



Succession et héritage: Mode d'emploi

Sujet délicat s'il en est, la question de l'héritage regroupe tous les ingrédients du drame familial...

Comment assurer sereinement la transmission du patrimoine familial? En prenant le temps qu'il faut, en incluant très tôt la jeune génération et en vérifiant sans délai la validité de tous les documents requis.

Richard Bolomey a compris qu'il était temps de parler succession lorsque, il y a quelques mois, ses deux enfants mariés, Marie (40 ans) et Benoît (38), lui ont lancé lors d'un repas de famille: «Tu es maintenant à la retraite depuis bientôt dix ans! Comment allons-nous faire si tu décèdes subitement?» Rien de malicieux de la part des rejetons. Plutôt une envie de s'impliquer davantage dans les affaires du patriarche et le souci de préserver le patrimoine familial.

De toute façon, cette fortune leur reviendrait un jour et ce serait à eux de la gérer, voire de la faire fructifier. Vu l'âge de leur père, Marie et Benoît voulaient connaître ses stratégies de placement. D'abord pour y intégrer leurs propres valeurs. Mais surtout pour éviter à tout prix des querelles inutiles autour de l'héritage de leurs parents. Tout est tellement plus simple quand on peut discuter de vive voix!

L'expérience montre que les réflexions autour d'une succession prennent du temps. Surtout si l'on veut que tout se passe en douceur. Richard a donc prêté une oreille attentive à la demande de ses enfants, pour une fois unis, alors que leurs caractères et ceux de leurs conjoints sont radicalement opposés!

D'autant que, jusque-là, Richard avait toujours réglé ses affaires seul ; ou avec son épouse Jocelyne. Il y a quelques semaines, Richard et Jocelyne ont donc décidé de faire une importante avance d'hoirie à chacun de leurs enfants.

L'importance de conseils compétents

Conséquence collatérale, mais positive: cette donation a forcé toute la tribu Bolomey à se réunir autour de la table pour parler héritage. Afin d'accompagner le processus et de bénéficier d'un conseil à la fois externe et professionnel, Marie avait pris contact avec son gérant de fortune indépendant, qui administrait déjà ses biens propres à son entière satisfaction.

Après la transaction, Richard a eu une conversation entre quatre yeux avec le conseiller de sa fille. S'en est suivi une discussion franche et directe sur la façon de procéder avec le reste de son patrimoine. Le conseiller a notamment rendu le septuagénaire attentif aux possibles conséquences, notamment financières, s'il ne réglait pas soigneusement sa succession.

En effet, il ne faut pas oublier que lors d'une transmission de biens, selon leur nature, des documents spécifiques doivent être établis. Or le patrimoine constitué par les Bolomey comprenait des titres, des biens immobiliers, mais aussi une petite collection d'art.

Au fil des mois, une vraie relation de confiance s'est établie entre Richard, son épouse et leur conseiller, qui a su devenir un intermédiaire avisé et utile entre eux et leurs enfants. Pour coller au plus près de leurs besoins, il les a ainsi mis en relation avec des spécialistes, tel qu'un notaire pour établir un pacte successoral. Concernant les œuvres d'art, le gérant leur a conseillé d'obtenir l'avis d'un expert, et a approché quelques contacts pour ce faire.

«Nous avons pu gérer efficacement la thématique successorale car Richard Bolomey et sa famille ont fait confiance à nos compétences. Ainsi, pour trouver une solution favorable aux deux générations, nous nous sommes basés sur une compréhension mutuelle née de discussions communes et de la confiance établie», explique le conseiller en gestion de patrimoine.

Concept de placement intégral

Les Bolomey ont donc procédé, étape par étape, à la répartition des différents éléments de leur patrimoine. Pour régler leur succession au mieux, ils ont choisi un concept de placement à trois niveaux.

Au-delà du règlement de la succession, la rédaction des documents tels que le pacte successoral et le mandat pour cause d'incapacité a représenté un autre moment important pour Richard et Jocelyne.

Les Bolomey se sont mutuellement désignés mandataires en cas d'incapacité de discernement. A cette occasion, le couple a réalisé l'importance de vérifier régulièrement la validité de tous les documents concernant leurs avoirs afin qu'ils

reflètent les changements de situations patrimoniales et familiales. Lors de la rédaction du pacte successoral, le conseiller a travaillé en étroite collaboration avec le notaire.

«Richard et Jocelyne Bolomey ainsi que leurs enfants ont également été convaincus par le concept de placement intégral que nous leur avons proposé pour le patrimoine familial encore à répartir», ajoute le gérant indépendant.

- 1) Une partie de ce capital composé de liquidités, permettant à Richard et son épouse de couvrir les dépenses courantes et celles planifiées dans le proche futur.
- 2) La deuxième partie doit assurer les dépenses à long terme. Y compris dans le cas – espéré – où ils deviendraient très âgés ou pour d'éventuels frais médicaux ou d'EMS.
- 3) Le dernier volet comprend le capital excédentaire, que les Bolomey envisagent de pouvoir transmettre à leurs deux enfants.

Avec l'aide de leur conseiller, les Bolomey ont élaboré une stratégie de placement sur mesure pour chacune des trois catégories. Des portefeuilles correspondants ont été clairement structurés et présentés de manière transparente. Ils sont en outre accessibles à tous les membres de la famille.

Récemment, une fois toutes ces étapes accomplies, Marie et Benoît ont félicité leur papa de la façon aussi inattendue qu'impromptue: «En fin de compte, papa, tu as tout fait juste!» Le père de famille n'a pu réprimer un sourire. Et d'avouer: «Au fond, vous n'êtes pas si différents tous les deux!»

Aujourd'hui, Richard Bolomey baigne dans un sentiment de profonde sérénité: il sait qu'il pourra maintenir son niveau de vie jusqu'à un âge très avancé et que chacun de ses enfants recevra, le moment venu, la somme et les biens convenus d'un commun accord.

Check-list pour un processus de succession réussi

Pour préserver les biens familiaux sur plusieurs générations, prendre des mesures à temps permet d'éviter des tensions:

- Discuter ensemble de la valeur, aussi émotionnelle, que chaque héritier attache aux différents éléments du patrimoine et de ce que cela implique pour la planification de la succession.

- Déterminer les documents nécessaires pour organiser la solution de succession et rédiger les documents manquants.
- Réexaminer périodiquement la solution adoptée et l'ajuster le cas échéant. C'est tout particulièrement valable dans le cas de modification d'un paramètre fondamental tel que la situation patrimoniale ou familiale, un changement de domicile ou dans la ligne de succession, par exemple.
- Dès que la planification successorale est établie, s'assurer qu'un concept d'investissement coordonné qui puisse s'étendre sur plusieurs générations est élaboré en conformité avec cette planification.
- Pour soutenir les parents, il est aussi possible de donner des procurations à la jeune génération.

Pour traiter la question sensible de la succession, nous privilégions deux principes :

Partager

- Effectuer une analyse financière de l'ensemble du patrimoine existant.
- Développer en commun les besoins et désirs de chacun, en incluant la génération suivante.
- Elaborer la solution du partage successoral et la réviser régulièrement selon l'évolution de la situation de famille.

Transmettre

- Développer un concept d'investissement adéquat.
- Discuter et choisir une stratégie de placement.
- Inclure la génération suivante dans le processus d'investissement.

Pacte successoral

Comment préserver pour les générations futures les biens acquis de son vivant? En ne remettant pas les choses à plus tard et en associant ses héritiers pour trouver ensemble une solution.

Pour la première fois de sa longue existence, Martial Gendre ne savait absolument plus quoi faire. Le grand-père et ancien chef d'entreprise avait vraiment peur que son patrimoine familial, aussi important que parcimonieusement économisé, ne parte purement et simplement en fumée.

Que s'était-il passé? Les discussions autour de l'héritage qu'il souhaitait transmettre à ses trois enfants étaient au point mort. Pire: le climat était devenu tendu et les émotions dominaient. Au point de rendre toute discussion raisonnable pratiquement impossible.

Comprendre les choix des enfants

Tout avait déjà un peu mal commencé il y a plusieurs années, lorsque son fils aîné avait refusé de reprendre sa PME d'installations sanitaires qu'il avait diversifiée en y adjoignant un secteur domotique. Mais ce successeur tout désigné avait préféré étudier l'hôtellerie et était devenu directeur adjoint d'un grand hôtel de renom à l'étranger. Et les deux autres enfants n'avaient montré aucune envie non plus de prendre le relais.

Les choses s'étaient encore péjorées avec une première tentative de reprise de la PME par ses cadres. Et c'était allé de mal en pis puisque Martial Gendre n'avait finalement eu d'autre solution que de remettre sa PME à un concurrent. «C'est toujours un vrai crève-cœur pour un patron d'entreprise de ne pas trouver une solution pour transmettre sereinement l'œuvre de sa vie», souligne un acteur de la finance.

Par chance, même s'ils n'avaient pas apporté la plus-value escomptée, ces différents épisodes n'avaient pas entamé une fortune familiale à la fois cossue et diversifiée. Seulement voilà: la situation avait encore empiré depuis que son fils aîné et sa fille se disputaient pour savoir à qui reviendrait sa belle collection de tableaux qui devait trouver un nouveau lieu d'accrochage après la vente de sa société. Cerise sur le gâteau, ses trois enfants se liguèrent désormais contre lui et reprochaient en termes toujours plus vifs de laisser vivoter ses avoirs sur un compte d'épargne au lieu de les placer de façon rentable.

La solution capote tout près du but

Pourtant, la famille Gendre était passée tout proche d'une solution agréée par tous. «Les biens immobiliers de la famille avaient été répartis au travers de donations aux enfants et des liquidités suffisantes avaient été mises de côté pour couvrir les besoins financiers de M. Gendre et de sa femme jusqu'à la fin de leur vie. Pour régler les choses, les époux avaient conclu un pacte successoral. Ils disposaient en sus de l'usufruit à vie de leur villa», résume leur conseiller financier.

Les affaires s'étaient compliquées lors d'une deuxième étape de la planification de la succession. Il fallait alors définir le concept de placement qui devrait couvrir les besoins en liquidités récurrentes du couple pour les prochaines années, en structurant les avoirs en différents pots d'investissement et en incluant une réserve financière. Ce matelas de sécurité devait aussi servir à terme à compenser la valeur de la collection d'art que la fille et le fils aîné allaient se partager sous forme d'avance d'hoirie.

Le plan a pris un peu l'eau car il avait été convenu que les choix de placement concernant cette troisième partie du patrimoine devaient être effectués en concertation avec les héritiers. Mais, au gré d'intérêts divergents, le couple et ses trois enfants n'avaient jusqu'à présent toujours pas réussi à se mettre d'accord sur des investissements concrets.

Respecter les soucis des parents

«L'ancienne génération place souvent son argent comme si la fin du monde était proche. 'Notre fortune ne va pas suffire' est une crainte fréquemment exprimée. Même si elle est compréhensible, cette réticence face à tout risque péjore énormément les espérances de rendement. Surtout dans l'environnement actuel de taux historiquement au plus bas», note le gérant.

Sans compter qu'avec des placements investis dans des obligations à long terme, le retour attendu d'une inflation plus élevée entraînerait ipso facto une érosion du patrimoine. «Il n'est jamais simple de parvenir à un accord unanime dans une famille. Surtout quand l'enjeu financier se double de tensions émotionnelles, générées chez les Gendre par la transmission avortée de l'entreprise familiale...».

Quelle a été la solution? «Pour réussir à transmettre son patrimoine dans les meilleures conditions, il est souvent bienvenu d'établir des passerelles avec la génération suivante, voire avec celle d'après». Dans le cas de la famille Gendre, la solution est venue des petits-enfants. Face au blocage de leurs aînés, ils se sont impliqués et ont réussi à convaincre leur grand-père d'investir à long terme dans des actions des domaines de la robotique et de l'e-commerce ainsi que dans le Private Equity.

Les petits-enfants étaient la clé du succès

«Les petits-enfants ont très vite saisi l'importance d'avoir différents buts et horizons de placement ainsi que des réserves financières tactiques. Avec notre appui, ils ont su démontrer à leur grand-père qu'avec une stratégie axée sur le long terme, une pondération plus conséquente en actions permettait d'assurer les rendements nécessaires à la préservation du patrimoine familial sur la durée».

Comme les intérêts bas et l'inflation potentielle menacent les avoirs placés sous forme d'obligations ou sur compte d'épargne, les investissements dans des actifs réels, telles que des actions ou l'immobilier atténuent ce risque de perte de valeur. «Placer à long terme réduit les risques et augmente les opportunités de rendement».

La dernière leçon de l'exemple des Gendre: «Régler les questions d'héritage de son vivant est la meilleure solution, car les tensions qui n'auront pas été résolues avant ne pourront que s'exacerber après le décès». Chez les Gendre, les échanges réguliers entre les membres de la famille, l'établissement de la confiance entre les générations, mais aussi le lâcher-prise de l'ancien patron ont contribué à la préservation de l'entente familiale et à la transmission du patrimoine aux générations suivantes.

Check-list

Des mesures actives et ciblées peuvent réduire, voire éradiquer les tensions lors de la transmission d'un patrimoine entre générations:

- Si l'on veut préserver un patrimoine sur plusieurs générations, il convient d'élaborer un concept d'investissement intergénérationnel.
- La solution prévue devrait être rediscutée périodiquement et ajustée si nécessaire.
- Il peut être judicieux de soutenir les parents en incluant la génération suivante au travers de procurations combinées à des accès via e-banking et/ou mobile banking.
- Il vaut enfin la peine de prévoir un «mandat pour cause d'inaptitude». Cela permet aux familles d'anticiper un cas d'incapacité de discernement. Concrètement: prendre des dispositions pour l'assistance personnelle et la gestion des biens, mais aussi mettre en place les modalités juridiques de représentation.

Partager équitablement le patrimoine familial:

- Développement d'une compréhension commune des besoins et désirs propres, tout en tenant compte de la génération suivante.

- Préparation de la planification financière et vue d'ensemble de la valeur du patrimoine.
- Elaboration et révision régulière de la solution de succession.

Transmettre, de génération en génération, le patrimoine familial:

- Développement d'un concept d'investissement propre.
- Discussion et choix d'une stratégie de placement.
- Inclusion de la génération suivante dans le processus d'investissement.

Mieux vaut avoir tout prévu à l'avance!

Ne plus être capable de gérer ses affaires ou de prendre une décision survient souvent de façon inattendue. Deux exemples vécus pour illustrer à quel point il est important d'avoir anticipé.

Géraldine Cretegy était assise dans la navette en direction de l'aéroport de Cointrin, mais elle n'arrivait pas à se ressaisir. Déléguée d'une organisation humanitaire, elle était déjà en route pour sa prochaine mission dans un hôpital de campagne, près de Sanaa, au Yémen. Cette chirurgienne expérimentée était parfaitement formée pour faire face à des situations de crise. Mais là, elle était bouleversée. Tout s'est passé tellement vite. Il fallait qu'elle mette de l'ordre dans ses pensées pour chercher une solution.

«Elle ne m'a même pas reconnue!»

Flash-back. Lors d'une brève visite chez ses parents avant sa dernière mission au Soudan, il y a à peine six mois, tout allait pourtant pour le mieux dans le meilleur des mondes. Comme d'habitude, sa mère avait souhaité bonne chance à sa fille unique et lui avait, une fois encore, prodigué des conseils de prudence. La semaine dernière, elle avait reçu à Khartoum un appel alarmiste: du jour au lendemain, sa mère venait de basculer dans une démence profonde et était devenue totalement dépendante.

Gravement handicapé et perdant la mémoire, son père était complètement à la charge de son épouse. Et voilà que cette dernière allait aussi avoir besoin de soins infirmiers permanents. Quand Géraldine avait débarqué de Khartoum, sa mère ne l'avait même pas reconnue...

Avec tact et psychologie

«Nous avons tous une image un peu idéale de nos parents: ils ont toujours été là pour nous et rien ne peut leur arriver... Pourtant, avec l'allongement de l'espérance de vie, les changements de santé peuvent être extrêmement brutaux, mais convaincre ses parents de prendre des dispositions en cas d'incapacité de discernement réclame beaucoup de tact et de psychologie », explique le gérant indépendant. D'où l'importance de s'y prendre suffisamment tôt.

«Dans le cas de Géraldine Cretegy, au vu de son éloignement de la Suisse, nous lui avons proposé plusieurs variantes pour permettre de régler ici les soucis quotidiens liés à ses parents, mais aussi de gérer l'important patrimoine familial». Le seul souci, mais d'importance: tout a dû être réglé dans l'urgence. Ce qui explique le sentiment de Géraldine d'avoir été submergée et dépassée par les événements.

Les chefs d'entreprise portent une double responsabilité

«Le cas de Géraldine Creteigny montre à quel point tout peut brusquement basculer, sans avertissement. Et là, la situation était simple: elle était l'unique héritière. Il n'y avait pas besoin de longues discussions sur la façon de gérer les biens immobiliers et les autres éléments de la fortune. Il en va tout autrement quand le sort d'une entreprise est aussi en jeu».

C'est l'exemple de Roger Monnard. Actionnaire unique, seul administrateur et directeur de sa PME, ce patron énergique est père de trois enfants majeurs. Divorcé, il vit depuis dix ans avec sa nouvelle compagne. En plus de son entreprise, ce client possède un magnifique attique avec vue sur le lac au centre-ville de Lausanne, ainsi qu'un portefeuille de titres plutôt cossu.

«Surtout s'il est seul maître à bord, un chef d'entreprise doit impérativement prévoir des mesures pour le cas où il perdrait sa capacité de discernement». Depuis 2013, le Code civil (CC) cadre ces dispositions au titre de la protection de l'adulte (art. 360 ss CC). C'est ce que la loi nomme un «mandat pour cause d'inaptitude». S'il est olographe, il doit être écrit en entier, daté et signé de la main de l'intéressé. Ce dernier peut toutefois aussi demander à l'office de l'état-civil d'inscrire la constitution et le lieu de dépôt du mandat dans la banque de données centrale.

«Dans le cas d'un patron, il est essentiel qu'il prévoie d'assurer la continuité de l'activité opérationnelle au sein de son entreprise, au moyen, par exemple, de procurations et de droits de signature. Car, pour envisager une situation extrême, devoir attendre que l'Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte (APEA) tranche la question de savoir qui peut diriger l'entreprise risque de mettre en péril son existence».

Vérifier les relations et prendre des mesures

«Même entre époux, le pouvoir légal de représentation est assez limité et pas très bien défini. Ainsi, il ne permet même pas, par exemple, d'adapter une hypothèque. Encore moins de vendre un terrain», ajoute le gérant de fortune indépendant. D'où la nécessité, par précaution, d'anticiper ce genre de situation. Même si, surtout pour les «vrais» patrons, c'est souvent un pas difficile à franchir.

Dans le cas de Roger Monnard, il fallait définir si et comment un ou plusieurs de ses trois enfants majeurs devaient le représenter, quelles étaient les relations avec sa compagne et, cas échéant, si la confiance réciproque était suffisamment étayée entre les différentes personnes impliquées pour, par exemple, travailler ensemble et s'informer les unes les autres.

«Pour la famille Monnard, il fallait nommer un responsable aussi bien pour gérer la situation privée du père que pour assurer la pérennité de son entreprise. Au final, ce sont les deux enfants aînés qui ont rempli ce rôle avec le consentement explicite du troisième enfant et de la compagne». Un collaborateur de longue date a été nommé comme suppléant à la tête opérationnelle de la PME, au travers d'une procuration et d'une inscription au Registre du commerce.

Check-list

Qui prend la relève en cas d'incapacité de discernement? Les critères:

- Pour un entrepreneur, le fait que les questions tant privées que professionnelles doivent être réglées rend plus difficile le choix des mandataires.
- Le mandant doit avoir pleine confiance dans les personnes qui devront finalement agir en son nom. D'où l'importance d'aborder ces sujets avec ses proches et de discuter en détails les différents aspects à régler.
- L'objectif est de mandater des personnes capables et motivées à remplir ces missions. Pour des dossiers particuliers, on peut aussi mandater des personnes externes à la famille.
- Idéalement, il faudrait désigner des mandataires suppléants, pour le cas où la personne pressentie ne peut ou ne veut pas assumer cette tâche.
- Au terme des discussions, il conviendrait aussi de gérer les éventuelles attentes qui n'auraient pas été comblées ou les frustrations créées.

Pour traiter la question sensible de la succession, deux aspects principaux sont à privilégier :

Partager équitablement le patrimoine familial:

- Développement d'une compréhension commune des besoins et désirs propres, tout en tenant compte de la génération suivante.
- Préparation de la planification financière et vue d'ensemble de la valeur du patrimoine.
- Elaboration et révision régulière de la solution de succession.

Transmettre, de génération en génération, le patrimoine familial:

- Développement d'un concept d'investissement propre.
- Discussion et choix d'une stratégie de placement.
- Inclusion de la génération suivante dans le processus d'investissement.

Nous avons déjà tout réglé, non?

Lorsqu'un couple – marié ou non – veut régler sa succession, il est utile de vérifier si la solution choisie est effectivement valide. Car l'évolution des liens familiaux peut parfois provoquer des surprises pas toujours agréables.

Georges Blanchard et Fabienne Turin s'étaient lancé un regard interrogatif. Le couple, en pleine discussion avec leur conseiller en gestion de patrimoine, commençait à avoir des sueurs froides. C'est Georges qui avait été le premier à retrouver la parole: «Oui, je crois bien que j'avais signé quelque chose un jour avec mon ex-femme. Fabienne, aide-moi, je t'en avais parlé. De quoi s'agissait-il exactement?...».

Un «détail» oublié

Que s'était-il donc passé? A tout juste 70 ans, la mémoire de Georges commençait déjà à lui jouer des tours. C'est justement pour cela qu'avec Fabienne, sa compagne de vingt ans déjà, ils avaient rédigé, il y a un peu plus de deux ans, un testament avec l'aide d'un ami «qui s'y connaît». Le couple avait ainsi conclu des dispositions pour régler leurs successions respectives. Mais un «détail» avait été négligé.

«C'est souvent lorsque l'on passe en revue – grâce à une check-list exhaustive – tous les points à considérer que ressortent certains éléments oubliés ou passés sous silence», relève le gérant de fortune indépendant. Suite aux questions de celui-ci, Georges et Fabienne avaient réalisé le problème.

Flash-back. Cinq ans après son mariage, à la naissance de leur second fils, en 1978, Georges et son épouse d'alors avaient signé devant notaire un contrat de mariage et un pacte successoral. Le contrat de mariage prévoyait que tous les acquêts, c'est-à-dire les biens acquis au cours du mariage, seraient attribués au survivant des deux. Avec le pacte successoral, le conjoint survivant se voyait aussi léguer l'usufruit sur tous les biens de l'autre parent.

Les bonnes intentions ne suffisent pas

Tout était parfait pour la situation de l'époque. Sauf qu'il y a vingt ans, Georges s'était séparé de son épouse, avant de retrouver le bonheur dans les bras de Fabienne. Mais il n'avait jamais divorcé de la mère de ses enfants. «Avec l'évolution de la société, le cas des familles recomposées se pose de plus en plus souvent. Et les situations ne sont pas forcément toujours claires. Car, même dans l'entourage proche, beaucoup ignorent l'état-civil de ces couples reconstitués».

Dans le cas de Georges et Fabienne, leur ami commun, plein de bonnes intentions, savait certes que le couple n'était pas marié. Mais il croyait que Georges avait

divorcé depuis longtemps !. Il n'avait dès lors pas réalisé que Georges ne pouvait disposer de ses biens à sa guise.

«Cet exemple montre bien que la planification d'une succession doit être examinée avec attention et exactitude, afin de s'assurer qu'elle est parfaitement conforme à la situation concrète des personnes impliquées ; ce n'est qu'après le divorce que les dispositions de dernières volontés en faveur du conjoint précédent deviennent légalement caduques. Il faut être particulièrement attentif à ce point dans le cas des familles recomposées dont le nombre a fortement augmenté ces dernières années».

La complexité des familles recomposées

«Les erreurs et les problèmes les plus fréquents lors de la mise en place de solutions successorales sont le manque d'anticipation et de suivi car, une fois signés, les actes demeurent valables à défaut de modification. Il faut aussi veiller aux formulations peu claires ainsi qu'à l'absence de prise en compte ou à la méconnaissance du cadre légal. Les réserves légales prévues dans le droit des successions, entre autres, doivent être strictement respectées».

Quand bien même le testament est formulé de façon très claire, il faut encore s'assurer qu'il soit connu et retrouvé au décès du testateur. Pour le garantir, un tel document est souvent déposé auprès d'une personne de confiance désignée comme exécuteur testamentaire. L'annonce par le notaire auprès du Registre suisse des testaments offre une sécurité supplémentaire.

«Très souvent, un pacte successoral constitue une bonne alternative à un testament unilatéral. Car, dans ce cas, la succession est réglée avec le concours de toutes les parties prenantes et, au moment du décès, il n'y a aucune surprise pour les héritiers». Il est important de savoir qu'une modification ou une résiliation d'un tel acte ne peut avoir lieu qu'avec l'accord de toutes les parties signataires.

«Dans le cadre d'une famille recomposée, les mesures successorales doivent faire l'objet d'une attention particulière. Car le risque est grand de blesser les personnes concernées, respectivement de ne pas atteindre le but recherché. Il faut s'y prendre suffisamment tôt s'entourer de conseillers compétents et, dans la mesure du possible, intégrer les héritiers».

Il en va de même pour les couples de concubins, surtout s'ils ont des enfants et/ou des biens immobiliers communs. En effet, l'union libre ne constitue pas une forme juridique réglementée par la loi. Autrement dit, un tel couple a un besoin de préciser sa situation à 100 %. Les limites en matière de concubinage sont les réserves légales des descendants, les droits de succession souvent élevés et des clauses d'usufruit ou de droit d'habiter.

Check-list de la validité des documents successoraux

Les documents successoraux doivent être examinés notamment si les paramètres de base suivants ont subi des changements:

- situation familiale suite à un mariage, un concubinage, un divorce ou une naissance.
- situation patrimoniale suite à une évolution professionnelle, à un héritage ou une avance d'hoirie, suite à des cadeaux ou des gains à la loterie ainsi qu'à l'acquisition d'immobilier;
- suite à la création ou la vente d'une entreprise;
- nouvelles lois et/ou réglementations;
- lieu de résidence en Suisse ou à l'étranger ou conditions de logement;
- ordre de succession parmi les héritiers en cas de mariage sans enfant, suite au décès des héritiers institués ou d'apparition de conflits au sein de la famille.

Pour traiter la question sensible de la succession, deux aspects principaux sont à privilégier :

- Partager équitablement le patrimoine familial.
- Développement d'une compréhension commune des besoins et désirs propres, tout en tenant compte de la génération suivante.
- Préparation de la planification financière et vue d'ensemble de la valeur du patrimoine.
- Elaboration et révision régulière de la solution de succession.
- Transmettre, de génération en génération, le patrimoine familial
- Développement d'un concept d'investissement propre.
- Discussion et choix d'une stratégie de placement.
- Inclusion de la génération suivante dans le processus d'investissement.

Pour que partage ne rime pas avec naufrage!

Lorsqu'ils arrivent à l'automne de leur vie, les couples ont souvent le souci d'assurer les conditions de vie du parent survivant. Mais à oublier d'inclure leurs enfants dans ces réflexions, ils risquent vite la catastrophe.

«Si c'est ainsi, tu ne reverras plus tes petits-enfants!» Jamais de sa vie, Marcel Joffo n'aurait cru vivre un tel esclandre. Patriarche de la vieille école – dur mais juste – il avait toujours tout géré d'une poigne de fer dans un gant de velours, tant à la maison qu'au sein de son travail.

Cet éclat avec sa fille aînée avait explosé comme un éclair d'orage au milieu d'un ciel serein. Comme à son habitude, il avait bien essayé d'endiguer la diatribe de Françoise. Et en plus, devant ses deux frères, Benjamin et Raoul. Mais en vain. «Les parents ont parfois tendance à négliger le fait qu'à l'heure où ils sont à la retraite, leurs enfants ne sont justement plus des... enfants» constate leur gérant de fortune.

Fort de son autorité naturelle, Marcel Joffo avait pensé qu'en tapant du poing sur la table, il aurait ramené sa fille à la raison. Ce qui devait être une tranquille réunion de famille où il allait expliquer les dispositions décidées avec sa femme pour régler leur succession avait tourné au vinaigre. Françoise était partie en claquant la porte et ses deux frères, d'ordinaire si prévenants, n'avaient guère été plus tendres avec leurs parents. En particulier à l'égard de leur père. Submergée par les émotions, sa femme Henriette s'était effondrée en larmes.

Comment faire tout faux

Marcel avait pourtant cru faire tout juste. Avec Henriette, ils avaient tout réglé entre eux. Son épouse atteinte dans sa santé, Marcel avait voulu assurer les vieux jours de sa moitié et se mettre tous les deux à l'abri du besoin. Sur les conseils d'un ami, ils avaient donc établi un pacte successoral. Selon ce contrat, le conjoint survivant recevrait l'ensemble des biens du défunt.

«Souvent, face à l'incertitude de leurs vieux jours, les parents partent d'un bon sentiment et veulent éviter que celui qui reste ne connaisse des difficultés financières. Ils craignent également que le veuf ou la veuve ne soit tiraillé face aux aspirations parfois divergentes de leurs enfants», concède le gérant de fortune.

Ce spécialiste souligne combien, dans cette phase de transition, très émotionnelle, un avis externe et une vision complète de la situation familiale peuvent permettre d'éviter des dérapages. «En plus de bien connaître la situation familiale, cela réclame beaucoup de doigté et de sensibilité».

Pour Marcel Joffo, la solution concoctée avec son épouse était parfaite: au décès de l'un des deux, le survivant hériterait de tous les biens du couple. Soit: la maison familiale, l'immeuble de rendement à Montreux et le chalet à Verbier. «Techniquement, la solution n'était pas forcément mauvaise puisque les parents assuraient leurs vieux jours. Mais, avec sa vision très rationnelle, Marcel avait complètement négligé les aspects émotionnels».

Mère de deux enfants bientôt en âge scolaire, Françoise caressait l'idée de reprendre la maison familiale pour que ses filles puissent fréquenter la même école qu'elle. Quand elle avait réalisé que l'héritage espéré était repoussé aux calendes grecques, son sang n'avait fait qu'un tour. Et comme, de surcroît, Benjamin et Raoul avaient déjà convenu entre eux de se partager le chalet en Valais, tous trois s'étaient ligüés contre leurs parents.

«Quand une succession a aussi mal démarré, il est très difficile de redresser la barre». La chance de la famille Joffo: malgré sa personnalité dominante, le père s'est rendu compte que la solution envisagée blessait ses enfants. «Après le coup de gueule, tout le monde est revenu à de meilleurs sentiments. Sollicités pour jouer les intermédiaires, nous avons pu faire comprendre à tous comment, en matière de partage, l'équité revêt souvent une signification différente aux yeux des parents et des enfants».

Tout est bien qui finit bien

Pour l'ancienne génération, un partage matériel exact et juste du patrimoine familial est essentiel tandis que les jeunes privilégient souvent la valeur émotionnelle des biens. Pour pouvoir retourner vivre dans la maison de son enfance, Céline était prête à faire des sacrifices financiers importants.

Pour la famille Joffo, le dénouement a été heureux. La solution retenue a consisté à répartir tout de suite deux tiers des biens entre les trois héritiers, tandis que le dernier tiers – des actions – a été versé dans un «fonds d'équilibrage». Ce portefeuille va servir de réserve de prévoyance pour la retraite du couple et son solde reviendra aux deux frères après le décès des parents.

«L'idée était de compenser l'avantage qu'a leur sœur de disposer tout de suite de la maison familiale. En effet, les parents se sont réservé l'usufruit de l'immeuble locatif. Les deux garçons n'en hériteront qu'après leur disparition», explique le gérant de fortune. «La fille est certes d'abord avantagée, mais les deux frères ont donné leur accord afin de préserver la bonne entente familiale. Meilleure preuve de leur sérénité retrouvée: leurs parents les associent désormais aux décisions touchant le portefeuille de titres». Au vu de la santé précaire d'Henriette, le couple a en outre saisi cette occasion pour déménager en appartement protégé.

De manière générale, la meilleure façon d'aboutir à un partage équitable consiste à consigner ses souhaits par écrit, de manière claire et contraignante. Qui veut régler sereinement un partage doit vraiment réfléchir concrètement au souhait de ses héritiers de recevoir tel ou tel bien. Et aborder avec eux ces questions afin de sentir la valeur émotionnelle qu'ils attachent aux biens. Cas échéant, il ne faut pas hésiter à demander le conseil de professionnels.

Check-liste

Prévoir un partage équitable est en particulier nécessaire:

- Lorsque la situation familiale se voit modifiée suite à un décès, à un divorce ou à un remariage.
- Lorsqu'une situation familiale nouvelle et complexe voit le jour, par exemple dans le cas d'une famille recomposée, d'un concubinat ou d'un partenariat enregistré.
- Lorsque des avances d'hoirie sont accordées.
- Lorsque la répartition de biens partagés entre plusieurs personnes manque de clarté.
- Lorsque les héritiers apprennent l'existence de biens dont ils n'avaient pas connaissance jusque-là

Pour traiter la question sensible de la succession, deux aspects principaux sont à privilégier :

Partager équitablement le patrimoine familial

- Développement d'une compréhension commune des besoins et désirs propres, tout en tenant compte de la génération suivante.
- Préparation de la planification financière et vue d'ensemble de la valeur du patrimoine.
- Elaboration et révision régulière de la solution de succession.

Transmettre, de génération en génération, le patrimoine familial • Développement d'un concept d'investissement propre.

- Discussion et choix d'une stratégie de placement.
- Inclusion de la génération suivante dans le processus d'investissement.

Etre prêt en cas d'incapacité de discernement

Pour les familles, l'incapacité de discernement d'un parent marque toujours une étape difficile. Mais il est possible de bien se préparer à cette éventualité en choisissant soigneusement son mandataire.

Comme la plupart des couples âgés, Denise et Jacques Maréchal savaient qu'à tout moment, l'un des deux époux pourrait rencontrer des problèmes de santé. Jean, 80 ans, fut victime d'un coup du sort. L'octogénaire a malencontreusement chuté sur un trottoir glacé et s'est blessé à la tête, ce qui a entraîné une perte complète de sa capacité de discernement.

A ce moment, Denise, 75 ans, s'est félicitée d'avoir, en couple, agi avec prévoyance: ils avaient chacun établi un mandat pour cause d'inaptitude. Denise y avait désigné sa meilleure amie comme mandataire et Jacques, son fils François-Xavier. Sans ces mandats pour cause d'inaptitude, la souveraineté décisionnelle de la famille sur les placements et la gestion du patrimoine aurait pu être fortement limitée.

Une situation confortable

Denise et Jacques détiennent en commun une valeur patrimoniale de deux millions de francs dont un million en titres. La valeur de la propriété dans laquelle ils vivent ensemble s'élève à un million de francs.

Jacques a deux enfants d'un premier mariage, Michèle (50 ans) et François-Xavier (45 ans), alors que Denise est sans enfants. Les relations entre Denise et ses deux beaux- enfants ont parfois été tendues

Anticiper les problèmes

En son for intérieur, Denise redoutait d'être lésée sur le plan héréditaire au profit de Michèle et François-Xavier, héritiers directs de Jacques. Le fait que son beau-fils travaille dans le secteur financier et qu'il maîtrise ce domaine compliquait encore la situation. Bien que faisant entièrement confiance à ses enfants, Jean souhaitait aussi protéger sa deuxième épouse.

Denise se souvient parfaitement du moment où son mari et son fils sont allés à la banque pour se faire conseiller après un premier incident médical, il y a quelques années. C'est à ce moment-là que tous les intéressés ont compris qu'ils devaient absolument régler la succession et établir un mandat pour cause d'inaptitude en cas d'une éventuelle incapacité de discernement future.

Une urgence permanente

«L'incapacité de discernement peut survenir à l'improviste, mais aussi progresser en silence. De ce fait, pour les membres de la famille, la planification de la succession et l'établissement d'un mandat pour cause d'incapacité sont particulièrement importants. Ces questions doivent donc être abordées le plus tôt possible afin de prendre des mesures adéquates», leur avait expliqué leur planificatrice financière.

Pour les couples, les mandataires ne doivent pas forcément être des membres de la famille; chacun peut désigner une personne différente. De plus, les mandats pour incapacité de discernement sont individuels. Ceux de Denise et de Jacques ont donc été traités par la banque lors d'entretiens séparés.

En outre, pour protéger Denise, les deux époux ont fait établir devant notaire et avec accord de tous les héritiers réservataires un pacte successoral qui privilégie le conjoint survivant. Ce pacte successoral demeure en vigueur même après l'incapacité de discernement de Jean.

Mieux vaut prévenir

Le pacte successoral s'appliquera au moment du décès de Jacques, alors que le mandat pour cause d'incapacité ne prendrait effet qu'avec la perte de la capacité de discernement. «La capacité juridique d'une personne n'ayant pas pris les dispositions requises à temps peut être cruellement limitée au sein de sa famille», prévenait encore la planificatrice financière.

Même si les affaires courantes peuvent être réglées sans mandat pour cause d'incapacité, les couples ont intérêt à désigner un ou des mandataires. Cette solution permet de déterminer qui prendra les décisions et, par exemple, de définir soi-même la stratégie d'investissement de son portefeuille. Dans ce cas, il vaut la peine de se demander s'il est plus judicieux de choisir un mandataire principal ou plusieurs égaux en droits pour écarter tout danger de blocages mutuels.

Libre de toute préoccupation financière

Malgré les tensions au sein de la famille, les Maréchal ont réussi à prendre les bonnes dispositions. C'est par un concours de circonstances, suite au premier incident médical de Jacques que François-Xavier avait rencontré le conseiller à la clientèle de son père.

A cette occasion, Jacques avait pu faire part à son fils de la philosophie de placement adoptée jusqu'à ce jour. Une fois l'incapacité de discernement de son père déclarée, le mandataire connaissait déjà la situation patrimoniale, ce qui a permis d'assurer la continuité voulue.

Sa femme Denise est aussi satisfaite. Libérée de tout souci financier, elle a la certitude que la situation patrimoniale est réglée. D'autant plus que la fortune est suffisante pour financer les soins à domicile de son mari. Son beau-fils gère le capital en respectant les souhaits de son mari et, si Jean décède prématurément, elle est protégée financièrement grâce à la clause de privilège du pacte successoral.

Check-list de sécurité

Comment se prémunir d'une éventuelle d'incapacité de discernement?

- Avoir une confiance totale envers les personnes qui doivent agir légalement en votre nom. C'est pourquoi, il est important d'aborder ces questions avec les proches parents et de discuter de tous les aspects à régler.
- Définir, au travers du mandat pour cause d'inaptitude, à qui reviennent les décisions sur les affaires personnelles, mais aussi la gestion du patrimoine et la représentation dans les rapports juridiques avec des tiers en cas d'incapacité de discernement, comme par exemple comment gérer le patrimoine, la signature ou la résiliation d'un contrat.
- Mandater les personnes capables et disposées à remplir ces missions.
- Désigner des mandataires remplaçants, si la personne prévue ne peut ou ne souhaite pas remplir sa mission.

Pour traiter la question sensible de la succession, nous privilégions deux aspects principaux:

Partager

- Développer en commun les besoins et désirs de chacun, en incluant la génération suivante.
- Effectuer une analyse financière de l'ensemble du patrimoine existant.
- Elaborer la solution du partage successoral et la réviser régulièrement selon l'évolution de la situation de famille.

Transmettre

- Développer un concept d'investissement adéquat.
- Discuter et choisir une stratégie de placement.
- Inclure la génération suivante dans le processus d'investissement.

Répartition équitable des biens immobiliers: comment garantir la paix des familles

Georges Favre et ses deux fils ont longuement échangé sur le meilleur moyen de vendre l'un des immeubles de la famille. S'ils n'avaient pas bénéficié au préalable de conseils détaillés et complets, le produit de la vente n'aurait pas été aussi bon.

Patrick n'oubliera jamais cet instant. Lui et son plus jeune frère Martin étaient présents chez le notaire lorsque leur père, Georges Favre, avait signé le contrat de vente de la propriété. Le produit de la vente s'élevait à plusieurs centaines de milliers de francs. Objet de l'acte: l'un des deux immeubles locatifs qui constituaient la majeure partie de la fortune familiale.

Il faut dire que les deux frères avaient bien remarqué qu'à 72 ans, leur père avait toujours plus de peine à gérer leurs biens immobiliers. Ce d'autant plus qu'il vivait seul. Le sujet revenait d'ailleurs régulièrement autour de la table familiale.

Réinvestir ou vendre?

Lors de l'une de ces réunions, il s'était avéré que la propriété nécessitait une rénovation importante et onéreuse. La famille avait vite conclu qu'elle ne voulait pas assumer cet investissement et entendait, dans la foulée, renoncer à gérer l'administration de ce bien.

Au cours de ces discussions, Georges avait également manifesté son intention d'aider ses fils avec le produit de la vente. Patrick et son frère cadet avaient apprécié sa démarche, car ils avaient tous deux des projets d'avenir. Patrick (45 ans) souhaitait se mettre à son compte: bénéficier d'un capital de départ tombait à point nommé. Quant à Martin (40 ans), il rêvait depuis longtemps d'acheter un logement pour sa famille.

L'aspect émotionnel

La réalisation de la vente a été confiée à la grande banque dans laquelle Georges Favre détenait déjà ses comptes privés. Dans le cadre de ce mandat, une analyse détaillée a été effectuée. Celle-ci comprenait une planification de l'ensemble de la succession et incluait la vente de l'un des immeubles locatifs.

Pour réaliser cette feuille de route, le conseiller à la clientèle de Georges avait fait appel à des spécialistes internes de la planification financière et immobilière. Ces départements réunissent des architectes, des ingénieurs et des économistes

d'entreprise. Cette concentration de savoir-faire en matière d'immobilier, de finances et de stratégie constitue un réel avantage, notamment pour les missions complexes comme l'évaluation d'un bien et la réalisation d'une importante vente immobilière.

«Sur la durée, la valeur d'un bien peut fluctuer. De plus, chacun a une définition et une perception très personnelle de cette valeur, à quoi s'ajoute un fort impact émotionnel», souligne le conseiller à la clientèle de la banque. Il en résulte souvent des conflits au sein de la famille.

Tout au long du processus, la médiation du conseiller entre les trois hommes et ses collègues spécialistes de l'établissement bancaire avait permis de répondre aux différentes questions et d'écartier toute incertitude liée à la réalisation de la vente. Cerise sur le gâteau: au final, le bénéfice net de la vente avait dépassé les attentes de la famille.

«La transmission de biens immobiliers sur plusieurs générations présente de nombreux aspects. Lorsque l'expertise immobilière et la planification financière proviennent d'un seul prestataire, la répartition équitable du patrimoine entre les générations s'en trouve souvent favorisée», constate le conseiller bancaire.

Structurer le produit de la vente

Après la vente, il faut penser à la structuration des liquidités qui en résultent. Georges Favre était au courant des rêves de ses fils, mais il souhaitait, en même temps, consolider ses prestations de retraite. Il a ainsi décidé de laisser à chacun de ses fils un tiers du produit net de la vente sous forme d'avance d'hoirie et de garder le reste du capital pour sa propre prévoyance. Mais comment gérer judicieusement cet apport d'argent frais?

Son conseiller bancaire lui a proposé de répartir ses fonds dans trois «pots» pour structurer son patrimoine. La première catégorie, principalement composée de liquidités, permet à Georges de couvrir ses dépenses courantes et celles qu'il a planifiées dans un avenir très proche.

Le capital du deuxième «pot» doit lui permettre d'assurer son train de vie à long terme. La troisième catégorie comprend le capital excédentaire dont Georges Favre n'a pas besoin pour assurer ses frais courants et qui représente donc la fortune qu'il peut léguer à ses deux fils.

Garder son niveau de vie en toute sérénité

Georges Favre a été convaincu par cette proposition. Elle lui offre une répartition claire de son patrimoine. En même temps, il peut aider ses fils, la conscience

tranquille, tout en conservant son niveau de vie habituel. Il serait également couvert, y compris en cas de maladie.

Aujourd'hui, Patrick est heureux d'avoir pu démarrer sa nouvelle activité d'indépendant grâce à l'avance d'hoirie reçue. Il est aussi soulagé que son père soit libéré du poids de la gestion administrative de l'un des immeubles de rendement.

Enfin, Georges et ses fils ont aussi déjà abordé la question de la transmission du second immeuble familial. Patrick sait que son frère y a toujours été très attaché, car il provient de l'héritage de leurs grands-parents. Mais il est serein car il est convaincu, au vu de l'expérience réalisée lors de la vente du premier immeuble, qu'ils sauront, avec le concours de leur banque, trouver la meilleure solution.

Check-list immobilière

Des bases solides pour votre succession immobilière:

- Les biens immobiliers constituent souvent la plus grande composante matérielle de l'héritage. Leur transmission a donc une influence de poids sur la planification successorale ainsi que sur les personnes impliquées.
- Assurez-vous de connaître les souhaits et les attentes des héritiers sur les biens immobiliers disponibles et la capacité d'assumer une éventuelle hypothèque en cours.
- Si l'avance d'hoirie est un bien immobilier, il faut, en accord avec tous les membres de la famille concernés, consigner par écrit son évaluation et déterminer une éventuelle compensation financière entre les héritiers.
- En cas de mésentente, les biens immobiliers détenus en hoirie (à savoir en communauté héréditaire) compliquent une éventuelle vente, voire une gestion du bien.
- En cas de vente d'un bien de rendement, il faut prendre en compte la disparition des revenus locatifs réguliers et ses effets sur le portefeuille.

Pour traiter la question sensible de la succession, nous privilégions deux aspects principaux:

Partager équitablement le patrimoine familial

- Développer une compréhension commune des besoins et désirs propres, tout en tenant compte de la génération suivante.
- Préparer une planification financière et une vue d'ensemble de la valeur du patrimoine.
- Elaborer la solution de succession et la réviser régulièrement.

Transmettre, de génération en génération, le patrimoine familial

- Développer un concept d'investissement adéquat.
- Discuter et choisir une stratégie de placement.
- Inclure la génération suivante dans le processus d'investissement.

Succession réussie? Les facteurs critiques

Une succession d'entreprise fructueuse est tributaire de démarches initiées à temps ainsi que d'un accompagnement professionnel.

Même le plus prospère des entrepreneurs n'est pas à l'abri des imprévus, comme une maladie ou un accident grave. Dans de tels cas, une action rapide s'impose. Une passation de pouvoir en bonne et due forme exige en revanche une préparation adéquate.

«Quand nous demandons s'il existe un plan concret pour la succession ou la cession, on nous répond souvent par la négative. Cela n'apparaît souvent que lorsque nous menons des discussions sur la nouvelle stratégie avec le CEO ou les actionnaires. Lors de nos contacts réguliers avec les entreprises, nous nous intéressons non seulement aux affaires courantes, mais également à la planification à long terme. Il en découle généralement un dialogue stratégique qui nous permet d'élaborer conjointement des perspectives à long terme. À cet égard, des questions clés concernant les rôles des propriétaires ou du CEO en rapport avec une éventuelle cession ou vente de l'entreprise surgissent automatiquement.».

Ce dialogue stratégique, qui n'est pas nécessairement censé aboutir à une cession de l'entreprise, fait appel à une équipe de spécialistes issus de plusieurs domaines spécialisés de la banque. «En fonction de la situation, nous sollicitons des experts en financement, des spécialistes en marchés capitaux, des professionnels de l'immobilier, des gestionnaires de fortune ou encore des conseillers en vente d'entreprises. Mais il n'existe pas de cas typique – chaque succession est unique et exige aussi bien une solution spécifique sur mesure qu'un accompagnement individuel.»

1. Prévoyez

Chaque entrepreneur devrait bien se préparer pour faire face aux événements imprévus. En effet, ces derniers sont souvent l'occasion pour se pencher de plus près sur l'avenir de l'entreprise. Dans ce contexte, nous conseillons d'aborder à temps les thèmes, comme les contrats de succession, les mandats pour cause d'inaptitude ou encore une directive anticipée.

2. Définissez une stratégie de propriétaire claire

Les solutions de succession viables se fondent sur une idée claire des objectifs et du futur rôle de la famille d'entrepreneurs. L'entrepreneur ou la famille d'entrepreneurs doivent décider judicieusement quels intérêts financiers et moraux prioriser.

Cession interne ou externe?

Chaque entrepreneur possède un parcours unique et il est essentiel de trouver la meilleure solution pour assurer son avenir. Trois options se profilent à cet égard: la cession de la société au sein de la famille (FBO, family buy-out), la vente au management actuel ou à une nouvelle direction (MBO, management buy-out) ou la vente de la société à des investisseurs financiers ou à une autre entreprise dans le cadre d'une transaction de reprise (M&A, merger & acquisition).

La procédure concrète n'est pas toujours évidente. Selon les spécialistes UBS, il existe bon nombre d'embûches. Outre l'absence de stratégie pour le futur, on note la fréquente négligence des préparatifs. D'autres difficultés résident dans le refus du propriétaire de céder son entreprise et la responsabilité en temps voulu, la précarité des solutions liée au manque de ressources ou encore la qualification insuffisante des successeurs.

Âge d'entrée: 50 ans

«Idéalement, le processus débute quand le propriétaire actuel atteint la cinquantaine. De quoi offrir au propriétaire le temps nécessaire pour préparer soigneusement son entreprise à la cession ultérieure et lui permettre de se pencher sur la solution de succession optimale de façon approfondie.» Cette démarche peut s'étendre sur plusieurs années. «Si une restructuration juridique s'y ajoute, elle doit être initiée au moins cinq ans avant la cession, pour des raisons légales».

En cas de décès soudain ou d'une maladie grave du propriétaire, il existe également des procédures éprouvées. À ce titre, il est crucial de transmettre rapidement les responsabilités à une autre personne au sein de la direction. «Les entreprises, selon leur taille et raison sociale, disposent d'une réglementation de représentation qui assure la pérennité des affaires. Selon le cas de figure, les propriétaires sont représentés par les héritiers ou l'exécuteur testamentaire, que nous soutenons également dans le cadre de la solution successorale.»

Pour un entrepreneur, un événement imprévu constitue souvent l'occasion pour se pencher de plus près sur l'avenir de son entreprise et s'y préparer en conséquence. Les thèmes, comme les contrats de succession ou les testaments, peuvent également intervenir dans le cadre de cet état des lieux exhaustif.

3. Planifiez votre succession à temps

Les entrepreneurs responsables veillent à planifier et mettre en œuvre leur succession le plus tôt possible. Ils sont conscients qu'une planification tardive peut mettre à mal le déroulement dans son ensemble et accroître les risques. Les questions liées à la succession sont souvent ignorées ou refoulées, généralement pour des raisons davantage émotionnelles que factuelles.

4. Évaluez plusieurs options stratégiques

Les solutions de succession alternatives comportent des avantages et des inconvénients pour l'entreprise et la famille d'entrepreneurs. En vous fondant sur la stratégie de propriété choisie, il s'agit d'évaluer méticuleusement toutes les options envisageables, sans se fixer trop prématurément ou trop intensivement sur l'une ou l'autre.

5. Réglez la succession à l'amiable

Une succession mûrement réfléchie respecte à la fois les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille d'entrepreneurs. Des solutions équilibrées se profilent quand les conflits d'intérêts émotionnels et financiers font l'objet d'une discussion neutre et sont réglés à l'amiable dans la famille, au profit de l'entreprise.

Changement de perspective nécessaire

La démarche exige une bonne dose de flair en plus des connaissances spécialisées, notamment quand le propriétaire, qui a développé l'entreprise et l'a gérée avec succès pendant des années, ne parvient pas à se séparer de l'œuvre de sa vie. «En règle générale, un changement de perspective et la distance nécessaire par rapport aux affaires quotidiennes s'imposent». Dans le cadre d'une planification globale, ce changement de point de vue sur les besoins de prévoyance privés de l'entrepreneur soulève souvent des questions concernant les revenus nécessaires à l'avenir, ainsi que la gestion des autres actifs liés à l'entreprise.

Ce type de clarification met en exergue la valeur de l'entreprise. «En fonction de la situation, les parties impliquées ont des conceptions diamétralement opposées à propos du prix de vente ou de la valeur de l'entreprise, et l'aspect émotionnel joue un rôle considérable.» Les spécialistes évaluent alors une valeur «équitable». «À ce titre, il s'agit de concilier les besoins du propriétaire actuel et les intérêts des autres parties».

Dans un cas de figure idéal, la diligence raisonnable et le passage de pouvoir s'opèrent sans accroc. «Souvent, un événement rassemblant tous les principaux intéressés est organisé pour sceller la passation de pouvoir. La vente met un terme au rôle actuel du propriétaire. Ce qui ne met aucunement un terme à l'encadrement, mais fait appel aux conseillers de la clientèle privée. Une fois l'ensemble du processus achevé, nous sollicitons des témoignages des personnes impliquées. On comprend ici que le fait de s'intéresser précocement au processus de succession et de collaborer avec les conseillers appropriés ne peut que profiter à l'entrepreneur.»

6. Évaluez la valeur de l'entreprise du point de vue du successeur

La valeur de votre entreprise est déterminée en grande partie par le niveau de rentabilité et le flux de trésorerie librement disponible à l'avenir. Un successeur ou acheteur peut uniquement payer un prix justifiable et finançable sur la base de ses propres attentes futures.

7. Assurez la fortune familiale et la prévoyance

Les solutions de succession viables se fondent sur une idée claire des objectifs et du futur rôle de la famille d'entrepreneurs. L'entrepreneur ou la famille d'entrepreneurs doivent décider judicieusement quels intérêts financiers et moraux prioriser.

À qui appartient quoi?

«Un esprit d'équipe prononcé et une approche analytique ont fait leurs preuves». Il en résulte un encadrement global où les aspects clés sont évalués par plusieurs experts afin d'élaborer la meilleure solution. «Il faudrait par ailleurs tirer profit des opportunités découlant de la séparation de la fortune privée et celle de l'entreprise, ainsi que de la planification de la prévoyance». Bon nombre d'entreprises ont précisément omis de fixer des limites claires à ce niveau, ce qui rend encore plus complexe une bonne gestion de la prévoyance et de la fortune.

La séparation entre les patrimoines privé et professionnel constitue une importante mesure financière en vue d'une succession.

Les experts

La succession dans l'entreprise soulève des questions opérationnelles, juridiques, financières et fiscales complexes, dont il n'est pas toujours aisé d'évaluer l'interdépendance. Voilà pourquoi, des spécialistes expérimentés travaillent toujours main dans la main et assurent une amélioration significative de la qualité du conseil grâce à cette approche globale.