



# **Vous avez les cartes en main**

**Planification de la succession  
pour les entreprises**

# Votre départ à la retraite signera-t-il la fin pour votre entreprise?

La majeure partie des PME suisses sont des entreprises familiales. En raison de l'évolution démographique, la plupart d'entre elles devront régler la question de la succession ces prochaines années. A cet égard, le facteur temps est souvent décisif.



## Les différentes formes de succession

En fonction des objectifs poursuivis, différentes formes de succession entrent en ligne de compte. Voici les plus fréquentes:

- Héritage /succession familiale
- Vente à un investisseur
- Management-buy-out (MBO): reprise par un /des membre(s) existant(s) de la Direction générale
- Management-buy-in (MBI): reprise par un management externe
- Intégration dans une fondation
- Participation financière /reprise par un investisseur financier
- Vente à une autre entreprise
- Fusion avec une autre entreprise

## Temps nécessaire

La complexité du processus de recherche d'une solution satisfaisante et viable et le temps que cela implique pour toutes les parties sont souvent sous-estimés. Aussi, la continuité de nombreuses entreprises et de tous les postes de travail concernés est-elle souvent mise en jeu involontairement.

Planifiez donc votre succession de manière réaliste. Pour que le passage du flambeau se passe dans des conditions optimales, vous devriez prévoir 3 à 5 ans au moins.

## Défis à relever

Il convient de ne pas sous-estimer les points suivants lors d'une planification responsable de l'avenir d'une entreprise:

- Transmettre la responsabilité d'une entreprise – l'œuvre de votre vie! – est une étape importante pour toutes les personnes concernées et implique à la fois des incertitudes et des craintes. Un soutien spécialisé permet de mettre en place un processus constructif, dans l'intérêt de tous.
- L'imbrication du système social de la famille propriétaire de l'entreprise nécessite généralement une séparation de la structure de capital, de financement et de conduite.
- Il est dans tous les cas sensé de prendre des mesures visant à augmenter la valeur de l'entreprise avant toute cession, car celle-ci constitue souvent la majeure partie de la prévoyance vieillesse du propriétaire.



### Un processus constructif

Il est recommandé d'évaluer sur une base distincte les deux questions «Combien de temps ai-je encore envie de travailler?» et «Qu'advient-il ensuite de mon entreprise?».

Seule une planification précoce et à long terme offre la marge de manœuvre nécessaire pour identifier et mettre en œuvre la solution optimale.

La survie de l'entreprise et le maintien des postes de travail peuvent ainsi être garantis. Quant à vous, la vente de votre entreprise vous permet de planifier et d'assurer votre prévoyance vieillesse sur le plan financier.

Cette démarche structurée constitue un atout non seulement lorsque les choses se passent comme prévu, mais aussi lorsqu'une situation imprévue survient – par exemple un accident ou une maladie.

### Qu'en est-il de la succession professionnelle en Suisse?

Ces prochaines années, au moins un entrepreneur sur cinq devra régler sa succession.

Plus de 77 000 entreprises employant quelque 1 million de collaborateurs seront confrontées à une telle décision.

**En Suisse, environ 30% de tous les emplois seront concernés ces cinq prochaines années par un règlement de la succession.**

Si, dans les années 1990, 70% des entrepreneurs trouvaient un successeur au sein de leur famille, ils ne sont plus que 40% aujourd'hui.

Quelques explications: évolution démographique (descendants moins nombreux), baisse du nombre d'entreprises artisanales et de production, hausse du nombre d'entreprises de services, «académisation» croissante, plus grande liberté de choix professionnel et nouvelles valeurs prônées par la jeune génération.

**Le règlement extrafamilial de la succession gagne du terrain.**

Par rapport aux nouvelles créations d'entreprises, les entreprises transmises ont une probabilité de survie nettement plus élevée (95%) au cours des cinq premières années, alors qu'une start-up sur deux dépose le bilan.

**Pour de jeunes entrepreneurs, il peut être économiquement plus intéressant de reprendre une entreprise existante que d'en fonder une nouvelle.**

# L'engagement d'AXA en faveur des PME

En raison du nombre élevé de PME, le règlement de la succession est essentiel sur le plan macroéconomique. Ce n'est pas un hasard si les PME sont considérées comme l'épine dorsale de l'économie suisse. Aussi AXA tient-elle à offrir aux PME intéressées un soutien direct en partenariat avec la société Consulta AG.



## Planification de la succession



### CONSULTA

Consulta AG accompagne les PME depuis 1978 en matière de planification de la succession. Elle offre d'un seul tenant toutes les prestations nécessaires à un processus de planification de la succession couronné de succès.

Pour ce faire, elle peut compter sur un réseau national de spécialistes de la succession, d'experts-comptables et d'avocats.

- Gestion de projet et planification
- Prise en compte de la culture d'entreprise
- Etat des lieux
- Estimation de la valeur de l'entreprise
- Recherche d'un successeur
- Financement
- Business plan
- Impôts
- Aspects juridiques
- Immobilier

## Sécurité



Leader suisse de l'assurance toutes branches proposant des produits d'assurance innovants et des solutions de prévoyance individuelles, AXA garantit une protection financière complète et ciblée tout au long du processus de succession. AXA est le partenaire d'assurance de près de la moitié des entreprises suisses.

Assurance:

- Evaluation du risque
- Analyse des besoins pour une couverture optimale

Prévoyance:

- Planification de la prévoyance
- Planification de la retraite
- Optimisation fiscale des placements privés
- Placements conformes aux besoins et au profil de risque
- Analyse de la prévoyance du personnel
- Optimisation de la solution de caisse de pension



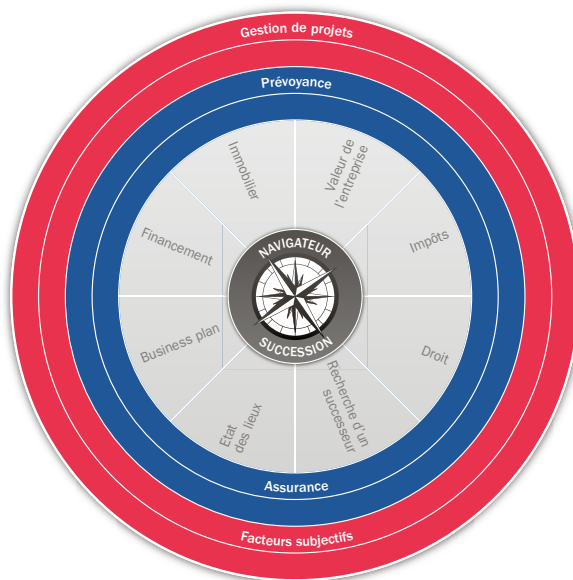


### Un instrument novateur

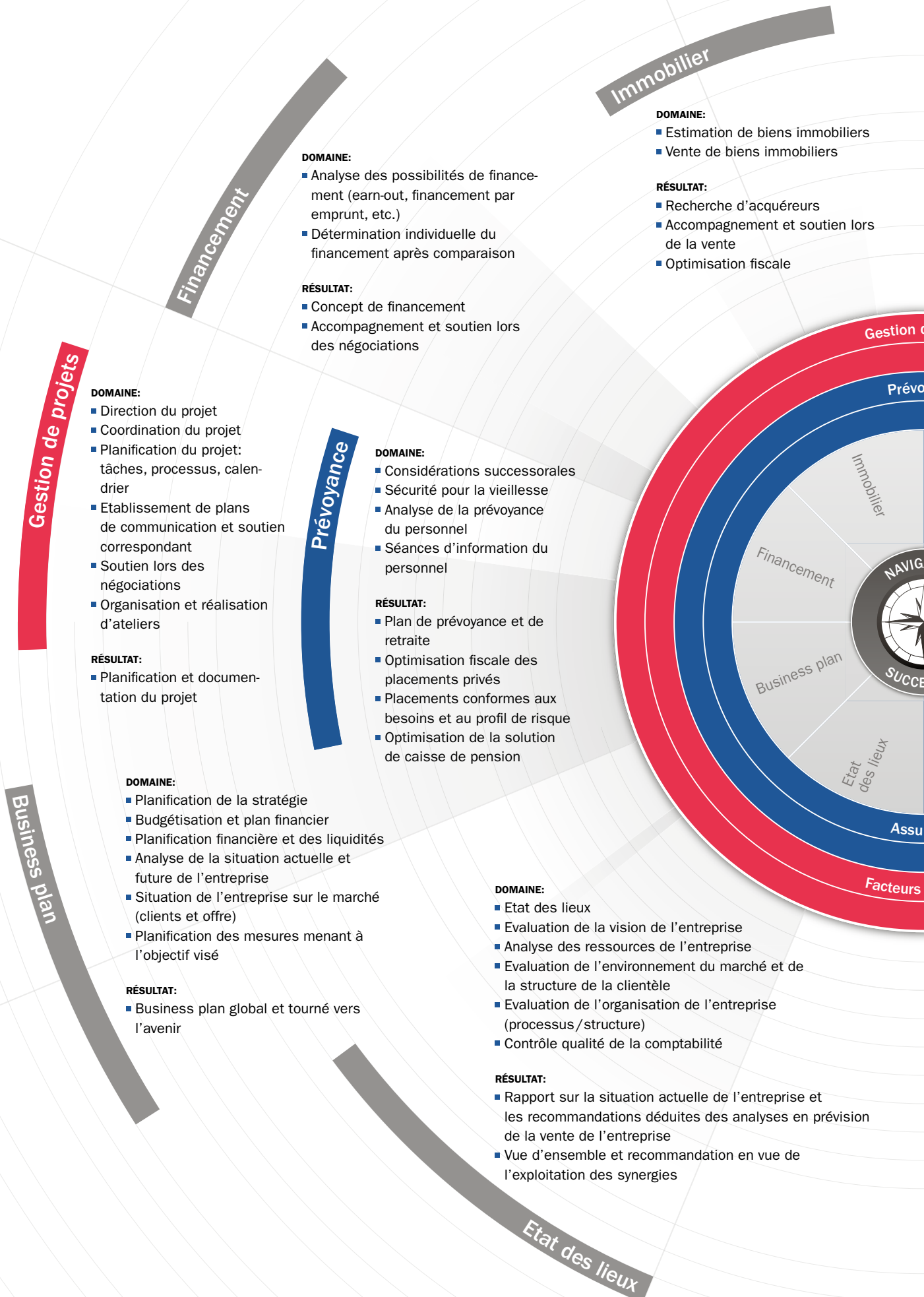
Un objectif ne peut être atteint que si le parcours est ciblé. A cette fin, Consulta AG a développé le navigateur Succession®. Conçu sous forme de boussole, cet instrument accompagne efficacement toutes les entreprises – dont la vôtre – tout au long du processus de règlement de la succession. Il montre pas à pas et de manière compréhensible les domaines à traiter et les résultats réalisés.

### Vos avantages

- Gestion de projet globale et efficace
- Vue d'ensemble indépendante
- Solutions et prestations de services répondant aux besoins individuels de l'entreprise
- Analyses de la valeur utile des incidences privées et entrepreneuriales sous forme d'aide à la prise de décision
- Prestations d'assurance et de prévoyance pouvant être intégrées dans le processus global
- En option, implication d'entreprises partenaires dans le processus de succession
- Forte de ses mandats et de sa propre expérience, Consulta AG est au fait du processus de succession. Sur demande, elle organise un échange de vues avec des entrepreneurs qu'elle a déjà eu l'occasion d'accompagner dans ce processus.
- Toutes les solutions sont proposées d'un seul tenant.



Le navigateur Succession® est un concept global résolument orienté vers les PME, auxquelles il garantit une vue d'ensemble et un tracé clair dans le cadre d'un processus complexe.



## Valeur de l'entreprise

### DOMAINE:

- Estimation de la valeur de l'entreprise par une méthode éprouvée
- Estimation de biens immobiliers
- Analyse de sensibilité (scénarios)

### RÉSULTAT:

- Estimation documentée de la valeur de l'entreprise
- Suggestion de mesures de valorisation

### DOMAINE:

- Analyse de la situation fiscale actuelle de l'entreprise
- Analyse de la situation fiscale actuelle des (co-)propriétaires
- Présentation des incidences fiscales en fonction du type de transaction choisi
- Déduction de possibilités d'optimisation fiscale

### RÉSULTAT:

- Concept fiscal
- Réalisation de rulings fiscaux

## Impôts

## de projets

## ance

Valeur de l'entreprise

## ATEUR

## SSION

Recherche d'un successeur

## rance

## subjectifs

Impôts

Droit

### DOMAINE:

- Evaluation du profil de risque de l'entreprise
- Analyse des besoins
- Contrôle des échéances

### RÉSULTAT:

- Couverture des risques conforme aux besoins
- Couvertures optimales
- Suivi complet pour les questions d'assurance

## Assurance

### DOMAINE:

- Attitude par rapport à l'entreprise
- Vos visions d'avenir. Ateliers avec d'anciens entrepreneurs

### RÉSULTAT:

- Liste de priorités avec facteurs qualitatifs
- Déduction d'options appropriées pour la transaction

## Facteurs subjectifs

### DOMAINE:

- Analyse des structures juridiques (examen des contrats et des risques de procédure)
- Analyse des rapports de propriété (conventions d'actionnaires, pactes successoraux, contrats de mariage, etc.)
- Etablissement de contrats de vente
- Accompagnement juridique du processus lié à la transaction
- Examen d'autres questions juridiques pertinentes

### RÉSULTAT:

- Présentation du besoin d'intervention
- Elaboration individuelle de contrats
- Structuration juridique de la transaction

## Droit

### DOMAINE:

- Recherche interne d'un successeur: management-buy-out ou solution familiale
- Recherche externe d'un successeur: réseau personnel, investisseur financier, acheteur stratégique, etc.
- Soutien dans la préparation de la due-diligence

### RÉSULTAT:

- Mise en œuvre de la stratégie de vente définie
- Elaboration d'un memorandum d'information pour les personnes intéressées
- Prise de contact et entretiens avec des investisseurs potentiels
- Analyse de l'utilité des personnes intéressées
- Mise en place d'un Dataroom

## Recherche d'un successeur

# Pas à pas vers la solution idéale pour toutes les parties

**Tout règlement d'une succession débute par une question cruciale: accordez-vous de l'importance à ce qu'il adviendra de votre entreprise et vous sentez-vous responsable de vos collaborateurs? Le processus peut être subdivisé en quatre étapes auxquelles s'ajoutent l'analyse des besoins et la recherche d'une solution dans les domaines de l'assurance et de la prévoyance.**

## La décision

Vous vous êtes engagé corps et âme dans votre entreprise. Il est donc compréhensible que vous souhaitiez léguer l'œuvre de votre vie à la bonne personne. Etant donné que vos objectifs personnels sont d'emblée mis en avant, les questions suivantes peuvent vous aider à décider si vous souhaitez ou non régler votre succession:

- L'entreprise doit-elle poursuivre ses activités?
- Si oui: l'entreprise est-elle prête à accueillir un successeur et êtes-vous prêt à transmettre la responsabilité à une nouvelle génération?
- Dans quel délai le passage du flambeau doit-il avoir lieu et comment doit-il être réalisé concrètement – avec une rupture claire ou de manière progressive?
- Les postes de travail existants doivent-ils être maintenus et sauvegardés?
- Comment pérenniser le succès de l'entreprise?
- Est-il souhaitable que les idées et produits existants soient maintenus et servent de base aux évolutions futures?
- Vos relations avec les clients et les fournisseurs sont-elles appelées à perdurer?
- Sur quel montant la négociation portera-t-elle?
- Existe-t-il des candidates /candidats potentiels à la reprise (au sein de la famille ou à l'extérieur)?
- Quelle serait l'évolution idéale de

votre entreprise après votre départ?

- Etes-vous conscient que vos collaborateurs et votre équipe dirigeante la plus proche se demandent comment vous allez régler votre succession?

## Etat des lieux et estimation

Une fois votre décision prise et vos principaux objectifs fixés, les étapes ultérieures peuvent être planifiées et initiées – notamment l'état des lieux stratégique et l'estimation précise de votre entreprise. Différents points de vue vous sont fournis, dont celui de l'acheteur. A cette occasion, des experts-comptables et immobilier reconnus évaluent les paramètres suivants:

- Les ressources
- L'activité et la gamme de produits
- Les flux de valeurs
- Le portefeuille de clients
- L'organisation
- Les valeurs immobilières
- L'examen de la situation de prévoyance et la planification globale de la retraite pour toutes les personnes concernées: souvent, la prévoyance vieillesse est investie dans l'entreprise sous forme de capital. Aussi une analyse combinée (Consulta AG et AXA) est-elle judicieuse car elle permet de tenir compte de tous les aspects, en particulier fiscaux.

## Choix du successeur

Fixer des critères auxquels les successeurs potentiels doivent satisfaire est une garantie de succès pendant la phase d'évaluation.

A ce stade, le réseau des partenaires avec lesquels vous réglez votre succession est tout à votre avantage. Une discrétion absolue est bien entendu garantie pour les deux parties pendant tout le processus de succession.

Critères possibles:

- Vision pour l'entreprise
- Potentiel entrepreneurial
- Expérience
- Style de conduite
- Compétences sociales
- Connaissances de la branche
- Réseau
- Attachement à l'environnement de l'entreprise





### Transmission de l'entreprise

Pendant la phase de transmission, il est essentiel de procéder de façon ciblée. C'est une condition indispensable pour que le nouveau propriétaire puisse assumer d'emblée sa fonction de direction. Il s'agit donc de planifier consciencieusement tous les changements:

- Détermination de la procédure et des étapes temporelles
- Répartition des rôles et attribution des tâches
- Etablissement des contrats
- Planification de la communication

### Assurances privées et prévoyance

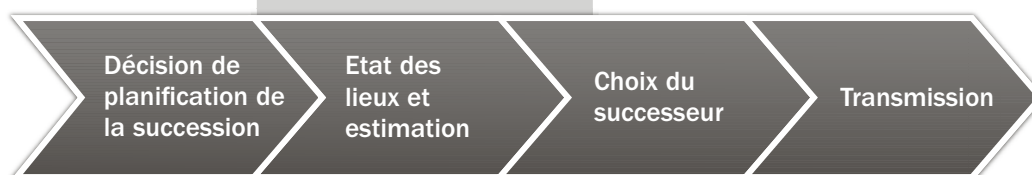
Les domaines suivants sont évalués et optimisés /réalisés dans votre intérêt de propriétaire de l'entreprise:

- Moment souhaité du départ à la retraite /de la transmission
- Planification du budget (en fonction des étapes de l'existence)
- Considérations fiscales
- Caisse de pension actuelle
- Placements privés
- Capitalisation de l'entreprise (situation actuelle et éventuelles mesures de valorisation)
- Situation relevant du droit successoral
- Spécificités et besoins familiaux

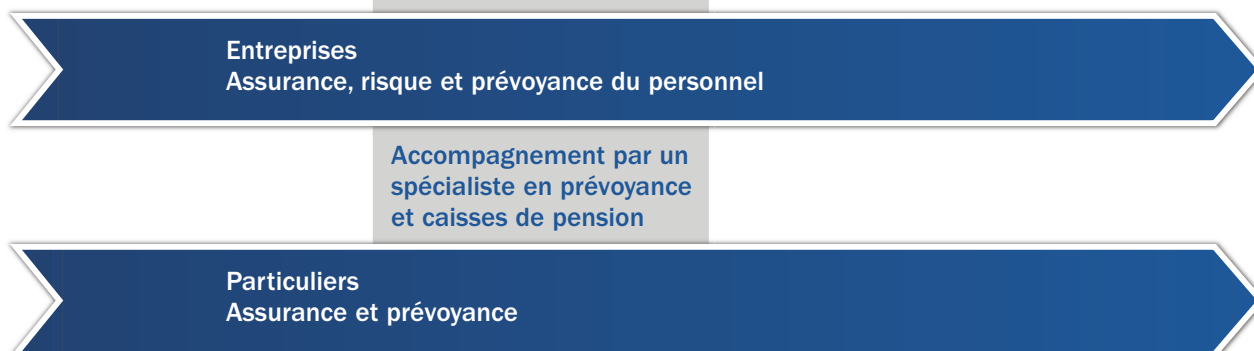
### Assurances de l'entreprise et gestion des risques

Lorsque les relations clients existent depuis de longues années, AXA connaît toutes les composantes de couverture pertinentes. C'est pourquoi, au moment de la transmission, il n'y a pas meilleur interlocuteur qu'AXA pour maintenir le partenariat existant en fonction des besoins de l'entreprise tout en poursuivant de nouveaux objectifs stratégiques. Partenaire d'assurance de quelque 40 % des PME suisses, AXA se propose de faire bénéficier les nouveaux propriétaires de l'entreprise d'un suivi complet et proactif en mettant à profit sa démarche objective et son expérience hors du commun.

**Consulta AG**



**AXA**



# La balle est dans votre camp

**Ne laissez pas la survie de votre entreprise au hasard. Entretenez-vous avec votre conseiller d'AXA et poursuivez le processus en optant pour la formule qui vous convient le mieux.**



## Séminaire

Vous obtenez un aperçu de tous les aspects qui ont ou pourraient avoir de l'importance dans le cadre de votre succession. Les thématiques concernées sont expliquées à l'aide de scénarios et d'approches de solutions en coopération avec un conseiller d'entreprises expérimenté et un expert-comptable/réviseur d'entreprise. Un plan de mesures correspondant conçu à l'aide du navigateur Succession® vous aidera à planifier votre succession en toute autonomie. Le séminaire sera également pour vous l'occasion d'échanger avec les intervenants et tous les participants et de poser des questions.

L'expérience de ces dernières années a montré qu'un groupe de 10 à 15 participants était idéal. N'hésitez toutefois pas à faire part de vos propres idées. Vos priorités personnelles sont d'emblée au cœur du processus.

économique et d'entreprises, se fera un plaisir de vous accompagner et de vous encadrer tout au long du processus de succession. A l'issue d'un premier contact gratuit et sans engagement, vous pouvez demander un devis pour l'accompagnement de la planification de votre entreprise.

Scannez le code QR ci-contre ou contactez votre conseiller AXA pour obtenir les dates des prochains séminaires.



## Mandat

Consulta AG, une entreprise de conseil



### Avons-nous éveillé votre intérêt?

Discutez des prochaines étapes avec votre conseiller AXA. Il vous informera volontiers des prochaines dates de séminaires sur la succession ou organisera pour vous un premier contact avec Consulta AG. Toutes les informations préliminaires vous sont fournies gratuitement et sans engagement de votre part. Profitez-en!

Vous trouverez de plus amples renseignements sur Consulta AG, sur le navigateur Succession® et sur AXA en consultant les liens suivants:

- [www.consulta-ag.ch](http://www.consulta-ag.ch)
- [www.nachfolge-navigator.ch](http://www.nachfolge-navigator.ch)
- [www.axa.ch/planificationsuccession](http://www.axa.ch/planificationsuccession)

### Sources

- Pour une succession d'entreprise réussie: Etude des aspects émotionnels et financiers auprès des responsables de PME. Zurich: Credit Suisse, 2009
- Succession de PME – Quo Vadis? Moments d'incertitudes – Est-ce le bon moment? Berne: Fondation pour la transmission des PME, 2012.
- Voir également: [www.nachfolge-navigator.ch/axa.html](http://www.nachfolge-navigator.ch/axa.html)

**Plus de 20 % des PME changeront de propriétaire au cours des cinq prochaines années. Aussi est-il conseillé de planifier sa succession dès aujourd'hui.**

Source: [www.kmu.admin.ch/nachfolge-betriebseinstellung](http://www.kmu.admin.ch/nachfolge-betriebseinstellung)



Les questions de prévoyance et d'assurance appellent des réponses individuelles.  
AXA vous ouvre de nouvelles perspectives et vous propose des solutions adaptées.

Demandez dès maintenant un entretien-conseil sans engagement de votre part.



AXA  
Case postale 357, 8401 Winterthur  
24 heures sur 24: 0800 809 809  
AXA Assurances SA

[www.axa.ch](http://www.axa.ch)  
[www.myaxa.ch](http://www.myaxa.ch) (portail clients)



CONSULTA

Consulta AG  
Wirtschafts- und  
Unternehmensberatung  
Villa Weber  
Case postale 252  
8630 Rüti  
Téléphone 055 250 55 55  
[www.consulta.swiss](http://www.consulta.swiss)  
[info@consulta.swiss](mailto:info@consulta.swiss)