

# Comment bien préparer sa transmission d'entreprise

Transmettre sa société, pour un entrepreneur qui en ressent le besoin ou qui constate qu'il devient sage de réfléchir à un avenir «sans lui» pour sa structure, est un chemin difficile à suivre. En effet, aux difficultés techniques concrètes s'ajoutent des aspects émotionnels qui viennent compliquer la donne. La FER Genève propose depuis neuf ans plusieurs actions et programmes pour aider les chefs d'entreprise désireux de passer la main à franchir les épreuves qui les attendent. Ses initiatives dans ce domaine visent tout particulièrement les sociétés de très petite taille ou de taille moyenne.

UN DOSSIER PRÉPARÉ PAR  
GRÉGORI TESSNIER

«Plus d'un patron sur cinq dit vouloir remettre son entreprise d'ici à cinq ans, ce qui représente environ cinq cent mille emplois. On peut parler de mutation du tissu économique avec un tel changement de génération. En Suisse, plus de 40% des entreprises sont transmises au sein de la famille. Dans 20% des transmissions, l'entreprise est reprise par ses propres collaborateurs. Pour le reste, les entreprises sont transmises à un repreneur externe à la famille ou à l'entreprise. Dans ce dernier cas, la moitié des reprenneurs connaissait déjà l'entreprise avant d'envisager de la reprendre.» En rappelant ainsi quelques faits importants dans la préface du *Guide de la transmission d'entreprise*, publié l'année dernière par la FER Genève, Blaise Matthey, directeur général de la Fédération, mentionne un risque majeur se cachant derrière les chiffres et les données factuelles: «Si le couple cédant-repreneur ne se forme pas, la transmission d'entreprise se transforme en disparition d'un acteur économique». Et de rappeler que certaines études,



LE GUIDE DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE est publié par la FER Genève.

## Une première sensibilisation aux questions

Le 5 mars dernier, une séance d'information présentant les aspects généraux à connaître en matière de transmission d'entreprise avait lieu dans l'auditorium de la FER Genève. Cette première étape du programme de sensibilisation de la FER Genève a connu un beau succès, comme à chaque fois qu'elle est programmée. Plusieurs dizaines de personnes ont écouté avec attention pendant deux heures Patrick Schefer, directeur de la Fondation d'aide aux entreprises (FAE), et Me Hubert Orso Gilliéron, avocat chez Baker & McKenzie. Ces deux spécialistes ont parcouru un ensemble de questions-clés qui se posent au chef d'entreprise qui prépare sa succession. Des exemples? «Quelles sont les principales phases d'une transmission d'entreprise?», «Quelle est la préparation nécessaire pour la cession?», «Comment rechercher un partenaire?» ou «Comment déterminer le prix de la transaction?». Des échanges avec le public ont aussi permis de clarifier certains aspects. En outre, le témoignage de l'entrepreneur Giglio Partners Orthopédie, sise à Carouge, a été précieux. Tony Giglio, le fondateur, en 1974, de la société (une quarantaine de collaborateurs aujourd'hui), a expliqué avec beaucoup de sincérité et de précision son parcours – les difficultés rencontrées et le succès final –, quand, il y a quelques années, il a choisi de passer la main à ses deux fils et à certains cadres de sa société.



LA PRÉPARATION DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE ne représente pas toujours une période facile à appréhender pour les dirigeants.

comme celles, récentes, de Credit Suisse (lire encadré ci-dessous), confirment que cette situation malheureuse concerne plus de 30% des entreprises à remettre! Pour éviter cet écueil, la solution consiste, pour un chef d'entreprise, à se préparer à la future transmission longtemps à l'avance, dès qu'un dirigeant ou qu'une dirigeante atteint 50 ans, si possible! En matière de fiscalité, par exemple, l'élément temporel n'est en effet pas à négliger pour éviter les mauvaises surprises.

### QUATRE ATELIERS POUR SE PRÉPARER

La préparation de la transmission d'entreprise ne représente cependant pas toujours une période facile à appréhender pour les dirigeants,

en particulier ceux de sociétés de très petite taille ou de taille moyenne. Pour ces chefs d'entreprise qui n'ont pas forcément le temps et l'argent nécessaires pour faire appel à des consultants extérieurs capables de prendre en charge la globalité de la problématique, la FER Genève a choisi depuis un peu moins de dix ans d'agir en proposant un programme spécialement adapté, en trois étapes. Une première aide est apportée à ceux qui s'intéressent aux questions liées à la transmission grâce à des séances d'information qui présentent les aspects généraux à connaître. La dernière de ces séances a eu lieu au début de ce mois (lire encadré ci-dessus). Un deuxième soutien offert par la FER Genève, en parte-



ANTHONY MONTES.

l'accès à un large réseau de professionnels. La mission de Relève PME, présidée par Anthony Montes, se calque sur le programme développé à la FER Genève et distribue les mêmes services. Le programme d'aide et de soutien mis en place vise en particulier un public-cible constitué de sociétés de très petite taille ou de taille moyenne, partout en Suisse romande.

Pour plus d'informations: [www.relevepme.ch](http://www.relevepme.ch)

## Relève PME, une association au service des dirigeants romands

Neutre et indépendante, l'association romande à but non lucratif Relève PME offre aux chefs d'entreprise et aux personnes intéressées par la transmission d'entreprise des informations, des conseils et

à la valorisation de la société, au déroulement de la transaction, à la gestion des employés, aux phases de négociation ou aux mécanismes du paiement du prix demandé.

Cette deuxième étape du programme de la FER Genève aborde aussi les aspects opérationnels et émotionnels de la transmission d'entreprise. Ces aspects, surtout les facteurs relationnels et émotionnels, sont souvent sous-estimés par les cédants. Un atelier est donc spécialement destiné à mieux comprendre les enjeux en la matière. «Suis-je sûr que mes enfants pourront ou voudront reprendre ma PME?» «Dois-je faire appel à certains de mes cadres pour me succéder?» «Vais-je réussir à faire le deuil de mon rôle de patron?» Autant de questions à se poser avant la transmission. Lors de cet atelier, l'objectif est également de multiplier les témoignages et les occasions d'échanges entre les participants. Il faut en effet sortir les chefs d'entreprise d'un certain isolement, car un dirigeant en partance se sent souvent seul face aux démarches à mettre en route. Ces dernières impliquent à la fois un saut dans l'inconnu et une nécessaire confidentialité, deux sources potentielles de stress. La troisième et ultime étape du programme de la FER Genève pour soutenir les

## BLAISE MATTHEY: «SI LE COUPLE CÉDANT-REPRENEUR NE SE FORME PAS, LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE SE TRANSFORME EN DISPARITION D'UN ACTEUR ÉCONOMIQUE.»

dirigeants qui préparent leur succession s'incarne dans le *Guide de la transmission d'entreprise*, apte à transmettre de façon très complète toutes les informations relatives à la recherche de partenaires, aux méthodes d'évaluation et de fixation du prix, aux pourparlers et aux négociations, au cadre juridique et contractuel, au financement ou à la fiscalité. ■

Pour plus d'informations:

- Guide de la transmission d'entreprise, édité par la FER Genève, en partenariat avec la Jeune chambre internationale de Genève (JCI) et l'Etat de Genève – 148 pages, avril 2017. Collection 98 Saint-Jean. [www.ferge.ch/fr/web/ferge/transmission-d-entreprise](http://www.ferge.ch/fr/web/ferge/transmission-d-entreprise)
- La brochure La transmission d'entreprise en 10 questions est également disponible en passant par ce lien.

## Programme de la FER Genève: quel bilan?

La FER Genève a mis en place son programme d'accompagnement pour les questions liées à la transmission d'entreprise depuis neuf ans. L'occasion d'effectuer un bilan des actions menées. Anthony Montes, directeur de la promotion à la FER Genève, observe plusieurs points positifs. D'abord, la mobilisation est au rendez-vous. Les gens se sont beaucoup déplacés au fil des années pour se renseigner et préparer de mieux en mieux un futur départ de dirigeant. D'autre part, les participants aux différentes séances possèdent de plus en plus de connaissances préalables. Les questions se font plus précises. La sensibilisation a joué pleinement son rôle et la transmission d'entreprise est moins un sujet tabou dans le monde économique.

## Quelques chiffres liés à la démographie

L'étude *La succession d'entreprise dans la pratique* publiée en 2016 par Credit Suisse, en collaboration avec le Center for family business de l'Université de St-Gall (CFB-HSG), fournit quelques repères démographiques utiles pour mieux comprendre les enjeux sociétaux de la transmission d'entreprise, un phénomène qui concerne un grand nombre de sociétés, puisque «quelque septante mille PME suisses connaîtront sous peu un changement de génération», comme l'annoncent les experts de la banque. «Plus de 50% des gérants de PME ont aujourd'hui entre 50 ans et 65 ans, et font donc partie de la génération du baby-boom. À l'heure actuelle, quelque cinq cent soixante mille personnes sont âgées de 60 ans à 65 ans en Suisse et sont donc proches de la retraite. En 2030, elles seront presque 50% de plus. Selon toute probabilité, le départ à la retraite de ces baby-boomers se traduira par une nette augmentation des successions d'entreprise dans les quinze prochaines années.» Autre point, toujours lié à l'évolution démographique de la population: «Étant donné que le groupe d'âge de la génération des reprenneurs enregistre une progression nettement plus lente que celle des cédants, la pénurie de successeurs potentiels pourrait se faire de plus en plus ressentir dans les quinze prochaines années.»

## CÉDER SA PME? Le programme Restart PME mise sur les serious games pour bien se préparer

Laurence Kallergis et Alain Jouffrey, partenaires de la société de conseil lausannoise Strategos, s'occupent depuis l'été 2017 du nouveau programme Restart PME. L'objectif? Aider le chef d'entreprise à préparer sa succession, notamment grâce à un logiciel de simulation spécialement conçu et scénarisé à cet effet. Un accompagnement individuel complète le dispositif proposé, qui vise, dans un temps limité, mais en respectant le rythme de chacun, à anticiper les obstacles émotionnels et à fournir une feuille de route pertinente pour préparer la future transmission d'entreprise.



LAURENCE KALLERGIS ET ALAIN JOUFFREY.

«Vous venez de terminer une visite de chantier et votre client est satisfait. Avec le beau temps, une belle terrasse vous tend les bras. Confortablement installé, vous cogitez sur votre transmission d'entreprise et votre envie de partager l'information avec votre épouse. Après une heure d'intense réflexion, votre décision est prise.» Quelle décision? C'est au joueur-dirigeant de société de décider, lorsque celui-ci participe au scénario du simulateur électronique de transmission d'entreprise mis en place par le programme Restart PME ([www.restartpme.ch](http://www.restartpme.ch)) et dont s'occupent Alain Jouffrey et Laurence Kallergis, partenaires de la société de conseil lausannoise Strategos. Ce simulateur – un *serious game* original dont le contenu a été pensé et écrit par Alain Jouffrey et qui s'appuie sur un environnement logiciel issu des travaux du Media engineering institute (MEI) de la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD) – impose pour chaque étape de la transmission d'entreprise d'effectuer des choix et d'en assumer

les conséquences, pour le meilleur et pour le pire. Dans le cas du partage de l'information avec l'épouse, trois solutions s'offrent au joueur: «Non, pas tout de suite. C'est trop tôt. Vous avez eu un petit froid la semaine dernière et préférez attendre la prochaine occasion»; «Vous décidez de l'emmener en week-end pour en discuter avec elle. Il faudra lui rappeler que cette information est absolument confidentielle»; «Oui, de suite. Je lui en parle sans attendre,

## IL N'EST PAS SIMPLE D'ARRÊTER D'ÊTRE UN PATRON! UN LÂCHER-PRISE APPARAÎT INDISPENSABLE.

nous n'avons pas de secret entre nous». La décision de dire ou de taire la décision de transmettre l'entreprise aura des effets dans la suite de la simulation. Concrètement, le joueur pourra perdre ou gagner du temps ou de l'argent, verra son moral évoluer vers le haut ou vers le bas, observera

son entourage lui en vouloir ou, au contraire, l'encourager et comprendra que la qualité du travail entrepris est plus ou moins satisfaisante.

### «VISUALISER LE FUTUR»

La simulation mène le joueur, qui incarne un dirigeant actif dans le secteur du bâtiment, des premières réflexions liées à la transmission jusqu'à la cession finale. Des imprévus qu'il faut savoir gérer se présentent tout le long de ce chemin virtuel et formateur. L'objectif est de «visualiser le futur pour vivre positivement les changements à venir» et de posséder les compétences nécessaires pour «planifier et anticiper les négociations qui auront lieu», comme le souligne Laurence Kallergis et Alain Jouffrey.

Ce dernier, fort d'une grande expérience professionnelle dans l'industrie, le commerce, le secteur public, l'énergie, le conseil et la formation, a été le concepteur de la formule e-learning Restart PME, basée sur des outils pédagogiques innovants ainsi que sur deux ans de travail préparatoire et quatre cents pages de narration. Laurence Kallergis, juriste de formation et spécialiste du coaching et de l'accompagnement des dirigeants, met ses compétences au service du chef d'entreprise pour un soutien personnalisé et réparti sur plusieurs séances d'environ une heure.

Elle insiste par exemple, en sus de tous les écueils techniques, fiscaux ou juridiques à éviter, sur les difficultés psychologiques et émotionnelles à ne pas sous-estimer dans le processus de passage de relais. Il n'est pas simple d'arrêter

d'être un patron! Un lâcher-prise apparaît indispensable. D'une façon générale, l'idée sous-jacente au programme Restart PME demeure d'appréhender à transmettre sa PME «en toute confidentialité» et d'une manière sereine, grâce à une formation adaptée. Restart PME est essentiellement destiné aux entreprises employant entre dix et cent collaborateurs. Selon la formule commerciale choisie – et pour un prix qui va de deux mille à trois mille cinq cents francs –, l'expérience s'étale sur deux à six mois, à la convenance du client. La simulation est accessible en ligne, donc disponible à tout moment pour vivre le jeu à son rythme: huit à douze heures sont nécessaires pour terminer le scénario. Une interaction à distance avec un coach permet de répondre à d'éventuelles questions qui se posent au milieu du jeu.

### «UNE TRANSMISSION S'ANTICIPE»

Au terme du processus Restart PME, non seulement le langage propre aux spécialistes de la transmission d'entreprises – LOI, NDA, *due diligence*, etc. – est acquis, mais une feuille de route est rédigée par les responsables du programme pour dégager des pistes d'actions indispensables à mener. Cette feuille de route stratégique se fonde sur les informations personnalisées issues de l'expérience et de l'accompagnement propres au programme Restart PME. Ces précieuses données se transforment en une liste de conseils et d'indicateurs utiles à connaître pour entamer en toute tranquillité les démarches menant à la fu-

ture cession de la société, non plus de façon virtuelle, mais, cette fois, bel et bien dans des conditions réelles. Mieux vaut posséder une feuille de route longtemps à l'avance, car comme le rappelle Laurence Kallergis et Alain Jouffrey, «une transmission s'anticipe». «Il faut savoir précisément avec quels professionnels prendre contact, à quels moments-clés et quelles questions leur poser, notamment pour minimiser les frais!» Les deux associés poursuivent leur argumentation: «La succession à la tête d'une PME revêt finalement différentes formes. Elle peut

se dérouler dans un cadre familial ou par l'intermédiaire d'un rachat par un investisseur extérieur ou par des collaborateurs, des cadres de l'entreprise par exemple. Une combinaison de toutes ces solutions demeure possible. En outre, au niveau fiscal, il faut savoir qu'une transmission devrait se préparer idéalement au moins cinq ans avant la date de reprise souhaitée. Pour toutes ces raisons, et compte tenu de la complexité et de l'importance des enjeux, la gestion du temps doit demeurer un atout et non un handicap pour le patron en partance.» ■



L'OBJECTIF est de visualiser le futur pour vivre positivement les changements à venir et de posséder les compétences nécessaires pour planifier et anticiper les négociations qui auront lieu.

**Nous sommes toujours là pour vous. Même lorsque vous n'êtes plus là.**

Agence Générale Genève  
rue Ferdinand-Hodler 23  
1207 Genève, Tél. 058 285 68 97

**Bâloise Assurances**

[www.baloise.ch](http://www.baloise.ch)



**PALAIS CREATIONS**  
TRAITEUR DES GRANDS ÉVÉNEMENTS

“FAIRE POUR VOUS LES CHOSES EN GRAND”

Événements d'entreprise  
Inaugurations  
Lancements de produits  
Cocktails  
Banquets

Palais Créations SA  
CP 112  
1218 Le Grand-Saconnex  
T. +41 (0)22 761 15 80

INFO@PALAISCREATIONS.CH  
[WWW.PALAISCREATIONS.CH](http://WWW.PALAISCREATIONS.CH)