



LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE EN 10 QUESTIONS

En partenariat avec:



Jeune Chambre Internationale Genève
Le Mouvement des Jeunes Citoyens Entrepreneurs

Organisé par:



Fédération des
Entreprises
Romandes
Genève



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE EN 10 QUESTIONS

INTRODUCTION

La transmission d'entreprise constitue une étape importante sur un plan professionnel mais également personnel. Anticiper et se préparer est une assurance pour la réussite future d'un tel projet. Les professionnels de la branche recommandent d'engager la préparation environ trois à cinq ans avant l'échéance.

Ce guide a pour vocation de vous présenter en dix questions les étapes principales de cette préparation. Il n'est certes pas exhaustif, mais il peut être complété par d'autres supports et formations auxquels vous pouvez souscrire au moyen du coupon-réponse annexé.

Posez-vous les bonnes questions!

1 QU'EST-CE QU'UNE TRANSMISSION D'ENTREPRISE?

Il s'agit de la cession (du point de vue d'un cédant) et de l'acquisition (du point de vue d'un repreneur) d'une entreprise. La transmission peut prendre différentes formes: la vente de parts d'une société, la vente des actifs et des passifs de la société, voire même la vente d'une partie des actifs ou des activités de la société.

Les modalités de l'opération seront notamment influencées par la forme juridique et pour la situation financière de l'entreprise.

2 QUELLE EST LA PRÉPARATION NÉCESSAIRE POUR LA CESSION ET LA REPRISE D'UNE ENTREPRISE?

La succession est un moment délicat; il n'est pas rare qu'elle menace l'existence même de l'entreprise. Il est donc primordial d'aborder cette question de front, de manière aussi anticipée que possible, pour permettre une mise en œuvre optimale. En plus de l'aspect humain, l'entrepreneur cédant devra se préparer à dévoiler le fonctionnement et l'organisation de sa société, la nature de sa clientèle ainsi que les principaux chiffres de son entreprise. Il est essentiel que ce travail soit bien effectué, faute de quoi le repreneur potentiel risque de ne pas vouloir conclure la reprise, ou d'exiger des conditions financières ou des garanties défavorables à l'entrepreneur cédant.

S'il est important pour l'entrepreneur en place de préparer sa succession, il est tout aussi important pour un repreneur potentiel de se préparer à son projet de reprise. Il devra notamment définir les principales caractéristiques de son projet, le financement qu'il aura à sa disposition, les risques qu'il entend courir, ainsi que le rôle qu'il voudra voir assumer par le cédant à l'issue de la reprise.

Aussi bien le cédant que le repreneur devront donc se préparer à leur projet et prêter attention à de nombreux aspects, qui auront un impact sur le déroulement de leurs discussions et de leurs relations.

Repreneur:

- Aspects psychologiques (motivation)
- Aspects financiers (fonds propres, valorisation possible de la cible)
- Caractéristiques de l'entreprise recherchée (secteur d'activité, localisation, taille)

Cédant:

- Aspects juridiques (forme juridique, validité et conditions des principaux contrats, etc.)
- Aspects organisationnels (préparation du départ du patron, formalisation des aspects clés, etc.)
- Aspects financiers (disponibilité des données, transparence, rentabilité, séparation des éléments nécessaires à l'activité, etc.)
- Aspects fiscaux et de prévoyance professionnelle (comprendre les implications et les adaptations possibles)
- Aspects psychologiques (préparation personnelle et familiale à la cession).

3 COMMENT RECHERCHER UN PARTENAIRE?

En général, le cédant va d'abord envisager une transmission familiale. Cette option ne s'avèrera souvent pas réalisable, si bien qu'une autre solution devra être envisagée (parmi les collaborateurs actuels, des entreprises partenaires ou tierces ou un repreneur externe à l'entreprise). La recherche du partenaire est une étape délicate, car il s'agit de concilier la gestion courante de l'entreprise avec les contraintes d'une telle recherche. Ainsi, l'entrepreneur devra le plus souvent annoncer son intention de céder les rênes de son entreprise, mais si possible sans que cela affecte la marche des affaires.

Différents acteurs proposent des services d'intermédiations pour la recherche de repreneurs, tels que les agents de fonds de commerce pour les fonds de commerce et les associations professionnelles, les fiduciaires, les avocats, les conseillers en reprise pour les autres entreprises.

A l'inverse, le repreneur potentiel devra manifester son intérêt à la reprise d'une entreprise et rechercher d'éventuelles opportunités de reprise. Il pourra s'adresser aux mêmes intermédiaires que mentionnés ci-dessus et s'enquérir de l'existence d'entreprises à reprendre auprès de relations actives dans le milieu professionnel concerné.

La recherche d'un partenaire ne sera aisée pour aucune des parties à l'échange, en particulier si le cédant potentiel fait preuve d'une trop grande discrétion quant à ses intentions.

4 COMMENT DÉTERMINER LE PRIX DE LA TRANSACTION?

La valorisation de l'entreprise est un processus complexe. Différentes méthodes existent et le résultat de ces estimations est souvent source de désaccord, notamment en raison du fait que les attentes d'un vendeur et d'un acheteur ne sont pas identiques. Ainsi, le cédant raisonne principalement sur le passé (et l'investissement financier et humain qui a été consenti) alors que le repreneur privilégie l'avenir (et la rentabilité future escomptée, tout en tenant compte des risques liés au passé).

Une valorisation théorique de l'entreprise doit ainsi être comprise comme le point de départ d'une négociation et non pas être considérée comme le juste prix d'une entreprise. Le prix de transfert d'une entreprise correspond donc au résultat d'une négociation ayant permis un accord entre les deux acteurs de la transaction.

5 QUELS SONT LES POURPARLERS PRÉLIMINAIRES?

La rencontre entre un cédant et un repreneur soulève une série de questions auxquelles il s'agira de répondre. Le cédant devra en premier lieu décider s'il désire discuter en parallèle avec plusieurs repreneurs potentiels ou s'il est disposé à n'avoir qu'un seul interlocuteur à la fois. Il devra ainsi déterminer s'il entend mettre plusieurs repreneurs en concurrence, et si oui de quelle façon (mise aux enchères, négociations parallèles). Il devra également s'assurer de pouvoir transmettre suffisamment d'informations au repreneur potentiel pour que ce dernier soit à même de prendre sa décision.

Pour ce faire, il devra protéger ces informations en exigeant un engagement de confidentialité du repreneur potentiel, voire d'autres engagements spécifiques (clauses de non-débauchage notamment). Il est fréquent que les parties parviennent rapidement à un accord sur les principaux termes de la transaction, en particulier sur le prix, avant même que le repreneur potentiel n'ait procédé à une analyse complète de l'entreprise. Il pourra s'avérer utile de retranscrire dans une lettre d'intention signée par les deux parties les principaux termes de l'accord de principe auquel les parties sont parvenues. Un tel document, qui n'est souvent pas contraignant, permet de poursuivre les discussions sur des bases claires et d'instaurer un climat de confiance entre les parties pour la suite du processus.

6 COMMENT ANALYSER L'OBJET DE LA CESSION ET DE LA REPRISE?

La *due diligence* est l'audit détaillé d'une entreprise visant à établir un diagnostic exact de son état de santé. Il s'agit de l'une des étapes les plus importantes de la reprise de l'entreprise, car elle permettra d'identifier et de limiter les risques liés à une acquisition. Le repreneur connaîtra ainsi la situation exacte de l'entreprise, ce qui lui permettra de confirmer ou non son intérêt à la reprise et de déterminer le prix de façon définitive, voire d'identifier les points sur lesquels des garanties spécifiques seront nécessaires de la part du cédant.

Pour un cédant, cette étape doit faire l'objet d'une bonne préparation. Une analyse des antécédents du repreneur (compétences, réputation, moyen financier) est également recommandée, car elle permet de bien connaître son interlocuteur et d'éviter ainsi d'éventuelles mauvaises surprises.

7 COMMENT MENER LES NÉGOCIATIONS EN VUE D'ÉTABLIR UN CONTRAT?

Les négociations portent sur une multitude de points, dont les principaux sont le prix, les modalités de paiement et les garanties, y compris la consignation d'une partie du montant du prix. Tous ces éléments sont liés, de telle sorte que chaque élément peut avoir un impact sur le suivant. Ainsi, un cédant qui refuserait d'octroyer certaines garanties devrait se montrer plus flexible sur le prix demandé. De même, un prix élevé calculé sur des perspectives de rentabilité substantielles pourra-t-il être payé sur plusieurs années, et varier selon les futurs résultats de l'entreprise.

Les intérêts d'un cédant et d'un repreneur ne convergeant pas forcément, il est important de comprendre le point de vue et la motivation de l'autre partie. Dès le départ, il faut être prêt à discuter de tout avec l'autre et être à l'écoute des préoccupations de son partenaire. Ceci permettra de mener à bien la négociation pour aboutir à un accord satisfaisant pour les deux parties.

8 COMMENT FINANCE-T-ON UNE OPÉRATION DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE?

Le repreneur doit disposer d'une base de fonds propres solide (en principe 30 à 50% du montant de la transaction). Le complément pourrait être financé par un prêt (bancaire ou du cédant), le cas échéant sécurisé par des garanties personnelles du repreneur ou sur l'entreprise reprise. Le plan de financement doit également inclure le besoin d'investissement et de fonds de roulement nécessaires à la poursuite des activités, voire à la redynamisation de l'entreprise reprise.

9 QUELS SONT LES ASPECTS FISCAUX ET DE PRÉVOYANCE À PRENDRE EN CONSIDÉRATION?

L'entrepreneur cédant doit analyser les conséquences de la transmission sur sa situation financière personnelle. Il doit en premier lieu tenir compte des possibles conséquences fiscales de la vente de son entreprise, qui peuvent fortement varier selon la structure juridique de son entreprise (raison individuelle, SA ou Sàrl, etc.). L'entrepreneur cédant devra également déterminer sa situation financière en cas de cessation complète d'activité, notamment l'état de sa prévoyance professionnelle. Ces deux éléments pourront influencer la façon dont l'opération de transmission est structurée, aussi bien d'un point de vue juridique que financier. Ils revêtent une importance toute particulière en cas de transmission dans le cadre de la famille.

10 COMMENT PROCÉDER À LA MISE EN ŒUVRE D'UNE TRANSMISSION?

Dès que les termes de l'accord négociés auront été formalisés par contrat, l'opération pourra être concrétisée, d'une part avec le paiement du prix convenu et d'autre part avec la cession de la propriété de l'entreprise.

Usuellement, le cédant reste alors temporairement dans l'entreprise pour former son successeur, lui transmettre ses connaissances et ses contacts, et assurer la transition auprès du personnel et des clients de l'entreprise.

LA TRANSMISSION EN TROIS TEMPS

SÉANCES INFO

Des séances d'information gratuites ont régulièrement lieu afin de présenter les points principaux de la transmission d'entreprise aux cédants.

Ces séances sont aussi l'occasion de présenter la formation et le guide.

FORMATION

La FER Genève, en partenariat avec la Jeune Chambre Internationale Genève et l'État de Genève, propose une formation complète sur la transmission d'entreprise.

Cette formation donne les principales clés afin que, le moment venu de céder ou de reprendre une société, le projet se déroule dans les meilleures conditions possibles.

GUIDE

La FER Genève publie des livres à destination des entrepreneurs romands dans la collection *Études et Documents*. Toujours en partenariat avec la Jeune Chambre Internationale Genève et l'État de Genève, elle va éditer un livre sur le sujet de la transmission, dans la même veine que son *best seller*: *Comment devenir entrepreneur en 10 leçons*.

La vocation de ce guide est d'expliquer toutes les étapes de la transmission et de la reprise d'une entreprise de manière exhaustive, précise et légale tant aux cédants qu'aux repreneurs.

Les dates des séances d'information et de formation sont disponibles sur notre site internet www.fer-ge.ch.

Vous pouvez manifester votre intérêt pour ces diverses prestations à l'aide du bulletin de cette brochure ou nous contacter directement par téléphone ou par e-mail:

SERVICE CONTACT ENTREPRISE DE LA FER GENÈVE:

Ligne directe: 058 715 33 33 – contact-entreprises@fer-ge.ch

LES PARTENAIRES DE LA FER GENÈVE

LE SERVICE DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE (SPEG)

Le Service de la promotion économique du canton de Genève a pour mission de soutenir le développement de l'activité économique du canton en favorisant la création et le développement des entreprises basées à Genève et en incitant de nouvelles entreprises à s'y implanter.

Le Service et son guichet pour entreprises accompagnent et conseillent gratuitement tous les projets de création, de développement et de transmission d'entreprises ou de commerces à Genève.

Le soutien aux PME et aux créateurs d'entreprises s'appuie sur les compétences du dispositif de soutien cantonal composé d'organismes d'accompagnement et de financement.

www.ge.ch/entreprise – T 022 388 34 34 – promotion@etat.ge.ch



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENÈVE

POST TENERIAS LUX

JEUNE CHAMBRE INTERNATIONALE GENÈVE

Les membres JCI cherchent continuellement à vivre leur slogan, *Be Better*. Ils réfléchissent de manière critique aux grands défis du monde et ils agissent au nom des communautés pour faire partie de la solution: «Nous cherchons des solutions pour construire de meilleures communautés afin de créer un meilleur avenir.»

UN MOUVEMENT LOCAL AVEC UNE ENVERGURE INTERNATIONALE

Les membres comprennent que dans un environnement mondialisé, leurs actions locales ont un écho mondial comme nos principes et notre influence. Ce sont près de 5 000 organisations locales JCI qui tentent de régler les problèmes existant dans leur communauté en s'unissant en un mouvement mondial pour créer un impact global.

La JCI Genève a été fondée par Charles Tavel en 1955. La Suisse compte actuellement 76 organisations locales, affiliées à la Jeune Chambre Economique Suisse qui comporte plus de 3 000 membres.

www.jci-geneve.ch – accueil@jci-geneve.ch



Jeune Chambre Internationale Genève
Le Mouvement des Jeunes Citoyens Entrepreneurs

AVEC LE SOUTIEN DE

RELÈVE PME

Chaque année, des milliers d'entrepreneurs doivent régler leur succession. Les chances de trouver un repreneur compétent au sein de sa propre famille sont de moins en moins élevées. Relève PME vise à créer des liens entre les différents acteurs, cédants et repreneurs.

La transmission d'une entreprise est semée d'embûches. Dans le même temps, le changement de génération – mené au bon moment et de la bonne manière – renferme un potentiel d'affaires énorme.

Relève PME a donc mis sur pied un réseau romand, qui est composé de représentants de l'économie, du monde politique et de la recherche, pour améliorer les conditions de succession des PME.

L'association vise à maintenir et à consolider le tissu entrepreneurial et à pérenniser les centres de décision et les emplois en Suisse. Indépendante, neutre et ouverte à tous, elle veut accompagner le changement de génération dans les PME et contribuer ainsi à la vitalité économique de notre pays.

Relève PME vous offre des conseils, des informations et un soutien neutre pour réaliser une succession d'entreprise. Grâce à son réseau, les chefs d'entreprises et les cadres concernés par la transmission, la succession, la vente ou l'achat, maximiseront leurs chances de succès.

www.relevepme.ch – T 021 796 33 00 – info@relevepme.ch

RelèvePME

www.fer-ge.ch



98, rue Saint-Jean – Case postale 5278 – 1211 Genève 11
T 058 715 31 11 – F 058 715 32 13
fer-ge@fer-ge.ch