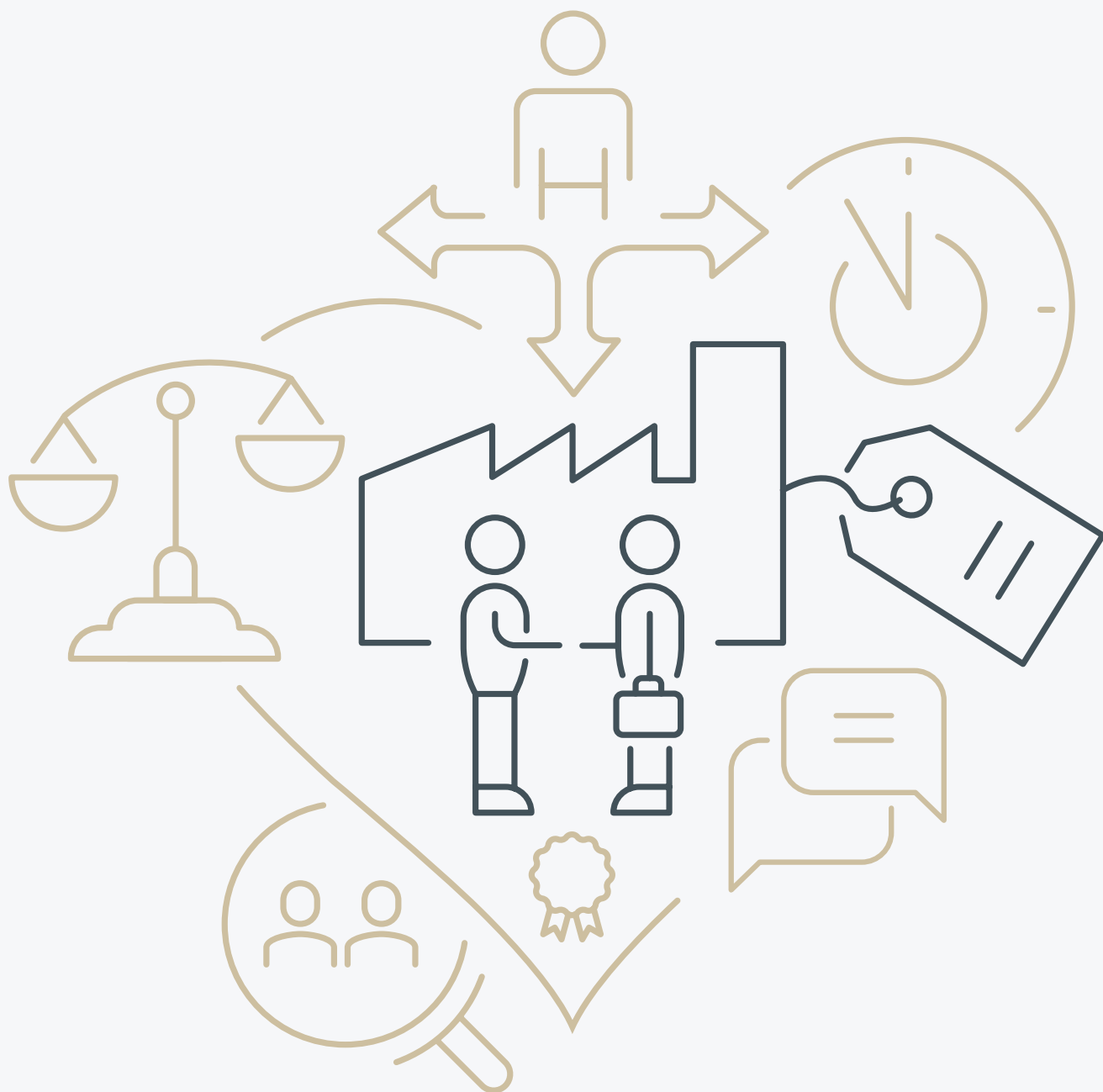


Etude Raiffeisen sur la transmission: la perspective individuelle



RAIFFEISEN

Ouvrons la voie

Impressum

Editeur

Raiffeisen Suisse société coopérative
Marketing Clientèle entreprises
Raiffeisenplatz 4, Case postale, 9001 St-Gall
entrepreneurs@raiffeisen.ch

Auteur

Christian Sonderegger,
Customer & Market Insight Analyst
christian.sonderegger@raiffeisen.ch

Collecte de données

AmPuls Market Research AG, Lucerne

Rédaction

SDA / AWP Multimedia, Zurich

Conception et mise en page

Pfirsichblau, Staad

Informations complémentaires

www.raiffeisen.ch/transmission

Délai rédactionnel:

30 avril 2020

Copyright

La publication peut être citée avec sa source.

Copyright © 2020

Raiffeisen Suisse société coopérative, tous droits réservés

Pour des raisons de lisibilité, nous avons choisi la forme masculine dans cette étude. Toujours est-il que l'ensemble des informations s'adressent aux personnes des deux genres, sans distinction aucune.

Contenu

Editorial	5
Objectifs de l'étude et méthodologie	6
Vue d'ensemble des résultats de l'étude	7
Les cinq étapes du processus de transmission	8
Résultats de l'étude	10
Rétrospective	16
Entretiens avec des experts	17



Urs Gauch,
responsable Clientèle entreprises
et Succursales

«Lors de mes entretiens avec des entrepreneurs, j'ai pris conscience que la «dimension humaine» est intimement liée au processus de transmission d'entreprise.»

Editorial

Le règlement de sa propre transmission fait partie des tâches les plus délicates dans la vie d'un entrepreneur: comment s'assurer d'avoir choisi le bon successeur? Comment satisfaire les besoins et les attentes de la famille, des collaborateurs et des clients? Comment concilier le choix avec ses attentes personnelles? Enfin et surtout: à quoi rassemblera son avenir sans l'entreprise?

Souvent, ce sont précisément ces facteurs sensibles et «très humains» qui entravent ou peuvent faire échouer la transmission d'entreprise. Même si le projet commence comme tout autre projet, il devient un vrai défi personnel pour de nombreux entrepreneurs. Et des facteurs exogènes, comme la pandémie actuelle du coronavirus, peuvent compliquer davantage le processus: les entrepreneurs doivent alors réfléchir sérieusement pendant ces périodes particulières si le moment est opportun de transmettre leur entreprise. Dans ces circonstances, il est essentiel de repenser complètement les modèles d'affaires, les business plans, les canaux de vente ou même les relations avec les fournisseurs. Cela peut être source de rapports conflictuels et émotionnels.

Lors de mes entretiens avec des entrepreneurs, je remarque toujours plus combien la dimension humaine est intimement liée au règlement de la transmission. Les divergences d'opinion, les attentes, les incertitudes, les appréhensions ou les déceptions personnelles impactent beaucoup plus le processus que les questions d'ordre

juridique, financier ou administratif. Sur ces aspects relevant de la dimension «émotionnelle», les entrepreneurs en parlent peu, car ils y sont insuffisamment préparés. Et bien que ces sujets revêtent un caractère sensible dans la réalité, il n'existe que peu de recherches approfondies à leur sujet.

Avec la première étude Raiffeisen sur la transmission d'entreprise, nous souhaitons faire évoluer cette situation et apporter une meilleure compréhension. Pour cela, nous avons discuté avec des chefs d'entreprise dans toute la Suisse: dans le cadre de l'étude, ils ont réfléchi au processus de transmission de leur entreprise et ont dévoilé sans fard leur réalité, en partageant leurs hauts et leurs bas. Les conclusions de l'étude offrent une orientation et une aide aux entrepreneurs devant se préparer à la transmission d'entreprise. Ils réalisent alors concrètement qu'ils ne sont pas seuls à faire face à ce genre d'expériences et que nombreux sont ceux à partager la même situation.

Je serais heureux de pouvoir contribuer à la transmission de votre entreprise grâce aux résultats de l'étude. N'hésitez pas à contacter votre conseiller Raiffeisen ou nos experts en transmission des Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE), si vous avez des questions.

Je souhaite que cette lecture vous soit aussi agréable et instructive que possible.

Urs Gauch

Objectifs de l'étude et méthodologie

Situation initiale et objectifs

La majeure partie des études abordent la transmission d'un point de vue quantitatif, procédural ou technique. Les expériences acquises de la pratique chez Raiffeisen montrent toutefois que les facteurs émotionnels et relationnels conditionnent le succès ou l'échec du règlement de la transmission. L'accent de l'étude Raiffeisen sur la transmission repose sur des thématiques personnelles, moins «tangibles» et sur les défis inhérents au processus.

Les résultats de l'étude doivent apporter une aide et des informations à tous les entrepreneurs qui se préparent à la transmission de leur entreprise.

Mise en œuvre

L'institut d'étude de marché «AmPuls Market Research AG» de Lucerne a mené l'enquête au nom de Raiffeisen Suisse sur la période du 24 septembre au 10 octobre 2019, et dirigé, à titre de base pour les conclusions suivantes, 19 entretiens individuels et structurés selon une approche qualitative avec des entrepreneurs qui ont mené à bien ou non le processus, ces cinq dernières années au maximum. 13 entretiens ont eu lieu en Suisse alémanique, six en Suisse romande. Toutes les entreprises avaient un effectif minimal de dix collaborateurs.

Les entretiens ont donc été principalement évalués sur la base de critères qualitatifs, en raison des aspects personnels de l'étude. Tous les résultats présentés ci-dessous reflètent la majorité des déclarations faites par les entrepreneurs interrogés et ont ensuite été discutés et validés avec les experts Raiffeisen en transmission.

Vue d'ensemble des résultats de l'étude: un projet qui ne ressemble à aucun autre

Le processus de transmission est un défi de nature émotionnelle



Les entrepreneurs abordent la transmission d'entreprise comme n'importe quel autre projet: de manière sobre et rationnelle. Ils définissent clairement leur objectif et planifient la procédure, ils ont fixé leur prix de vente et ont enfin une idée précise des qualités dont doit faire preuve leur successeur. Néanmoins, régler une transmission d'entreprise n'est pas un projet comme les autres. En effet, les personnes concernées sont souvent des proches de l'entrepreneur comme la famille, les collaborateurs, les partenaires commerciaux. Ainsi le processus abordé de manière rationnelle relève plus d'un véritable challenge où la dimension émotionnelle joue son rôle.

La solution idéale n'existe pas



Au cours de ce processus, les entrepreneurs doivent prendre en compte les attentes les plus diverses. Tant la famille, que les collaborateurs, clients et partenaires commerciaux ont leurs propres attentes. Bien que les entrepreneurs souhaitent contenter le plus grand nombre de personnes impliquées, ils constatent bien vite qu'il n'existe aucune solution idéale satisfaisant toutes les parties. Cela les impacte directement et freine leur liberté d'action.

Les entrepreneurs recherchent quelqu'un qui correspond à leur image



De nombreux entrepreneurs estiment qu'il leur suffit de trouver le successeur idéal, et que le reste coulera de source. Mais la recherche s'avère plus difficile que prévu: car consciemment ou inconsciemment, les entrepreneurs recherchent un successeur idéal à leur image, avec quelques années en moins. Le successeur ne doit pas seulement reprendre l'entreprise, mais également avoir la même personnalité que son prédécesseur, conserver le même style de gestion et maintenir les structures établies. Les attentes sont si élevées qu'il sera difficile de trouver un candidat en mesure de les satisfaire pleinement.

Le prix de vente perd de son importance



Pour de nombreux entrepreneurs, le prix représente un critère important dès le début de la procédure de transmission. Une fois les premiers candidats évalués concrètement, les facteurs économiques sont relayés au second plan. Ce qui importe le plus pour les entrepreneurs c'est de savoir que leur entreprise est entre de bonnes mains. L'entrepreneur est donc même prêt à faire quelques compromis au niveau des conditions de reprise sans remettre en question les exigences envers le successeur.

La transmission d'entreprise se déroule sur plusieurs étapes



Nombreux sont les entrepreneurs à suivre un plan de transmission en plusieurs étapes. Ils intègrent progressivement le successeur dans l'entreprise et lui transfèrent dans un premier temps la responsabilité de certains domaines ou secteurs d'activité. Si tout fonctionne pour le mieux, cette procédure renforce la certitude d'avoir pris la bonne décision et d'avoir trouvé le repreneur idéal. Au contraire, en cas de doute, il est toujours possible d'intervenir et de tirer le signal d'alarme.

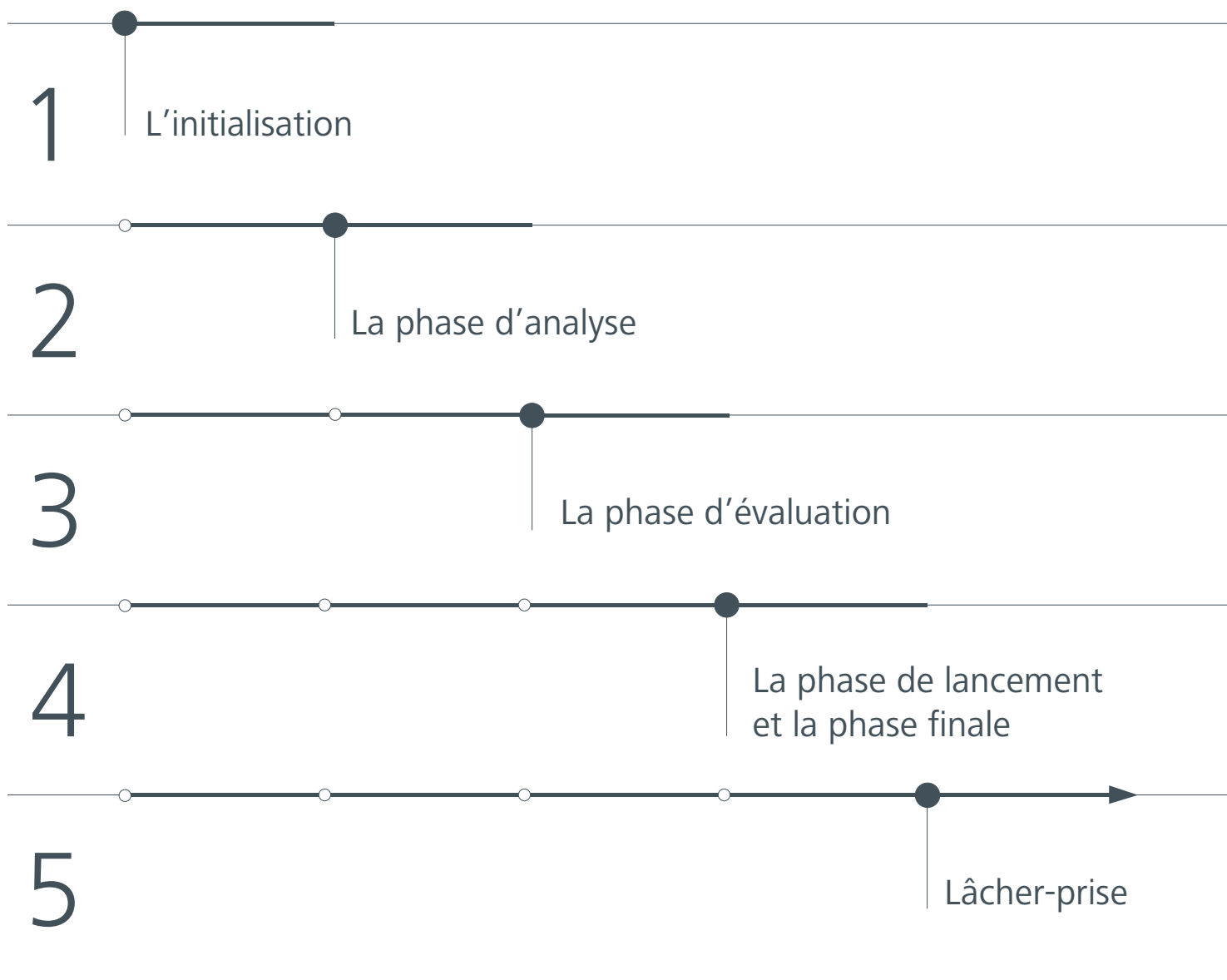
Nécessité d'un plan pour la suite



Le lâcher-prise fait partie des défis majeurs lors de la transmission d'une entreprise. C'est pourquoi il est important d'accorder un délai suffisant à ce processus. L'essentiel consiste à mettre en place un plan pour la suite. Les entrepreneurs doivent trouver une occupation professionnelle pour laquelle leurs compétences entrepreneuriales seront toujours demandées. Il est également plus facile de lâcher prise lorsque tous les conflits et les désaccords éventuels ont été mis sur la table et résolus.

Les cinq étapes du processus de transmission

La transmission d'une entreprise se déroule généralement en cinq étapes: l'initialisation, l'analyse, l'évaluation, le lancement et enfin le lâcher-prise. Les conclusions de l'étude conduite par Raiffeisen sur la transmission d'entreprise (depuis la page 10) se basent sur cette répartition. Elles montrent en particulier comment les entrepreneurs interrogés ont vécu la transmission, de manière totalement subjective.



Le processus démarre par une phase de planification, telle que la plupart d'entre eux connaissent déjà dans le cadre d'autres projets. L'entrepreneur réfléchit à la solution idéale et pose les premières bases d'analyse. Il peut amorcer cette phase de manière réfléchie, par exemple lorsqu'il a atteint une certaine expérience liée à l'âge. Cette phase peut également être déclenchée par des événements comme la maladie ou un surmenage, ou encore par une situation propre à l'entreprise, comme une croissance trop rapide.

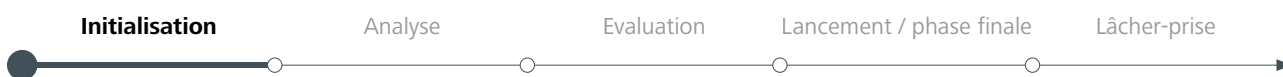
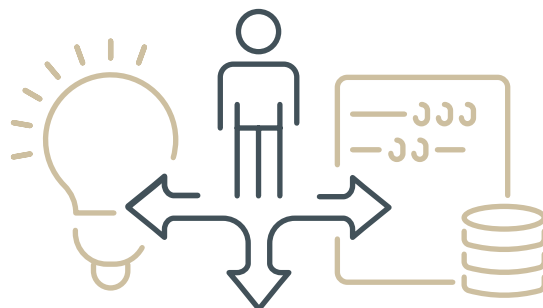
La deuxième étape consiste à dresser un état des lieux. La valeur réelle de l'entreprise, la situation financière personnelle ou encore l'étude concrète d'options possibles s'ajoutent aux représentations personnelles. Des premières discussions avec l'entourage proche se déroulent pour aborder l'avenir.

Au cours de la phase d'évaluation, les entrepreneurs réfléchissent à la manière de mettre en œuvre concrètement leurs idées. Il s'agit ici principalement de trouver le repreneur idéal. L'entrepreneur fait appel à des conseillers, comme des fiduciaires ou des avocats, afin de mettre en place les questions d'ordre organisationnel.

Une fois le successeur désigné, il convient de régler les questions d'ordres financier, contractuel et organisationnel de la transmission. L'entrepreneur implique son successeur dans les activités quotidiennes, commence à lui transmettre des missions ou des secteurs...

...et prépare la période qui suit la transmission de son entreprise, déjà au cours des étapes précédentes. Au cours de la cinquième et dernière étape, l'entrepreneur quitte l'entreprise et doit lâcher prise de manière définitive.

Le processus de transmission commence par une vision claire



Un projet qui ressemble à n'importe quel autre

Sobre, ciblée et rationnelle: telle est l'approche des entrepreneurs qui recherchent une solution de transmission. Ils l'abordent comme dans la gestion de leurs affaires courantes - c'est-à-dire comme un projet d'entreprise habituel. Ils identifient et analysent les défis et définissent des solutions sur la base de leur expérience personnelle. Les entrepreneurs fixent clairement leur objectif et planifient le processus, ils ont déterminé leur prix de vente et ont une idée précise des qualités dont doit faire preuve leur successeur.

En général, les entrepreneurs communiquent très peu, voire pas du tout, au sujet de leur transmission. Ils se considèrent comme des «loups solitaires», convaincus qu'ils doivent trouver eux-mêmes leur successeur et que la réussite dépend entièrement de leurs propres efforts. Peu se tournent vers un conseiller externe.

La majeure partie des entrepreneurs connaissent clairement déjà la meilleure option de transmission: la première personne à être désignée est un membre de la famille, puis les collaborateurs, et enfin, en dernier recours des repreneurs

externes. Vendre son entreprise à la concurrence est en principe envisageable, mais non pas prioritaire.

Par ailleurs, les entrepreneurs ne ressentent aucune pression de temps pendant cette étape, mais se concentrent plutôt sur les activités opérationnelles.

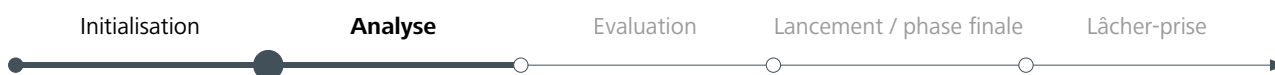
«L'entrepreneur doit trouver lui-même son successeur; il doit correspondre à la culture de l'entreprise. Il ne s'agit pas de trouver un simple investisseur, mais un propriétaire pleinement investi dans les tâches opérationnelles»

«J'ai déjà mon idée en tête.
Ça ne peut pas être si compliqué»

Sources de conflit éventuel pendant cette phase

1. Cette phase est la plus rationnelle dans le processus.
2. L'objectif du projet est clair: garantir l'avenir de l'entreprise et assurer son avenir personnel.
3. L'entrepreneur se considère seul responsable de la transmission et échange très peu sur le sujet avec les autres.
Ainsi, le niveau de risque conflictuel reste très faible au cours de cette phase.

Une dimension humaine intimement liée



La solution idéale n'existe pas

Au fur et à mesure qu'avance le processus, il est évident que la transmission doit également être abordée sur le plan émotionnel. La solution élaborée mentalement pendant l'initialisation est confrontée à la réalité. Certes, les questions d'ordre juridique, financier et organisationnel font toujours partie de la planification. Mais ce sont des sujets relationnels qui apparaissent désormais au premier plan: toutes les décisions touchant à la transmission concernent des personnes appartenant à l'environnement proche de l'entrepreneur – en particulier les membres de la famille et les collaborateurs.

Si, par exemple, l'entrepreneur transmet son entreprise à un membre de la famille, un autre proche peut se sentir lésé, le cas échéant. Si un collaborateur reprend l'entreprise, il risque de créer des tensions avec la direction existante. Enfin, la reprise de l'entreprise par des tiers risque de provoquer des tensions quant à l'évolution.

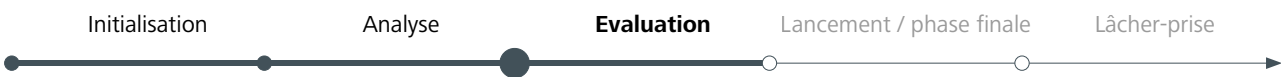
Souvent, les collaborateurs ou toute autre personne proche remarquent très rapidement que quelque chose se trame au niveau de l'entreprise et tiennent donc à en être informés. Bien que l'entrepreneur souhaite communiquer en toute transparence, la planification de la transmission exige une certaine confidentialité. D'autre part, il ne lui tient pas à cœur d'inquiéter outre mesure les personnes impliquées, ni de déclencher un sentiment de peur face aux changements ou à la perte éventuelle d'un emploi.

Tous ces facteurs pèsent sur les entrepreneurs. S'ils le pouvaient, ils satisferaient aux exigences de tous. Mais cela relève de l'impossible, sachant que les besoins divergent. Plus l'entrepreneur intègre les attentes et les demandes des différents groupes d'interlocuteurs, plus la situation devient complexe.

Sources de conflit éventuel pendant cette phase

1. L'implication des proches dans les projets de transmission complique le processus.
2. L'entrepreneur souhaiterait communiquer en toute transparence et éviter ainsi les incertitudes.
3. Le sentiment d'être «dépassé» et le désir d'une solution fiable et pérenne apparaissent.

Les entrepreneurs recherchent quelqu'un qui correspond à leur image



Cependant, la nouvelle génération a des attentes différentes

De nombreux entrepreneurs estiment qu'il suffit de trouver le repreneur idéal et que le reste de la transmission coulera de source. Or, la recherche peut se révéler plus difficile que prévue. Beaucoup de patrons ont l'impression qu'il n'existe plus aujourd'hui de vrais entrepreneurs. Par «vrais entrepreneurs», ils entendent généralement: «des entrepreneurs de mon envergure». Car, consciemment ou inconsciemment, les entrepreneurs recherchent un successeur qui correspond à leur image. Il doit convaincre par ses compétences techniques, sa pensée stratégique et son esprit entrepreneurial. Idéalement, il doit aussi faire preuve d'un niveau de compétences sociales élevé, s'adapter à l'entreprise, bien gérer les collaborateurs et savoir convaincre les clients.

Le successeur ne doit pas seulement reprendre l'entreprise, mais doit aussi avoir les mêmes qualités et disposer des mêmes

valeurs que son prédécesseur, adopter le même style de management et maintenir les structures établies et au mieux apporter l'expérience d'un sexagénaire et l'énergie d'un trentenaire. Car d'après l'entrepreneur, c'est la seule façon de faire pour que l'entreprise continue à être dirigée de la même manière, et à défendre à l'avenir les mêmes valeurs.

Les entrepreneurs remarquent également que la nouvelle génération affiche des valeurs différentes. Cette nouvelle relève accorde une grande importance à un juste équilibre entre vie privée et professionnelle et ne considère plus l'entreprise comme son centre de gravité. Les entrepreneurs ont du mal à accepter cette vision des choses: cela les désoriente quelque peu car ils craignent que leur successeur ne représente pas l'entreprise avec un engagement suffisant et ne soit, par conséquent, pas en mesure de la diriger avec succès. Autrement dit, que le successeur n'adopte pas le même style de gestion que son prédécesseur.

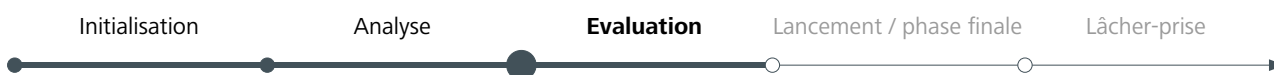
«Il est facile de trouver de bons collaborateurs, mais plus difficile de trouver un chef d'entreprise»

«Le repreneur doit s'engager corps et âme»

«L'entrepreneur doit être prêt à travailler même un dimanche»

«Une personnalité avec l'expérience d'un sexagénaire et l'énergie d'un trentenaire»

Le prix de vente n'est pas l'élément prioritaire



Les entrepreneurs espèrent transmettre leur entreprise entre de bonnes mains

Si le prix de vente reste un critère important dès le début du processus, il ne reste plus l'élément prioritaire au fur et à mesure. L'entrepreneur prend de plus en plus conscience que son seul objectif est de réussir la transmission de son entreprise. Savoir que l'entreprise est entre de bonnes mains est plus important que de maximiser le produit de la vente. L'entrepreneur est même prêt à faire quelques compromis au niveau des conditions de reprise.

Il souhaiterait que le successeur intègre l'entreprise avec une situation financière saine et puisse ainsi la diriger avec succès. A cette fin, les deux parties recherchent des solutions satisfaisantes, dont une baisse du prix de vente et des modalités de paiement souples. Ces concessions peuvent s'avérer particulièrement généreuses surtout si la transmission se fait en famille ou si l'entreprise est reprise par la direction existante.

«Je ne vais pas faire cadeau de mon entreprise, mais l'argent n'est pas mon seul critère»

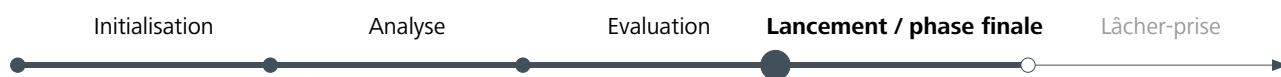
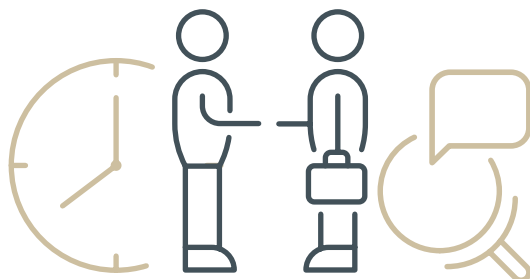
«Le successeur doit être en mesure de garantir la bonne santé financière de l'entreprise»

«Je me pose la question suivante: comment mon successeur peut-il gérer l'entreprise sans rencontrer de difficultés financières?»

Sources de conflit éventuel pendant cette phase

1. Il est difficile pour un candidat de satisfaire aux exigences élevées qui lui sont demandées envers sa personne et ses aptitudes.
2. Opposition de deux générations avec des représentations et des valeurs différentes.
3. L'entrepreneur est plus enclin à faire quelques concessions quant au prix de vente mais moins sur le niveau d'exigences qui s'impose au successeur.

Concrètement, la transmission se déroule en plusieurs étapes



En cas d'incertitude, pouvoir tirer la sonnette d'alarme

Les entrepreneurs veulent être sûrs d'avoir pris la bonne décision et choisi le bon successeur. La plupart d'entre eux décident alors d'effectuer la transmission étape par étape et d'intégrer le successeur progressivement à l'entreprise. C'est pourquoi ils ne leur transfèrent que la responsabilité pour une partie de l'entreprise dans un premier temps, par exemple pour les décisions en matière de personnel. L'entrepreneur coopérant intensément avec son successeur pendant cette période, il constate rapidement si les attentes sont remplies. Pour de nombreux entrepreneurs, il est important pendant cette période d'avoir encore la possibilité d'intervenir et de tirer le signal d'alarme, en cas de doute.

Les entrepreneurs réagissent souvent avec sensibilité aux fautes commises, aux idées propres ou aux propositions de changement de leur successeur. Cela est susceptible de provoquer des conflits. Si ces derniers ne sont pas discutés,

ils risquent d'entraver le processus et de prolonger le temps nécessaire. De nombreux entrepreneurs offrent à leurs successeurs la possibilité d'apprendre et de se développer. Comme eux, le successeur doit beaucoup apprendre pendant ses premières années et ne peut pas tout connaître d'emblée.

Les conséquences directes de la transmission - tant pour les collaborateurs que pour les clients et l'entourage - se font clairement ressentir pendant cette étape. En effet, l'entrepreneur remarque les émotions de toutes les personnes impliquées dans le processus. Il se sent responsable de ses actes et essaie de concilier toutes les attentes. Au pire - si l'entrepreneur estime que le style de gestion du nouveau successeur ne répond pas à toutes les exigences - il tire la sonnette d'alarme et interrompt le processus. Pour éviter cette éventualité, toutes les parties prenantes doivent pouvoir discerner la fin de cette phase de transition et le moment où le successeur est à lui seul responsable de l'entreprise.

Voici pour quelles raisons la transmission est souvent vouée à l'échec pendant cette phase:

1.

Le successeur ne correspond pas aux attentes

Les entrepreneurs ont par exemple le sentiment que le successeur manque d'intégrité, qu'il semble dépassé par la tâche ou n'est pas fiable.

2.

Autres projets / manque de loyauté

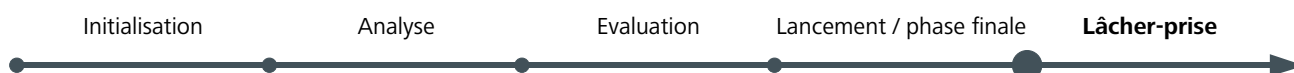
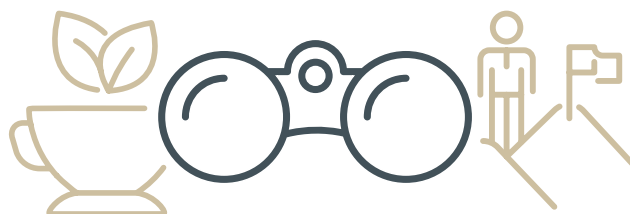
Les entrepreneurs placent tous leurs espoirs dans le futur candidat à la reprise d'entreprise. Celui-ci refuse à vrai dire de céder l'entreprise.

3.

Echec de l'activité

Le successeur ne remplit pas les exigences requises pendant la phase de transmission car il n'a pas décroché de nouveaux contrats ou a perdu un mandat.

Les entrepreneurs ont besoin d'un plan pour la suite



Du jour au lendemain, plus d'activité!

Le lâcher-prise est l'un des plus grands défis auquel se voit confronté l'entrepreneur lors de la transmission. Cette étape doit être appréhendée à plusieurs niveaux car l'entrepreneur a besoin d'un plan pour la suite. Il ne s'agit pas uniquement d'un hobby, mais d'une occupation pour laquelle des compétences d'entreprise sont nécessaires. La manière de procéder est différente d'un entrepreneur à l'autre: soit ils liquident une partie de l'entreprise et en reprennent la direction, soit ils créent une nouvelle entreprise plus petite, soit ils transmettent leurs connaissances à d'autres entrepreneurs.

Il est recommandé d'envisager une transmission sur plusieurs étapes afin de construire cette perspective d'avenir. Si la rupture est trop brutale, l'entrepreneur risque de tomber comme dans un trou, s'il n'a plus aucune activité du jour au lendemain.

Le lâcher-prise sera plus facile si la transmission est nette et bien menée. Si les conflits sont résolus et les stratégies discutées, l'entrepreneur peut alors se désengager de l'entreprise. Si tel n'est pas le cas, l'entrepreneur a le sentiment, dans certaines circonstances, que la pérennité de son

entreprise est en danger et qu'il continue de porter le poids de la responsabilité, s'il n'intervient pas.

«Je ne peux tout simplement pas rester là à ne rien faire»

«J'ai bâti mon entreprise avec passion. C'est une partie de ma vie, mais pas toute ma vie»

«Je dois toujours être occupé à faire quelque chose; bâtir de nouveaux projets, jusqu'à ce qu'ils gagnent en envergure... et trouver de nouveaux successeurs»

Sources de conflit éventuel pendant cette phase:

1. L'entrepreneur a besoin d'un nouveau défi ou d'une activité qui le comble entièrement.
2. Le retrait de l'entreprise ne se fait pas par étapes.
3. Le manque de confiance dans le successeur et les conflits latents non résolus rendent plus difficile le lâcher-prise définitif.

Rétrospective

5 conseils d'entrepreneurs

A quoi un entrepreneur doit-il accorder une attention particulière avant le règlement de la transmission? Vous trouverez ci-dessous les conseils des personnes qui ont participé à l'étude.

1

Il est impossible de satisfaire aux besoins de chacun

Nombreuses sont les personnes impliquées dans un processus de transmission. Les attentes et les exigences des membres de votre famille, de l'entreprise ou de votre entourage quant à la solution optimale peuvent être très variées. Mais soyez sûr d'une chose: il n'existe pas de solution idéale.

2

Le repreneur a sa propre personnalité

Le repreneur est un individu avec sa personnalité propre, ses forces, ses faiblesses, ses idées, ses stratégies et approches personnelles. Ainsi il ne faut pas que vous cherchiez en lui votre «image». Il est également clair qu'il ne maîtrise pas tout dès le début et qu'il ne sera pas capable d'être opérationnel dans tous les domaines. Seule une transmission bien planifiée lui permettra d'entrer progressivement dans sa fonction.

3

Ne pas accorder trop d'importance au prix de vente

Certes, le prix de vente est important mais pas aussi central qu'il ne paraît au début du processus. En effet, si les autres critères établis semblent cohérents, il serait judicieux de faire quelques concessions dans le domaine financier - mais ne perdez toutefois pas de vue votre prévoyance vieillesse.

4

Prévoir suffisamment de temps

Il arrive souvent que le processus prenne plus de temps que prévu. Amorcez les démarches assez rapidement et restez cohérent dans votre progression, même si vous pensez disposer encore de suffisamment de temps!

5

Recourir à une aide extérieure

Un soutien extérieur peut s'avérer particulièrement utile. En effet, le processus ne repose pas forcément sur une base «rationnelle» et une progression linéaire. Partez du principe que les incertitudes et les émotions entrent forcément en jeu lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes. Un conseiller extérieur apporte un équilibre au processus, garde une vue d'ensemble et peut contenir les émotions. Dans l'idéal, il n'appartient pas à votre entourage proche et reste donc intégralement indépendant.

«Ce qui importe, c'est de choisir le bon moment»



Andreas Rupp

Responsable Produits spéciaux Clientèle entreprises, chez Raiffeisen Suisse

Au cours des dix dernières années, Andreas Rupp a mis en place sept Centres Clientèle entreprises dans toute la Suisse, au profit de Raiffeisen. Il assume à l'heure actuelle la responsabilité du développement de produits et processus spécifiques à la clientèle entreprises, ainsi que la gestion de ce segment et dirige par ailleurs la Task Force COVID-19 «Soutien aux PME», mise en place par Raiffeisen.

Selon Andreas Rupp, une bonne gestion des émotions et une mise en place précoce constituent les facteurs-clé de réussite.

L'expert en clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse vous explique également ce que signifie la pandémie du coronavirus pour le processus de transmission.

Quelles sont les principales conclusions de l'étude Raiffeisen sur la transmission?

De par mes nombreuses années d'expérience, je sais combien la planification de la transmission peut être délicate pour les entrepreneurs et les entreprises. L'étude souligne le fait que même les entrepreneurs chevronnés arrivent à un moment où l'approche raisonnée et les aspects objectifs passent au second plan et où les questions personnelles et les émotions prennent le dessus.

«A 50 ans on peut, à 55 ans on devrait, à 60 ans il faut prendre en charge la transmission.»

Quels sont les éléments centraux que les entrepreneurs doivent prendre en compte dans le cadre de la transmission, outre les émotions?

Ce qui importe, c'est de choisir le bon moment. De nombreux entrepreneurs attendent trop longtemps avant de démarrer le processus. Ils espèrent peut-être encore pouvoir trouver le successeur idéal, et sont fermement convaincus que l'entreprise ne peut pas fonctionner sans eux. Par ailleurs, on sous-

estime toujours la durée de ce processus, qui, normalement, peut prendre plusieurs années. Je dis toujours: «A 50 ans on peut, à 55 ans on devrait, à 60 ans il faut prendre en charge la transmission.»

Comme le montre l'étude, le processus est en soi déjà exigeant. Que se passe-t-il lorsque la transmission se heurte à un choc exogène, comme la pandémie actuelle du coronavirus?

Le processus peut être impacté et ralenti considérablement dans les secteurs principalement touchés. La vente de leur propre entreprise n'est plus la priorité. Il s'agit plutôt de sécuriser les liquidités et de stabiliser l'activité. Dans de telles situations, il est important de communiquer avec la famille, les collaborateurs et en particulier les successeurs potentiels. Cela renforce la base de confiance et facilite la poursuite du processus.

Et quand faut-il le reprendre?

Une fois que les marchés se montrent un peu plus rassurants, et qu'il est possible de reprendre les affaires de manière plus régulée, alors l'entreprise pourra mieux évaluer les perspectives et les risques sous l'angle d'une «nouvelle normalité».

Une crise d'origine exogène peut-elle également présenter des opportunités en matière de transmission?

Oui, tout à fait, à condition que vous utilisiez ce temps pour réévaluer de manière critique, et renforciez, voire adaptez, votre propre modèle d'affaires. Dans le meilleur des cas, vous renforcez la position concurrentielle et augmentez la valeur durable de votre entreprise.

«Si la transmission échoue, cela est très souvent dû aux émotions»



Nicole Conrad

Responsable du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) à Yverdon-les-Bains

Nicole Conrad, licenciée HEC en gestion d'entreprise, est responsable du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE), à Yverdon-les-Bains. Durant sept années passées au sein du Centre Patronal, elle a accompagné de nombreuses PME romandes de la création à la transmission d'entreprise. Grâce à ses activités au sein de divers organismes de soutien aux PME, elle bénéficie d'un très bon réseau en Romandie.

Pour quelles raisons le recours à une aide extérieure est-il important dans le processus? Voici la réponse de Nicole Conrad, responsable du RCE Romandie.

L'étude sur la transmission montre que les entrepreneurs se considèrent comme «seuls au combat» au début du processus. Faites-vous également cette expérience dans les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE)?

Cela dépend: les entrepreneurs font souvent appel à des spécialistes pour la partie organisationnelle de la transmission dont des fiduciaires, des juristes, des spécialistes en marketing, des experts en prévoyance. Le recours à un Accompagnant externe serait également important, pour aborder les objectifs et les attentes respectives des groupes cibles. Malheureusement, il y aura toujours des entrepreneurs qui recourront à une aide extérieure pour gérer l'aspect émotionnel du processus seulement après l'échec de la transmission d'entreprise.

Comment expliquer cette réserve?

Elle fait partie de la personnalité de l'entrepreneur: les entrepreneurs doivent être solides, confiants et toujours savoir comment agir. A leurs yeux, le processus est une tâche qu'ils peuvent assumer à eux seuls. Mais souvent, cela s'avère faux.

Quelle aide peut apporter un recours extérieur?

Libérer les blocages émotionnels! En effet, la transmission échoue davantage en raison des émotions que des questions

contractuelles ou financières. Les attentes au sein de la famille, les craintes face à l'avenir, les différentes positions stratégiques, de même que le style de gestion de l'entrepreneur et du successeur peuvent jouer un rôle important dans ce contexte.

Et quelle forme prend concrètement l'accompagnement?

L'accompagnement est individuel. Le Pack Transmission Raiffeisen est un système modulaire qui peut être ajusté aux besoins de chaque entrepreneur. Mais la priorité est que toutes les parties prenantes puissent présenter leurs attentes. L'intervention d'un Accompagnant externe doit permettre à

«Les entrepreneurs pensent souvent pouvoir maîtriser le processus à eux seuls. Mais souvent cela s'avère faux»

chacun de s'exprimer librement. Même si tout le monde ne sera pas d'accord, à la fin, le processus doit se dérouler de la manière la plus transparente possible et avec un esprit d'ouverture. Chacun est pris au sérieux dans son rôle et n'a pas la sensation que des manigances sont en cours.

Entretiens avec des experts

«Une révision des prix à la baisse peut être judicieuse pour la pérennité de l'entreprise»



Aurélie Bovigny

Senior Consultante, Business Broker SA

Aurélie Bovigny est Senior Consultante auprès de Business Broker SA. En tant qu'économiste en entreprise de formation, elle a de nombreuses années d'expérience dans les domaines de l'évaluation et la vente d'entreprises et dans le règlement de successions de PME suisses.

Aurélie Bovigny, experte en transmission, nous explique comment l'entrepreneur peut agir sur la valeur de son entreprise et quel est le moment opportun pour faire des concessions au niveau du prix.

L'étude montre qu'une grande importance est accordée au prix de vente, en particulier au début du processus.

Quels facteurs économiques définissent la valeur théorique d'une PME?

Les vecteurs principaux de valeur sont le niveau actuel des opérations commerciales et la capacité de rendement de l'entreprise. Des facteurs secondaires jouent également un rôle important pour la définition de valeur à savoir la diversification de la clientèle et des fournisseurs, la réputation et le positionnement de l'entreprise. A cela s'ajoute la forte dépendance de l'entreprise vis-à-vis du propriétaire, comme cela est souvent le cas pour les PME. Outre les facteurs historiques, l'acheteur regarde également en priorité le potentiel futur de l'entreprise et examine les nouveaux marchés, produits ou applications possibles.

Comment un entrepreneur peut-il mettre en avant ces vecteurs de valeur en amont de la transmission?

Un entrepreneur doit commencer assez tôt à transmettre ses responsabilités et ses connaissances. Cela concerne notamment les accords importants avec les clients, les fournisseurs et les partenaires qui doivent être consignés par écrit et rendus disponibles. Les accords oraux compliquent la transmission. Le facteur décisif reste le choix du moment opportun pour la vente. La transmission doit être envisagée lorsque l'activité est florissante et que les perspectives d'avenir sont prometteuses.

Selon l'étude, de nombreux entrepreneurs sont prêts à faire des concessions au niveau du prix, si la solution envisagée semble être la meilleure. Concrètement, quand est-il envisageable de faire de telles concessions?

En principe, lorsque l'acheteur répond aux attentes du vendeur et que la pérennité de l'entreprise est assurée sur le long terme. Mais également lorsque l'acheteur peut apporter à l'entreprise de nouvelles compétences, de nouveaux contacts ou de nouvelles opportunités pour des perspectives de croissance. Des motifs personnels peuvent également justifier une diminution de prix. Cela est notamment le cas lorsque la transmission se fait au sein de la famille ou aux membres de la direction actuellement en place.

Existe-t-il des alternatives à une simple réduction de prix?

Oui, par exemple en modulant les conditions de paiement et en échelonnant les paiements sur une période définie. Une partie du prix de vente peut être retenue sous forme de

«La transmission doit être envisagée lorsque l'activité est florissante et que les perspectives d'avenir sont prometteuses»

crédit-vendeur. Une autre option serait de définir un earn-out qui consiste à introduire une composante de prix liée aux résultats futurs de l'entreprise, soit par exemple sur le chiffre d'affaires ou le bénéfice. Contrairement au crédit-vendeur, le paiement d'un earn-out est exigible uniquement si les conditions définies sont effectivement remplies.

RAIFFEISEN

Ouvrons la voie