

CINQ QUESTIONS À CINQ EXPERTS EN SUCCESSION D'ENTREPRISE

Des successions d'entreprise bien gérées renforcent la place économique suisse

Marius Klauser, directeur d'Expertsuisse, s'est entretenu avec les cinq experts en succession Giacomo Garaventa, Carla Kaufmann, David Dahinden, Corinne Mühlebach et Jean-Luc Cornaz.

Giacomo Garaventa



PRÉS. DE CHDU.CH,
PRÉS. DE LA RÉGION
D'AVENTURE MYTHEN,
DIVERS MANDATS AU
SEIN DU CONSEIL
CONSULTATIF/CA/
CONSEIL DE FONDA-
TION, EXPERT M&A,
PROPRIÉTAIRE DE
NACHFOLGER.CH

Carla Kaufmann



M.A. LAW HSG,
EXPERTE EN SUCCESSION,
ACTIONNAIRE
PRINCIPALE DE
COMPANYMARKET,
COPROPRIÉTAIRE DE
GETDIVERSITY,
VICE-PRÉSIDENTE DE
LA CHDU

Quelles sont les conséquences économiques et sociales d'un règlement de succession manqué?

Un règlement de succession manqué a de graves conséquences économiques et sociales. Dans les régions périphériques, les dommages collatéraux et les effets d'un échec sont, en proportion, plus importants que dans les centres économiques. Il n'y a pas que les emplois qui sont en jeu. Les valeurs entrepreneuriales, les traditions, les types de collaboration interrégionale et les connaissances de base risquent également d'être perdus. Vient s'ajouter à cela le fait que la forte résilience de telles PME et la diversité économique régionale reculent dans les régions rurales. En résumé, tout règlement de succession manqué affaiblit l'ADN de la Suisse.

Malheureusement, peu de gens savent que, proportionnellement à sa population, la Suisse occupe la première place mondiale, non seulement en matière d'innovation, mais aussi de «champions cachés». Selon Hermann Simon, la Suisse compte plus de 171 entreprises qui, dans leur créneau, sont des leaders mondiaux, enregistrent un chiffre d'affaires de plusieurs milliards et sont bien implantées dans leur région. Ces entreprises ont grandi au fil des générations, se sont constamment adaptées aux besoins du marché et ont donc connu une expansion mondiale. Les successions manquées font perdre à la Suisse ses fondations et l'énergie entrepreneuriale de ses aïeux.

Comment améliorer les conditions-cadres politiques et juridiques pour les successions de PME?

Les PME sont l'épine dorsale de notre société et de notre économie. Les milieux politiques doivent créer les conditions-cadres nécessaires au développement positif des PME à long terme. Il s'agit notamment d'offrir une offre optimale de formation professionnelle et continue sur le thème de la succession et de faciliter pour les PME l'accès aux résultats de recherches.

En outre, l'innovation et la tradition devraient être autant encouragées l'une que l'autre. Investir des milliards dans des start-up n'a pas vraiment de sens si, dans le même temps, on néglige les opportunités d'innovation au sein des PME existantes, dont notamment de nombreux «champions cachés».

Les conditions-cadres politiques devraient favoriser le développement de champions. Les successions devraient donc permettre la croissance, les coopérations, les fusions ou les acquisitions. Même dans une société de services, nous ne pouvons pas créer de la valeur uniquement avec des prestations. Nous avons besoin d'une création de valeur diversifiée, ce qui peut aussi impliquer que nous devions accepter une certaine préservation structurelle des secteurs et des emplois dans les régions périphériques, tout comme nous nous permettons que 60% des start-up se soldent par un échec.

David Dahinden

MAS CORPORATE FINANCE, LIC. PHIL. HIST., RESPONSABLE CENTRE THÉMATIQUE RÈGLEMENT DE SUCCESSION, ASSOCIÉ, BDO

Les conséquences économiques directes sont généralement gérables. La demande continue d'exister et est souvent satisfaite par des concurrents. En période de pénurie de personnel qualifié, les collaborateurs peuvent rapidement retrouver du travail. Mais ce qui est préoccupant, c'est la perte de l'élan entrepreneurial en Suisse. Un environnement PME sain est garant d'une économie innovante et prospère ayant un effet stabilisateur sur la société. Si nous ne voulons pas devenir un jour un peuple d'administrateurs, nous devons nous battre pour chaque règlement de succession.

Moins, c'est plus: à savoir qu'une réglementation moins dense et moins de bureaucratie sont les mots d'ordre du moment. Tout ce qui rend l'entrepreneuriat (plus) attrayant doit être mis en avant et mis en œuvre. Sur le plan juridique, le nouveau droit matrimonial et successoral (à compter de 2023) constitue une étape importante dans la promotion du règlement successoral intrafamilial. Du point de vue fiscal, les autorités fiscales devraient être moins agressives dans leur appréciation des participations de collaborateurs. Malheureusement, ces derniers temps, on observe des évaluations très réductrices qui empêchent de nombreux «*management buyout*».

Corinne Mühlebach

DR. OEC. HSG, COPROPRIÉTAIRE ET GÉRANTE, MÜHLEBACH MÜHLE, ENSEIGNANTE À LA HAUTE ÉCOLE SPÉCIALISÉE DE LA SUISSE DU NORD-OUEST, INSTITUT DE GESTION FINANCIÈRE

Je préfère me concentrer sur les opportunités: les successions réussies permettent, premièrement, de garantir des places de travail et de formation. Deuxièmement, elles maintiennent la diversité et le savoir-faire économiques et, troisièmement, elles assurent des investissements, notamment dans les régions périphériques et rurales.

L'important est surtout de ne pas créer de nouveaux obstacles. Les PME veulent se concentrer sur elles-mêmes, sur le marché et sur la clientèle. Comme toutes les entreprises, elles souhaitent disposer de conditions-cadres attrayantes sur le plan économique et stables au niveau politico-juridique. Il s'agit notamment d'institutions étatiques fiables et efficaces, d'infrastructures performantes et d'un environnement de formation et de recherche solide.

Jean-Luc Cornaz

DR. OEC. HSG, INGÉNIEUR MÉCANICIEN (MS), PROPRIÉTAIRE ET DIRECTEUR, CITECS

Lorsqu'une entreprise est liquidée, une grande partie du savoir-faire est perdue. Outre des compétences techniques, il s'agit également de compétences organisationnelles et de l'interaction entre les collaborateurs de diverses qualifications, ainsi qu'avec les fournisseurs et les clients. Le chiffre d'affaires perdu nécessite des investissements à hauteur comparable en vue de la reconstruction. Il faut bien que quelqu'un paie et, puisque les nouveaux investissements ont des intérêts et sont amortis, cette charge est répercutée sur la clientèle.

Régulièrement, l'État fait appel à de grandes sociétés d'audit et de conseil en entreprise pour qu'elles jouent le rôle de «*policiers et contrôleurs*» auprès des entreprises. Les banques vérifient par exemple que les PME n'ont pas utilisé d'argent sale pour rembourser leurs crédits. Tout cela complique l'entrepreneuriat. Les entrepreneurs souhaitent effectuer des tâches de manière créative, si possible mieux que la concurrence. On peut alors faire bouger les choses et mener une entreprise au succès, ce qui la rend aussi attractive pour une succession. C'est pourquoi nous avons besoin d'une politique qui facilite l'entrepreneuriat au lieu de la réglementer de plus en plus.

Giacomo Garaventa

Carla Kaufmann

Quels sont les principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises lors d'un règlement successoral?

Beaucoup d'entrepreneurs parfaitement organisés sur le plan professionnel sont chaotiques en ce qui concerne leur partenaire, leur mariage, leur famille ou leurs amis. Ils se définissent presque exclusivement par leur entreprise et pensent ne pas pouvoir continuer sans elle. La succession n'est donc pas un sujet de préoccupation. En tant qu'entrepreneur, l'un des plus grands défis est donc de prendre conscience des risques liés à l'absence de règlement de succession et du fait qu'il est possible de mener une vie épanouie en dehors de l'entreprise, mais qu'il faut se pencher proactivement et suffisamment tôt sur cette nouvelle étape de la vie.

Personne ne peut régler seul une succession. C'est toujours un travail d'équipe. La démarche choisie et la constitution de la bonne équipe sont pour moi, après douze ans sur le marché, la clé qui détermine la réussite ou l'échec d'une succession. En effet, le chemin est toujours différent de celui qui était prévu au départ. Même les écueils et les défaites sont plus faciles à surmonter quand on est entouré de personnes en qui on a une confiance inconditionnelle.

Comment réussir à sensibiliser les entrepreneurs à une approche précoce et proactive du thème de la succession?

Un règlement de succession est un processus complexe. Il en va de projets de vie, d'argent, d'émotions, de la famille et de la continuité de l'entreprise. L'Association faitière suisse pour la succession d'entreprise (Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge, CHDU) rassemble le savoir-faire de tous les domaines nécessaires à la réussite d'un règlement de succession. En collaboration avec Expert-suisse, nous portons ces compétences à la branche des conseillers, agents fiduciaires, juristes, coachs et banquiers. L'objectif est d'attirer l'attention sur le règlement de succession et de susciter la curiosité pour ce sujet.

Nous devons accepter de ne pas être immortels et que personne ne meurt parce qu'il règle sa succession, mais qu'une succession est automatiquement réglée lors d'un décès. Nous devons repenser notre vision de la société. Que faire de la troisième génération, les 55-80 ans, qui ne partent plus à la retraite et restent actifs? Et ce, à une époque où nous sommes confrontés à une nouvelle ampleur de pénurie de personnel qualifié. La sensibilisation commence par le fait d'aborder ces sujets en public.

Que faudrait-il changer pour que l'entrepreneuriat et l'artisanat redeviennent attrayants?

La Suisse devrait revenir à ses véritables atouts. Ces dernières années, l'entrepreneuriat et l'artisanat ont trop souvent été ignorés ou sous-estimés, avec également un impact sur les choix de formation et de profession. Nous devons montrer de façon crédible aux successeurs de demain qu'une carrière au sein d'une PME peut aussi leur ouvrir toutes les portes. On y parviendra uniquement lorsque les métiers artisanaux seront à nouveau autant valorisés que les professions reposant sur une formation universitaire. Il est grand temps que les familles, les écoles, les formateurs, les politiques et les entrepreneurs s'attaquent ensemble à cet objectif.

Lors d'une conférence, un jeune homme de 20 ans a fait la remarque suivante devant un auditoire d'entrepreneurs d'un certain âge: «pour ma génération, vous représentez la génération du burn-out. Pourquoi devrions-nous maintenir un système qui est manifestement nocif pour la santé?» La jeune génération est critique et en quête de sens et d'éthique. Cette attitude est très entrepreneuriale: les entreprises doivent en effet remplir un but sociétal pour exister sur le long terme. L'idéal serait évidemment des risques plus faibles et une plus grande sécurité pour l'entrepreneuriat et l'artisanat.

David Dahinden

De nombreux règlements de succession échouent à cause des attentes des parties. Les vendeurs ont tendance à envisager des prix trop élevés. De leur côté, les acheteurs ont envie de changer beaucoup de choses rapidement. De ce fait, une fois la succession réglée, l'entreprise peut avoir perdu une grande partie de sa valeur, et ce en très peu de temps. On constate également un déséquilibre entre la dimension de propriété (transfert d'actions, de parts sociales, etc.) et la dimension opérationnelle. Le fait qu'une fonction de gestion avec tous les thèmes de délimitation doive aussi être «transmise» semble être oublié depuis longtemps.

Se préparer à l'urgence constitue l'une des tâches les plus importantes du propriétaire. Que se passerait-il si je ne revenais pas de mes vacances? Une fois les principales tâches résolues, il est possible de bien préparer la succession des années auparavant. Sur le plan émotionnel, il est important, à côté de l'entreprise, d'avoir d'autres buts dans la vie. Ne pas pouvoir lâcher prise est lié à la question de savoir ce qu'il adviendra après la transmission de la société. Les entrepreneurs qui réussissent seraient bien avisés d'identifier les thèmes concernés. Il est en effet difficile de véritablement sensibiliser les entrepreneurs.

En Suisse, on doit pouvoir mieux vendre l'entrepreneuriat comme étant une conception de la vie tout à fait enviable! Je suis convaincu que la question est mal posée: l'entrepreneuriat et l'artisanat n'ont jamais perdu de leur attrait. Les grandes entreprises savent simplement mieux se vendre. Les start-up peuvent jouer un rôle important de modèle à cet égard. Pourquoi ne pas promouvoir le mode de vie du «menuisier» ou celui de la «métallurgiste»?

Corinne Mühlebach

L'entreprise doit être apte à la succession, c'est-à-dire apte à survivre et à se développer. C'est le défi entrepreneurial primaire et constant. Plus une entreprise est compétitive, plus elle est attrayante pour les successeurs potentiels. Le deuxième défi consiste à développer en interne ou à recruter des personnalités intègres, prêtes à prendre des risques et disposant de compétences techniques, managériales et sociales, ce afin d'assurer l'avenir de l'entreprise. Troisième obstacle, la succession doit être financable et économiquement viable pour les repreneurs et pour l'entreprise.

Les offres d'informations variées et à bas seuil sont importantes, qu'elles soient transmises lors de manifestations, sur Internet, par le biais d'associations ou de formations professionnelles et continues ciblées. Point positif, les familles d'entrepreneurs ont aujourd'hui tendance à parler plus ouvertement de la succession. Les successions extra-familiales ne sont plus taboues, mais plutôt prises en compte comme des solutions alternatives valables. Ce processus offre des opportunités à la fois aux cédants et aux repreneurs. Il s'agit de les expliquer pour pouvoir agir. Tout commence par des petites démarches.

Les talents entrepreneuriaux manquent souvent de capital, tandis que les investisseurs n'ont pas forcément d'idées commerciales lumineuses. Pour moi, le défi n'est pas tant le manque d'attractivité de l'entrepreneuriat que le fait de faire converger les marchés des talents et des capitaux. Pour beaucoup de jeunes, le sens et la valeur ajoutée de leur travail sont essentiels. Et c'est justement ce que l'entrepreneuriat permet de réaliser!

Jean-Luc Cornaz

Côté client, la confiance est souvent transférée au successeur. Si les prestations et les produits sont disponibles dans les mêmes conditions, la plupart des clients resteront. Malgré tout, il y aura des départs et le «nouveau» sera bien avisé de se pencher au plus vite sur les conditions de vente et du marché. Sur le plan opérationnel, il doit développer son propre style de gestion, tâche non aisée et nécessitant de faire preuve de tact avec les collaborateurs.

En matière de personnel, les entrepreneurs sont régulièrement confrontés au sujet de la succession, notamment en cas de démission ou de départ à la retraite d'un collaborateur. Face à sa propre succession, il se trouve personnellement «consterné». Les sujets en question sont, par exemple, la perte supposée de sa propre importance et le fait de ne pas savoir comment organiser cette nouvelle étape de vie. D'une part, les amis et le ou la partenaire peuvent apporter une aide en posant les bonnes questions et en insistant pour obtenir des réponses. D'autre part, il convient de se pencher suffisamment tôt sur la question de la succession.

Si l'artisanat reste attrayant, il en va autrement pour l'entrepreneuriat. Les possibilités de se développer et de développer sa propre entreprise sont entravées par la concurrence existante. Tout d'abord, il faut donc sans cesse compenser le retard d'expérience et de développement. Dans notre société, il est «interdit» d'échouer. Pourtant, nous devrions donner plus de chances aux idées nouvelles, tout en sachant que seulement 10 % d'entre elles s'imposent sur le marché. On devrait avoir plus de respect pour ceux qui tentent leur chance. En effet, l'expérience de l'échec est extrêmement précieuse pour la suite de la carrière professionnelle.