

Réussite d'une transmission d'entreprise

Quand et comment? Quelles sont les actions à planifier? Quels sont le calendrier et le bon timing pour optimiser les chances de succès d'une telle opération? Cet article met en évidence les enjeux déterminants d'une transmission d'entreprise pour le propriétaire et pour la société elle-même.

Facteurs de succès d'une transmission

Pour le propriétaire, cela implique d'avoir des buts clairs, une stratégie et d'avoir la capacité de pouvoir prendre suffisamment de recul pour faire des choix déterminants.

En outre, il faut aussi tenir compte de la situation du marché concerné

et des acheteurs actifs dans ce marché (industriels, financiers) en fonction de son attractivité, ainsi que des possibilités de financement (banques, etc.). En effet, il y a des moments où certains marchés sont « en panne », cela peut être en raison de problèmes

conjoncturels inhérents au domaine. De plus, une planification professionnelle du processus a pour but d'avoir une influence sur ces divers paramètres, dont la stabilité n'est pas prévisible et qu'il faut tenter d'optimiser durant la période où l'entreprise est mise en vente.

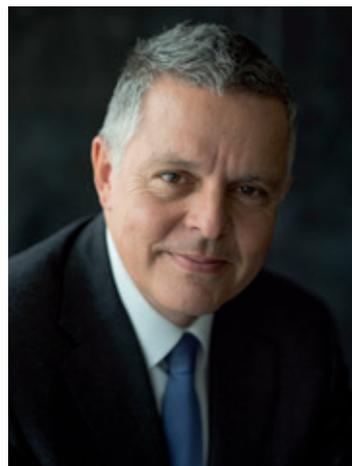
LES OPTIONS POSSIBLES DE TRANSMISSION

Type de transmission	Avantages	Enjeux
Interne à la famille	Pérennité de l'entreprise, si les compétences le permettent	Equité de traitement des personnes concernées (donc un prix qui n'est pas un cadeau à une seule personne)
La direction [Management Buy-Out (MBO)]	Pérennité de l'entreprise, si les compétences le permettent	Prix raisonnable, obtention d'un financement
Fonds d'investissement	Valorisation à un prix de marché	Changement de contexte
Un industriel/concurrent	Valorisation à un prix de marché	Risque de délocalisation

Le bon moment pour vendre: est-il planifiable?

Pas aisément. A notre avis, il est toutefois préférable de se fixer un but dans le temps, pour d'une part se préparer le mieux possible à cette échéance et d'autre part avoir un dispositif actif qui permet de traiter les options qui s'offrent à l'entreprise. Il existe une idée répandue qu'il faille un horizon de 5 ans pour planifier et

réaliser une vente. Cette période peut être concevable par exemple pour réaliser la passation de pouvoirs au sein d'une famille, mais elle est probablement trop longue dans d'autres circonstances. Selon nous, un horizon de planification de l'ordre de 24-36 mois est beaucoup plus proche de la réalité.



A propos de l'auteur

Claude Romy, Economiste d'entreprises HES et Expert-comptable diplômé; Directeur général de Dimension SA (conseils en évaluation et transmission d'entreprises), Lausanne.

Claude Romy est également co-directeur du cours postgrade en transmission d'entreprises mis en place dès 2017 par la HEIG-VD à Yverdon-les-Bains.

romy@dimension.ch

079 212 50 77

Dimension SA - 16, Rue des Fontenailles

1007 Lausanne

www.dimension.ch

ÉTAPES ET CALENDRIER



Parmi ces étapes, laquelle est la plus essentielle ?

D'après notre expérience pratique, c'est la sélection des meilleurs investisseurs/repreneurs potentiels.

Combien de temps dure un processus de vente ?

D'après notre expérience environ 12 mois. Parfois nous avons réalisé des transactions dans un délai inférieur à 6 mois et il nous a récemment fallu patienter près de 36 mois pour boucler une opération relativement complexe qui impliquait au préalable une restructuration juridique et fiscale, pour faciliter la transmission. Nous constatons aussi que les processus de vente sont soumis à des facteurs de freinage (p. ex. la fixation du prix et des termes de paiement, négociations contractuelles finales). De ce fait, **la planification en amont**, notamment **la préparation de données financières fiables** en collaboration avec la fiduciaire de l'entreprise, **la transmission de données crédibles** à des **acheteurs soigneusement sélectionnés** sont **des actions essentielles** dans le cadre d'un tel processus.

Les obstacles et les risques

Un processus de vente comporte des obstacles et des risques. On ne

peut les ignorer, il faut au contraire essayer de les anticiper et les gérer. Sans être exhaustifs, nous citons quelques risques majeurs qui provoquent l'échec de telles opérations: la détermination du propriétaire, la dépendance excessive d'un client, la qualité des informations échangées, les éléments autres que le prix, la communication, etc.

Le rôle des mandataires

Les principaux mandataires dans un projet de transmission d'entreprises sont: un spécialiste en transmission d'entreprises, des fiduciaires, des conseillers juridiques et fiscaux, parfois d'autres intervenants lorsqu'il y a des enjeux importants en la matière. Lorsque l'on procède à cette énumération, il y a de quoi inquiéter le propriétaire n'étant pas habitué à voir une telle armada se mettre en place à ses côtés. En effet, **le spécialiste en transmission** joue un rôle clef pour assurer d'une part la meilleure coordination possible entre les divers intervenants et conseiller le propriétaire à des moments clefs lors de décisions importantes intervenant en cours de processus. Il sert aussi à optimiser le travail des autres mandataires et à éviter des coûts globaux trop importants en gérant bien le processus.

La qualité des conseils juridiques et la manière de négocier les contrats entre avocats. **La fiduciaire de l'entreprise**, qui représente les chiffres passés et la conformité avec les exigences réglementaires, est un acteur essentiel et son rôle doit être bien défini par le propriétaire. En l'occurrence, s'entourer des meilleures compétences possibles, au niveau de la conduite du projet, du conseil fiscal, des affaires fiduciaires et juridiques, représente **un investissement important, mais certainement bien rentabilisé par le propriétaire, dans le but d'assurer la réussite de l'opération.**

Claude Romy

