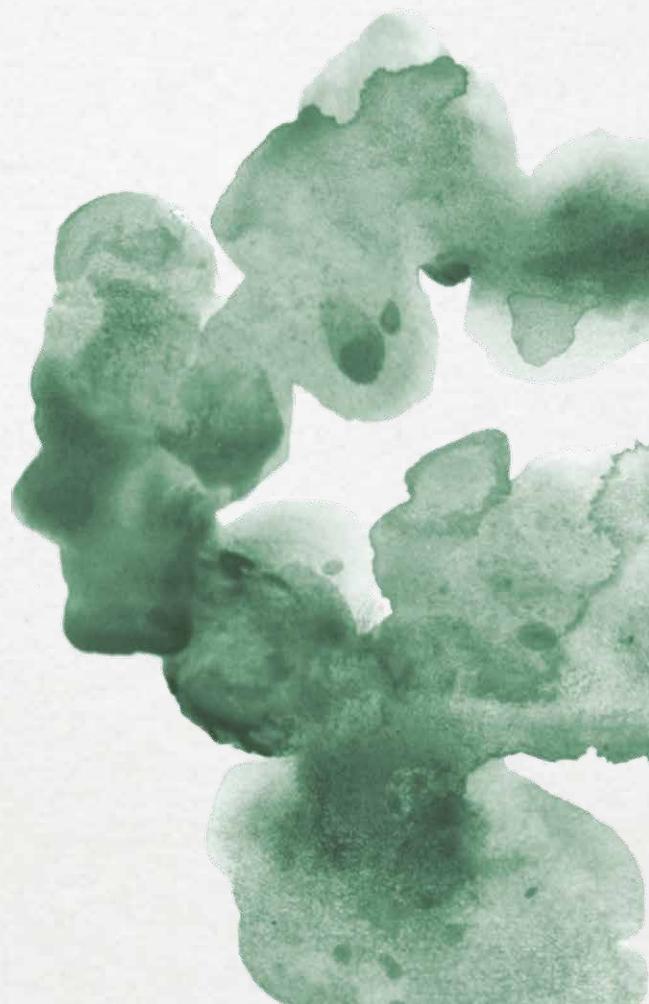
**BON À SAVOIR**

*Au vu de la complexité de ces notions, et surtout, à l'égard des conséquences fiscales, de droit de propriété, etc., il est impératif d'analyser sa situation avec l'aide d'un notaire et d'un expert fiscal.*

- sous le régime de la séparation de biens, avec la volonté de favoriser au maximum l'un des enfants, en fonction des réserves légales à considérer:



- sous le régime de la participation aux acquêts, avec toujours la volonté de favoriser au maximum l'un des enfants, en fonction des réserves légales à considérer:



# IDENTIFICATION DU REPRENEUR

Une des plus grandes difficultés pour celui qui remet est de définir le profil type de son successeur. L'enjeu dans cette description est de l'établir selon la vision future de l'entreprise, non pas sur son modèle de dirigeant. Même lorsque la transmission a de fortes chances d'avoir lieu au sein de la famille, cette analyse est recommandée pour conserver un regard objectif.

De façon plus approfondie que lors d'un processus de recrutement de cadre, la recherche du repreneur idéal est laborieuse et demande du temps. L'identifier suffisamment tôt est primordial compte tenu de la formation à prévoir et de l'investissement personnel que le cédant va devoir y concéder.

Le **candidat parfait** dispose d'un minimum de **fonds propres**, présente un **intérêt pour l'exploitation**, supporte durablement la charge de travail, les responsabilités ainsi qu'a toutes les qualités requises pour la gérer.

Le choix du type de vente est généralement lié à la situation financière de l'entreprise, de sa structure juridique, mais aussi de son objectif de pérennité.

Au sens de l'art. 181 du CO, il est utile de rappeler que la responsabilité du repreneur est engagée :

« **1/** Celui qui acquiert un patrimoine ou une entreprise avec actif et passif devient responsable des dettes envers les créanciers, dès que l'ac-

quisition a été portée par lui à leur connaissance ou qu'il l'a publiée dans les journaux.

**2/ L'ancien débiteur reste solidairement obligé pendant trois ans** avec le nouveau; ce délai court, pour les créances exigibles, dès l'avis ou la publication, et, pour les autres créances, dès la date de leur exigibilité. (...».

## PROFIL TYPE DU REPRENEUR

Le profil de compétences du successeur est à préciser selon les exigences liées à la vision et aux objectifs à moyen terme de pérennité de l'entreprise. Il s'agit **généralement d'éviter de se mettre à la recherche de son propre «clone»**. Cette prospection se fait de façon étendue. Plusieurs entretiens sont à prévoir.

La première rencontre sert usuellement à faire connaissance. Elle permet aussi de considérer s'il y a un potentiel de collaboration et de confiance à développer. Par la suite, le cédant devra examiner l'engagement personnel, la réputation, l'aptitude à prendre des responsabilités ou l'autonomie.

## TYPES DE TRANSMISSION

**Pour ce faire, le cédant peut vérifier à son égard:**

- Quelles sont les valeurs humaines et morales (qu'est-ce qui semble important pour lui?)
- Pour quoi manifeste-t-il de l'intérêt et de quelle manière?
- Qu'a-t-il compris de l'exploitation ?

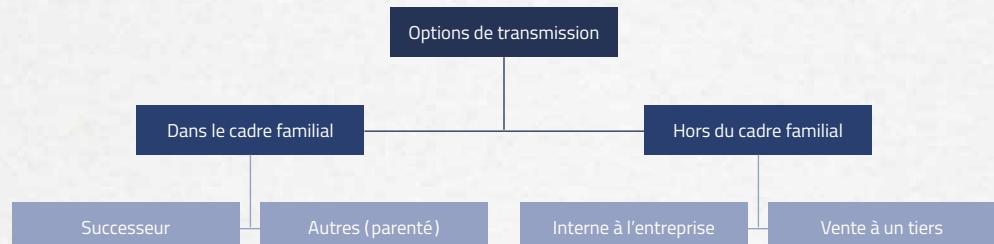
S'agissant d'un transfert commercial, l'entrepreneur doit s'assurer de la capacité financière du candidat et des garanties qu'il peut fournir.

Les aspects liés à la formation de base, les connaissances économiques et propres aux affaires sont à mettre en miroir avec le profil requis. Ainsi, selon les besoins, le successeur peut être orienté dans la vente, le management ou la technique.

### BON À SAVOIR

*Lors d'une transmission interne à la famille, les principaux risques consécutifs au choix du représentant peuvent se présenter ou en une exigence accrue portée sur le descendant ou par un déni du manque de compétences.*

*Pour faciliter la recherche du successeur et cibler ses efforts, il est nécessaire de définir à l'origine le type de transmission. Finalement, trois options sont possibles: interne à la famille, interne à l'entreprise ou à un tiers externe.*



**FIGURE 16/** Les types de transmission d'entreprise

Ce choix peut découler de la stratégie de développement voulue pour la société ou à titre privé. Il peut aussi être effectué en fonction des opportunités liées à l'acheteur (réseau, compétences, etc.). Ce qui, dans le fond, détermine réellement cette décision est l'importance donnée aux valeurs immatérielles (loyauté, continuité, etc.) ou financières.

### 1/ TRANSMISSION DANS LE CADRE FAMILIAL (FBO: FAMILY BUY OUT)

Lorsqu'un ou plusieurs héritiers reprennent, majoritairement ou totalement, la direction opérationnelle et/ou le contrôle financier. De cette façon, la continuité des valeurs familiales et la pérennité de l'exploitation sont favorisées. La loyauté autant des employés que des partenaires commerciaux est également pour la plupart acquise.

Les critères recommandés concernant le successeur sont: compétences entrepreneuriales, motivation, fonds propres suffisants (pour indemniser les autres légitaires).

### FACTEURS DE SUCCÈS:

- La transmission peut se planifier tôt et sur une longue période (plus de 5 ans).
- Celui qui remet s'épargne ainsi la recherche d'un successeur.

### PRINCIPAUX RISQUES:

- d'importants conflits d'intérêts entre les héritiers, au vu des considérations émotionnelles ainsi que d'éventuelles renonciations successorales

- des conflits d'intérêts entre l'entreprise et la famille
- une surestimation des capacités managériales du repreneur
- un frein à l'innovation par le maintien des anciennes structures
- un cédant susceptible de s'éterniser au sein de l'exploitation
- une charge financière trop élevée ou pour la famille ou pour l'entreprise
- une exigence accrue portée sur le descendant

*Trois formes de transmission sont envisageables:*

#### **1/ TRANSFERT D'ACTIONS AU SEIN DE LA FAMILLE**

Ce transfert peut se faire de façon planifiée, transitoire ou à long terme. L'objectif étant, pour le successeur, d'acquérir la direction opérationnelle et le contrôle financier. Cette méthode permet aussi une participation minoritaire des autres membres de la famille (détenue ou dans la fortune privée ou par l'intermédiaire d'une holding).

#### **2/ REPRISE DE LA DIRECTION OPÉRATIONNELLE AU NIVEAU FAMILIAL**

Même en tant qu'actionnaire minoritaire, le successeur peut reprendre la direction opérationnelle de l'exploitation. Il peut s'agir d'une étape transitoire en vue d'une vente. Une part du revenu du dirigeant devrait être, dans ce cas, fonction du résultat.

Il est alors impératif de conclure une convention d'actionnaire, d'adapter les statuts et règlements

d'organisation afin de définir les responsabilités de conduite et de permettre au Conseil d'administration de convenir avec le directeur des objectifs à court et moyen terme. Il est recommandé que la famille respecte son cadre et n'intervienne pas dans la gestion. Les rapports de propriété devraient eux aussi rester stables.

#### **3/ MANAGEMENT EXTERNE AVEC CONTRÔLE PAR LA FAMILLE**

Lorsque la famille souhaite conserver la propriété, mais déléguer la gestion. Cette solution peut être transitoire faute d'héritier immédiatement disponible. Il est aussi opportun d'évaluer si la conduite opérationnelle peut en priorité être donnée en interne à l'entreprise. Les règlements du régime matrimonial et de la succession doivent être correctement effectués, car le repreneur doit s'assurer du contrôle économique qu'il obtient.

Cette méthode permet de garder la maîtrise de l'exploitation tout en bénéficiant d'un regain de dynamisme, de savoir-faire supplémentaire et de nouvelles relations. Les risques résident principalement dans des désaccords qui peuvent surgir entre les objectifs stratégiques et opérationnels, dans la difficulté à trouver un manager qualifié et de confiance ou dans une intervention trop importante de la famille sur la conduite opérationnelle.

#### **2/ TRANSMISSION INTERNE À L'ENTREPRISE (MBI: MANAGEMENT BUY IN)**

Lorsqu'un ou plusieurs collaborateurs se saisissent, majoritairement ou totalement, de la direction opérationnelle et/ou du contrôle financier. Avant de procéder à une recherche extérieure du successeur, il est conseillé d'analyser qui pourrait être susceptible de reprendre l'entreprise à l'interne.

#### **FACTEURS DE SUCCÈS:**

- Cette solution est intéressante, car le repreneur a une excellente connaissance de l'exploitation, de ses partenaires commerciaux et du marché.
- La continuité des valeurs ainsi que la pérennité de la société sont prédisposées à être maintenues.
- La confidentialité de la succession est plus facilement garantie qu'en cas de vente externe.

#### **PRINCIPAUX RISQUES:**

- Il s'agit d'une négociation délicate à mener pour le cédant, car, en cas de conflit, il pourrait non seulement perdre un précieux savoir-faire, mais aussi se faire saboter toute autre transaction future.
- Lorsque le dirigeant est vieillissant, il y a de fortes chances pour qu'il en soit de même pour ses ressources humaines. Il est dès lors primordial d'être attentif à la pyramide des âges et d'embaucher de jeunes talents en vue de transférer petit à petit les compétences.
- Reprendre une société peut être un engagement difficile à appréhender pour le collaborateur confronté entre autres à une insécurité d'emploi ainsi qu'à une lourde charge pécuniaire. L'entreprise doit alors disposer d'une bonne capacité bénéficiaire. Son cash-flow devrait être suffisant pour financer le prix de l'acquisition. Un crédit se rembourse notamment dans les 5 à 7 ans. Ce même crédit a un impact négatif sur la trésorerie, le capital propre et la marge d'endettement. Ce qui peut être dommageable en cas d'investissements

## CESSATION DE L'ACTIVITÉ COMMERCIALE

à faire vis-à-vis des installations, des infrastructures ou en vue d'une augmentation de chiffre d'affaires.

- Le cédant est régulièrement amené à apporter son soutien dans le financement d'une telle démarche ainsi que vis-à-vis du transfert de son management. Une relation de confiance entre les deux parties est essentielle.

Les trois formes de reprises envisageables sont similaires à celles qui peuvent être choisies dans le cadre d'une succession familiale. La différence principale réside dans l'aspect économique. C'est-à-dire que la cession se fait moyennant une contrepartie monétaire plus élevée.

### **3/ VENTE À UN TIERS (MBO : MANAGEMENT BUY OUT)**

Faute de repreneur dans l'entourage de l'entreprise ou par rapport à des difficultés de succession, le dirigeant peut y voir une solution financièrement avantageuse à la vente de son exploitation.

*Plusieurs voies s'offrent alors à lui:*

### **1/ VENTE À UNE ENTREPRISE PARTENAIRE OU INCONNUE**

Un fournisseur ou une entreprise concurrente peut souhaiter s'approprier le savoir-faire afin d'élargir son domaine de compétences ou obte-

nir des parts de marché. Une fusion lui permettrait ainsi d'abaisser ses coûts et d'augmenter son chiffre d'affaires.

Par l'intermédiaire de son réseau (auprès de confrères, de conseillers bancaires, etc.), il peut être plus aisément de trouver un repreneur issu de la branche. Lors de la négociation, il est primordial de faire respecter la confidentialité de la démarche.

Le partage du gain en capital et liquidité est aussi facilité au sein de la famille. Surtout si le prix retiré est supérieur à ce qui aurait été convenu pour une succession familiale ou interne. Des avantages dans la synergie peuvent également surgir, comme la pérennité des activités ou un développement plus conséquent. Subsisté toutefois le risque pour les collaborateurs de voir leur effectif se réduire, de subir une délocalisation ou de devoir composer avec une nouvelle culture d'entreprise, etc.

### **2/ PARTENAIRES FINANCIERS**

Il s'agit d'une solution financièrement intéressante pour le cédant. Il peut ainsi obtenir un prix élevé. Par contre, il est dans ces conditions peu préoccupé quant à la continuité de son œuvre. Les investisseurs ont avant tout un objectif de rentabilité avec, parfois, une plus-value boursière. Ils sont prêts à s'engager lorsque l'entreprise est stable et présente une haute valeur intrinsèque.

Lorsque le potentiel de rendement est trop faible ou que le savoir-faire, les relations d'affaires ne sont pas transmissibles, l'entrepreneur peut se voir contraint de renoncer définitivement à son activité. Il ne s'agit pas simplement de mettre la clé sous la porte. Pour éviter une faillite ou une perte de patrimoine, la fermeture doit être planifiée suffisamment tôt. Cette anticipation se fait en fonction du contrat de bail, des divers engagements et/ou en accord avec sa clientèle.

Dans le cadre d'une raison individuelle, hormis l'appel aux créanciers et la résiliation des contrats commerciaux, il n'y a pas de démarche administrative à faire.

Si l'exploitation est inscrite au Registre du commerce, il faut demander sa radiation. Auparavant, plus particulièrement pour les sociétés de capitaux, l'entreprise doit être dissoute (fin légale), liquidée (vente de tous les biens, paiement des dettes sociales) puis, en dernier lieu, radiée (suppression du nom au Registre du commerce).

**«On pensait que le papa était éternel, seul à pouvoir gérer l'entreprise et que nous n'aurions pas été capables de le remplacer»**

Gisèle De Preux,  
successeur Reco Mécanique SA

# STRUCTURES JURIDIQUES

La structure juridique peut impliquer des contraintes non négligeables lors d'une transmission. Adapter en conséquence la forme peut en faciliter le processus. Il s'agit pour l'essentiel de se demander si le maintien d'une raison individuelle est justifié ou s'il faut, au contraire, envisager la constitution d'une société de capitaux (Sàrl, SA), voire d'une holding.

## BON À SAVOIR

*Selon le droit actuel, la pérennité de l'entreprise et les étapes de successions sont favorisées avec les sociétés de capitaux.*

## SOCIÉTÉS DE PERSONNE

### ENTREPRISE INDIVIDUELLE (CO 934)

La succession de l'exploitation consiste, pour un indépendant, en la vente de ses actifs et passifs, soit du fonds de commerce. La raison sociale n'est pas transmissible. S'il devait y avoir une inscription au registre du commerce, celle-ci doit être radiée.

Pour le repreneur, le fait que le cédant transforme l'entreprise individuelle en société de capitaux peut être une question avantageuse, notamment en cas de dettes. La totalité du bénéfice avant impôts pourrait ainsi être utilisée pour le paiement des intérêts bancaires (lors d'un emprunt contracté pour le rachat).

### SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF (CO 552-593)

La transmission est soumise au consentement de tous les associés (art. 557 et 542 CO). Il s'agit d'une structure d'entreprise régulièrement constituée dans le cadre de successions familiales. Toutefois, il est nécessaire de bien peser les avantages et inconvénients de cette forme juridique. **La responsabilité des associés est alors solidaire et illimitée.** Les personnes qui composent ce type de société doivent bien se connaître et entretenir de solides rapports de confiance. Une convention entre associés devrait de toute façon être établie pour réglementer les relations, la répartition des bénéfices/pertes ainsi que pour définir le processus de démission et son application.

### TRANSFORMATION D'UNE ENTREPRISE INDIVIDUELLE (OU SOCIÉTÉ EN NOM COLLECTIF) EN SOCIÉTÉ DE CAPITAUX

La constitution d'une société de capitaux par la reprise des actifs et passifs d'une raison individuelle peut se nécessiter si l'on souhaite atteindre les objectifs suivants:

- la limitation de la responsabilité du dirigeant au patrimoine de la société (séparation de la fortune privée de la fortune commerciale)
- une plus grande souplesse dans les activités de management
- une marge de manœuvre étendue sous l'angle de la remise de l'entreprise et de la succession

Par contre, pour des questions fiscales, en lien avec l'imposition sur la réalisation de réserves latentes, il serait préférable de procéder à une transformation suffisamment tôt, **au minimum 5 ans avant la remise.**

En cas de cession, une société de capitaux permet plus facilement de dissocier la gestion et la propriété. Le transfert peut se faire petit à petit par l'acquisition étalement des actions et bons de participation.

## SOCIÉTÉS DE CAPITAUX

Par leur structure et du fait de leur personnalité juridique, les sociétés de capitaux peuvent, à l'heure actuelle, être plus aisées à transmettre. Les conséquences fiscales sont moindres ainsi que les processus facilités quant à la répartition de la propriété et au transfert opérationnel.

Ainsi en modifiant les statuts (sur approbation du conseil d'administration), il est possible d'aménager des solutions pérennes pour une succession d'entreprise. Car ce document stipule, entre autres, qui peut siéger au conseil et à sa présidence, les règles générales régissant l'élection, les limites d'âge, les indemnités versées aux administrateurs, les pouvoirs concédés au conseil d'administration. En outre, il protège les intérêts

des actionnaires minoritaires par des conventions sur le rachat d'actions (qui peut vendre ou acheter, quand et à quelles conditions).

Pour des actionnaires minoritaires, il est notamment réalisable de:

- prévoir des actions privilégiées
- des dividendes privilégiés
- ainsi que des actions à droits de vote privilégiés pour une valeur nominale moindre (art. 693 CO).

Ce qui peut être utile si le repreneur ne peut pas payer l'intégralité du capital-actions, mais doit conserver la majorité des voix à l'assemblée générale. Par principe, le droit de vote des actionnaires est proportionnel à leur participation au capital-actions (art. 692 al.1 CO).

### BON À SAVOIR

*Une convention d'actionnaires, en complément aux statuts, peut inclure l'aménagement d'un droit de préemption.*

### UN DROIT DE PRÉEMPTION SPÉCIFIQUE EN OUTRE:

- si les actions sont nominatives (pour limiter leur cession à certains actionnaires)
- qu'une majorité de deux tiers est nécessaire pour valider certaines décisions (les actionnaires minoritaires peuvent ainsi se voir protégés).

En cas de fermeture d'une société de capitaux, la résolution doit être arrêtée par les associés lors d'une assemblée générale en présence d'un notaire avec acte authentique. Un liquidateur doit être désigné. La dissolution est à inscrire au Registre du commerce en vue de publier et de faire un appel aux créanciers. Au terme de la liquidation, la raison est radiée.

Deux principales formes juridiques font partie des sociétés de capitaux et certaines particularités les caractérisent dans le processus d'une transmission:

### 1/ SOCIÉTÉ À RESPONSABILITÉ LIMITÉE (CO 772-827)

La cession est soumise au consentement du 2/3 de l'assemblée des sociétaires, sauf exception des statuts (art. 786, 808 chiffre 4 CO). Les parts sont transférées par écrit (art. 785 CO).

*Cette structure convient à tout type de reprise.*

### 2/ SOCIÉTÉ ANONYME (CO 620-763)

La transmission est libre à l'exception des réglementations légales, statutaires ou contractuelles (art. 685ss CO). Elle permet presque toutes les variantes de succession.

## SCISSION

Afin de faciliter la succession d'une entreprise, il est aussi possible de simplement procéder à sa division en deux sociétés distinctes (art. 29a Lfus), soit par le fractionnement en secteurs, soit par le démantèlement en plusieurs entités pour plusieurs repreneurs.

## HOLDING

La constitution d'une holding est utile si le cercle des actionnaires est élargi en dehors de la famille. Il s'agit de procéder au fractionnement de la maison mère en plusieurs firmes (par exemple: société d'exploitation, société immobilière). Concrètement, cette structure est considérée comme une société de capitaux ayant pour but statutaire la détention et la gestion de participations dans d'autres compagnies.

Elle n'a pas d'activité commerciale permise si ce n'est, de façon secondaire, dans l'administration de fortune ou à l'égard des sociétés filles, dans la gestion informatique, fiscale et autres. Ce n'est, par conséquent, pas une forme juridique, mais un statut fiscal à confirmer auprès du service des contributions.

### BON À SAVOIR

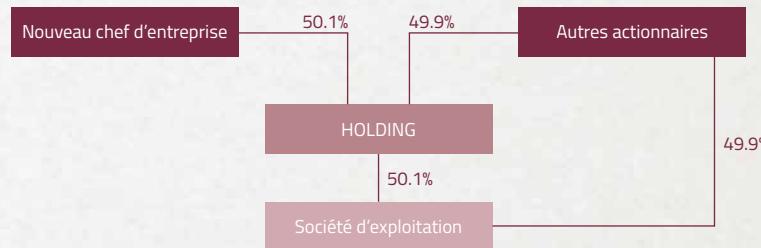
*une holding est exonérée de l'impôt cantonal sur le revenu et profite d'un impôt réduit sur le capital.*

L'opération de constitution peut se faire, par le bas, en filialisant les activités de la firme existante ou, par le haut, en lui apportant les parts

de la société d'exploitation en échange des actions de la holding.

Cette solution ne lèse pas les héritiers et évite tout dédommagement en cas de succession. Pour ce faire, «l'héritier-repreneur» devrait disposer en tout cas de 50.1% d'actions de la holding. Cette même holding devrait détenir le 50.1% de la société d'exploitation. Les autres légitaires bénéficient d'une rétribution par le biais d'actions de cette société d'exploitation. Comme la participation majoritaire dans le capital de la holding a plus de valeur, il est alors possible de prévoir une rémunération privilégiée des titres minoritaires ou une quote-part supplémentaire au dividende.

FIGURE 17/ Schéma d'une holding



# TABLEAU RÉCAPITULATIF DES PRINCIPALES FORMES JURIDIQUES

	ENTREPRISE INDIVIDUELLE	SNC	SÀRL	SA
BASES LÉGALES	-	CO 552-593	CO 772-827	CO 620-763
CAPITAL OBLIGATOIRE	Aucune exigence	Chaque associé doit faire une contribution (en argent, créances, autres biens ou en travail) (art.531 CO relevant de la société simple, soit les rapports entre associés et art. 557)	CHF 20'000.- au min. doivent être versés (libérés) à 100% ou couverts par des apports en nature (art. 774 et 777c I CO)	CHF 100'000.- au min. doivent être versés (libérés) 50% ou couverts par des apports en nature, soit CHF 50'000.- au min. (art. 621-622 CO)
IMPOSITION	Le propriétaire / associé est imposable sur l'ensemble de ses revenus et fortunes tant professionnels que privés		La société est imposable sur le bénéfice, le capital; double imposition sur la fortune (parts des associés) et sur le revenu dépendant de la répartition du bénéfice (dividendes)	
TRANSMISSION DU SOCIÉTARIAT	Vente du fonds de commerce (asset-deal)	Le consentement de tous les associés est nécessaire (art. 542 CO relevant de la société simple, soit les rapports entre associés et art.557)	Transmission par écrit des parts (CO 785). Le consentement de l'assemblée des sociétaires est nécessaire (majorité de 2/3 des voix représentées), hormis les dispositions contraires prévues par les statuts (art. 786, 808 I chiffre 4 CO)	Libre, pour autant qu'il n'y ait pas à cet égard de limitation légale, statutaire ou contractuelle (CO 685ss)
TYPE DE SUCCESSION	Reprise du fonds de commerce par un indépendant ou par une entreprise existante	Conviens plus particulièrement aux successions familiales	Conviens à toutes les formes de succession	Forme juridique très souple. Toutes les successions sont possibles

FIGURE 18/ Tableau récapitulatif des principales formes juridiques

# ASPECTS FISCAUX

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**.

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.

## BON À SAVOIR

*Lors de la vente ou la transmission d'une entreprise, le cédant doit analyser les conséquences sur sa situation financière personnelle. Fiscalement, les retombées peuvent être très différentes selon la structure juridique et les impôts dus.*

Il est primordial pour le cédant, comme pour le repreneur, de rester attentif aux impôts latents (réserves latentes, bénéfices théâtralisés). Ils conduisent à une forte diminution du prix et engendrent un rattrapage jusque dans les 5 ans suivant la démarche. Pour se prémunir de ces mauvaises surprises, le service des contributions est à contacter pour une première évaluation. Un arrangement peut éventuellement être prévu, ce qui s'appelle un « *ruling* ». Ceci, en vue de considérer cette distribution comme nette d'impôts pour le vendeur.

Finalement, au vu de la complexité de la thématique et des incidences qui interviennent selon la forme juridique, les actions passées, futures, etc. le conseil d'un expert fiscal ne se substitue en aucun cas.

## IMPÔT SUR LA SUCCESSION/ DONATION

Les successions sont soumises à un impôt unique, de compétence cantonale. La confédération n'impose 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 les 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, les conséquences fiscales peuvent être très différentes. Il est à nouveau important de préciser **qu'il s'agit, dans ce chapitre, 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 détaillés, pour le cédant, comment le revenu et le bénéfice peuvent-être imposés selon le type de transmission de l'entreprise.

### 1/ IMPOSITION EN CAS DE TRANSFERT SUCCESSORAL

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

Comme le transfert successoral est à titre gratuit, il n'y a pas de bénéfice produit. Par conséquent, le revenu n'est pas imposé.

Le profit réalisé sur la vente d'un immeuble est considéré comme un résultat de l'activité indépendante. S'y rajoute les cotisations AVS de 10%. Par contre, le contribuable peut demander une déduction sur l'intérêt sur le capital propre engagé.

#### *d'une société de capitaux:*

Par la gratuité de cette action, comme il n'y a pas de bénéfice dégagé le revenu n'est pas imposé.

En cas de gain lié à la vente d'un immeuble, la taxation est faite auprès de la société. Les droits de mutation sont dus par le repreneur.

### 2/ IMPOSITION EN CAS DE VENTE

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

En cas de bénéfice, l'imposition est faite de façon privilégiée pour autant que l'une de ces trois conditions soit respectée (art. 37b LIFD):

1. *cessation définitive de l'activité après 55 ans*

2. *cessation définitive de l'activité pour cause d'invalidité*

3. *sur transformation de l'entreprise en SA ou Sarl, après 55 ans.*

En cas de lacune de prévoyance, la possibilité est donnée de déduire du bénéfice le rachat effectif ou fictif (imposé séparément) du 2<sup>e</sup> pilier (art. 33 al.1 let. d LIFD). Le rachat est prioritairement soustrait du revenu ordinaire puis du bénéfice. Le solde est soumis au 1/5<sup>e</sup>, mais au moins à 2% au niveau fédéral et à 6% au niveau cantonal.

**Les bénéfices en capital concernant la fortune mobilière privée** sont exonérés (art. 16 al.3 LIFD et art. 7 al.4 LHID).

**Les bénéfices en capital concernant le patrimoine commercial** sont imposables. Ils sont jugés comme étant un profit de l'activité lucrative indépendante (art.18 et 19 LIFD, art. 8 LHID). À ce titre, il faut également rajouter les cotisations AVS de 10% (art. 17 RAVS). L'impôt sur les bénéfices de liquidation touche les réserves latentes réalisées sur les deux derniers exercices sous forme de gains en capital ou de revalorisation comptable d'actifs commerciaux. Il se cal-

cule sur la différence entre la valeur comptable (frais d'achat – amortissement – provisions admises + provisions non admises) et le produit net de liquidation.

**Le transfert d'éléments de la fortune commerciale en privé** est considéré comme un prélèvement privé. Les réserves latentes sont alors réalisées et sont donc imposées comme revenu de l'activité indépendante (art. 18 al.2 LIFD). Si le bien est revendu, l'imposition ne serait que sur le surplus entre la valeur comptable et la valeur vénale. À savoir qu'une donation, à titre gratuit, d'un élément de la fortune commercial, ne transite que par la fortune privée du donateur. De plus, par rapport aux impôts reportés, il est fortement conseillé de procéder à un ruling (décision anticipée sur les conséquences fiscales de la transaction) au service des contributions.

Lorsqu'un **immeuble commercial passe dans la fortune privée** (art. 18 let.a al.1 LIFD), sur demande, il est possible de n'être imposé que sur la différence entre la valeur d'investissement et la valeur vénale au moment du transfert. L'imposition du reste des réserves latentes est ainsi retardée jusqu'à l'aliénation de l'immeuble.

Les **gains immobiliers faisant partie de la fortune privée** sont soumis au niveau cantonal (art. 12 al.1 LHID), mais exonérés sur le plan fédéral (art.16 al.3 LIFD).

#### BON À SAVOIR

*Lorsqu'un immeuble est utilisé à des fins privées et commerciales, il est considéré comme élément de fortune commerciale si son emploi est prépondérant*

*dans l'exploitation, acquis ou fabriqué avec des ressources de l'entreprise ou qu'il sert de gage pour des dettes commerciales.*

#### *d'une société de capitaux:*

En cas de **vente d'actions ou de participations provenant de la fortune privée** (art. 20a LIFD), le bénéfice n'est pas imposé pour autant que les conditions suivantes soient remplies :

1. *l'action ou la participation représente au moins le 20% du capital-actions ou du capital social*
2. *il s'agit d'un transfert de la fortune privée en commerciale*
3. *une part est non nécessaire à l'exploitation*
4. *il n'y a pas de gain réalisé dans les 5 ans.*

La **vente d'une action ou d'une participation d'une personne physique (considérée dans le patrimoine privé) à une autre personne physique** ainsi que le transfert par donation/succession n'entraîne pas d'imposition sur le revenu. C'est l'accroissement de la fortune qui sera alors examiné.

**Si l'action ou la participation provient de la fortune commerciale**, l'impôt sur le revenu et sur le bénéfice est au taux ordinaire.

Le **transfert d'éléments de la fortune commerciale en privé** est assimilé à une aliénation (art. 18 al.2 LIFD). Les réserves latentes sont ainsi réalisées et soumises.

#### 3/ IMPOSITION DE LA TRANSFORMATION D'UNE RAISON INDIVIDUELLE EN SOCIÉTÉ DE CAPITAUX, POUR LE CÉDANT

En cas de restructuration / scission, les réserves latentes d'une entreprise de personnes ne sont pas imposées (art. 19 LIFD) pour autant qu'elle reste assujettie en Suisse et qu'il n'y ait pas de réévaluation comptable. **Si, dans les 5 ans**, à la suite d'une vente, **des réserves latentes sont réalisées**, il est procédé à un **rappel d'impôt** sur le bénéfice (art. 61 al.1 let.b LIFD). Ce qui intervient notamment lorsque des actions sont distribuées à un prix supérieur à la valeur fiscalement déterminante du capital propre transféré.

Lors de prélèvement privé d'éléments patrimoniaux, ne servant plus à l'exploitation d'une société de personne, il y a imposition (art. 18 LIFD). Aucun droit de mutation, concernant le transfert d'immeuble, n'est par contre exigé.

## 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 plusieurs clients sont eux-mêmes 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.

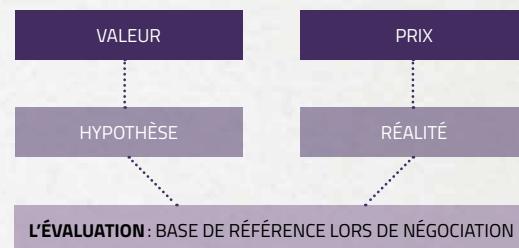
Lors d'une transformation de société de personnes en société de capitaux, il y a lieu de déclarer à la TVA (art. 38 LTVA).

# 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.

**FIGURE 19/** Distinction entre la valeur et le prix



Deux types d'évaluations 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 céдant 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.

Ces deux évaluations sont détaillées ci-après.

# ÉVALUATION FINANCIÈRE

Cette évaluation permet de définir la base de calcul du prix de vente de l'entreprise. Elle est généralement réalisée 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 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, cette disposition peut être exigée (art. 801 CO) ainsi que pour les SA (art. 671 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.

*Ci-après sont expliquées les principales méthodes utilisées par les professionnels :*

### 1/ MÉTHODES AXÉES SUR LE PASSÉ

#### ▪ Valeur intrinsèque

Formule simple, principalement utilisée en cas de vente partielle ou complète. Il s'agit de l'addition du capital propre avec les réserves latentes, déduit du capital étranger et des impôts latents. Les

actifs et passifs non nécessaires à l'exploitation n'y sont pas considérés. Le montant obtenu est basé sur les éléments matériels et immatériels du patrimoine commercial qui seraient actuellement indispensables pour repartir de zéro. Cette méthode permet de mesurer s'il est plus avantageux d'acquérir ou de fonder une nouvelle société. Elle sert aussi pour le calcul de la valeur de liquidation, car son appréciation correspond finalement à la limite de prix inférieur.

Comme ne sont pas pris en compte les revenus futurs, les relations avec la clientèle, les fournisseurs ou le savoir-faire, les entreprises à forte productivité se voient, avec cette procédure, sous-évaluées. À contrario, celles qui devraient avoir une faible rentabilité peuvent être ainsi surestimées.

#### ▪ Valeur substantielle

Il s'agit d'additionner les actifs constitués par les capitaux circulants et actifs immobilisés (inclus les réserves latentes). Ce calcul se fait finalement sur les investissements déjà effectués.

### 2/ MÉTHODES AXÉES SUR L'AVENIR

#### ▪ Valeur de rendement

Basée sur les revenus futurs (entre 2 à 5 ans), cette méthode chiffre tous les excédents de versement à venir (stocks évalués à la valeur du jour, immobilisations matérielles à la valeur de remplacement et immobilisations non nécessaire à la valeur vénale). Elle est axée sur l'avenir, la profitabilité de la société étant l'élément décisif. L'acheteur potentiel peut ainsi, avec les éventuels bénéfices, envisager si l'entreprise est en mesure de financer de nouveaux investissements ainsi que de couvrir les intérêts et amortissements

liés à la reprise. L'actif non indispensable à l'exploitation est apprécié séparément et rajouté à la valeur de rendement.

#### ▪ Méthode du cash-flow actualisé

Ce calcul est une appréciation théorique qui se base sur le cash-flow disponible après impôts et qui estime le rendement futur. Le produit d'exploitation est multiplié par 100 et divisé par un taux de capitalisation. Ce coefficient dépend de l'évaluation des risques, de l'évolution des taux d'intérêt et de l'inflation. Le taux d'intérêt des obligations de la Confédération est régulièrement utilisé comme référence.

#### ▪ Méthode de l'EBIT

La valeur est fixée en fonction du rendement net avant intérêts et impôts.

### 3/ MÉTHODES MIXTES

#### ▪ Valeur moyenne (méthode des praticiens)

En Suisse, c'est l'un des procédés les plus utilisés, principalement par les fiduciaires et le service des contributions. Il est, en général, complété avec une autre méthode. Il s'agit de la moyenne entre la valeur de rendement des deux derniers exercices et la valeur intrinsèque. Si la valeur de rendement devait être inférieure à la valeur intrinsèque, seule la valeur de rendement serait considérée.

## GOODWILL / BADWILL

Quand le **prix payé est supérieur à la valeur intrinsèque, la différence est nommée goodwill**. C'est donc le solde positif entre la valeur de rendement et la valeur substantielle. Cette situation survient, par exemple, lorsqu'une société profite d'une bonne qualité de direction, d'organisation, de relations avec les partenaires commerciaux, de savoir-faire, d'une image de marque, etc.

À l'inverse, si le risque est élevé et que l'entreprise supporte une mauvaise gestion, un personnel non qualifié, une capacité bénéficiaire insuffisante ou qu'elle prévoit d'importants investissements, le prix est généralement **inférieur à la valeur intrinsèque**. On parle alors de **badwill**.



## 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'appréhension se veut constructive. En mettant le doigt sur une fragilité ou un danger, l'occasion est également donnée, en toute transparence, de proposer une stratégie de résolution et de la chiffrer sur le plan des coûts. Cette démarche permet aussi 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.

Une Due Diligence ouvre tous les secrets et écrits confidentiels de l'entreprise. Afin de protéger certaines données et certains rapports avec les clients et fournisseurs, il devient crucial d'exiger à l'auditeur une «dark room», soit la mise à disposition de ces documents sensibles pour une unique consultation. Il est également possible de convenir d'une clause d'ajustement au contrat de vente sur la base de déclarations orales.

### BON À SAVOIR

*Dans cette phase de préparation et négociation, il est recommandé de faire signer au successeur potentiel un contrat d'intention et une clause de confidentialité. Ceci, afin de vous garantir que les éléments essentiels concernant votre société ne seront pas divulgués. Le contrat d'intention permet aussi de verrouiller la relation et de vous assurer de la réelle motivation de votre interlocuteur.*

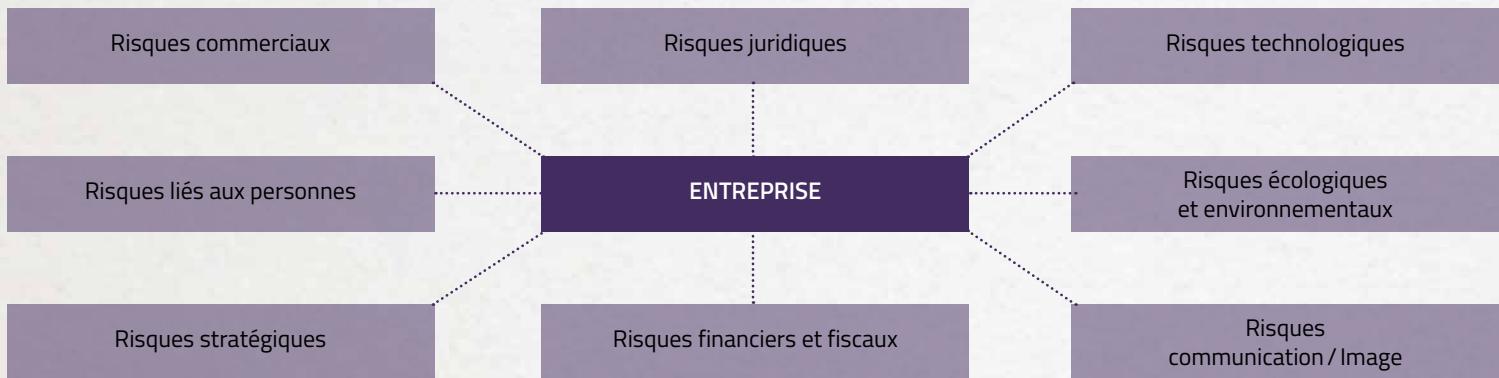


FIGURE 20/ Récapitulatif des risques opérationnels



# NÉGOCIATION

À la lumière des différents éléments expliqués jusqu'à maintenant et afin d'ouvrir la négociation, le cédant devrait remettre un deuxième dossier de présentation de son entreprise. Dans l'éventualité où une Due Diligence a été déjà établie, cette analyse suffira en elle-même.

*L'information utile aux pourparlers devrait contenir les points suivants :*

▪ **présentation de l'environnement de la société**

historique, présentation des fondateurs, des dirigeants, des locaux, des principaux actifs, de l'activité

▪ **présentation du marché**

descriptif et situation du marché, composition de la clientèle, présentation des produits et services, avantages compétitifs, principaux concurrents

▪ **présentation du personnel**

organigramme, équipe en place, liste et CV succinct des principaux cadres, voire des actionnaires

▪ **présentation financière**

décomptes TVA, déclarations fiscales, liste des prêts et crédits, bilans, comptes d'exploitation des trois dernières années, budgets de l'année en cours ainsi que l'inventaire des débiteurs et des stocks

▪ **présentation du projet de transmission vu par le cédant**

Au vu de l'importance des éléments économiques et stratégiques, cette phase du processus de vente doit avoir lieu sous le couvert d'un contrat de confidentialité.

## 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 12 sur le profil du repreneur)

*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 parlémenté 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, laisser l'acheteur faire son offre en premier, 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'acquérir 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 tranquillisé 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 majoré, 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
- dispositions 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 précontrat, 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. Il est donc primordial qu'il le fasse que sur les événements passés.

## 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. Cette transaction est régie par le Code des obligations, art. 184ss. Ainsi, la forme écrite est requise. Il peut être authentifié. Il doit préciser le prix, l'objet, le nom des parties, la date du contrat, le moment du transfert des droits, les dispositions et clauses complémentaires.

*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.

### 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 péjorative.*



# FINANCEMENT

*Une planification financière est déterminante pour le successeur, car elle lui permet de connaître son aptitude à supporter le financement de la reprise, mais aussi celui du fonctionnement opérationnel. Ceci avec l'optique de garantir la pérennité de l'entreprise.*

Pour le cédant, cette question est bien entendu tout autant primordiale, car cela le réconforte quant au paiement de ce qui lui est dû. Toutefois, il porte également dans ce domaine une responsabilité sur la réussite de la transmission. L'héritier ou l'employé qui se voit désigné comme successeur n'a probablement pas la capacité économique pour s'y investir. Par la formule de financement choisie, celui qui remet peut alors favoriser le processus. Ainsi, et même dans sa pratique, une vente ne se résume pas à un crédit bancaire.

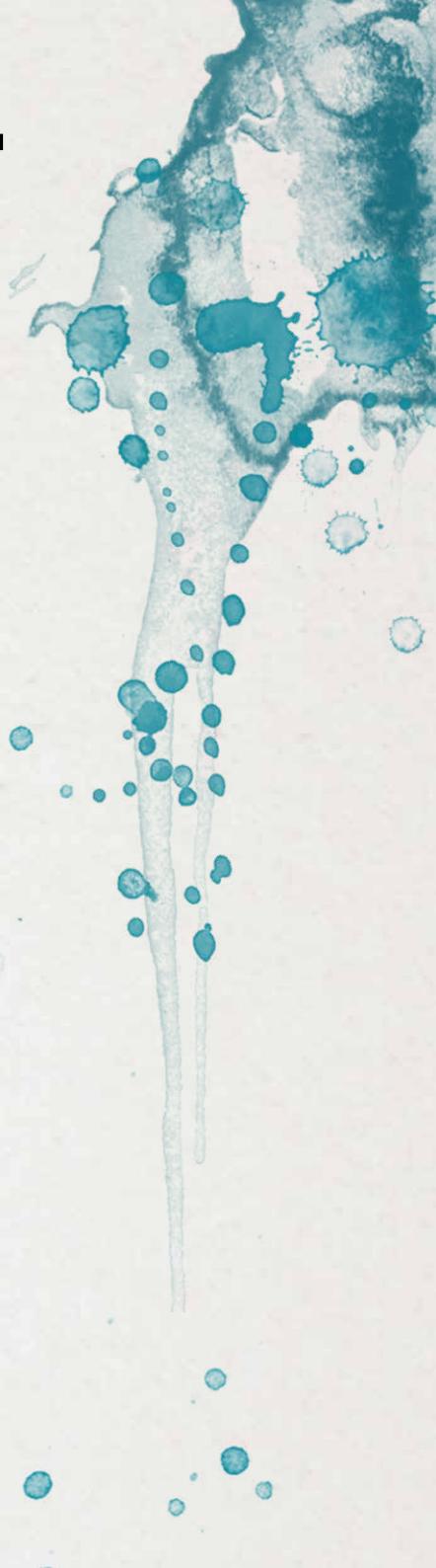


FIGURE 21/ Récapitulatif des principales formes de financement

#79

	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"> <li>▪ Épargne</li> <li>▪ Prévoyance</li> <li>▪ Avance sur héritage, donation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêt-hypothèque</li> <li>▪ Obligation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêt vendeur</li> <li>▪ Vente échelonnée à intérêts fixes</li> <li>▪ Vente échelonnée en fonction du résultat</li> <li>▪ Donation / avance d'hoirie</li> <li>▪ Rente viagère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêt de l'entreprise reprise et remboursement par les parts de dividendes</li> <li>▪ Réduction de capital</li> <li>▪ Dissolution de provisions</li> <li>▪ Augmentation du capital-actions</li> </ul>
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"> <li>▪ Indépendant de l'influence d'un bailleur de fonds</li> <li>▪ Plus le ratio d'autofinancement est élevé, plus la capacité d'endettement l'est.</li> <li>▪ Le cash-flow généré peut financer une partie de la reprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effet de levier positif quand le rendement dépasse le coût du capital.</li> <li>▪ Liquidités préservées</li> <li>▪ Économies d'impôt (dettes et intérêts déductibles)</li> </ul>	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"> <li>▪ Les coûts de financement diminuent le rendement et peuvent menacer des investissements futurs.</li> <li>▪ Coûts élevés</li> </ul>	Le droit d'intervention du vendeur risque de s'éterniser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N'est possible que si l'entreprise connaît un succès durable ou si les moyens nécessaires sont disponibles.</li> <li>▪ Prescriptions formelles en cas de réduction du capital</li> </ul>
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	Conviens 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.

# 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, fichier 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 successeur, 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.

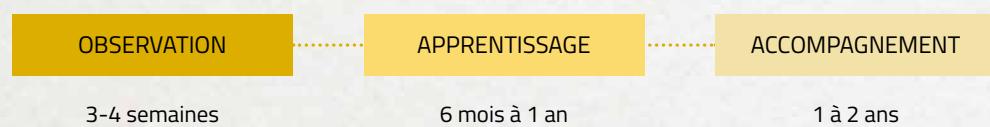
Il est primordial de **bien définir la répartition des tâches**. C'est-à-dire : désigner qui fait quoi, qui s'approprie quelles décisions et qui est disponible pour les collaborateurs, les clients, les fournisseurs ainsi qu'en ciblant pour qui exactement, quand, quoi et pourquoi. Cette réflexion se mène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

Le céder 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.

« Je suis resté à disposition de son besoin. Au départ, il m'appelait quelques fois puis de façon très espacée jusqu'au point où je dus m'inviter pour le café »



**FIGURE 22/** Plan de prise de relais



Bernard Bidal,  
cédant Bimétal SA

## 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. Par le legs progressif des responsabilités et la prise, à la même vitesse, du temps pour soi, le relais peut ainsi se faire en douceur.

### BON À SAVOIR

*Outre les aspects techniques, derrière le transfert d'un processus de management, la notion de responsabilité personnelle est également à laisser. Le moment est venu de passer le gouvernail, de donner son bureau au successeur que l'on a choisi.*

## 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 céдant 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](http://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](http://www.ave-wbv.ch)

## AVENIR INDUSTRIE VALAIS / WALLIS

*Association faîtière de l'industrie valaisanne*  
Avenue de la Gare 5, 1950 Sion  
[www.venir-industrie.ch](http://www.venir-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.bureau-des-metiers.ch](http://www.bureau-des-metiers.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](http://www.treuhandsuisse-vs.ch/fr/section-valais)

## CHAMBRE VALAISANNE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE

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

CP 288, Rue Pré-Fleuri 6, 1951 Sion,  
027 327 35 35, [www.cci-valais.ch](http://www.cci-valais.ch)

## FÉDÉRATION SUISSE DES AVOCATS

Marktgasse 4, Case postale 8321, 3001 Bern,  
031 313 06 06, [www.sav-fsa.ch](http://www.sav-fsa.ch)

## FÉDÉRATION SUISSE DES NOTAIRES

Schwanengasse 5/7, 3011 Berne,  
031 326 51 90, [snv-fsn.ch](http://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](http://www.valais-economie.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](http://www.uvam-vs.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](http://www.ucova.ch)**

**UNION DES INDÉPENDANTS**

*Association au service des indépendants*

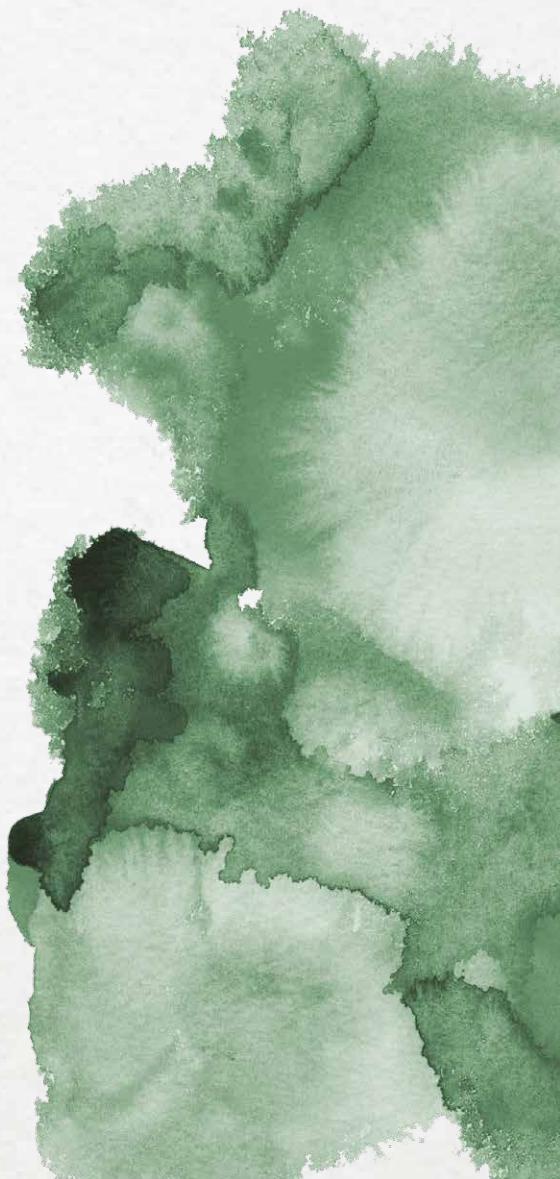
**[www.udi-valais.ch](http://www.udi-valais.ch)**

**UNION PROFESSIONNELLE SUISSE****DE L'AUTOMOBILE**

*Association professionnelle des garagistes*

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

**[www.upsa-vs.ch](http://www.upsa-vs.ch)**



20



# 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](http://www.regionvalaisromand.ch)

## BANQUE CANTONALE DU VALAIS

*Banque cantonale suisse*  
Rue des Cèdres 8, 1951 Sion, 0848 765 765,  
[www.bcv.ch](http://www.bcv.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](http://www.fer-valais.ch)

#87

---



# 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. Foundation 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 en 2012 (OFS, 2014) #12

## Figure 2

Temps écoulé entre le premier contact du cédant avec le repreneur et le moment où le transfert de responsabilité a lieu (Credit Suisse Groupe AG, 2013) #13

## Figure 3

Échelonnement des transferts de propriété et de direction par type de succession (Credit Suisse Groupe AG, 2013) #13

## Figure 4

Importance des entreprises familiales par rapport à l'ensemble du tissu économique, en Suisse, en 2004 (U.Frey, 2004) #14

## Figure 5

Importance sur une échelle de 1 à 5 des problèmes rencontrés par un cédant lors de la succession (BCVs, 2009) #14

## Figure 6

Pertinence des sujets de conseil (valeur moyenne) et utilisation des offres suivant les sujets (Frank Halter, 2009) #15

## Figure 7

Sur une échelle de 1 à 7, principaux obstacles pouvant faire renoncer la jeune génération à une reprise familiale (Ernst & Young, 2012) #16

## Figure 8

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

## Figure 9

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

## Figure 10

Les étapes à anticiper en vue d'une transmission #31

## Figure 11

Phases clés d'une vente d'entreprise (Romy, Réussite d'une transmission d'entreprise: Quand, comment et quels sont les enjeux?, 2012) #37

## Figure 12

Conception des 3 piliers (Office fédéral des assurances sociales (OFAS), 2025) #43

## Figure 13

Tableau récapitulatif des réserves héréditaires (Favre, 2013, réactualisé en 2025) #52

**Figure 14**

Tableau récapitulatif de la répartition des parts légales selon les régimes matrimoniaux (Favre, 2013, réactualisé en 2025) #54

**Figure 15**

Tableau récapitulatif de la répartition des parts légales selon les régimes matrimoniaux en tenant compte des réserves légales (Favre, 2013, réactualisé en 2025) #54

**Figure 16**

Les types de transmission d'entreprise #57

**Figure 17**

Schéma d'une holding (Favre, 2013) #62

**Figure 18**

Tableau récapitulatif des principales formes juridiques #63

**Figure 19**

Distinction entre la valeur et le prix #68

**Figure 20**

Récapitulatif des risques opérationnels ([www.cfosolutions.ch](http://www.cfosolutions.ch), 2014) #73

**Figure 21**

Récapitulatif des principales formes de financement #79

**Figure 22**

Plan de prise de relais #81



# ANNEXES

- Questions concrètes à l'attention des chefs d'entreprise avant la succession #92
- Jeu «oser transmettre!» #94

## TEST POUR UNE SUCCESSION RÉUSSIE

SOURCE/ Pour une succession d'entreprise réussie, Crédit Suisse Group AG, parution 02.2009

*Si vous pouvez en bonne foi répondre positivement à la plupart de ces questions, nous estimons que la succession de votre entreprise devrait se dérouler sans encombre.*



1/ Avez-vous déjà déterminé quels éléments de votre entreprise vous souhaitez et pouvez transmettre à la génération suivante ou vendre à un nouveau propriétaire (par exemple, modèle commercial, biens mobiliers et immobiliers) ?



2/ Êtes-vous certain que l'entreprise à transmettre présente bel et bien un potentiel futur justifiable et plausible ?



3/ Êtes-vous sûr qu'il existe des acheteurs intéressés et, partant, un marché de transaction pour votre entreprise ?



4/ Vous êtes-vous assuré que votre entreprise dispose des structures et processus qui permettront la poursuite de ses activités une fois que vous aurez passé la main ?



5/ Avez-vous ancré la gestion de projet relative au règlement de la succession au sein de votre entreprise et/ou dans votre environnement privé ? Avez-vous arrêté une stratégie de transmission et l'avez-vous, par exemple, consignée par écrit ?



6/ Avez-vous déjà procédé à une évaluation réaliste de votre entreprise ?



7/ Pensez-vous pouvoir maintenir votre niveau de vie actuel une fois à la retraite, et ce, même si l'éventuel produit de la vente s'avère moins élevé que prévu ? En d'autres termes, avez-vous planifié votre prévoyance vieillesse de manière à ne pas dépendre du produit de la vente de votre entreprise ?



8/ Envisagez-vous plusieurs successeurs potentiels concrets et de ne pas vous limiter à une seule et unique solution (par exemple, membre de la famille, collaborateur, vente à un tiers) ?



9/ Avez-vous envisagé les différents scénarios (« Que se passerait-il si... ? ») possibles relatifs à votre solution de succession et au développement commercial futur de votre entreprise ?



10/ Avez-vous déjà décidé si vous souhaitez et pouvez transmettre la conduite et la propriété de votre entreprise simultanément ou en deux étapes ?



11/ Avez-vous défini clairement vos objectifs personnels et les avez-vous consignés par écrit ?



12/ Êtes-vous convaincu des compétences en matière de succession d'entreprises de vos prestataires actuels (votre fiduciaire, votre juriste ou encore votre banque principale) ?



13/ Êtes-vous bien au fait des forces et des faiblesses, ainsi que des chances et des risques liés à votre entreprise, qui pourraient être identifiés par un acheteur externe et constituer des arguments en faveur d'une baisse ou d'une hausse du prix lors des négociations de vente ?



14/ Êtes-vous prêt à céder à la génération suivante la responsabilité et, partant, la liberté de décision, en lui accordant la majorité des voix ?



15/ Pouvez-vous affirmer en toute conscience que vous avez commencé à planifier la succession de votre entreprise à temps ?



## 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.

#95

---

