

Succession d'entreprise

L'avantage des solutions externes

Les traditionnelles transmissions d'entreprises familiales à la génération suivante perdent du terrain. La pression morale sur les enfants d'entrepreneurs n'est plus d'actualité.



AURÉLIE BOVIGNY

Responsable Suisse Romande, Business Broker

Ce qui était encore évident dans la succession de petites et moyennes entreprises au sein de la même famille il y a quelques années ne représente plus la réalité d'aujourd'hui. Les enfants de patrons d'entreprises ne se sentent moralement plus forcés à reprendre l'affaire commerciale familiale. Cette évolution implique la recherche de nouvelles solutions en termes de succession d'entreprises. Quelles sont les autres possibilités qui se présentent aux propriétaires de PME? Fondamentalement, trois variantes sont possibles:

- La solution au sein de la famille: le fils, la fille ou un autre membre de la famille reprend la société de sorte à ce qu'elle passe à la génération suivante.
 - La solution au sein de l'entreprise: un ou plusieurs collaborateurs internes reprennent la propriété et la direction de l'entreprise.
 - La solution externe: l'entreprise est vendue à une personne tierce.
- En analysant les aspects familiaux, commerciaux et opérationnels, quels sont les avantages et inconvénients de chacune de ces variantes?

Rationalité. La succession d'entreprise au sein de la famille représente presque un acte rituel. Le père remet son œuvre à son fils et l'histoire de l'entreprise est censée continuer sur le même chemin. Beaucoup de propriétaires pensent que la pérennité de l'entreprise est assurée lorsque la génération suivante reprend le flambeau. Ce point de vue est typique des entreprises familiales de longue tradition mais empêche complètement d'envisager une autre forme de succession d'entreprise.

Depuis quelques temps, cette traditionnelle forme de remise d'une PME n'est plus une évidence. Actuellement, du fait que l'épanouissement de soi constitue un élément central dans le plan de carrière des

jeunes diplômés, les enfants de propriétaires d'entreprises sont de moins en moins disposés à reprendre l'œuvre des propres parents. Souvent, un manque d'intérêt pour la branche ou la peur de perdre un certain confort financier constituent un frein à la succession d'entreprise au sein de la famille. Pourquoi est-ce qu'une fille d'entrepreneur qui s'intéresse au domaine de l'art devrait reprendre l'entreprise industrielle de papa? Quelle serait la raison pour laquelle un jeune banquier renoncerait à ses conditions salariales très confortables pour succéder à son père dans l'entreprise familiale tout en devant assumer

Une personne externe n'a pas d'antécédent vis-à-vis de l'entreprise familiale. Cette neutralité permet de gérer un processus de manière rationnelle.

ensuite l'ensemble des risques y relatifs? En outre, pour gérer une entreprise de petite ou moyenne taille, un fort caractère d'entrepreneur est indispensable. En effet, dans une PME, le propriétaire endosse souvent plusieurs casquettes. Entrepreneur, vision, créativité, capacité à mesurer les risques, aisance dans le management du personnel sont des qualités nécessaires pour une bonne gestion d'entreprise. De ce point de vue, le fait qu'un successeur interne à la famille réunit l'ensemble de ces caractéristiques peut être considéré comme un grand hasard.

Une autre variante en termes de succession d'entreprise est la transmission à un collaborateur interne. Ce dernier connaît l'entreprise, sa culture, ses processus, ses clients, l'environnement de marché, etc., de manière transparente. Cette connaissance pointue de l'activité devrait permettre de limiter le risque relatif au changement au sein de la direction. Toutefois, un facteur important est souvent sous-estimé. D'un jour à l'autre, l'employé de longue

date devient entrepreneur et se trouve à la tête d'une PME. Soudain, toute la responsabilité de l'entreprise et des personnes impliquées reposent à 100% sur ses épaules. Ce changement radical de position, notamment le fait de perdre le statut sécurisant d'employé, peut rapidement conduire à un stress énorme et une déstabilisation de la personne en question. En outre, cette modification fondamentale au niveau de la hiérarchie peut être mal vécue voire non acceptée par les autres collaborateurs. L'ancien collègue de team devient soudainement le grand patron de la boîte.

Valeur. Les aspects financiers d'une succession d'entreprise représentent également le nerf de la guerre. Comment définir une valeur d'entreprise correcte lorsqu'un patron désire remettre sa PME à un membre de la famille ou à un collaborateur interne?

Lorsque le repreneur est dans la famille, l'aspect d'héritage au sens global est à prendre en considération. Très probablement, l'enfant de l'entrepreneur n'aura pas la capacité financière pour payer un prix conforme au marché. Une donation peut être envisagée afin de palier ce manque. Outre les aspects fiscaux, il ne faudra pas négliger la question d'égalité avec les autres descendants qui ne seraient pas intéressés par la reprise de l'entreprise familiale. Ceci peut mener à d'interminables discussions tendues au sein d'une famille. De la même manière, un collaborateur interne n'a souvent pas les moyens financiers nécessaires pour acquérir l'ensemble du capital et payer de suite le prix au propriétaire sortant. Diverses formes de paiements futurs peuvent être convenues entre les parties. Ce genre d'arrangements lie l'ancien propriétaire encore pendant de longues années sans qu'il n'ait plus le contrôle sur la marche des affaires de son ancienne entreprise. Cela implique une grande part de risque à supporter par ce dernier et peut amener à d'importants conflits d'inté-

L'avantage compétitif de l'investissement numérique

La transformation digitale doit être une priorité stratégique de l'entreprise.

NICOLAS JACOB, JEAN-PHILIPPE DESMARTIN

Oddo & Cie



rêts – surtout lorsque l'environnement de marché devient difficile en temps de crise économique ou en cas de mauvaise gestion par le nouveau propriétaire.

Neutralité. Une personne externe n'a pas d'antécédent vis-à-vis de l'entreprise familiale. Cette neutralité permet de gérer un processus de manière rationnelle. La vente d'une PME à un tiers est la variante qui a clairement pris de l'ampleur ces dernières années dans le domaine des successions d'entreprises. Autrefois, ce marché d'achats et ventes de sociétés était encore inconnu et les offres en conseil professionnel en matière de transmission d'entreprises étaient quasiment inexistantes. Aujourd'hui, grâce à de nouveaux services dans ce domaine ainsi que l'apparition d'un marché transparent, les avantages de ce type de transmission sont nombreux:

- L'entrepreneur a la possibilité de choisir entre plusieurs formes de transmission.
- Il n'y a aucune obligation de loyauté particulière face à l'acheteur (en comparaison à la remise à un membre de la famille ou à un collaborateur de longue date).
- En raison de la présence de plusieurs acheteurs potentiels, un prix de marché optimisé peut être obtenu et la transaction peut être immédiatement réalisée; ce qui réduit fortement les risques pour le vendeur.
- Un successeur qui a acheté l'entreprise au prix du marché a une plus grande pression en termes de succès face à celui qui l'aurait reçue à titre gratuit. Les chances de survie de l'entreprise sont augmentées de manière significative.

Au vu de tous les avantages que représente la remise de sa PME à un tiers, ce type de transmission d'entreprises prend considérablement de l'importance dans la recherche d'une solution de succession. Grâce au développement du domaine du Business Brokerage avec des services de plus en plus adaptés aux PME, la transparence du marché ne tend qu'à s'intensifier. ///

Comme toute rupture disruptive, la transformation digitale de l'entreprise doit être appréhendée dans toutes ses dimensions pour être un succès et devenir un avantage compétitif pérenne. Chaque entreprise doit mener une réflexion stratégique sur les finalités potentielles de cette transformation au sein de son propre écosystème, sur l'organisation et la gouvernance la plus adaptée à ses objectifs et en particulier au regard des enjeux juridiques, et enfin s'assurer de l'adhésion la plus large possible au sein de l'organisation pour éviter une quelconque rupture culturelle en interne.

Dans notre travail d'analyse des actifs intangibles et du capital immatériel, nous proposons une approche structurée de la stratégie digitale des entreprises, partie intégrante du bloc capital organisationnel. Nous distinguons trois axes d'analyse (intensité digitale, gouvernance digitale, culture digitale) avec le passage en revue de neuf critères.

Interactions. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) bouleversent depuis une quinzaine d'années nos habitudes de travail, de consommation, et de rapports aux autres. Ce qui est vrai pour l'individu l'est évidemment aussi pour l'entreprise, au sein de laquelle les notions de rapidité, de mobilité, de connectivité, ou bien encore

de virtualisation sont devenues des enjeux incontournables.

L'usage des nouvelles technologies est en train de changer radicalement le fonctionnement traditionnel de l'entreprise, quel que soit le secteur d'activité, de par la multiplication des interactions et le raccourcissement exceptionnel des délais de traitement de l'information. L'enjeu principal de l'entreprise aujourd'hui est de gagner en agilité. La stratégie digitale de l'entreprise peut et doit trouver des applications concrètes aussi bien en amont (gestion des coûts, processing, RH, supply chain) qu'en aval (marketing, distribution) de l'activité. Pour autant, si la transformation numérique semble devoir s'imposer à tous à l'avenir, rappelons que pour en tirer un avantage concurrentiel pérenne il convient de l'inscrire dans une démarche stratégique globale et cohérente et de l'adapter à ses objectifs.

Pour certaines entreprises, la stratégie avale est centrale et la majorité des efforts doit porter sur le client. La généralisation de la connectivité des individus a fait basculer le modèle marketing traditionnel, à savoir faire adhérer le plus grand nombre de prospects à son offre de produits et/ou services, vers un modèle «customer centricity» caractérisé par la primauté de l'expérience client et le besoin de personnalisation. La connaissance fine du client (goûts, habitudes de consommation, style de vie,...) devient donc l'enjeu majeur auquel la stratégie digitale de l'entreprise doit répondre.

A contrario, pour la majorité des entreprises industrielles, la priorité digitale doit porter sur l'amont et l'amélioration des process tant au niveau de la production, de la supply chain, que de la gestion des ressources humaines. Ajoutons qu'au début

Six positionnements sur l'axe Intensité digitale

| | | |
|----------------------|---|-----|
| Positionnement (24%) | Coûts / Intensité Matières premières | 4% |
| | Coûts / intensité Matières / Revenus /BtoB | 8% |
| | Coûts / Intensité Matières / Revenus / BtoC | 12% |
| | Coûts / Intensité Processing | 16% |
| | Coûts / Intensité Processing / Revenus / BtoB | 20% |
| | Coûts / Intensité Processing / Revenus / BtoC | 24% |

Source: Oddo Securities