



**Thomas Burkard**  
lic. oec. publ.,  
partenaire TCO AG, Zoug,  
thomas.burkard@protinus.ch



**Marc Nufer**  
RA, M.B.L.-HSG,  
partenaire SCHMID avocats,  
Zurich,  
marc.nufer@protinus.ch



**Bruno Tringaniello**  
contrôleur de gestion dipl.,  
partenaire awr AG  
für Wirtschaft und Recht, Berne,  
b.tringaniello@protinus.ch

# Planification de la succession

Lors de la planification et de la mise en œuvre d'une solution de succession à la tête d'une entreprise, le propriétaire est confronté à une série de questions particulières. Le concept de planification de succession intégrée se base sur une approche globale et interdisciplinaire dans laquelle les compétences et expériences nécessaires dans les domaines des finances, du droit et de la fiscalité sont liées en fonction des besoins et des compétences déjà existantes.

Un jour ou l'autre, chaque propriétaire d'entreprise doit faire face au règlement de sa succession. Seule une transmission qui aura été planifiée suffisamment tôt et selon toutes les règles de l'art garantira la survie à long terme de l'entreprise et permettra d'optimiser le résultat pour le propriétaire. La pratique montre que les chefs d'entreprise procèdent souvent trop tard et de manière insuffisamment systématique à la planification de leur succession et qu'ils en négligent des aspects pourtant centraux. Souvent, des décisions déployant des effets à long terme sont prises sans analyse détaillée, ce qui ne mène pas à des résultats optimaux. L'objectif du présent article est de présenter un modèle de planification de succession à trois niveaux, largement éprouvé dans la pratique. Ce dernier intègre les disciplines centrales que sont les finances, le droit et les aspects fiscaux.

La figure ci-dessous illustre ce procédé à trois niveaux:

	Analyse	Préparation	Transaction
Procédure	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de l'entreprise dans les domaines importants, y compris la situation successorale</li> <li>Etablissement d'un bref rapport sur la base d'une liste de questions et d'ateliers / interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation de structures et de processus au sein de l'entreprise</li> <li>Elimination des obstacles à la transmission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseils globaux dans le processus de transmission</li> <li>Déroulement structuré et soigné de la transaction</li> </ul>
Résultat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bref rapport</li> <li>Proposition pour mesures préparatoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de mesures</li> <li>Sur demande: soutien lors de la mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmission couronnée de succès</li> <li>Afflux de moyens financiers pour les propriétaires</li> </ul>
Utilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avis de l'expert avec optimisation des coûts quant à la capacité de transmission</li> <li>Identification d'obstacles</li> <li>Transparence complète pour le propriétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rend possible la transmission, respectivement évite les efforts de transmission non couronnés de succès</li> <li>Optimisation du prix grâce à des mesures de préparation ciblées</li> <li>Solution convenant aux groupes visés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins en temps réduits grâce à une préparation réalisée dans les règles de l'art</li> <li>Probabilité accrue d'une transaction couronnée de succès</li> <li>Effet positif durable au sein et à l'extérieur de l'entreprise</li> </ul>

## Concept de planification de succession intégrée à trois niveaux

Le concept de planification de la succession intégrée prévoit l'accompagnement du propriétaire par des experts en gestion financière et des experts fiscaux dans l'ensemble du processus de succession. Ce dernier se déroule en trois phases 1. Analyse, 2. Préparation et 3. Transaction. Les questions opérationnelles, financières, juridiques et fiscales sont traitées et liées de manière systématique et ciblée. Les compétences et les structures existantes ainsi que les conseillers de longue date interviennent dans le cadre du projet et sont complétés et soutenus en fonction des besoins. Le concept vise à recourir de manière modulaire aux compétences souhaitées et nécessaires en fonction des besoins.

Les avantages de ce procédé intégré à trois niveaux avec recours à du savoir-faire externe se situent, entre autres, dans les domaines suivants:

- Le propriétaire reçoit, dès la phase d'analyse, une image objective de son entreprise selon plusieurs points de vue ainsi que de premières idées pour un règlement optimal de sa succession.
- Des aspects centraux tels que les conditions cadre familiales, la situation successorale et l'aspect de la tradition sont pris discrètement en compte lors de la réflexion.
- Le recours à des spécialistes externes permet d'évaluer de manière neutre la situation initiale et constitue le fondement pour un transfert de l'entreprise taillé sur mesure qui pourra avoir lieu de manière contrôlée.
- Tous les aspects déterminants du transfert possible de l'entreprise sont pris en compte, une attention toute particulière étant vouée aux interfaces professionnelles (par exemple la valeur intrinsèque de l'entreprise et les impôts, les contrats et les impôts, la structure et l'organisation etc.).
- Un groupe de conseillers bien rodé garantit que les diverses conclusions tirées soient liées entre elles et émet, sur la base de ses propres expériences transactionnelles, des recommandations d'actions réalisables.
- Dans le cadre du procédé à trois niveaux, le propriétaire dispose d'une grande flexibilité en ce qui concerne tant la gestion du temps que la conception du contenu.

Les paragraphes suivants décrivent les phases de la planification de succession intégrée.

Domaine d'analyse	Questions d'exemplaires
Situation personnelle du propriétaire et de sa famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel est l'environnement familial du propriétaire et quels sont les droits de propriété?</li> <li>• Quelles sont les conditions cadre familiales pour le transfert de l'entreprise (souhait d'une solution interne à la famille, situation successorale etc.)?</li> <li>• Comment évaluer les conséquences fiscales d'un transfert de l'entreprise sur le propriétaire et sur sa famille?</li> </ul>
Stratégie et environnement du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la stratégie de l'entreprise et quelles sont ses caractéristiques particulières?</li> <li>• Quel est l'environnement du marché de l'entreprise (croissance, concurrence, marges etc.)?</li> </ul>
Chaîne de valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la chaîne de valeur ajoutée de l'entreprise, quelles sont les activités confiées à des tiers?</li> <li>• Y a-t-il des risques groupés en ce qui concerne les achats et/ou les ventes?</li> <li>• Existe-t-il des contrats conformes aux usages du marché avec les clients, les fournisseurs, les partenaires etc. Existe-t-il des clauses «Change of Control»?</li> <li>• Des prix de compensation sont-ils appliqués?</li> <li>• Quelles sont les installations de production et dans quels pays se situent-elles?</li> <li>• Le parc des machines est-il utilisable de manière durable?</li> </ul>
Organisation et personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la structure juridique et fiscale de l'entreprise (par exemple société de personnes ou de capitaux)?</li> <li>• Quelle est la structure de propriété de l'entreprise, quelles sont les unités juridiques qui constituent une composante de la transaction?</li> <li>• Quel est l'organigramme et la structure de direction de l'entreprise et existe-t-il des collaborateurs clés («savoir-faire indispensable»)?</li> <li>• Existe-t-il des activités syndicales et de quelle façon la prévoyance professionnelle est-elle organisée?</li> <li>• Existe-t-il des plans de participation ou d'options (quelle est leur évaluation fiscale)?</li> </ul>
Finances et impôts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il des rapports annuels révisés, par exemple de ces trois dernières années?</li> <li>• Existe-t-il un «business plan» avec calculs de planification, par exemple pour les trois à cinq prochaines années?</li> <li>• Une restructuration préalable est-elle nécessaire? Un versement de liquidités nécessaires à l'exploitation doit-il intervenir? Existe-t-il des domaines qui doivent être séparés de l'entreprise?</li> <li>• Existe-t-il des contrats de financement internes et des sécurités envers des tiers?</li> <li>• Existe-t-il une planification fiscale durable au sein de l'entreprise (rendement, TVA etc.)?</li> </ul>
Autres domaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise est-elle propriétaire de biens immobiliers (évaluation, contrats et charges, implications fiscales)?</li> <li>• L'entreprise dispose-t-elle de toutes les autorisations et de tous les droits de protection nécessaires à l'exploitation (brevets, marques etc.)?</li> <li>• Quelle est la qualité des contrats? Existe-t-il des risques et un potentiel de simplification, respectivement de standardisation?</li> <li>• Existe-t-il des risques environnementaux ou des secteurs pollués de longue date?</li> <li>• Existe-t-il une protection-assurance adéquate?</li> <li>• Des procédures juridiques sont-elles en cours ou annoncées?</li> </ul>

### Phase 1: Analyse de l'entreprise

Dans le cadre de la phase d'analyse, il s'agit d'examiner dans un premier temps des aspects opérationnels, financiers, fiscaux et juridiques

de l'entreprise en prévision du transfert prévu de l'entreprise. Cette analyse se base sur une liste complète de questions qui est ensuite approfondie par des interviews et/ou des ateliers.

Cette analyse permet d'établir un diagnostic neutre relatif à la question de savoir si l'entreprise peut être transmise et de reconnaître les objectifs et la stratégie à appliquer quant à la

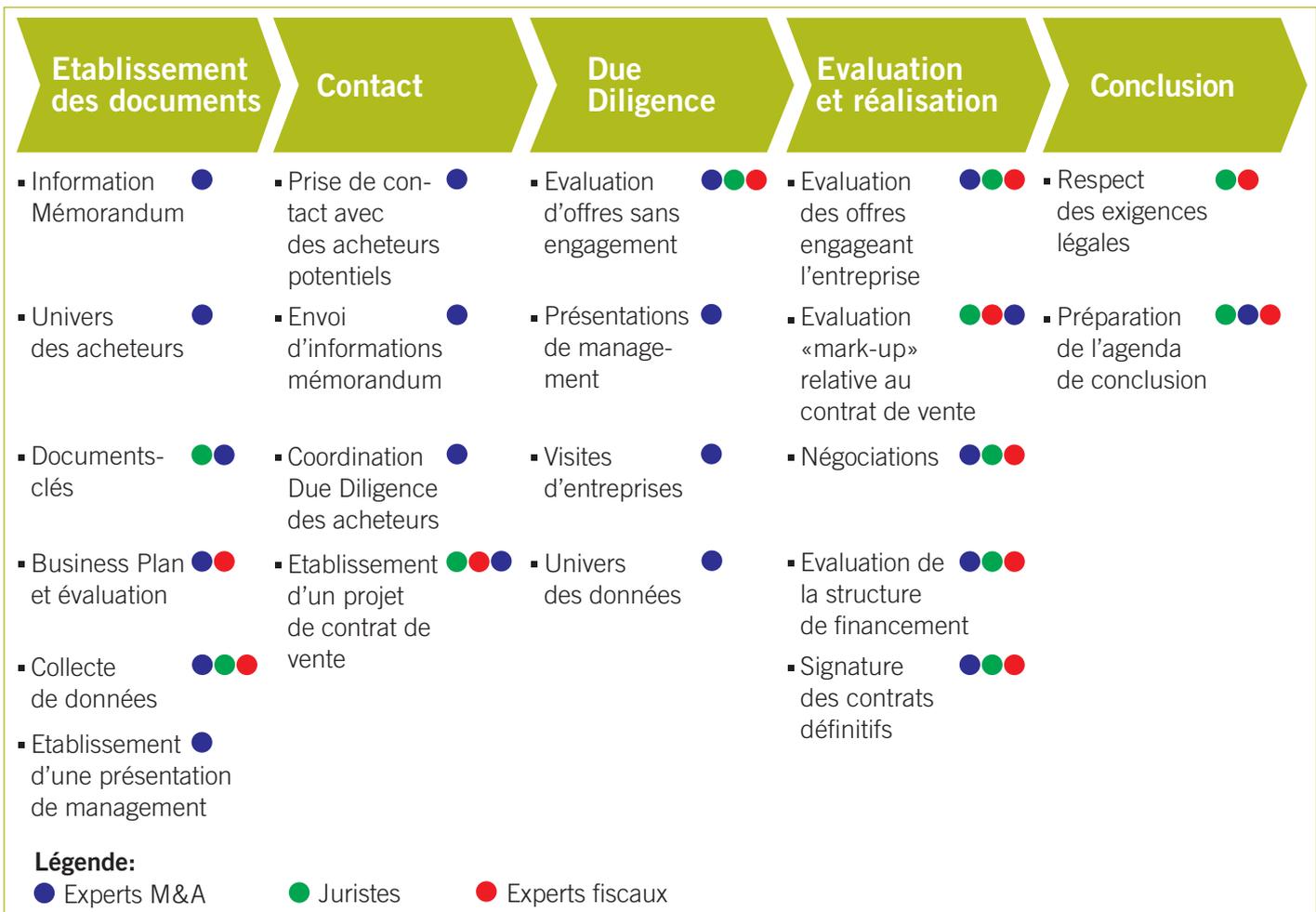
Question	Expressions possibles		
Effet prévu de la préparation de transmission	Permet la transaction (Elimination des obstacles)	Accroît le prix de vente pour le propriétaire	Réduit les garanties à fournir par le propriétaire
Horizon-temps de la mesure de préparation	Avant la prise de contact des personnes intéressées	A conclure pendant la transaction	Seuls le concept et l'initiation sont nécessaires
Parties impliquées dans la mise en œuvre	Propriétaire et éventuellement le management	En plus, des conseillers externes	En plus, des tiers externes (par exemple des clients)
Thèmes des questions	Opérationnelles ou financières (Experts M&A)	Juridiques (Juristes)	Fiscales (Experts fiscaux)
Groupe-cible de la mesure	Acheteurs locaux (internes ou externes à la famille)	Univers d'acheteurs global	Investisseurs financiers

succession au sein de l'entreprise. Afin de répondre à la question de savoir si l'entreprise peut être transmise, il est tenu compte, sur la base de l'expérience, des attentes des repreneurs potentiels. Par conséquent, les spécialistes externes considèrent déjà l'entreprise selon le point de vue de l'acheteur. Des

domaines choisis de l'analyse sont représentés dans la figure ci-dessous.

En guise de résultat de la phase d'analyse, le propriétaire se voit remettre un bref rapport confidentiel qui évalue s'il est possible de procéder à un transfert de l'entreprise et – pour autant que des mesures préparatoires soient

nécessaires – contient déjà des approches pour une optimisation. Ces «devoirs à domicile» qui devraient être exécutés avant un transfert peuvent d'une part contribuer à ce que l'entreprise puisse être transmise et/ou d'autre part optimiser de manière très nette le résultat pour le propriétaire.



Les résultats de la phase d'analyse permettent au propriétaire (éventuellement avec sa famille et d'autres conseillers externes de confiance) de prendre la décision décisive portant sur un mode de transfert (interne à la famille ou externe ou encore vente à des investisseurs financiers). Les explications ci-après se basent sur l'hypothèse d'une vente de l'entreprise à des investisseurs externes mais sont également valables, sous une forme légèrement modifiée, pour un transfert au sein de la famille.

## Phase 2: préparation

Le résultat de la phase d'analyse est l'identification des domaines dans lesquels il y a lieu d'agir. Il est nécessaire d'agir lorsque la situation actuelle de l'entreprise diffère clairement de la situation qui devrait théoriquement être la sienne et qui est présumée par les acheteurs potentiels, respectivement dans la mesure où cela peut paraître judicieux et nécessaire pour d'autres raisons (par exemple fiscales ou juridiques). Dans un cas extrême, l'écart peut rendre impossible une transaction (par exemple des risques juridiques incalculables ou des conséquences fiscales prohibitives pour le propriétaire). Dans la plupart des cas, cet écart va réduire le prix de vente.

Pour les PME, les champs typiques dans lesquels il est nécessaire d'agir se trouvent dans les domaines suivants:

- Outre la forte personnalité du propriétaire (souvent liée à une concentration de savoir-faire et/ou de relations personnalisées avec la clientèle), il existe souvent un deuxième niveau de direction qui mériterait d'être élargi. Un développement du personnel à court et moyen terme, respectivement une planification du transfert du savoir-faire critique, peut ainsi se révéler nécessaire.
- Les paramètres financiers du passé se caractérisent par des faits nécessitant certaines explications, par exemple les retraits privés du propriétaire ou les mesures d'optimisation fiscale. Une analyse mathématique de ces aspects est indispensable pour évaluer les véritables capacités bénéficiaires de l'entreprise.
- Des conditions cadre loin d'être optimales, par exemple des interconnexions contractuelles avec des filiales, des contrats inexistantes ou imprécis passés avec les clients ou encore des structures complexes et historiques ou une assurance insuffisante des risques contractuels, nécessitent un éclaircissement préalable.
- Il convient de vouer une attention toute particulière aux risques fiscaux puisque ces derniers ont souvent un effet dissuasif sur les

acheteurs potentiels et/ou peuvent avoir des conséquences fatales pour le propriétaire.

Dans tous les domaines de la préparation, il est recommandé de procéder de manière ciblée et pragmatique. Afin d'éviter l'art pour l'art, il convient, en cas d'écart entre la situation effective et la situation théorique, de répondre aux questions qui se posent conformément au tableau (page 364 «Question»).

## Phase 3: Transaction

La transaction elle-même peut intervenir en tant que phase de conclusion de la planification de succession. Conformément à la maxime selon laquelle une personne disposant de dix jours pour abattre un arbre devrait passer neuf jours à affûter sa hache, une bonne préparation raccourcit substantiellement la phase de transaction et en accroît la probabilité de succès. Dans cette dernière phase décisive de la planification de la succession, la collaboration des personnes concernées joue un rôle déterminant.

La figure (page 364 «Etablissement») présente les principales étapes de la phase de transaction avec les divers domaines de travail.

La complexité d'une telle situation demande des conseils et une prise en compte intégrale portant sur l'ensemble des domaines. Les aspects relatifs à la négociation et aux techniques d'évaluation ainsi que les thèmes fiscaux et juridiques sont en règle générale étroitement liés et ne peuvent être considérés de manière séparée.

## Conclusion

L'horizon temps pour la planification de sa succession représente souvent un fait surprenant pour un chef d'entreprise. Avec une planification et une préparation faites dans les règles de l'art et avec une phase de transaction discrète mais organisée à large échelle, une planification de la succession constitue un projet pouvant sans autre porter sur six ou douze mois. S'il est préalablement nécessaire de régler des problèmes fiscaux, cela peut de facto reporter une vente de plusieurs années. Il est donc particulièrement important pour le chef d'entreprise de se préoccuper à temps de sa propre succession afin que celle-ci puisse avoir lieu au meilleur moment. Une analyse complète et correcte de la situation initiale, des objectifs et des désirs des acteurs, par un observateur neutre, permet de procéder à un règlement sur mesure de la succession. La combinaison des compétences financières, opérationnelles, juridiques et fiscales accroît fortement la probabilité de conclure ce processus avec succès. ■