



Des réflexions pour mieux gérer votre entreprise

UBS outlook

Succession dans l'entreprise

Un défi pour les entrepreneurs, les conseils
d'administration et les actionnaires familiaux

La planification a une importance économique

Ordre de grandeur de l'entreprise (catégorie)	Personnes employées (1998)	Entreprises (1998)	Successions par an		Successions dans les 5 ans à venir
			3%	à 4%	
Micro-entreprises 0–9 collaborateurs	910 000	270 800	8 100	10 800	40 000–55 000
Petites entreprises 10–49 collaborateurs	670 000	27 400	800	1 100	4000–5500
PME 50–249 collaborateurs	570 000	4 800	140	190	700–850
Grandes entreprises ≥ 250 collaborateurs	730 000	800	24	32	120–160
Total entreprises privées (sans agriculture)	2 880 000	303 800	9 000	12 100	45 000–60 000

Les chiffres reposent sur des estimations et ont été arrondis.

Les modes de succession doivent envisager différents aspects

L'entrepreneur et sa famille doivent fixer les priorités déterminantes pour eux :

Continuité dans l'entreprise

Assurance pour l'avenir

Argent

Revenu
Gain en capital
Fortune privée

Continuité dans la famille

Assurance pour l'avenir
Tradition

Qu'est-ce qui importe le plus ?

Pouvoir

Contrôle
Influence
Conduite

Loyauté

envers les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les partenaires

Prestige

Position
Image
Réputation

L'entrepreneur assume généralement plusieurs rôles

Entrepreneur
(entreprise
familiale)

Propriétaire, détenteur, sociétaire,
associé, actionnaire, investisseur,
bailleur de fonds

Président du conseil d'administration

Président de la direction (CEO)
Directeur financier (CFO)
Chef de vente, chef des achats, chef technique

Chef de famille
Père (Senior) du successeur (Junior)

Critères pour le choix de conseillers

Qualifications indubitablement au-dessus de la moyenne pour la tâche demandée (formation, expérience)

Aptitude à la collaboration (esprit d'équipe, sens de la conciliation)

Aptitude à la communication (direction de débats, présentations, rapports)

Aptitude à l'analyse (identification des problèmes)

Créativité (aptitude à résoudre les problèmes de manière innovatrice)

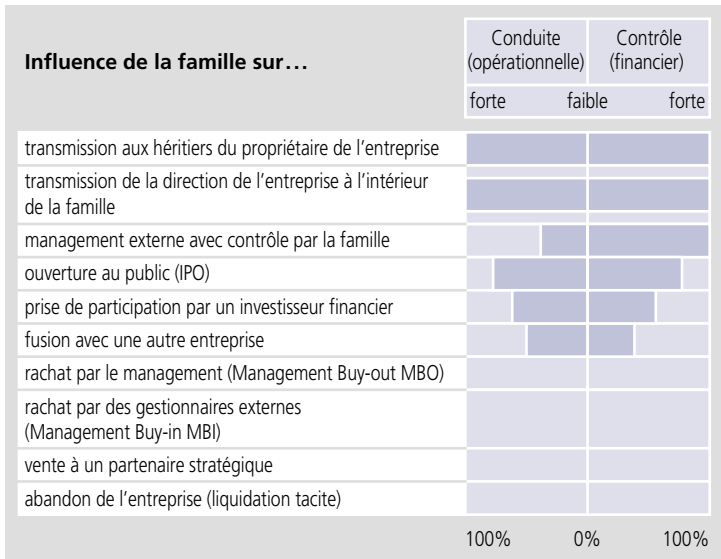
Constance dans les questions spécifiques et dans les questions relatives au personnel (vis-à-vis du mandant également)

Intuition et souplesse d'esprit face aux situations individuelles

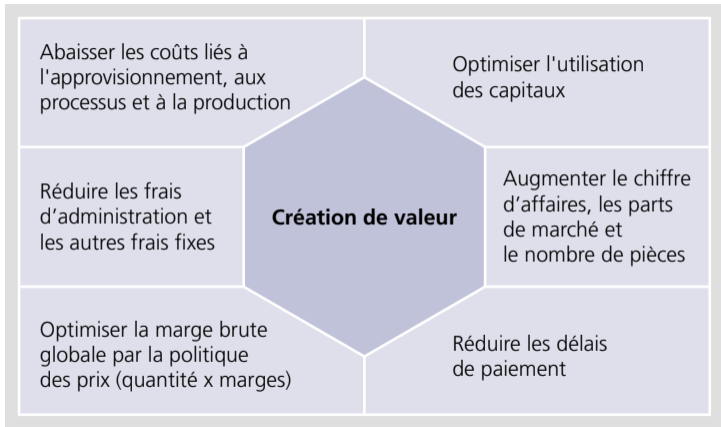
Fiabilité (discrétion, honnêteté)

Indépendance personnelle et financière à l'égard du mandant (entreprise et personnes impliquées)

Examiner différentes solutions



Moyens d'améliorer la création de valeur



L'entreprise est-elle prête à être transmise ?

Les objectifs stratégiques et opérationnels sont-ils précisément définis ? Sont-ils compris et mis en œuvre de manière systématique dans toute l'entreprise ?

L'organisation (structure) et les procédures opérationnelles (processus de création de valeur) sont-elles fixées en fonction des objectifs à atteindre ? Les domaines de responsabilité sont-ils clairement délimités ?

L'entreprise a-t-elle à sa tête une équipe forte, dynamique, consciente de ses responsabilités, énergique et autonome ? Les suppléances ont-elles été réglées ?

Les compétences de décision sont-elles effectivement assumées et les procédures décisionnelles sont-elles respectées, également par l'entrepreneur lui-même ?

Le conseil d'administration comprend-il aussi des personnalités indépendantes qui soulèvent des questions critiques et soutiennent des opinions différentes de celles de l'entrepreneur ?

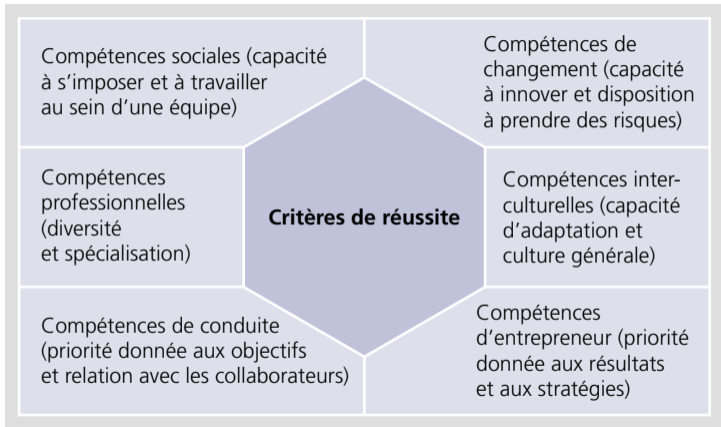
L'entreprise collabore-t-elle en cas de besoin avec des conseillers externes compétents et indépendants ? Cette collaboration est-elle fructueuse ?

L'entreprise est-elle suffisamment transparente ? Existe-t-il une comptabilité probante, et les instruments de gestion nécessaires sont-ils disponibles ?

Existe-t-il un budget et des conventions sur les objectifs ? Vérifie-t-on en permanence si les objectifs sont atteints (Controlling) ?

Les actifs commerciaux non nécessaires à l'exploitation de l'entreprise et les actifs privés sont-ils clairement mis à part ? Les recettes et les dépenses sont-elles portées correctement en compte ?

Critères de réussite pour les entrepreneurs



Facteurs susceptibles d'influer sur l'indépendance des administrateurs

- Exercer sa fonction à titre fiduciaire (par exemple pour respecter des prescriptions relatives à la nationalité ou parce que l'actionnaire majoritaire ne veut pas apparaître).
- Etre soi-même employé de l'entreprise.
- Etre partie prenante dans des projets à court terme concernant l'actionnariat de l'entreprise.
- Etre actif comme conseiller de l'entreprise à titre professionnel.
- Etre un fournisseur ou un client important de l'entreprise.
- Etre appelé au conseil d'administration en tant qu'ami ou partenaire commercial de l'actionnaire majoritaire.
- Avoir récemment occupé une position dirigeante dans l'entreprise.

Questions relatives aux conditions financières de la succession

Le potentiel de rendement (création de valeur) et le cash-flow de l'entreprise sont-ils assurés à long terme ?

La fortune privée et la fortune de l'entreprise sont-elles strictement séparées ? Les éléments de la fortune non nécessaires à l'entreprise ont-ils été transférés dans la fortune privée ?

Le bilan et le compte de pertes et profits de l'entreprise ont-ils été apurés selon les critères d'usage ?

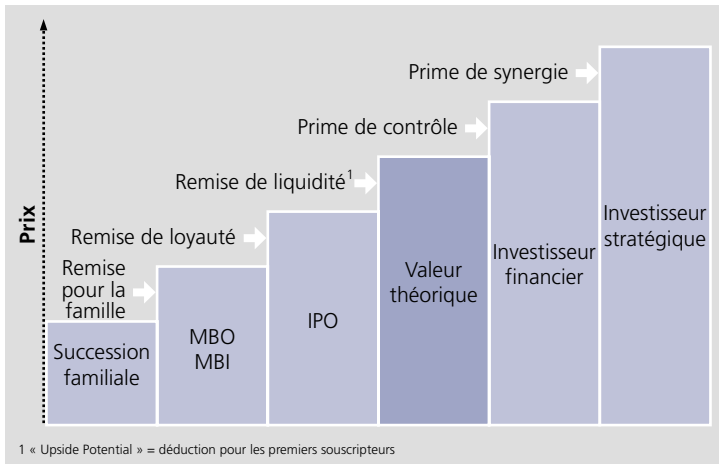
Des directives ont-elles été élaborées pour l'évaluation de l'entreprise ?
Des estimations réalistes ont-elles été formulées ?

L'héritage est-il réglé (contrat de mariage, testament, pacte successoral) ?

La prévoyance est-elle réglée ?

La gestion de la fortune est-elle en bonnes mains ?

L'estimation de prix dépend aussi de la stratégie de vente



Le but d'une convention d'actionnaires :

- ... représenter des intérêts communs
(contrat de pool, syndicat d'actionnaires)
- ... faciliter la conduite de l'entreprise
(engagement des actionnaires à voter dans un sens donné,
compétence de trancher dans les situations indécises)
- ... déterminer la composition du conseil d'administration
(nomination d'organe) et/ou celle de la direction
- ... arrêter des dispositions sur la transmission des actions
(droit de préemption, Put-Options, Call-Options, fixation du prix)
- ... protéger les intérêts des actionnaires minoritaires
(droit de co-vente, Put-Options, versement de dividendes)

Les mesures fiscales

S'y prendre à temps (planification et optimisation fiscales)

Séparer fortune de l'entreprise et fortune privée, alléger le bilan
Libérer progressivement les réserves latentes, réduire les liquidités non nécessaires à l'exploitation

Considérer globalement les impôts sur l'entreprise, sur le revenu et sur la fortune et en assurer une répartition constante

Eviter ou minimiser les impôts uniques (impôt sur la succession, impôt sur les gains immobiliers, impôt sur le bénéfice de liquidation, etc.)

Examiner l'opportunité d'une taxation intermédiaire

Les mesures relevant du droit des régimes matrimoniaux et du droit successoral

Définir ou redéfinir le régime matrimonial par un contrat de mariage

Attribuer les biens propres (entreprise propriété du conjoint ou du successeur)

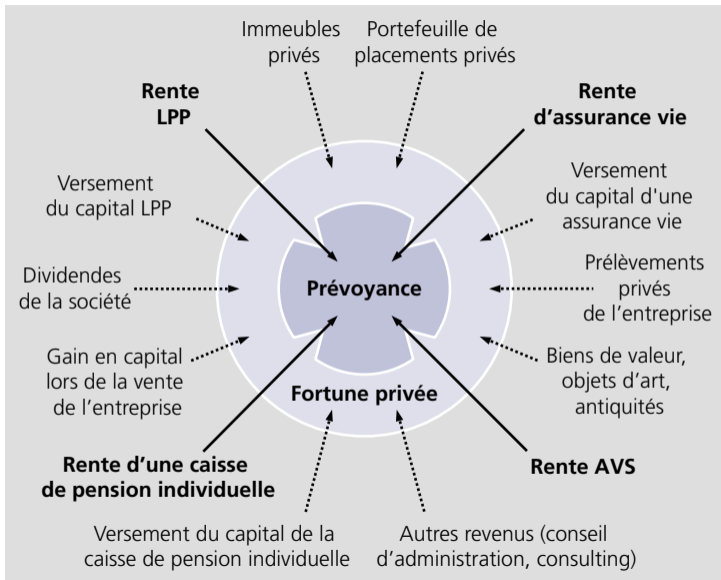
Fixer la valeur de l'entreprise ou définir des directives d'évaluation

Régler le versement de l'héritage (délais)

Conclure un pacte successoral

Rédiger un testament, désigner et mandater un exécuteur testamentaire

Prévoyance et optimisation du portefeuille



Les différentes options stratégiques pour la transmission d'une entreprise

Alternatives de base (options stratégiques)	Direction de l'entreprise				Rapports de propriété				Mesures relevant du droit des sociétés		Remarques Solutions Conséquences					
	Successeur de la famille (Junior)	Cadres collaborateurs	Manager intérimaire	Manager externe	100% aux mains de la famille	Majoritairement aux mains de la famille	Participation minoritaire de la famille	Dissociation de la famille et de l'entreprise	Mesures relevant du droit des sociétés							
									Relat. faible	Relat. élevée		Société anonyme	Société immobilière	Holding familial/holding d'héritiers/fondation	Holding financier (des acquéreurs)	Statuts (réserves, etc.)
Transmission de l'entreprise au sein de la famille	■		□		■				●	■	□			■	Le successeur s'implique à tous les niveaux	
Reprise de la direction par un membre de la famille	■		□		■				●	■	□	□	■	■	□	Le successeur reprend la direction, la famille conserve le contrôle financier
Management externe avec contrôle par la famille		□	□	■	■	□			●	■	□	□	■	■	□	La famille demeure seule propriétaire de l'entreprise
Fusion avec une autre entreprise	□	□		□		□	□		●	■	□	■	■	■	□	La famille reste plus ou moins engagée dans la nouvelle entreprise
Ouverture au public par une entrée en bourse	■	□		□		■	□		●	■	□	■	■	■	□	La famille reste plus ou moins engagée après l'ouverture au public
Management Buy-out (MBO) Vente à des cadres		■					□	■	●	■	□		■	□	□	Les collaborateurs reprennent l'entreprise sur les plans opérationnel et financier
Management Buy-in (MBI) Vente à des managers externes				■			□	■	●	■	□		■	□	□	La société est entièrement reprise par des managers externes
Participation ou reprise par un investisseur financier	□	□		□		□	□		●	■	□	□	■	□	□	Egalement comme solution transitoire avant une IPO ou une séparation définitive
Vente à une société stratégiquement intéressée	□	□		■			□	■	●	■	□	□		□	□	Mise à profit de synergies avec la société mère ou le groupe, augmentation du potentiel de création de valeur
Cessation de l'activité commerciale			□													Liquidation tacite volontaire et planifiée

Succession interne à la famille

Conditions	<p>Le ou les successeurs appropriés, aptes et désireux de reprendre l'entreprise existent</p> <p>La fortune privée suffit à indemniser les autres héritiers</p> <p>La transmission est planifiée et bien préparée</p>
Opportunités	<p>La continuité est assurée dans l'entreprise et dans la famille</p> <p>La solution est motivante pour l'entrepreneur sortant, pour son successeur et pour la famille</p>
Menaces	<p>Les anciennes structures de l'entreprise sont conservées plutôt que de faire place à une dynamique nouvelle</p> <p>Il existe un potentiel de conflit entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille</p> <p>Il existe un potentiel de conflit entre l'entrepreneur sortant, le successeur et la famille</p> <p>Dans un cas d'héritage, des problèmes financiers peuvent surgir au sein de l'entreprise et/ou de la famille</p>
Pierres d'achoppement	<p>La famille est divisée par des conflits d'intérêts</p> <p>Les appréciations portées sont émotionnelles et les décisions prises, trop peu objectives et neutres</p>

Management externe

Conditions	La famille est fondamentalement prête à conserver la propriété de l'entreprise et à en déléguer la conduite à un manager non issu de ses rangs
Opportunités	L'entreprise peut être dynamisée par l'arrivée d'un nouveau management professionnel La famille conserve le contrôle de l'entreprise D'autres solutions demeurent envisageables ultérieurement
Menaces	Des divergences sur les objectifs stratégiques et opérationnels peuvent donner naissance à des conflits entre la direction et la famille de l'entreprise (investissements, décisions concernant le personnel) Le changement de direction ou les insuffisances du nouveau manager peuvent causer des problèmes de conduite et compromettre la rentabilité de l'entreprise
Pierres d'achoppement	Il est souvent difficile de trouver des managers suffisamment qualifiés pour des petites entreprises familiales La famille est tentée d'intervenir dans la conduite opérationnelle de l'entreprise

Les motifs d'une IPO

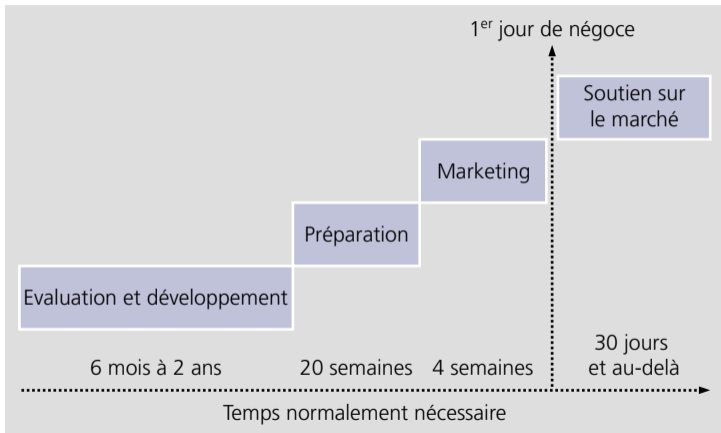
Acquérir des moyens pour succéder aux actionnaires actuels

Renforcer la base de capitaux propres et élever la capacité d'endettement auprès de tiers

Faire mieux connaître l'entreprise et consolider son image de marque par une présence plus soutenue dans les médias

Augmenter l'attrait que l'entreprise exerce comme employeur (possibilité de participation pour les cadres et les collaborateurs)

Chaque IPO est un cas spécifique et demande du temps



Management Buy-out

Conditions	<p>Il n'y a aucune succession prévisible à l'intérieur de la famille</p> <p>Le propriétaire et les cadres sont liés par des rapports de confiance</p> <p>Il existe dans l'entreprise un management compétent et disposé à prendre des risques</p> <p>La capacité bénéficiaire est bonne et le cash-flow suffisant</p> <p>La famille est disposée à faire un geste financier</p> <p>Le prix d'achat peut être financé par des fonds propres ou des fonds de tiers</p>
Opportunités	<p>La succession s'opère de manière interne à l'entreprise et n'oblige pas à divulguer des informations à des tiers</p> <p>La continuité est assurée en ce qui concerne la philosophie d'entreprise, la stratégie, le savoir-faire, les relations d'affaires et la conduite des collaborateurs</p>
Menaces	<p>Le passage du statut de cadre à celui d'entrepreneur prospère peut échouer</p> <p>L'entreprise et le successeur ont une trop lourde charge financière</p> <p>Une propriété répartie entre plusieurs personnes peut donner lieu à des conflits</p>
Pierre d'achoppement	<p>Le financement du MBO</p>

Déroulement de l'achat d'une entreprise

Phase I

Préparation de la vente

- stratégie de vente et cadre de négociation
- évaluation de l'entreprise (fourchette de prix)
- analyse (Research) de la branche et des marchés (acquéreurs potentiels)
- recherche d'information, établissement d'un memorandum

Phase II

Prise de contact

- prise de contact avec les intéressés potentiels
- remise du « profil aveugle »
- signature de la déclaration de confidentialité
- remise des informations détaillées (memorandum)
- demande d'éclaircissements sur les intentions

Phase III

Due Diligence

- structure, organisation et interprétation de la Due Diligence
- demande et analyse d'offres fermes

Phase IV

Négociations de vente

- définition de la tactique de négociation
- établissement du projet de contrat (avocat)
- structure de la transaction (financière, fiscale, juridique)
- fixation du prix (conditions)
- négociation du contrat (conditions)

Phase V

Conclusion et application du contrat

- mise en route, si nécessaire, de la procédure d'autorisation
- établissement du concept de communication
- préparation de l'intégration
- signature du contrat
- application du contrat (exécution)

Vente à une entreprise stratégiquement intéressée

Conditions	La famille est fondamentalement prête à se séparer de l'entreprise
Opportunités	<p>Le partage de l'héritage est facilité par le gain en capital et par l'apport de liquidités</p> <p>Le potentiel de conflit que représentent les divergences d'intérêts stratégiques et financiers au sein de la famille disparaît</p> <p>Le potentiel de développement de l'entreprise peut être mieux mis à profit (effets de synergie, investissements)</p>
Menaces	Les changements affectant les rapports de propriété, le management et la stratégie d'entreprise sont susceptibles d'inquiéter fortement les collaborateurs, les clients et les fournisseurs
Pierres d'achoppement	<p>La recherche du partenaire n'est pas menée de manière professionnelle</p> <p>L'évaluation de l'entreprise et les idées de prix ne sont pas réalistes</p> <p>La stratégie et la tactique de négociation sont inappropriées (relation de confiance, sensibilités, confidentialité)</p>