

# Dix conseils pour réussir sa succession

Trouver un repreneur qui puisse assurer la pérennité de sa PME, c'est le rêve de tout entrepreneur. Encore faut-il que les bonnes personnes se rencontrent. Comment faire? Comment éviter que tout capote? *Par Olivier Toublan*

**L**e sujet semble rebattu. Et pourtant, il est toujours aussi difficile de réussir sa succession à la tête d'une PME. C'est qu'entre la théorie et la pratique, il y a un abîme que seul le partage d'expériences, sans cesse répété, peut combler. Un partage d'expériences qui a eu lieu début juin, lors d'une table ronde organisée par le Centre Patronal et l'association Relève PME, à Lausanne. Elle réunissait un avocat fiscaliste, Pascal Favre, et surtout une poignée d'entrepreneurs: Sylvie Rusconi et Jean-François Pittet, respectivement cédante et repreneur de l'entreprise FR Staff, PME vaudoise spécialisée dans le revêtement mural; Frank Monnier, qui vient de vendre la PME familiale du même nom, qu'il avait lui-même rachetée à son père, spécialisée dans le chauffage, la ventilation et la climatisation; ainsi qu'Alexandre Remetter et Jean-Louis Martignier, respectivement acheteur et vendeur de la dernière boucherie de Vallorbe. Voici les enseignements que l'on peut tirer de leurs témoignages.

**1 Des taux d'échec élevés**  
On le sait, reprendre une entreprise est moins risqué qu'en créer. Les taux d'échec sont sensiblement plus bas. Reste que ces derniers ne sont pas négligeables, comme le confirme Michel Favre. Il résume la situation en trois chiffres:

- Ce taux d'échec est de 40% lors de la reprise par une personne physique qui n'appartient pas à l'entreprise;
- Il est de 25% lors de la reprise par des salariés de la société;

**«Entre la théorie et la pratique, il y a un abîme que seul le partage d'expériences peut combler.»**

- Enfin, le taux d'échec tombe à 10% dans le cas d'une reprise familiale. Ces bonnes statistiques s'expliquent, selon les experts, par des prix de cession moins élevés, un accompagnement plus long du repreneur, qui par ailleurs connaît généralement l'entreprise depuis des années, et des conditions de financement souvent plus souples.
- A noter que, dans tous les cas de figure, le taux d'échec augmente avec le nombre de repreneurs. Plus ils sont nombreux, plus les probabilités de bisbilles entre eux croissent, et, avec lui, le taux d'échec. Bref, pour une fois, mieux vaut être seul qu'en équipe.

**2 Etre prêt à vendre**  
Pour qu'une succession se passe bien, il faut que le patron de l'entreprise soit vraiment prêt à céder sa place. Cela semble évident, mais ce n'est pas toujours le cas, comme le relève Frank Monnier. «Au départ, avec mon partenaire, nous avons acheté 50% de l'entreprise à mon père. Et ses remarques du type «ce n'est pas comme ça qu'on fait» ou «ça ne marchera pas» se sont vite multipliées. Il n'a jamais réussi à nous faire totalement confiance.» Un témoignage qui fait sourire Sylvie Rusconi. Pour elle, remettre une entreprise se prépare longtemps à l'avance.

«Cela faisait cinq ans que j'y pensais. Ensuite, quand on vend, il faut être prêt à céder sa place, à quitter son entreprise, sans regret.» Jean-François Pittet, qui a racheté FR Staff, abonde dans son sens: «Dans le cadre de mes recherches, j'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs entrepreneurs qui voulaient revendre, mais finalement, quand je m'intéressais très concrètement à leur entreprise, ils prenaient peur. Ils réalisaient en fait qu'ils n'avaient pas vraiment envie de quitter leur PME.»

**3 Pourquoi vendre?**  
Etre prêt à vendre, c'est aussi devoir répondre à la question: «Pourquoi vendre cette entreprise que j'ai fondée ou que je dirige depuis des années?» ▶

► Cela peut être dû à l'âge, comme dans le cas de Jean-Louis Martignier. Approchant la retraite, son fils n'ayant pas voulu reprendre le commerce, il désespérait de trouver un successeur quand Alexandre Remetter est entré dans sa boutique. «C'est le ciel qui vous envoie», a-t-il même laissé échapper! «Cela peut paraître exagéré, sourit-il, mais quand je suis arrivé à Vallorbe, il y avait encore cinq boucheries. Maintenant, nous sommes la dernière. J'avais vraiment peur qu'on doive la fermer avec notre départ à la retraite.»

Pour Sylvie Rusconi, cette décision de vente fut le résultat d'un plus long processus. Avec un élément important: elle avait fondé en parallèle à FR Staff une seconde PME, spécialisée dans la décoration d'intérieur, à laquelle elle voulait consacrer plus de temps.

Pour Frank Monnier, c'est une crainte de jours plus difficiles et, pour y remédier, une volonté de se développer qui l'a poussé à franchir le pas. «Notre décision de vendre peut surprendre car nous n'étions pas forcés de le faire comme cela arrive parfois. La marche des affaires est bonne et le carnet de commandes est plein. Mais qui peut dire comment sera le marché dans dix ans? C'est en partie pour cette raison que nous avons recherché un partenaire puissant. Nous sommes toujours plus sollicités pour la réalisation d'importants chantiers hors canton de Vaud, il nous fallait donc discuter avec un groupe capable de construire sur l'entreprise et non simplement de l'absorber.»

## 4 A qui vendre?

Evidemment une question essentielle: à qui vendre sa société? Sachant que la plupart des cédants, au-delà de l'opération financière, espèrent que leur entreprise va perdurer. Sylvie Rusconi: «Pendant près de trois ans, j'ai formé quelqu'un à l'interne pour reprendre mon entreprise. Malheureusement, au dernier moment, il n'a pas eu le courage ou la force de franchir le pas.» Ce qui l'a incitée ensuite à faire un autre cheminement: ne plus former quelqu'un pour reprendre mais trouver quelqu'un qui pourrait reprendre l'entreprise.

Ensuite, tout est question de feeling quand on rencontre un acheteur potentiel.

Tous les intervenants ont insisté sur ce point: c'est une affaire humaine. Il faut des atomes crochus entre les parties, une confiance qui ne s'exprime pas par des mots mais qui se ressent. Comme le résume bien Jean-Louis Martignier: «J'ai su qu'Alexandre Remetter était la bonne personne quand il a examiné nos machines et nous a dit qu'il aimerait non seulement vendre mais aussi produire. Ce qui est ma passion, ce qui est pour moi l'essence même du métier de boucher. D'ailleurs, avec ma femme, nous avons gagné plusieurs médailles d'or avec nos spécialités.»

Frank Monnier, lui, avait une approche plus rationnelle. «Les deux principaux cri-



«Devenir son propre patron entraîne des changements énormes. Pour soi et sa famille.»

Jean-François Pittet / FR Staff

tères pris en compte pour l'identification des partenaires potentiels étaient leur complémentarité avec la société Monnier tant au niveau activité que géographique, ainsi que la pérennité de l'entreprise. Nous avons exclu de la liste les concurrents directs pour privilégier des groupes suisses ou étrangers peu présents en Suisse romande ou actifs dans des domaines complémentaires.»

Autre chose, insiste Frank Monnier, mieux vaut traiter avec des gens de la même génération que soi, qui ont les

mêmes valeurs et les mêmes référents. Ce qui va éviter par la suite pas mal de problèmes et d'incompréhension.

## 5 Trouver un acheteur

Il y a les solutions simples, comme former un futur repreneur à l'interne, ou convaincre ses enfants. Mais cela ne marche pas toujours. Quand on recherche un repreneur à l'externe, il faut presque obligatoirement passer par des agences spécialisées. C'est ce qu'ont fait nos trois témoins. Alexandre Remetter a d'abord eu une expérience malheureuse avec une officine spécialisée dans la transmission de commerces. La boucherie qu'il est allé visiter n'était pas à niveau, les installations devaient être refaites et le prix demandé beaucoup trop élevé. Sans compter la commission de l'intermédiaire. Il a eu plus de chance en s'adressant à la fiduciaire des bouchers, qui reçoit régulièrement des dossiers de commerces à vendre. C'est par cet intermédiaire, et avec un peu de chance, qu'il a trouvé son bonheur, à Vallorbe.

Frank Monnier est passé par la société Dimension, officine bien connue sur la place romande, spécialiste dans l'évaluation et la transmission d'entreprises, qui a déjà plus de 160 opérations à son actif.

Chemin un peu semblable pour Sylvie Rusconi, avec Capital Proximité, une plateforme mettant discrètement en relation des entrepreneurs qui cherchent des repreneurs et des candidats qui cherchent des PME à racheter. «Pierre Bordry, le responsable de Capital Proximité m'a présenté plusieurs dossiers intéressants, et parmi ceux-ci, celui de FR Staff», explique Jean-François Pittet.

## 6 Rester ou pas?

Tout dépend des désirs de l'acheteur. Pour Sylvie Rusconi, la réponse est clairement négative. On l'a vu, pour elle, quand on vend, il faut être prêt à céder sa place, à quitter son entreprise, sans regret.

Frank Monnier, en revanche, va rester encore quelques années dans la société, comme l'a demandé le repreneur.

Quant à Jean-Louis Martignier, il va rester dans son ancienne boucherie jusqu'à la retraite, là encore à la demande du repreneur, de façon à transmettre petit à petit son expérience et sa connaissance du ►

► marché local. Une cohabitation qui se passe sans trop d'accrocs. «Parfois, je vois qu'Alexandre fait une erreur, mais je ne dis rien jusqu'à la dernière minute. Ça lui permet d'apprendre.»

## 7 Racheter une entreprise que l'on connaît?

Ce transfert d'expérience pose une autre bonne question, qui s'adresse cette fois-ci au repreneur: vaut-il mieux acheter une entreprise dans un secteur que l'on connaît? On pourrait penser la réponse obligatoirement positive – ce qui a été le cas pour Frank Monnier, qui a passé son enfance dans l'entreprise familiale et Alexandre Remetter, qui avait une formation de boucher – mais pas forcément, comme l'explique Jean-François Pittet. Il s'est lancé dans un secteur qu'il ne connaissait pas, mais qu'il appréciait. Ce qui a suffi. Grâce, bien entendu à l'aide de la cédante, Sylvie Rusconi. Pour que la tran-



«Mieux vaut traiter avec des gens de la même génération que soi, qui ont les mêmes valeurs.»

F. Monnier / Monnier-Chauffage

sition de passe bien, cette dernière insiste sur la confiance nécessaire entre vendeur et repreneur, confiance qui s'exprime par une transparence totale, entre autres au niveau financier. «Et comme Jean-François Pittet a une famille, j'ai aussi insisté pour qu'elle vienne passer un jour sur place, qu'elle se rende compte de l'entreprise qu'ils allaient reprendre.»

## 8 A quel moment acheter?

Dans les livres de management, c'est clair. Une vie se déroule comme un long fleuve tranquille, tant sur le plan privé que professionnel. Et donc, c'est vers la quarantaine, les enfants en fin d'études, l'expérience professionnelle accumulée et quelques économies engrangées qu'il est conseillé de franchir le pas et de se lancer dans l'entrepreneuriat.

Evidemment, dans la vraie vie, c'est un peu différent, même si le schéma général est assez bien respecté. Entre les divorces,

Publicité



78 entraînements manqués.

55 week-ends passés à travailler.

1 nouveau médicament contre le cancer.

Vos dons nous permettent d'encourager des chercheurs engagés qui développent constamment de meilleures méthodes de traitement du cancer. CP 30-3090-1

**recherche suisse contre le cancer**

*Pour que la guérison devienne la règle.*

les remariages, les changements inattendus de carrière et autres surprises professionnelles, un seul conseil: saisissez les opportunités qui se présentent à vous, quand vous vous sentez prêt. A l'exemple de Jean-François Pittet. Après une vie professionnelle passée essentiellement dans des grands groupes, à l'étranger, il avait envie de revenir en Suisse. «Je n'étais pas entrepreneur avant, ça a été un processus de maturation assez important, car devenir son propre patron entraîne des changements énormes, pour soi et aussi pour sa famille. Au départ, je n'avais d'ailleurs pas envie de reprendre une entreprise. C'est venu petit à petit, suite à un processus de réflexion qui a duré près d'un an.»

Même parcours pour Alexandre Remetter. Après un apprentissage de boucher, il bifurque plusieurs années dans le vin. Seulement, la boucherie le démange et, la trentaine arrivée, il va se mettre à la recherche d'une entreprise à reprendre.

## 9 Financer le rachat

Il y a ceux qui ont des économies, ceux qui bénéficient de l'appui des banques, et il y a ceux qui doivent se débrouiller. A l'exemple d'Alexandre Remetter. «Je suis jeune, je n'ai ni un deuxième ni un troisième pilier important et j'ai eu beau faire le tour de toutes les banques de Suisse romande, aucune ne voulait m'aider à financer mon acquisition. Heureusement, le cédant a été d'accord que je paie par tranches et on m'a mis sur la piste de l'Office de cautionnement, qui m'a soutenu. Sans cela, je n'aurais pas pu racheter ma boucherie. J'ai d'ailleurs longtemps cru que je n'y arriverais pas.»

Quant à savoir quel est le prix payé pour racheter une PME, aucun des trois témoins n'a voulu donner de chiffre. On reste en Suisse romande et ces choses ne se disent pas en public (voir cependant en page 41 une méthode pour estimer la valeur d'une PME).

## 10 Et après le rachat?

Tous ces exemples sont intéressants, mais en fin de compte, est-ce que ces reprises se sont bien passées? Comparons les chiffres.

Frank Monnier a repris l'entreprise paternelle en 2001, elle employait 20 personnes et réalisait un chiffre d'affaires de 4 millions de francs. Elle occupe aujourd'hui près de 100 collaborateurs, pour des ventes qui s'approchent des 28 millions.

Avec sa boucherie, Alexandre Demetter réalise des chiffres plus modestes, on s'en doute. Mais ici aussi, le chiffre d'affaires est en hausse depuis la reprise, tout comme le nombre de collaborateurs, qui est passé de 4 à 7 personnes.

Idem pour FR Staff, qui employait 20 collaborateurs en 2008, au moment de sa reprise par Jean-François Pittet et qui en occupe 25 actuellement. En revanche, dans le même temps, le chiffre d'affaires a doublé, passant de 2 à 4 millions de francs. ■

Publicité

# *J'assure la direction de la société a été reprise par ma fille.*

*La vie en entreprise est pleine d'imprévus.  
Notre prévoyance professionnelle s'y adapte.*

