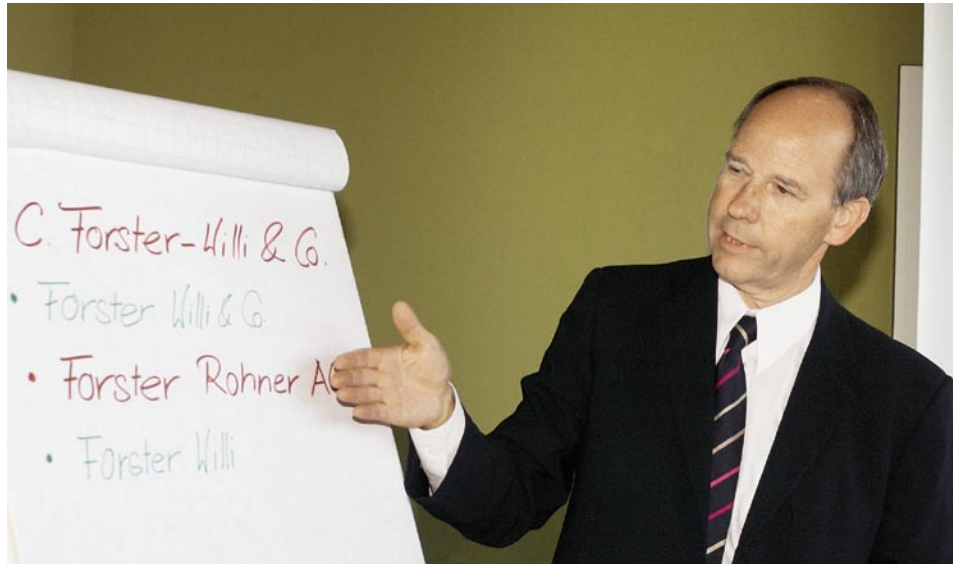


## La planification des successions dans les PME

La question de la succession se pose tôt ou tard à la plupart des petites et moyennes entreprises (PME). Si personne ou presque ne conteste l'importance d'une transmission de propriété simple et fiscalement avantageuse, il manquait jusqu'ici en Suisse des données empiriques qui en apportent la confirmation. Une étude pouvant être considérée comme représentative pour l'ensemble de notre pays vient aujourd'hui combler cette lacune – partiellement du moins. Ses résultats révèlent entre autres que pas plus d'une entreprise sur dix voit dans la succession une menace pour sa survie, que son principal objectif est la pérennité de l'entreprise et qu'aujourd'hui comme hier, les successeurs sont le plus souvent les fils des patrons en place. L'étude montre aussi que dans notre pays, les régimes fiscaux appliqués aux successions sont en réalité plus avantageux que la réputation qui leur est faite.



La question de la succession se posera pour 18,5% des entreprises en Suisse dans les cinq années à venir. À cet égard, la préférence est laissée aux solutions familiales. Sur l'illustration: Tobias Forster, membre de la direction de Forster Rohner SA et représentant la troisième génération de la famille à la tête de l'entreprise. Photo: Keystone

Pour réaliser cette étude<sup>1</sup>, quelque 10 000 questionnaires ont été adressés début 2005 à des destinataires dans toute la Suisse. Au total, 1342 questionnaires ont été dépouillés. L'enquête peut donc être considérée comme représentative pour la Suisse, même si les micro-entreprises (jusqu'à 10 collaborateurs) sont sous-représentées par rapport aux autres catégories. Ont été interrogées aussi bien des entreprises se préparant à une succession que d'autres ayant déjà franchi cette étape.



**P. Urs Fueglistaller**  
 Directeur général du Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, université de Saint-Gall (KMU-HSG)  
 Directeur académique du Center for Family Business de l'université de Saint-Gall

### Près d'une entreprise sur cinq s'achemine vers une succession

Sur plus de 300 000 entreprises que compte la Suisse, 18,5% s'appêtent à régler leur succession dans les cinq années à venir, ainsi que le montrent l'enquête et les calculs présentés dans le *tableau 1*. Si l'on évalue, selon une approche conservatrice, à 7,9 le nombre moyen de collaborateurs de ces entreprises, 450 000 emplois sont concernés par une succession dans les 5 ans à venir, soit environ un emploi sur sept.

### Pas de menace directe pour la majorité des entreprises

Seule une entreprise suisse sur dix voit dans sa succession un péril pour sa survie. Les sociétés de services prennent cette menace un peu plus au sérieux que les entreprises manufacturières. Cela s'explique en grande partie par le rôle tout particulier que joue la personnalité du prédécesseur et celle du successeur dans les activités de services, celle-ci pesant davantage sur le devenir d'une entreprise de ce secteur que ce n'est habituellement le cas dans l'industrie. En Suisse romande et au Tessin, les entre-

1 Frey Urs, Halter Frank, Zellweger Thomas (2005).

prises considèrent les questions de succession avec un peu moins de sérieux qu'en Suisse alémanique<sup>2</sup> (la différence étant toutefois relativement minime). On explique cette légère dissemblance régionale par une approche moins soucieuse de la part des Romands et des Tessinois. Alors qu'en Suisse romande et au Tessin, respectivement 42% et 40% des personnes interrogées disent avoir pris des mesures en prévision d'un accident ou d'un décès soudain, cette proportion est nettement plus élevée en Suisse alémanique (57%). En soi, ce constat ne nous permet pas de conclure que ce sont les Alémaniques qui sont particulièrement précautionneux ou les Romands et les Tessinois qui, consciemment, ne s'intéressent pas à la question.

### Une unité des points de vue sur les objectifs de la succession

Les entreprises ont une vision très claire des principaux objectifs de la succession. La «garantie de la pérennité de l'entreprise» et l'«autonomie et indépendance de l'entreprise» sont les deux points qui recueillent le plus grand nombre de suffrages parmi les 13 possibilités. Ces résultats concordent avec les expériences faites avec les entrepreneurs. La poursuite à long terme de l'activité l'emporte sur

tout autre objectif, même ceux dont l'importance pourrait paraître équivalente. La «garantie des ressources financières de la famille» occupe le troisième rang; il est même considéré comme primordial dans le secteur des services. Au plan régional, notons cependant qu'on lui attache manifestement moins d'importance en Suisse occidentale et au Tessin qu'en Suisse alémanique.

### À qui les entreprises sont-elles transférées?

La Suisse est un pays d'entreprises familiales. Dans l'enquête effectuée en 2004 pour la première fois<sup>3</sup>, les auteurs sont parvenus à la conclusion – pour le même échantillon que dans l'étude consécutive dont il est question ici – que 88% de toutes les entreprises en Suisse sont de type familiale. On peut en déduire qu'une proportion très élevée de chefs d'entreprises voient leur succession réglée au sein de leur propre famille. À la question de savoir par qui – dans l'idéal – les entrepreneurs souhaitent que leur succession soit assurée, 58% d'entre eux marquent leur préférence pour le milieu familial. Ils sont 21% à opter pour une vente à des tiers, 17% en faveur d'une succession interne à l'entreprise (rachat de l'entreprise par ses salariés), et 4% seulement à souhaiter un repreneur externe (rachat par des investisseurs). La solution de l'entrée en bourse («going public»), recueille quant à elle une quantité négligeable de suffrages (0,3%). Sur ce point, les deux secteurs services et industrie ainsi que les diverses régions de Suisse ne diffèrent que très faiblement les uns des autres.

### La succession familiale a la préférence

Lorsqu'une succession familiale est prévue, c'est le fils qui recueille la majorité des suffrages dans 83% des cas, la fille 13% seulement. Les autres membres de la famille (3%) ou les conjoints (0,6%) ne sont que très marginalement pressentis. Comme on pouvait s'y attendre, la domination écrasante des fils comme candidats à la succession varie en fonction des secteurs: si 88% des entreprises de transformation préfèrent les fils, cette proportion tombe à deux tiers dans les services. Ainsi donc, pas moins d'une entreprise de services sur trois envisage une fille comme successeur. L'importance accordée à une succession familiale ressort aussi des réponses à la question posée aux entreprises déjà reprises: dans 65% des cas, les repreneurs sont issus du milieu familial; 15% des reprises sont le fait de salariés ayant racheté l'entreprise, 14% correspondent à un rachat par des investisseurs externes et 6% seulement à une vente à des tiers. La principale cause du recours aux solutions non fami-

2 Principauté du Liechtenstein comprise.  
3 Frey Urs, Halter Frank, Zellweger Thomas (2004).

Tableau 1

#### Portée économique de la question des successions en Suisse

	Chiffres	Calcul / Source
Combien d'entreprises y a-t-il en Suisse?	309 228	OFS 2001
Sur ce nombre, pour combien d'entreprises la question de la succession se pose-t-elle dans les cinq ans à venir? <sup>a</sup>		
– en pour-cent	18,5%	
– en chiffre absolu	57 207	= 309 228 * 0,185
Sur ce nombre, combien d'entreprises sont concernées chaque année par le règlement d'une succession?		
– en pour-cent	3,7%	= 18,5 % / 5
– en chiffre absolu	11 441	= 57 207 / 5
Dans les 5 ans à venir, combien d'emplois seront concernés par le règlement d'une succession?	451 935	= 57 207 * Ø 7,9 collab.
Combien d'emplois sont concernés chaque année par le règlement d'une succession?	90 387	451 935 / 5
Combien d'entreprises seront-elles fermées? <sup>b</sup>		
– dans les 5 ans à venir:		
en pour-cent	2,98%	= 29,8% de 10,0%
en chiffre absolu	9 215	= 309 228 * 0,0298
– par année:		
en pour-cent	0,6%	= 2,98% / 5
en chiffre absolu	1 843	= 9 215 / 5
Combien d'emplois perdus:		
– dans les 5 ans à venir	72 799	= 9 215 * Ø 7,9 col.
– par année	14 560	= 1 843 * Ø 7,9 col.

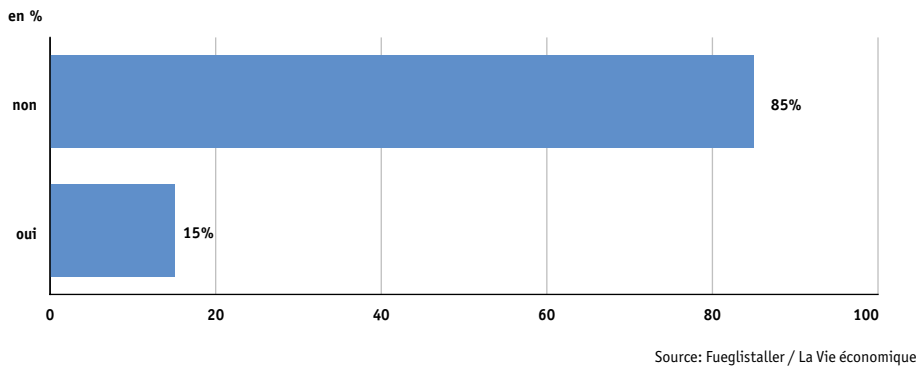
a) Sur les 60 entreprises sur 100 qui déclarent devoir passer en d'autres mains dans les années à venir, quelque 30% estiment que ce transfert s'effectuera dans les 5 ans.

b) Sur toutes les entreprises interrogées, 10% affirment qu'elles ne changeront pas de propriétaire dans les années à venir; sur ces 10%, 29,8% devront être fermées.

Source: PriceWaterhouseCoopers 2005 / La Vie économique

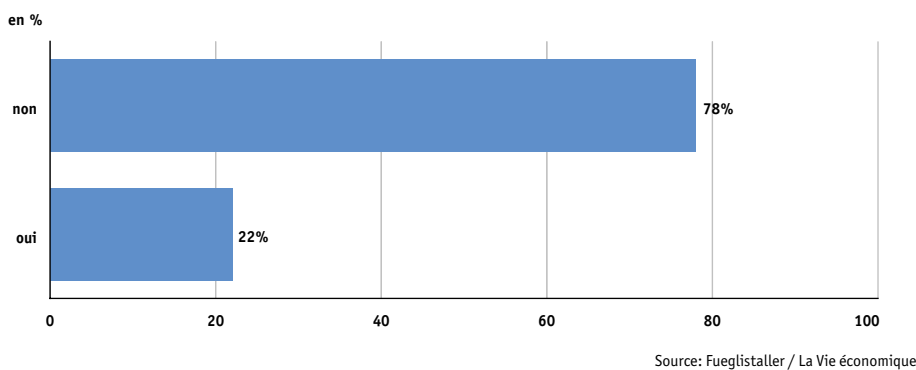
Graphique 1

## Création d'une holding de rachat



Graphique 2

## Restrictions de la marge d'action de l'entreprise en raison du cadre fiscal



liales est la plupart du temps le manque d'intérêt des enfants (52% de toutes les raisons évoquées).

### Les échecs en question

Toutes les successions ne sont pas couronnées de succès. Le principal motif d'échec évoqué réside dans le financement (32%). Les autres sont à chercher dans les divergences concernant le prix de vente (ce qui surprend un peu, puisque de nombreux cessionnaires font un effort financier en faveur des repreneurs) ainsi que les «autres raisons» (terme qui reflète la complexité de la question). L'une des raisons les moins souvent citées est le «manque d'acceptation des collaborateurs en place».

### L'importance des successions dans les holdings...

Le sondage a aussi traité le thème des successions au sein des holdings (en rapport avec le crédit vendeur), thème qui fait passablement de remous en Suisse. En fait, l'arrêt prononcé par le Tribunal fédéral à ce sujet<sup>4</sup> est contesté. Il est jugé radical et désavantageux par les entreprises concernées. Selon notre analyse, cette question ne concernerait, toutefois, que 15% des cas de succession (voir graphique 1).

### ...et des conditions fiscales

Dans une optique tout à fait neutre, on est également surpris par la faible importance accordée aux conditions fiscales (voir graphique 2). D'après les résultats de l'enquête, un cinquième seulement des entreprises déjà transmises se sont dites limitées dans leur action par le fisc lors du processus de succession (évaluation ex post). Ce résultat est plutôt étonnant compte tenu de ce qu'on entend si souvent dire à ce sujet. Manifestement, la situation fiscale des cédants comme des repreneurs n'est pas si mauvaise que cela dans notre pays. Cette appréciation contraste avec celle formulée par les entreprises avant la cession (ex ante). Celles-ci considèrent, au contraire, que les allègements fiscaux représentent la mesure la plus susceptible de faciliter les successions. Les entreprises déjà transmises, qui connaissent concrètement la réalité fiscale, la jugent donc moins épineuse que celles qui ne le sont pas encore.

Pour autant, cette dernière observation ne doit pas inciter à la désinvolture. Régler sa succession demeure l'une des tâches prioritaires de l'entreprise. Traité correctement, le problème de la succession peut être résolu de manière satisfaisante si les cinq points suivants sont respectés:

- l'objectif initial est la survie de l'entreprise (et donc la préservation de l'emploi salarié). La première condition à vérifier est l'adéquation de l'entreprise au marché;
- la succession est une tâche stratégique. Autrement dit, il faut s'en occuper sérieusement et suffisamment tôt. La précipitation de dernière minute est très mauvaise conseillère. De même, si un chef d'entreprise avait tendance à sous-estimer la question, cela appellerait un examen critique par un comité d'experts;
- la succession proprement dite est un processus qui peut durer plus longtemps que prévu (de cinq à dix ans);
- la succession revêt essentiellement quatre dimensions techniques: l'économie d'entreprise (finances), le droit des sociétés, le droit de succession et le droit fiscal. Ils doivent être conciliables, ce qui, le plus souvent, exige de recourir à des spécialistes. Ils sont, toutefois, subordonnés à des considérations fondamentales stratégiques et normatives;
- ces aspects techniques peuvent se compliquer d'éléments personnels et émotionnels, ce qui est souvent le cas des entreprises familiales.

Encadré 1

#### Indications bibliographiques

- Frey Urs, Halter Frank et Zellweger Thomas, *Nachfolger gesucht! Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*, PriceWaterhouseCoopers, Zürich 2005.
- Frey Urs, Halter Frank et Zellweger Thomas, *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, université de Saint-Gall (KMU-HSG), 2004.

Ces publications sont disponibles en format PDF sur les sites: [www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch), [www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch), [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch).

4 ATF 2A.331/2003 du 11 juin 2004 (sur la «liquidation partielle indirecte»)