

Transmission et reprise d'entreprise

# Une affaire d'anticipation

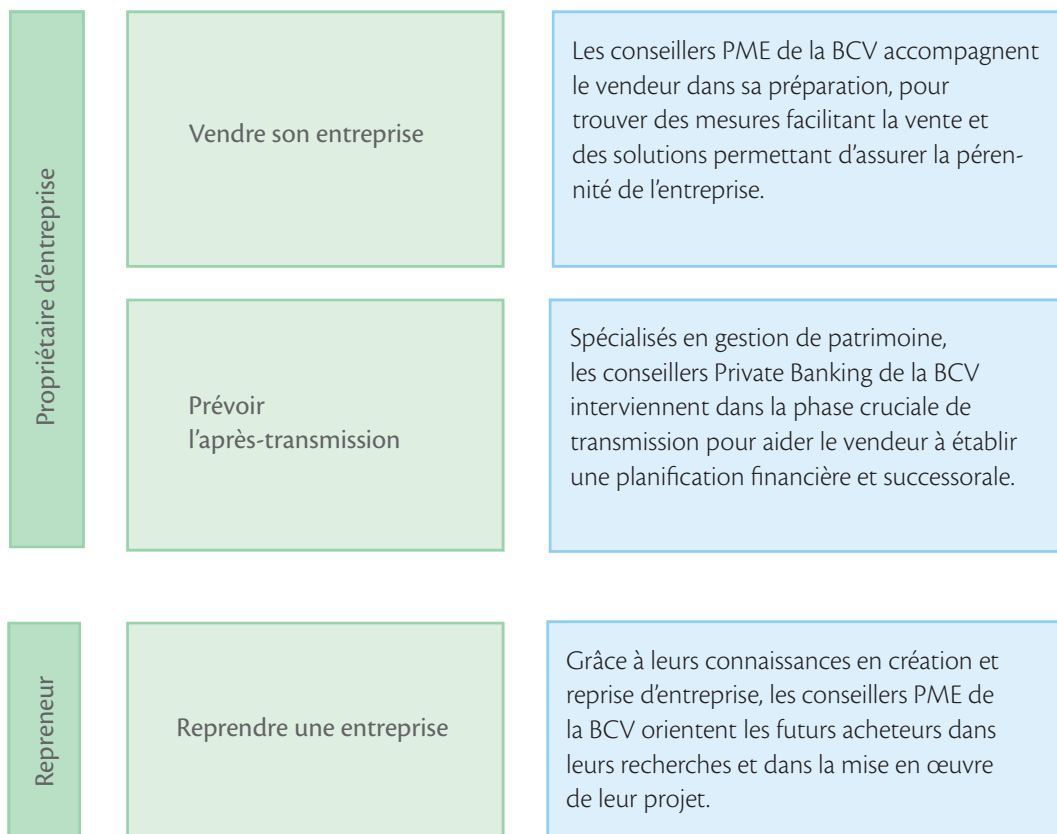


# La transmission d'une entreprise : un moment clé

Outre leur aspect émotionnel, la vente et la reprise d'une entreprise soulèvent des questions complexes qu'il est essentiel de traiter bien en amont de la transaction. Il faut notamment réfléchir aux mesures à mettre en place pour bien valoriser l'entreprise, optimiser sa fiscalité, planifier sa succession. Autant d'éléments qu'il convient d'aborder avec un spécialiste.

Fidèle à sa mission, la BCV accompagne les entreprises établies dans le canton de Vaud, tout au long de leur cycle de vie, quelle que soit

leur branche d'activité. En relation avec 25 000 PME vaudoises, soit plus d'une entreprise sur deux, la BCV intervient chaque année dans plusieurs dizaines de transmissions. Ses connaissances et son ancrage dans le canton en font un partenaire privilégié et engagé. Grâce à leur expérience, les conseillers PME et Private Banking offrent un service personnalisé aux chefs d'entreprise et aux repreneurs.



# Anticiper et bien s'entourer : les clés du succès pour une transmission réussie

Il n'est jamais trop tôt pour préparer la transmission de son entreprise. Se poser les bonnes questions plusieurs années avant de remettre les clés de sa société devrait permettre de trouver le repreneur adéquat et de bien planifier la transmission.

Patrick, 55 ans, propriétaire d'une entreprise de 35 employés.



## Qui peut me soutenir pour préparer ma succession ?

**Rachel Perroud :** En tant que conseillers PME de la BCV, nous sommes expérimentés en matière de transmission d'entreprise. Nous pouvons vous accompagner avec

l'aide de vos partenaires habituels : votre fiduciaire, votre notaire ou votre avocat.

## Mon entreprise peut-elle être vendue en l'état ?

**R. P. :** Parfois, il faut prendre des mesures plusieurs années avant la vente. Si vous avez accumulé beaucoup de liquidités dans l'entreprise, vous aurez peut-être de la peine à la vendre à cause de son prix élevé. Il est essentiel

d'anticiper et d'aborder ce thème au moins dix ans avant votre retraite, au plus tard à 60 ans. Nous pouvons réaliser un diagnostic sur la structure financière et patrimoniale de votre entreprise et en discuter avec vous.

## Comment trouver mon successeur ?

**R. P. :** Nos partenaires peuvent vous aider à trouver un successeur grâce à leurs plates-formes d'échange entre

propriétaires et repreneurs. Sur demande, nous pouvons faciliter votre prise de contact.

## A quel prix vais-je pouvoir vendre mon entreprise ?

**R. P. :** Votre fiduciaire est la plus à même d'évaluer votre entreprise et d'échanger sur le prix que vous souhaitez fixer. Grâce à notre expérience et nos

connaissances, nous vous aidons à comprendre l'évaluation faite et à l'apprécier en regard du marché.

## Comment garantir la confidentialité de mes démarches ?

**R. P. :** Nous saurons mettre en place pour vous une organisation discrète avec les partenaires nécessaires. Il est tout à fait compréhensible que vous souhaitiez

ne pas inquiéter vos collaborateurs, vos clients ou vos fournisseurs et conserver ces démarches de préparation confidentielles.

## Comment puis-je assurer la pérennité de l'entreprise ?

**R. P. :** Nous vous présentons différentes solutions permettant, d'une part, de rassurer vos actuels employés mais aussi fournisseurs, et d'autre part, de garantir la

continuité des activités. Structurer la vente sur plusieurs années peut vous aider par exemple.

Rachel Perroud, conseillère PME.



« J'encourage chacun de mes clients à entamer très tôt les réflexions. »



# Planifier ses revenus futurs bien avant la transmission

La plupart des chefs d'entreprise assimilent le produit de la vente de leur société à leur prévoyance retraite. Les ressources futures dépendent toutefois de choix complexes. Il faut penser notamment à protéger sa famille en cas de décès ou d'invalidité, mais aussi identifier les possibilités d'optimisation fiscale et de placement de sa fortune.

Patrick se retrouvera à la tête d'un patrimoine qu'il devra gérer.



## Comment évaluer mes ressources financières après la vente ?

**Christophe Millius :** Avec l'aide des spécialistes en prévoyance de la BCV, nous effectuons avec vous une planification de retraite. Nous analysons votre situation personnelle et financière et vous aidons à définir vos

objectifs. Nous vous proposons ensuite des mesures concrètes pour que vous puissiez envisager une retraite sereine sur le plan financier.

## Comment obtenir les meilleures conditions fiscales ?

**C. M. :** En abordant ce sujet avec nous au moins cinq ans avant la transmission, nous pouvons disposer de quelques années pour mettre en place des mesures adéquates en collaboration avec votre fiduciaire. Avec l'appui de nos

fiscalistes, nous vous fournissons des informations claires sur les conséquences fiscales de la vente de votre entreprise dans votre sphère privée et vous proposons des solutions personnalisées.

## Comment faire fructifier le bénéfice de la vente ?

**C. M. :** La BCV vous propose une large gamme de produits financiers conçus par ses propres équipes et par celles de partenaires sélectionnés pour leur expertise dans des domaines spécifiques. Certains produits permettent de générer un revenu régulier fiable et d'autres un gain en

capital plus élevé mais plus risqué. Afin de choisir les solutions de placement et le mode de gestion de vos investissements qui vous correspondent, nous prenons le temps nécessaire pour bien vous connaître et définir, d'entente avec vous, votre profil d'investisseur.

## Comment organiser ma succession pour qu'aucun héritier ne soit lésé ?

**C. M. :** Si vous prévoyez de transmettre l'entreprise à l'un de vos enfants, vous devrez dédommager les héritiers qui ne participeront pas à sa reprise. Lors de la planification

successorale, nous vous présentons les solutions permettant de satisfaire l'équité.

## Comment protéger ma famille en cas de décès prématuré ?

**C. M. :** Nous pouvons réaliser avec vous une planification successorale prenant en compte votre situation et la transmission de votre entreprise. En collaboration

avec votre notaire, nous vous accompagnons dans la mise en œuvre des dispositions successorales que vous aurez choisies.

Christophe Millius, responsable régional Private Banking.



« J'établis avec le chef d'entreprise une planification financière à long terme. »

## Avez-vous bien préparé la transmission de votre entreprise ?

Bien que chaque cas de transmission soit différent, nous avons identifié des questions essentielles auxquelles vous devriez répondre avant la vente ou la donation de votre entreprise.

Vous êtes-vous entouré de personnes compétentes pour vous conseiller, en particulier dans les domaines suivants : prix de vente de l'entreprise, planification de retraite et successorale, gestion de la transition commerciale, etc. ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous évalué les changements à apporter à votre entreprise pour qu'elle soit prête à être vendue ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous une évaluation objective de votre entreprise (la valeur est-elle conforme à la réalité du marché) ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous une idée de la personne qui serait motivée pour vous succéder ?	<input type="checkbox"/>
La personne envisagée pour vous succéder est-elle capable de reprendre les rênes ? Vos employés, vos clients et fournisseurs pourront-ils lui faire confiance ? Doit-elle être formée ? Son projet de reprise correspond-il à vos attentes ?	<input type="checkbox"/>
Dans le cadre d'une remise intra-familiale, avez-vous trouvé une solution équitable entre vos enfants (repreneurs et non-repreneurs) ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous établi un calendrier des mesures à prendre et des étapes à franchir pour être prêt à temps ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pensé aux mesures à mettre en place pour assurer une bonne collaboration avec votre successeur durant la phase de transmission ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous évalué les solutions permettant de rassurer vos employés, fournisseurs et clients ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pensé à planifier des mesures de communication ?	<input type="checkbox"/>
Connaissez-vous les conséquences fiscales liées à la vente de votre entreprise ? Et, le cas échéant, les mesures pour en réduire l'impact sur votre patrimoine ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous bien planifié votre prévoyance privée ?	<input type="checkbox"/>
Quels seront vos charges et revenus lors de votre retraite ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous été conseillé pour le placement de vos avoirs ?	<input type="checkbox"/>
Savez-vous quelles seront vos occupations une fois à la retraite ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pensé à protéger votre famille en cas de décès ?	<input type="checkbox"/>

Si plusieurs cases n'ont pas été cochées, une discussion avec un spécialiste de la transmission d'entreprise pourrait vous être utile.

## Un Management Buy-Out exige l'accompagnement d'un partenaire neutre

Par Marie-Hélène Miauton

Lorsque j'ai commencé à envisager la transmission de mon entreprise, j'ai tout de suite imaginé un Management Buy-Out (MBO). Ma réflexion a débuté plus de dix ans avant la transmission car, pour moi, ne pas y penser assez tôt, c'était presque manquer d'esprit d'entreprise.

Quatre ans avant la remise de ma société, j'ai exposé l'idée à cinq de mes chefs de projet dont ma fille. Je les ai laissés réfléchir en leur précisant de ne pas se préoccuper de l'aspect financier à ce stade. A la fin des quatre années durant lesquelles je les ai impliqués dans la gestion de l'entreprise, ils ont tous accepté de me suivre. Il me restait à préparer la structure du MBO et à régler l'aspect financier. J'ai donc contacté mon conseiller BCV qui a analysé le projet et relevé principalement un élément inquiétant, le nombre de repreneurs. Je lui ai expliqué qu'il s'agissait des chefs de projet actuels et que j'étais

convaincue que le travail d'équipe allait être bénéfique. J'aurais de plus trouvé injuste de choisir un chef de projet plutôt qu'un autre. Nos échanges sur le sujet ont permis de valider mon choix en quelque sorte et de «bétonner» le projet. Le fait que tous les clients soient restés prouve que cette décision était la bonne.

Après avoir rencontré les repreneurs et confirmé que l'estimation réalisée par la fiduciaire était conforme au marché, la BCV a donné son accord pour le financement de la reprise. Pendant cette étape, elle a joué le rôle précieux de partenaire neutre entre les repreneurs et moi-même. Le conseiller a analysé les chiffres objectivement et a pris le temps d'expliquer aux futurs propriétaires la structure financière du MBO ainsi que le montage du crédit. Son accord sur le financement et son conseil de proximité durant tout le processus ont permis de rassurer tout le monde.

Marie-Hélène Miauton a transmis son entreprise, M.I.S. Trend S.A., en 2011.



### M.I.S. Trend S.A.

Fondé en 1978 par Marie-Hélène Miauton, M.I.S. Trend S.A. est un institut spécialisé dans les sondages, les études de marché et les recherches sociales. En 2011, cinq de ses cadres ont repris les rênes de l'institut. Depuis, ils assument les rôles de managers et de chefs de projet.





## Reprendre une entreprise

# Identifier la cible et élaborer un projet commercial

Racheter une entreprise présente des avantages par rapport à la création d'une société où tout est à construire. Mais cet engagement présente aussi des défis importants. Pour mettre toutes les chances de son côté, le futur patron doit s'entourer de professionnels qui peuvent le conseiller dans la mise en œuvre de son projet et répondre à des questions essentielles.

Laurent, 35 ans, cherche à acheter une entreprise.



### Comment trouver la bonne entreprise à reprendre ?

**R. P.**: Après une première discussion sur vos compétences et vos moyens financiers notamment, nous pouvons déjà vous orienter sur la cible à rechercher. Par la

suite, nous vous présentons nos partenaires qui vous aident à trouver une entreprise correspondant à votre objectif.

### Qui peut me soutenir dans mes démarches ?

**R. P.**: Nous connaissons les spécificités d'une reprise d'entreprise et pouvons vous guider dans votre projet commercial.

A chaque étape, nous vous conseillons sur les options stratégiques envisagées.

### Le prix proposé de l'entreprise est-il bien estimé ?

**R. P.**: Avant les négociations, il est important de faire pratiquer une contre-évaluation par votre fiduciaire. Grâce à notre expérience et nos connaissances, nous vous aidons

à comprendre cette évaluation et à l'apprécier en regard du marché.

### Comment puis-je financer l'achat de l'entreprise ?

**R. P.**: Nous disposons d'une large gamme de crédits et pouvons vous proposer des solutions adaptées au financement de reprise. Pour trouver celle qui vous convient,

nous privilégions un travail d'équipe avec nos spécialistes crédit et immobilier, ainsi qu'avec vos mandataires: fiduciaires, fiscalistes et juristes.

### Comment rédiger mon business plan ?

**R. P.**: Dans un premier temps, nous vous aidons à identifier les bonnes questions et vous renseignons sur les démarches à entreprendre pour réunir toutes les informations nécessaires. Vous trouvez également sur notre site

internet [www.bcv.ch/entreprises](http://www.bcv.ch/entreprises) un modèle de business plan ainsi que des exemples de tableaux financiers. Une fois votre business plan établi, nous pouvons le relire et identifier les éléments à clarifier si vous le souhaitez.

### Comment m'assurer que les employés, clients et fournisseurs ne quittent pas l'entreprise ?

**R. P.**: Nous pouvons vous présenter les différentes solutions permettant de les rassurer face au changement de propriétaire. Procéder progressivement au rachat et

proposer au patron actuel de rester dans l'entreprise durant quelques années en font partie.

Rachel Perroud, conseillère PME.



« Grâce à mes connaissances et mon expérience, je vous propose les meilleures solutions pour réaliser votre projet d'entreprise. »

## Check-list du repreneur

# Quelles sont les étapes à franchir pour concrétiser votre projet de reprise ?

Avant de vous lancer, il est important de bien évaluer l'opportunité qui se présente à vous. Nous avons identifié les points clés à prendre en compte.

Connaissez-vous les raisons de la vente de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/>
Connaissez-vous le marché dans lequel évolue l'entreprise à reprendre ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous analysé, si besoin avec l'aide d'une fiduciaire, la santé financière et commerciale de l'entreprise à reprendre (due diligence) ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous prévu de reprendre toutes les parties de l'entreprise, y compris les locaux ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous évalué les conséquences liées au départ de l'actuel propriétaire ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous pris des mesures pour que la confiance des employés, des fournisseurs et des clients soit maintenue ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous identifié ce que vous pouvez apporter et quels changements vous voulez intégrer dans l'entreprise que vous souhaitez reprendre ?	<input type="checkbox"/>
Votre projet est-il adapté à votre personnalité ?	<input type="checkbox"/>
Devez-vous vous former pour cette future fonction ou éventuellement trouver un associé ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous bien identifié et mesuré les risques ?	<input type="checkbox"/>
Vous êtes-vous entouré de personnes compétentes pour vous conseiller ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous rédigé votre business plan de façon objective ?	<input type="checkbox"/>
Vos prévisions financières ont-elles été examinées par votre fiduciaire ?	<input type="checkbox"/>
Avez-vous les moyens financiers suffisants pour le projet souhaité ?	<input type="checkbox"/>

Si plusieurs cases n'ont pas été cochées, une discussion avec un spécialiste de la reprise d'entreprise pourrait vous être utile.

## Témoignage

# Développer une relation de confiance est essentiel pour obtenir un appui financier

Par François Pugliese

Lorsque j'ai repris l'entreprise de literie Elite S.A. en 2006, j'avais différentes idées de développement en tête. Pour certains projets, nos compétences en menuiserie étaient trop limitées. En 2009, j'ai donc commencé à penser au rachat d'une entreprise. Dès que j'ai entamé mes recherches, j'en ai parlé à mon conseiller BCV. Ce dernier, après avoir obtenu l'accord de l'un de ses clients, Sandro Savoretti, qui souhaitait vendre son ébénisterie, m'a mis en relation avec lui. Après des mois de discussion, nous sommes arrivés à un terrain d'entente.

Ma volonté était d'acquérir l'ébénisterie à 100% et il me fallait trouver un financement. J'avais déjà pu compter sur le soutien de la BCV lors de la reprise d'Elite et lors de la création de notre société Elite Swiss

Business Solutions qui propose aux hôtels la location de lits facturés à la nuitée. Au fil des années, j'ai développé une relation de confiance avec mon conseiller qui connaît bien ma situation financière et ma façon de fonctionner. J'ai ainsi pu obtenir rapidement son accord quand je lui ai présenté ma proposition de montage financier.

Le rachat de l'entreprise a été facilité par Sandro Savoretti, car il s'était bien préparé. Ses patrimoines privé et professionnel étaient bien dissociés et sa société était parfaitement gérée. La collaboration directe entre les deux fiduciaires, l'avocat d'affaires et la BCV a permis d'assurer un bon déroulement du processus. Les décisions étaient validées au fur et à mesure par la BCV et la transaction s'est ainsi faite en 2 mois seulement.

François Pugliese a racheté une ébénisterie en 2012 afin de développer de nouveaux produits et créer des synergies avec les clients.



10 | 11



### Elite S.A.

Rachetée en 2006 par François Pugliese, Elite S.A. fabrique de la literie d'exception depuis 1895. Après la reprise, le parc de machines a été renouvelé, un magasin d'exposition a été inauguré à Paris et la société Elite Swiss Business Solutions a été créée, offrant aux hôtels la possibilité de louer des lits facturés à la nuitée.

# Contactez-nous

La BCV associe son savoir-faire unique et ses années d'expérience aux côtés des entreprises vaudoises à un ancrage fort dans le canton de Vaud. Elle dispose d'un réseau très dense, constitué de 9 centres régionaux de conseil et de près de 70 agences. Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à prendre contact avec ses conseillers.

## Broye

### PME

Fabrice Chollet  
026 661 72 12  
fabrice.chollet@bcv.ch

## Chablais

### PME

Sébastien Roduit  
024 468 31 60  
sebastien.rodut@bcv.ch

## Gros-de-Vaud

### PME

Alexandre Berthoud  
021 886 33 39  
alexandre.berthoud@bcv.ch

## Lausanne

### PME

Henri-Pierre Monney  
021 212 24 19  
henri-pierre.monney@bcv.ch

## Lavaux

### PME

Cédric Ottet  
021 721 88 34  
cedric.ottet@bcv.ch

## Morges

### PME

Patrick Blanc  
021 804 05 59  
patrick.blanc@bcv.ch

## Nord vaudois

### PME

Bernard Mettraux  
024 423 85 21  
bernard.mettraux@bcv.ch

## Nyon

### PME

Jean-Daniel Gebhard  
022 365 74 54  
jean-daniel.gebhard@bcv.ch

## Riviera

### PME

Didier Muller  
021 925 85 20  
didier.muller@bcv.ch

### Private Banking

André Cherbuin  
026 661 72 34  
andre.cherbuin@bcv.ch

### Private Banking

Vincent Mottier  
024 468 31 18  
vincent.mottier@bcv.ch

### Private Banking

Pierre-Yves Zimmermann  
021 886 33 53  
pierre-yves.zimmermann@bcv.ch

### Private Banking

Pascal Aubry  
021 212 26 99  
pascal.aubry@bcv.ch

### Private Banking

Olivier Engler  
021 721 88 11  
olivier.engler@bcv.ch

### Private Banking

Daniel Vuffray  
021 804 05 51  
daniel.vuffray@bcv.ch

### Private Banking

Adrian Kocher  
024 423 85 85  
adrian.kocher@bcv.ch

### Private Banking

Jean-Michel Isoz  
022 365 74 40  
jean-michel.isoz@bcv.ch

### Private Banking

Christophe Millius  
021 925 85 18  
christophe.millius@bcv.ch



#### Informations juridiques importantes

**Exclusion de responsabilité.** Bien que nous fassions tout ce qui est raisonnablement possible pour nous informer d'une manière que nous estimons fiable, nous ne prétendons pas que toutes les informations contenues dans le présent document sont exactes et complètes. Nous déclinons toute responsabilité pour des pertes, dommages ou préjudices directs ou indirects consécutifs à ces informations. **Absence d'offre et de recommandation.** Ce document est informatif. Il n'est ni une offre, ni une invitation, ni une recommandation pour l'achat ou la vente de produits spécifiques. Les indications et opinions présentées dans ce document peuvent être modifiées en tout temps et sans préavis. **Restrictions de diffusion.** Certaines opérations et/ou la diffusion de ce document peuvent être interdites ou sujettes à des restrictions pour des personnes dépendantes d'autres ordres juridiques que la Suisse (par ex. Allemagne, UK, UE, US, US persons). La diffusion de ce document n'est autorisée que dans la limite de la loi applicable. **Marques et droits d'auteur.** Le logo et la marque BCV sont protégés. Ce document est soumis au droit d'auteur et ne peut être reproduit que moyennant la mention de son auteur, du copyright et de l'intégralité des informations juridiques qu'il contient. Une utilisation de ce document à des fins publiques ou commerciales nécessite une autorisation préalable écrite de la BCV. **Téléphones.** Les conversations téléphoniques qui sont effectuées avec notre établissement peuvent être enregistrées. En utilisant ce moyen de communication, vous acceptez cette procédure.



Banque Cantonale Vaudoise  
Case postale 300  
1001 Lausanne

[www.bcv.ch/transmission](http://www.bcv.ch/transmission)



0844 228 228