

# LE TEMPS

TRANSMISSION Jeudi 27 avril 2006

## Les patrons de PME doivent davantage anticiper la remise de leur société

Par Marie-Laure Chapatte

**Deux intermédiaires romands tirent la sonnette d'alarme: alors que de plus en plus de chefs d'entreprise deviennent âgés, ils ne préparent pas assez tôt leur succession. Et le problème va devenir aigu ces prochaines années.**

«Pour raison d'âge du patron, PME du Jura bernois d'une vingtaine d'employés, fabriquant de petites pièces mécaniques, cherche repreneur...» Désespérément, pourrait-on rajouter sur cette annonce fictive sur la forme, tant la transmission d'entreprise constitue un véritable casse-tête pour ceux qui y sont confrontés. «Il n'y a pas de guide technique qui permette à une petite PME de gérer les questions de fiscalité simplement, cite en exemple Fabrice Spado, responsable de l'antenne Genilem du Jura bernois. Le vendeur se trouve face à un flou.» Mais tel n'est pas le seul problème!

Surtout, la question deviendra de plus en plus criante. Entre 2006 et 2010, ce sont près de 60000 PME helvétiques qui devront régler la question de leur succession, selon une étude de l'Université de Saint-Gall parue l'an dernier.

- L'absence d'acteursEt si quelques fiduciaires bricolent pour remettre un garage ou un salon de coiffure, dès que la société atteint une certaine taille (soit une valorisation de quelques millions de francs), la transmission se corse. Surtout si elle n'entre pas encore dans la catégorie jugée «intéressante» par les banques...

«Le marché romand est complètement opaque», estime Francis Liebens, de Neocia à Neuchâtel. «Parce qu'on ne touche pas aux bijoux de famille!» renchérit Christoph Borer, membre du comité de la Swiss Private Equity and Corporate Finance Association (Seca). Pour le fondateur de Neocia, pas de doute, la génération d'après-guerre va passer la main et les intermédiaires comme lui, ou Triportail à Genève, sont appelés à se développer.

- L'art de la venteEn tête des options qui s'offrent à un chef d'entreprise sur le départ figure la vente. «Mais comment doit faire une société pour se vendre sans dire qu'elle est à vendre?» questionne Francis Liebens. Tout un art. Et l'entreprise doit s'y préparer longtemps à l'avance, ce qui est rarement le cas. Une entreprise horlogère des montagnes neuchâteloises affiche des résultats excellents, mais possède un client quasi exclusif (99% des ventes): Rolex. Tout comme une équipe de cadres très âgée ou très récente, voilà des éléments quasi rédhibitoires à la cession. En effet, une diversification de la clientèle ou l'ancienneté du management ne se concrétisent pas en un coup de baguette magique.

- Le juste prix«Dans un cas sur deux, le patron qui veut vendre a une idée du prix de son entreprise, estime Francis Liebens, actif en Suisse romande essentiellement. Mais souvent, ce prix est fortement surévalué. Notre tâche première consiste alors à s'accorder sur le prix en effectuant une évaluation de la société.» Ensuite, il s'agit de rendre la mariée plus belle. «En lui fournissant un organigramme clair et en commençant par ranger l'atelier lors d'une visite...», glisse un intermédiaire. Le maquillage peut également être plus subtil. Pour éviter par exemple que l'acheteur ne constate qu'une vieille machine exposée à l'entrée du bâtiment n'est plus utilisée depuis des lustres mais figure dans les actifs de la

PME, comme le cas s'est récemment produit dans une PME vaudoise.

- L'option de la successionAutre option: les successions familiales. Le patron de Neocia estime qu'elles se raréfient: «Leur nombre a été divisé par deux sur les dix dernières années.». Pour les observateurs pourtant, cette solution reste la plus simple. Et pour bien la réussir, Franck Guemara, de Triportail, estime qu'il faut élaborer un protocole familial impliquant tant la génération actuelle que la génération future, afin de définir et d'approuver conjointement les règles de transmission.
- Le problème de la holdingLes questions financières constituent rarement un obstacle, parce que l'absence ou la modicité des droits de succession facilitent les transmissions familiales en Suisse. «Toutefois, une interprétation regrettable du Tribunal fédéral datant de juin 2004 sur les conséquences fiscales liées à la création de holdings familiales a rendu difficile la mise en place d'une structure facilitant une reprise par un descendant, relève Franck Guemara. Heureusement que les chambres entendent la heureusement corriger rapidement.»
- L'exemple de FelcoEn matière de succession, Felco fait figure d'exemple. L'entreprise qui fabrique des sécateurs aux Geneveys-sur-Coffrane (NE) a repensé sa structure en profondeur – en y adjoignant par exemple de nouveaux membres indépendants dans le conseil d'administration – pour assurer la pérennité de la société familiale, désormais confiée à Laurent Perrin, petit-fils du fondateur. Ce processus, qui a pris deux ans, a été notamment salué par le jury du Prix de l'entreprise, qui en a fait son lauréat 2005.

**LE TEMPS © 2009 Le Temps SA**