

Vade-mecum de la transmission d'entreprise



La transmission d'entreprise comprend toutes les opérations liées au transfert du pouvoir de gestion d'une entreprise à un ou plusieurs tiers qui ne sont pas forcément de la même famille que le cédant. Il s'agit d'un processus:

- long,
- complexe,
- multidisciplinaire,
- en général coûteux,
- avec d'importantes conséquences pour l'entreprise et son propriétaire.

Notre objectif est:

- **d'inciter et aider les PME à planifier la transmission,**
- **de les guider dans le processus de la transmission et l'après-transmission,**
- **de fournir des pistes au repreneur dans sa recherche de financement.**

Auteur

Vincent Dousse, Institut Gestion & Entreprenariat (www.ige-heig-vd.ch) de la Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud (HEIG-VD) www.heig-vd.ch.

Financement

Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie, www.cvci.ch

Association vaudoise pour la promotion des innovations et des technologies (AIT), www.ait-vd.ch

Illustration

Lionel Bourquin

Note: Toutes les informations présentées dans ce document sont destinées uniquement à informer et à sensibiliser les personnes intéressées par la problématique de la transmission d'entreprise. Elles ne sauraient se substituer aux conseils donnés par les spécialistes des différents domaines concernés (conseillers, avocats, notaires, fiscalistes, experts-comptables, banquiers, spécialistes en négociation).

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| 1. Problématiques liées à la transmission | 3 |
| 1.1 Problématique liée à la pérennité de l'entreprise | 3 |
| 1.2 Problématique liée à la mise en "état de transmissibilité" de l'entreprise | 3 |
| 1.3 Problématique liée à la recherche d'un repreneur | 4 |
| 1.4 Problématique liée à l'évaluation de l'entreprise | 4 |
| 1.5 Problématique liée à la fiscalité | 5 |
| 1.6 Problématique liée au financement | 6 |
| 1.7 Problématique liée à la négociation..... | 7 |
| 1.8 Problématique liée à la rédaction du contrat de transmission (ou de l'acte de transmission) . | 8 |
| 1.9 Problématique liée à la communication | 9 |
| 1.10 Problématique liée à la transmission des connaissances et des responsabilités | 9 |
| 1.11 Problématique liée à la prévoyance du propriétaire et à la couverture de ses besoins financiers futurs..... | 10 |
| 1.12 Problématique liée au placement des capitaux obtenus lors de la transmission..... | 10 |
| 1.13 Problématique liée au repreneur | 11 |
| 1.14 Problématique liée à l'après-transmission | 11 |
| 2. Importance de la transmission..... | 12 |
| 2.1 Pour l'entreprise, une transmission mal préparée et mal gérée peut avoir les conséquences suivantes:..... | 12 |
| 2.2 Pour l'ancien propriétaire, une transmission mal préparée et mal gérée peut avoir les conséquences suivantes:..... | 12 |
| 2.3 Pour le nouveau propriétaire, une transmission mal préparée et mal gérée peut avoir les conséquences suivantes:..... | 13 |
| 3. Méthodologie et conseils | 14 |
| 3.1 Planning des opérations..... | 14 |
| 3.2 Coût d'une transmission | 15 |
| 4. Formation, documentation, contacts..... | 17 |
| 4.1 Formation..... | 17 |
| 4.2 Documentation | 17 |
| 4.3 Contacts..... | 17 |
| 5. Glossaire et notions théoriques..... | 18 |
| 5.1 Valeur actuelle | 18 |
| 5.2 Méthodes d'évaluation | 18 |
| 5.3 Business plan..... | 18 |
| 5.4 Capital-risque | 19 |
| 5.5 Demandes de financement adressées aux banques | 19 |
| 5.6 Documents généralement demandés par les banques..... | 20 |
| 5.7 Capacité du débiteur à honorer ses engagements | 20 |
| 5.8 Garanties | 20 |
| 5.9 Taux d'intérêt | 21 |
| 5.10 Plan de remboursement..... | 21 |
| 5.11 Les clauses importantes des contrats et actes liés à la transmission | 21 |
| 5.12 Les assurances-vie | 22 |
| 5.13 Problématique liée à la connaissance de l'entreprise acquise: l'importance de la due diligence..... | 22 |
| 5.14 Problématique liée à la protection de la sphère privée | 23 |
| 5.15 Problématique en cas de décès du chef d'entreprise | 23 |
| 6. Bibliothèque de liens | 24 |

1. Problématiques liées à la transmission

La transmission est une étape importante de la vie des entreprises et concerne toutes les PME. Sur la base de ses nombreux contacts avec les entreprises du canton de Vaud, l'association vaudoise pour la promotion des innovations et des technologies (AIT) a constaté qu'il existe un besoin important concernant la planification et la réalisation de la transmission des petites et moyennes entreprises.

Quand une entreprise et ses propriétaires sont-ils concernés par la problématique de la transmission?

- dans les années qui précèdent la transmission (selon la forme juridique de l'entreprise, au moins 5 ans avant la transmission),
- lors de l'arrêt brutal de l'activité du chef d'entreprise pour cause d'accident, d'invalidité ou de décès,
- dans certains cas, lorsque l'évolution du marché nécessite de mobiliser des capitaux importants (développement de la concurrence, développement technologique).

1.1 Problématique liée à la pérennité de l'entreprise

Dans la plupart des cas de transmission, le chef d'entreprise attache beaucoup d'importance à la pérennité de son entreprise, c'est-à-dire à la poursuite de l'activité de l'entreprise, plus ou moins dans les mêmes conditions. La pérennité peut être liée à:

- la continuité de la gestion de l'entreprise par des membres de la famille,
- la continuité de l'exploitation sur le site actuel,
- la continuité du type de produits et de prestations offerts,
- le maintien des places de travail,
- la continuité du nom (raison sociale) et le maintien du logo de l'entreprise,
- la continuité de la culture d'entreprise (méthodes de gestion, habitudes, rapports avec le personnel, etc.),
- la continuité des rapports avec les clients et les fournisseurs.

Le contrat de transmission devrait prévoir des dispositions qui assurent au chef d'entreprise que les aspects liés à la pérennité auxquels il tient seront respectés.

1.2 Problématique liée à la mise en "état de transmissibilité" de l'entreprise

Pour augmenter les chances de trouver un repreneur et pour assurer la pérennité d'une entreprise, il est souvent nécessaire que le chef d'entreprise réalise certaines opérations bien avant la transmission. Le but est qu'au moment de la transmission, l'entreprise soit en "état de transmissibilité", ce qui favorise la réussite de la transmission. . Mettre une entreprise en "état de transmissibilité" signifie:

- intégrer le repreneur suffisamment tôt: transmission des connaissances techniques (savoir-faire), commerciales (connaissance des clients, des fournisseurs et des concurrents) et de gestion; transmission des responsabilités et de la culture d'entreprise,
- choisir une forme juridique de l'entreprise adéquate suffisamment tôt pour éviter d'importantes conséquences fiscales (voir 1.6),
- faciliter la transmission grâce à une restructuration adéquate (création d'une holding pour faciliter le financement, scission, etc.),

- cession du patrimoine hors exploitation et distribution du produit de cette cession pour diminuer la valeur de l'entreprise (implique des conséquences fiscales mais facilite la recherche d'un repreneur),
- augmenter la valeur de l'entreprise en éliminant les sources de pertes,
- réaliser les investissements nécessaires pour maintenir ou développer la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché,
- résoudre les problèmes internes de l'entreprise (conflits internes, organisation interne, litiges).

1.3 Problématique liée à la recherche d'un repreneur

La recherche d'un repreneur intéressé peut s'avérer longue. Elle nécessite de connaître préalablement le profil souhaité du repreneur (âge, compétences, expérience, caractère, moyens financiers nécessaires, style de gestion et de direction, attitude face au personnel, volonté d'assurer la pérennité de l'entreprise). Le repreneur peut être:

- une fondation (qui a pour objet l'affectation de biens en faveur d'un but spécial; art. 80 à 89bis du Code civil; ici se pose la problématique de trouver un nouveau dirigeant de l'entreprise ou gérant),
- un ou plusieurs autres associés ou actionnaires actuels,
- un ou plusieurs membres de la famille,
- un ou plusieurs amis,
- un ou plusieurs collaborateurs,
- un client, un fournisseur ou un concurrent connus du propriétaire,
- un tiers inconnu du propriétaire qui peut être recherché par la voie d'annonces dans la presse spécialisée ou sur certains sites internet où la confidentialité des annonceurs est assurée. Grâce à leur réseau de relations, les banques et les fiduciaires peuvent aussi être approchées pour trouver un repreneur.

La recherche d'un repreneur soulève la problématique du choix des informations sensibles à communiquer. Dans une première phase, ces informations sont réduites au minimum (information générale sur l'entreprise, chiffre d'affaires, résultats, croissance annuelle, nombre d'employés, fourchette de prix désiré, conditions posées). En fonction de l'avancement des négociations, des informations plus détaillées et plus confidentielles seront transmises (détail de la comptabilité, liste des clients et des fournisseurs, compétences des collaborateurs, contrats importants. etc...). Les entreprises d'une certaine taille confient parfois à un spécialiste le mandat d'établir une due diligence (audit qui évalue et valide les forces et faiblesses d'une entreprise sur tous les aspects (états financiers, contrats, situation fiscale, litiges, état des bâtiments et des machines, protection intellectuelle, état des recherches et du développement, etc...)) qui aboutit à un rapport écrit. Ce rapport peut ensuite être remis aux investisseurs intéressés.

Le chef d'entreprise qui recherche un repreneur devrait s'engager à le former, à lui transmettre ses connaissances, y compris celles qui ont un caractère confidentiel, à lui déléguer progressivement des responsabilités et à lui octroyer un véritable pouvoir de décision.

1.4 Problématique liée à l'évaluation de l'entreprise

Avant toute négociation, il est nécessaire de fixer ses limites en matière de prix (prix de vente minimal pour le vendeur et prix d'achat maximal pour l'acheteur).

Le prix d'une entreprise fixé par exemple dans le cadre d'une transmission d'entreprise dépend des trois éléments suivants:

- valeur objective de l'entreprise (fixée par un acheteur et un vendeur rationnels lorsqu'ils ont connaissance chacun de toutes les informations relatives à l'entreprise et son environnement et lorsqu'ils ne se trouvent pas en situation de gêne),
- éléments subjectifs (liés par exemple à la contrainte de vendre rapidement et aux liens affectifs du vendeur vis-à-vis de son entreprise),
- qualité de la négociation.

Comme tout autre actif, la valeur d'une entreprise dépend de son rendement futur ou, plus précisément, de la valeur actuelle (5.1) des flux de liquidités que l'entreprise générera dans le futur et qui seront librement disponibles pour l'entreprise (méthode de la valeur basée sur les flux de trésorerie libres ou discounted free cash flow method). La valeur dépend donc des éléments suivants:

- prévisions des flux de trésorerie et du rendement de l'entreprise,
- taux d'actualisation (5.1) (ou de capitalisation) retenu.

En Suisse, les PME sont souvent évaluées sur la base de la valeur moyenne (méthode des praticiens) qui correspond à la moyenne entre la substance de l'entreprise (capitaux propres sans réserve latente) pondérée une fois et la valeur de rendement basée sur les bénéfices futurs pondérée deux fois.

En pratique, il existe encore d'autres méthodes d'évaluation (5.2). La valeur peut varier très sensiblement en fonction de la méthode retenue, des prévisions liées aux performances de l'entreprise et du taux d'actualisation (5.1) utilisé.

Vu les difficultés à évaluer précisément une entreprise, on calcule souvent une fourchette dans laquelle la valeur se situe (valeur minimale et valeur maximale).

Pour évaluer une entreprise, il est nécessaire de bien connaître l'entreprise, ses engagements, notamment ceux hors bilan, son passé, ses produits, ses forces et ses faiblesses, son environnement et ses perspectives d'avenir. Des informations fiables sont donc nécessaires, en particulier pour le repreneur.

1.5 Problématique liée à la fiscalité

Dans la plupart des cas de transmission, il existe d'importantes conséquences fiscales pour l'entreprise, son propriétaire et le repreneur. Comme ces conséquences sont souvent peu connues, elles devraient toujours être soigneusement étudiées à l'avance avec un spécialiste. Ce dernier est en mesure de proposer des solutions qui présentent un avantage fiscal. On distingue principalement les conséquences fiscales suivantes (les situations indiquées ne sont pas exhaustives; l'imposition indiquée est celle qui prévaut au niveau de la Confédération ainsi que du canton de Vaud et des communes vaudoises uniquement):

Transmission d'entreprises individuelles et de sociétés de personnes:

- Transfert d'actifs de l'entreprise dans la fortune privée du propriétaire : Imposition des réserves latentes des actifs transférés. Selon les cas, ce transfert a aussi des conséquences au niveau de la TVA (vente de machines) et du droit de mutation (vente d'un immeuble à l'un des associés). Dans certains cas, un report de l'imposition des réserves latentes sur immeuble peut être demandé. En outre, dans le cas d'un partage successoral où seule une partie des héritiers continue l'exploitation commerciale, ceux-ci peuvent demander l'imposition différée des réserves latentes (art. 21a LID et art. 18 LIFD).
- Vente d'une entreprise : le gain réalisé est imposé comme revenu.

- Restructuration (fusion, scission, transformation): Les réserves latentes ne sont pas imposées si certaines conditions sont remplies (art. 22 LID et art. 19 LIFD). Dans le cas du transfert d'une exploitation à une personne morale, les réserves latentes transférées seront imposées si, dans les cinq ans suite à la restructuration, des droits de participation sont aliénés à un prix supérieur à la valeur fiscalement déterminante.
- Transfert d'une entreprise par donation ou succession: Impôt sur les donations, respectivement sur les successions. Cet impôt est fortement réduit lorsque le transfert se fait entre descendants en ligne directe (d'un parent à son enfant), qu'il concerne une entreprise située dans le canton de Vaud, que le donataire occupe une fonction dirigeante au sein de l'entreprise et qu'il en détient au moins 33% (art. 29a LMSD) ; cette réduction d'impôt est toutefois supprimée si ces conditions ne sont plus remplies dans les cinq ans suivant le transfert.
- Les charges sociales d'AVS sont dues lorsque le gain réalisé sur la cession de l'entreprise est considéré comme revenu de l'activité indépendante.

Transmission de sociétés de capitaux (S.A., s.à.r.l.) :

- Transfert d'actifs de l'entreprise dans la fortune privée du propriétaire: Imposition des réserves latentes des actifs transférés. Selon les cas, ce transfert a aussi des conséquences au niveau de la TVA (vente de machines), de l'impôt anticipé (transfert par le biais d'un dividende en nature) et de droit de mutation (transfert d'un immeuble). Il faut noter que les dividendes (provenant d'une participation d'au moins 20%) ne sont imposés chez l'actionnaire au titre de l'impôt sur le revenu qu'à raison de 70% au niveau de cantonal et communal vaudois et qu'à 60% au niveau fédéral).
- Vente d'une participation d'au moins 20% du capital-actions d'une S.A. ou du capital social d'une s.à.r.l., qui passe de la fortune privée du vendeur à la fortune commerciale de l'acheteur (personne physique ou morale), si de la substance non nécessaire à l'exploitation (par exemple des liquidités ou des titres) existante au moment de la vente est distribuée dans les cinq ans avec la participation du vendeur : Imposition du produit de cette vente comme revenu chez le vendeur (art. 23a LID et art. 20a LIFD).
- Vente d'une participation détenue par une personne physique (dans sa fortune privée) à une autre personne physique (fortune privée): pas d'impôt.
- Restructuration (fusion, scission, transformation): Les réserves latentes ne sont pas imposées si certaines conditions sont remplies (art. 97 LID et art. 61 LIFD).
- Transfert d'actions ou de parts sociales (par une personne physique) par donation ou succession : Impôt sur les donations, respectivement sur les successions. Cet impôt est fortement réduit lorsque le transfert (participation d'au moins 40%) se fait entre descendants en ligne directe (d'un parent à son enfant), qu'il concerne une entreprise qui a une activité commerciale et son siège dans le canton de Vaud, que le donataire ou l'héritier a son domicile fiscal dans le canton de Vaud, qu'il occupe une fonction dirigeante au sein de l'entreprise et qu'il en détient au moins 33% (art. 29a LMSD) ; cette réduction d'impôt est toutefois supprimée si ces conditions ne sont plus remplies dans les cinq ans suivant le transfert.

1.6 Problématique liée au financement

Le financement constitue souvent l'un des problèmes les plus importants liés à une transmission d'entreprise puisque le repreneur dispose rarement des capitaux nécessaires pour financer l'acquisition. Ce problème du financement peut être résolu de la manière suivante:

- transfert des actifs hors exploitation dans la fortune privée du propriétaire (entreprises individuelles et sociétés de personnes),
- transfert des actifs hors exploitation au propriétaire d'une S.A. ou d'une s.à.r.l par le biais d'un dividende,

- transmission de l'entreprise à plusieurs actionnaires, par exemple à des capital-risqueurs (voir 5.4),
- création d'une société holding, avec détention du capital répartie entre plusieurs actionnaires. Dans certains cas, la holding peut en outre obtenir un prêt bancaire garanti par le nantissement des actions,
- cession des parts de propriété fractionnée dans le temps,
- obtention de crédits bancaires (voir 5.5),
- prêt du propriétaire de l'entreprise ou de la famille du repreneur,
- transmission de l'entreprise à une fondation,
- assurance-vie (voir 5.12) risque pur pour désintéresser les autres héritiers,
- donation du propriétaire de l'entreprise ou de la famille du repreneur, avances d'hoirie (ou partage anticipé de la succession),
- octroi d'une rente viagère, c'est-à-dire une rente à vie en faveur du propriétaire voire d'un tiers qu'il désigne (art. 516 du Code des obligations),
- conclusion d'un contrat d'entretien viager, c'est-à-dire un contrat qui oblige le débiteur à entretenir et soigner le créancier sa vie durant (art. 521 du Code des obligations).

Les solutions retenues peuvent impliquer des conséquences fiscales.

Le repreneur qui sollicite un financement doit convaincre des investisseurs de placer leurs capitaux dans l'entreprise qu'il reprend ou de lui prêter des capitaux pour financer l'acquisition. La décision de l'investisseur se base sur sa perception du rendement de son investissement et sur le risque qu'il analyse en général sur la base d'un plan d'affaires (ou business plan) (voir 5.3).

1.7 Problématique liée à la négociation

La négociation peut être longue et difficile. Elle se fait dans des lieux et à des dates bien choisis pour assurer la confidentialité vis-à-vis du personnel, des clients, des fournisseurs et des concurrents.

Suivant le repreneur, la langue utilisée dans la négociation peut être l'allemand ou l'anglais. Il est nécessaire de parfaitement maîtriser la langue utilisée ou se faire assister par un tiers compétent.

Il existe de nombreuses techniques de négociation qui permettent à celui qui sait s'en servir d'obtenir des avantages parfois significatifs. Suivant la taille de l'entreprise, l'apport d'un spécialiste de la négociation est important.

Une lettre d'intention (formalisation de l'accord de principe relatif à la transmission) qui intègre un accord de confidentialité devrait toujours être établie et signée par le repreneur intéressé.

Avant toute négociation, il faut:

- bien connaître l'entreprise cédée (forces, faiblesses, compétences-clés, structure de la clientèle, liens avec les fournisseurs, contrats en vigueur, engagements hors bilan, situation fiscale, risques, etc.),
- fixer les objectifs de la négociation et les points qui doivent être traités lors de la négociation,
- établir la liste des questions à poser,
- fixer les points sur lesquels on est intransigeant et ceux sur lesquels il existe une marge de manœuvre lors des négociations; pour chacun de ces points, il faut connaître les limites en-dessous desquelles on refuse de céder,
- bien connaître son interlocuteur, c'est-à-dire ses objectifs liés à la négociation, ses motivations à acquérir ou céder l'entreprise, ses moyens, ses forces et ses faiblesses, les

points auxquels il attache beaucoup d'importance et ceux sur lesquels il semble disposé à céder,

- bien reconnaître qui a le pouvoir de décision chez son interlocuteur (l'interlocuteur, la personne qu'il représente, un collègue de personnes, etc.) et qui influence les décisions (conseiller, banquier, conjoint, concubin, etc.),
- déterminer à l'avance les informations transmises à chaque étape de la négociation.

Au cours de la négociation, il faut:

- observer son interlocuteur et être attentif à ses doutes, ses contradictions et ses affirmations,
- noter les réponses obtenues et les questions en suspens,
- protocoler les décisions qui ont été prises,
- fixer la date, l'endroit et l'objet de la prochaine négociation.

1.8 Problématique liée à la rédaction du contrat de transmission (ou de l'acte de transmission)

Le repreneur doit identifier tous les engagements, financiers et non-financiers qu'il prend contractuellement, par un acte ou par la loi. Il doit aussi identifier ses droits qui découlent de la transmission. On distingue:

- la vente (art. 184 et suivants du Code des obligations),
- le transfert de patrimoine (art. 69 de la loi sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine ; voir aussi la reprise d'un patrimoine, art. 181 du Code des obligations),
- la fusion (art. 3 et suivants de la loi sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine),
- la donation (art. 239 et suivants du Code des obligations),
- l'avance d'hoirie,
- le testament (art. 467 et suivants du Code civil),
- le pacte successoral (art. 468 et suivants, 494s, 512s et 534s du Code civil).

Suivant le type de transmission, la loi prévoit des conséquences importantes liées à certains contrats, notamment les contrats de travail (art. 333 et suivants du Code des obligations) et les contrats de bail (art. 263 et suivants du Code des obligations).

Le contrat qui prévoit la transmission devrait revêtir au moins la forme écrite. On peut aussi prévoir la forme authentique. Dans certains cas, la loi impose une forme au contrat. Suivant le repreneur, le contrat peut être rédigé en allemand ou en anglais. Outre le prix, l'objet, le nom des parties et la date du contrat, certaines dispositions et clauses (voir 5.11) sont particulièrement importantes.

1.9 Problématique liée à la communication

L'arrivée d'un nouveau chef d'entreprise peut soulever des inquiétudes sur l'avenir de l'entreprise auprès des collaborateurs, des clients et des fournisseurs. Ces inquiétudes peuvent provoquer la propagation d'informations erronées susceptibles de déstabiliser l'entreprise (perte de clients, diminution de la motivation des collaborateurs, départ de collaborateurs-clés). La communication de l'information liée à la transmission est donc particulièrement importante.

La communication doit se faire par le chef d'entreprise lorsque le contrat ou l'acte qui prévoit la transmission est conclu. Les collaborateurs sont en principe informés oralement dans le cadre d'une séance d'information qui réunit tout le personnel. Il est souvent nécessaire de répéter ensuite l'information au personnel par écrit. L'information porte ici sur les points essentiels traités lors de la séance d'information.

Pour les entreprises d'une certaine taille, la transmission est souvent annoncée à la presse locale dont les lecteurs sont notamment composés de la plupart des collaborateurs de l'entreprise. Il est donc important que l'information diffusée par la presse soit la même que celle donnée aux collaborateurs par le chef d'entreprise.

La communication doit être claire et véridique. Elle porte sur:

- les motifs de la transmission,
- l'identité du repreneur et ses objectifs,
- les changements prévus dans la stratégie et l'organisation de l'entreprise avec un calendrier de ces changements et l'impact sur le personnel, les clients et les fournisseurs,
- les garanties concernant l'avenir de l'entreprise, son personnel, ses clients et ses fournisseurs.

Une attention particulière devrait être vouée à l'information et au suivi de cette information aux "collaborateurs-clés" pour éviter qu'ils quittent l'entreprise.

Dans certains cas, une cellule de renseignements peut être mise sur pied. En cas de licenciements, l'information aux personnes concernées doit se faire rapidement. Dans la mesure du possible, une aide devrait leur être apportée, par exemple sous la forme d'un soutien dans la recherche d'un nouvel emploi ou d'un soutien financier.

Etant donné que les rumeurs se répandent rapidement et que l'information est souvent déformée, la communication doit être répétée régulièrement. Si des informations erronées circulent, il est nécessaire de les rectifier rapidement, si possible en apportant des preuves de ce qui est dit.

1.10 Problématique liée à la transmission des connaissances et des responsabilités

Celui qui transmet son entreprise doit accepter de former le repreneur et de lui transmettre ses connaissances:

- techniques,
- en matière de gestion,
- du marché,
- des collaborateurs,
- des clients,
- des fournisseurs,
- des concurrents.

Cette transmission des connaissances peut s'étaler sur une longue période. Elle devrait commencer bien avant de transmettre l'entreprise si le repreneur fait partie de la famille ou s'il s'agit d'un collaborateur. Dans ce cas, le chef d'entreprise doit aussi transmettre progressivement ses compétences et ses responsabilités, ce qui peut générer quelques conflits lorsqu'il n'y est pas bien préparé.

Le statut de l'ancien chef d'entreprise après la transmission doit être clair. On peut convenir qu'il cesse toute activité au sein de l'entreprise ou au contraire qu'il continue à y travailler un certain temps selon des modalités à convenir. Il peut aussi avoir un rôle de conseiller et rester membre du conseil d'administration. Dans tous les cas, il doit planifier son départ complet de l'entreprise. Le moment venu, il doit accepter ce départ et ne plus s'immiscer dans les affaires de l'entreprise pour éviter d'importantes tensions. Il doit donc s'être préparé à ce départ, par exemple en planifiant à l'avance ses nouvelles activités après la transmission.

1.11 Problématique liée à la prévoyance du propriétaire et à la couverture de ses besoins financiers futurs

En général, le propriétaire ne tirera plus de revenu de son entreprise après l'avoir transmise. Il doit donc veiller à la couverture de ses besoins financiers futurs. Cette couverture peut être assurée par exemple grâce à:

- la rente AVS,
- la rente versée par l'institution de prévoyance (2^e pilier) ou le revenu des placements du capital obtenu en lieu et place de la rente,
- le capital provenant du 3^e pilier A (lié) éventuel et les revenus de ce capital,
- le capital et les revenus de ce capital découlant d'une assurance-vie (voir 5.12),
- le capital obtenu par la transmission de son entreprise et les revenus de ce capital
- le revenu des actifs hors exploitation transférés dans la fortune privée,
- les intérêts d'un prêt éventuel en faveur du repreneur,
- le versement de dividendes de l'entreprise si la cession des actions se fait par étape,
- une rente viagère conclue avec le repreneur (rente à vie en faveur du propriétaire, voire d'un tiers qu'il désigne; art. 516 du Code des obligations),
- un contrat d'entretien viager conclu avec le repreneur (contrat qui oblige le débiteur à entretenir et soigner le créancier sa vie durant; art. 521 du Code des obligations),
- le revenu des autres capitaux privés.

1.12 Problématique liée au placement des capitaux obtenus lors de la transmission

Il existe plusieurs stratégies de placement des capitaux qui dépendent de la propension au risque, du rendement désiré et des besoins financiers futurs de l'investisseur. On distingue:

- la stratégie basée sur la sécurité: l'objectif est le maintien de la valeur des investissements; le rendement est généralement assez faible.
- la stratégie basée sur la croissance du patrimoine: l'objectif est la croissance de la valeur du patrimoine; le rendement espéré est généralement assez élevé mais il existe un risque de perte parfois élevé; cette stratégie ne peut convenir, notamment, que si l'investisseur peut se permettre d'immobiliser son capital sur une longue période.

Un placement comporte toujours une composante de risque. Le choix d'un investissement nécessite donc préalablement d'évaluer tous les risques liés au placement (volatilité, débiteur, perspectives, monnaie de placement, etc.). Il faut toujours veiller à diversifier ses placements pour diminuer le risque global.

On distingue plusieurs types de placements, notamment les assurances-vie, (5.12) les actions, les obligations, les placements monétaires, les fonds de placement, l'immobilier, les métaux précieux, etc...

1.13 Problématique liée au repreneur

Pour le repreneur, la transmission implique souvent un investissement financier très important. Il doit donc bien connaître l'entreprise qu'il acquiert, son marché, ses clients, son personnel et ses concurrents. Il doit aussi être prêt à s'investir personnellement en consacrant un temps important à l'entreprise, et cela durablement. Il doit souvent chercher à s'entourer de collaborateurs compétents et de conseillers. Pour lui, les problématiques suivantes se posent:

- connaissance de l'entreprise acquise (voir 5.13),
- évaluation de l'entreprise (1.4),
- financement (1.6),
- négociation (1.7),
- contrat (ou acte) de transmission (1.8),
- communication (1.9),
- protection de la sphère privée (5.14),
- l'après transmission (1.14).

1.14 Problématique liée à l'après-transmission

Après la transmission, de nombreux problèmes peuvent survenir rapidement, par exemple:

- surprises liées à l'existant qui n'est pas conforme à ce qui était attendu ou discuté lors des négociations,
- refus du changement de la part des collaborateurs, ce qui peut impliquer des difficultés pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie et pour changer la culture d'entreprise et le mode de fonctionnement de l'entreprise,
- départ de collaborateurs-clés,
- conflit avec le personnel, notamment en cas de licenciement,
- démotivation des collaborateurs,
- Diminution ou cessation des relations d'affaires avec certains clients très attachés à l'ancien chef d'entreprise,
- difficultés liées aux relations avec les éventuels "co-gestionnaires" de l'entreprise, fréquentes lorsque les repreneurs sont d'anciens cadres de l'entreprise,
- conflits avec des membres de la famille qui se sentent lésés par la transmission,
- conflit avec le conjoint dû au stress, au temps consacré à l'entreprise et aux engagements financiers,
- difficultés d'intégrer l'entreprise dans le groupe du repreneur (au niveau de la culture d'entreprise, la politique salariale, la concurrence au sein du groupe, la communication)
- transmission inachevée des connaissances de l'entreprise et de son environnement par l'ancien propriétaire,
- manque de compétences du repreneur,
- présence pesante de l'ancien chef d'entreprise.

2. Importance de la transmission

La transmission d'entreprise implique des changements très importants pour l'entreprise ainsi que pour son ancien et son nouveau propriétaire. Elle doit donc être bien préparée et bien menée. Les conséquences d'une transmission ratée peuvent toucher:

- l'entreprise,
- l'ancien propriétaire,
- le nouveau propriétaire.

2.1 Pour l'entreprise, une transmission mal préparée et mal gérée peut avoir les conséquences suivantes:

- insuffisance de compétences du repreneur au niveau commercial, de la technique ou de la gestion,
- insuffisance de qualités de leadership du repreneur,
- difficultés financières dues au financement de la transmission par des capitaux de l'entreprise ou à l'importance des engagements financiers du repreneur,
- changement de stratégie, délocalisation, perte de savoir-faire,
- fiscalité mal anticipée et désavantageuse,
- dégradation des relations avec des clients et des fournisseurs due à une mauvaise communication ou à un changement du style de gestion,
- départs de collaborateurs qualifiés dus à une mauvaise communication, à la stratégie du repreneur ou à un changement du style de gestion et de direction,
- mésentente entre les nouveaux dirigeants (par exemple en cas de reprise par plusieurs membres de la même famille ou en cas de gestion par une hoirie),
- rumeurs internes et externes malsaines dues à un manque de confidentialité lors de la préparation de la transmission ou lors des négociations,
- mauvaise image véhiculée par les médias locaux, par exemple si la communication relative aux motifs de la transmission est déficiente,
- utilisation par un tiers d'informations confidentielles qui lui ont été transmises lors des négociations.

2.2 Pour l'ancien propriétaire, une transmission mal préparée et mal gérée peut avoir les conséquences suivantes:

- obligation de continuer de diriger l'entreprise au-delà du terme souhaité à cause des difficultés à trouver un repreneur dans le délai et les conditions désirés,
- prix insuffisant,
- perte financière si le financement n'est pas assuré (par exemple s'il n'existe pas de garantie suffisante lorsque le paiement est échelonné),
- fiscalité désavantageuse,
- difficulté à accepter la transmission et la fin de l'activité au sein de l'entreprise,
- en cas de décès, les héritiers et le repreneur ne sont pas ceux souhaités par le défunt, par exemple le concubin (problématique liée au droit successoral; voir les art. 457s du Code civil),
- conflit avec des membres de la famille, par exemple parce qu'ils n'ont pas accepté la transmission à un tiers externe au cercle familial ou parce que la transmission à un membre de la famille a lésé d'autres membres,

- conflit avec le repreneur à cause de dispositions contractuelles inexistantes ou mal formulées (nouvelle stratégie, délocalisation, changement de culture d'entreprise),
- plan de prévoyance (1.11) insuffisant,
- choix inapproprié des placements du capital (1.12) obtenu lors de la vente.

2.3 Pour le nouveau propriétaire, une transmission mal préparée et mal gérée peut avoir les conséquences suivantes:

- prix surfait,
- engagements financiers trop importants,
- manque de compétences du repreneur au niveau commercial, de la technique ou de la gestion et du leadership qui peuvent impliquer la perte de son investissement,
- transmission insuffisante des connaissances de l'ancien chef d'entreprise,
- défaut de la chose (faux bilan, fausses informations sur les clients, etc...),
- obligations légales (par exemple concernant les contrats de bail et de travail) et contractuelles mal connues ou dont les conséquences sont mal perçues,
- conflit avec d'autres membres de la famille (en cas de transmission à l'un des membres de la famille, par exemple si le prix est jugé insuffisant),
- conflit avec le conjoint ou le concubin à cause de la charge de travail, du stress et des responsabilités,
- conflit avec l'ancien propriétaire à cause de dispositions contractuelles inexistantes ou mal formulées,
- présence trop marquée de l'ancien propriétaire dans la gestion de l'entreprise après la transmission.

3. Méthodologie et conseils

3.1 Planning des opérations

Etape 1: travaux préalables à la transmission (ci-dessous)

Etape 2: recherche d'un repreneur (1.3)

Etape 3: négociation (1.7 et ci-dessous)

Etape 4: accord final, contrat et acte de transmission de l'entreprise (1.8)

Etape 5: communication (1.9)

Etape 1: travaux préalables à la recherche d'un repreneur (selon la forme juridique de l'entreprise: au moins 5 ans avant la transmission)

- établir un planning lié aux opérations à exécuter pour la transmission,
- établir une liste des forces et faiblesses de l'entreprise (notamment au niveau des ressources humaines, la maîtrise de la technologie, l'environnement, la qualité des produits et des prestations offerts, la situation financière, la force de vente et l'image),
- prévoir et exécuter les actes et travaux nécessaires pour mettre l'entreprise en "état de transmissibilité" (1.2),
- décrire le profil souhaité du repreneur,
- identifier les conditions exigées (par exemple un prix minimum) et celles souhaitées (par exemple assurer la pérennité de l'entreprise) (1.1),
- évaluer l'entreprise (1.4),
- évaluer les conséquences fiscales (1.5) de la transmission pour le propriétaire et pour l'entreprise,
- le cas échéant, faire établir une due diligence (5.13),
- établir un premier dossier de transmission sommaire qui comprend la présentation de l'entreprise, les chiffres-clés, le prix désiré et les conditions posées.

Conseils

- se faire conseiller par un expert pour ce qui est de l'évaluation de l'entreprise, des conséquences fiscales et de la préparation du dossier de transmission,
- pour les entreprises d'une certaine taille, faire établir une *due diligence*,
- sélectionner une personne qui vous accompagnera, vous conseillera et vous représentera tout au long de la transmission,
- démarrer la procédure au moins 3 ans avant la transmission de l'entreprise (selon la forme juridique de l'entreprise: au moins 5 ans avant la transmission pour des raisons fiscales).

Etape 2 : recherche d'un repreneur

Voir 1.3.

Etape 3: Négociation

Problématique de la négociation (1.7).

Conseils

- suivant la valeur de l'entreprise, se faire conseiller, voire représenter, par un spécialiste de la négociation qui a des compétences en économie d'entreprise,
- planifier à l'avance les étapes de la négociation,
- connaître l'autre partie engagée dans la négociation (par exemple, qui a le pouvoir de décision?),
- exiger un accord de confidentialité de la part des intéressés,
- choisir un endroit discret, agréable et neutre pour la négociation, par exemple une salle d'un hôtel ou le domicile du chef d'entreprise,
- venir bien préparé à la négociation,
- connaître ses objectifs et les points auxquels on attache beaucoup d'importance,
- identifier les points auxquels l'autre partie attache beaucoup d'importance,
- évaluer régulièrement la réelle volonté de l'autre partie de conclure l'affaire,
- observer le comportement de l'autre partie, relever ses doutes, ses hésitations et ses contradictions,
- noter les points d'accord et les points de désaccord.

Etape 4: accord final, contrat et acte de transmission de l'entreprise

Voir 1.8.

Etape 5: communication

Voir 1.9.

3.2 Coût d'une transmission

Le coût d'une transmission dépend de la taille de l'entreprise, ainsi que de la complexité et la densité des travaux liés à la transmission. Il est recommandé de s'adresser à des spécialistes pour les questions de:

- Accompagnement de la transmission d'entreprise ou en tout cas de celles d'une certaine taille: l'accompagnateur gère toutes les opérations liées à la transmission. Il est un véritable partenaire du chef d'entreprise qui veut transmettre. Il délègue certaines tâches à des spécialistes. Ses honoraires sont en général constitués d'une part fixe et d'un pourcentage du prix de vente. Demander une offre.
- Évaluation de l'entreprise: les honoraires des spécialistes en évaluation d'entreprises dépendent du temps consacré pour la prise de connaissance du contexte (entreprise et son environnement), l'établissement des prévisions financières, l'évaluation et les conseils. Le temps consacré dépend aussi de la complexité du cas, de la taille de l'entreprise et du degré de précision de l'évaluation souhaité (valeur relativement précise ou valeur approximative). Demander le prix horaire et une estimation du coût total; parfois, il est possible d'obtenir un forfait.
- Fiscalité: les honoraires des fiscalistes dépendent du temps consacré pour la prise de connaissance du cas (situation de l'entreprise et du propriétaire), les recherches nécessaires, les conseils et l'établissement des déclarations fiscales. Le temps consacré est aussi fonction de la complexité du cas et de la taille de l'entreprise. Demander le prix horaire et une estimation du coût total; parfois, il est possible d'obtenir un forfait.
- Négociation: les honoraires des négociateurs sont souvent fonction des résultats obtenus (pourcentage du prix de la transaction). On peut proposer des formules originales comme un montant fixe + un pourcentage du prix s'il dépasse un niveau donné. Demander une offre.

- Contrats et actes: les honoraires des avocats et des notaires dépendent du temps consacré pour la prise de connaissance du cas, les recherches nécessaires, le conseil et la rédaction du contrat ou de l'acte. Pour certains actes notariés, les honoraires sont fixés par les autorités (par exemple vente d'immeuble). Demander le prix horaire et une estimation du coût total.
- Traduction des textes: les honoraires des traducteurs dépendent en général du nombre de pages ou de mots traduits et de la complexité du texte. Demander une offre
- Communication: les honoraires des spécialistes en communication dépendent du temps consacré. Demander une offre.
- Prévoyance et placements des capitaux: les banques et les assurances fournissent généralement de bons conseils sans demander d'honoraires en contrepartie; les conseils fournis par les fiduciaires sont facturés. Demander le prix horaire et une estimation du prix total; parfois, il est possible de demander un forfait.

4. Formation, documentation, contacts

4.1 Formation

Chambre vaudoise de commerce et de l'industrie : www.cvci.ch

Centre patronal: www.romandieformation.ch

Université de Lausanne : www.hec.unil.ch/docs/pglauser/cours/205/

4.2 Documentation

- Pascal Favre, *Créer, gérer et transmettre une entreprise*, 5^e édition, Edition Fiduciaire Michel Favre, Lausanne, 2009.
- Hanspeter Vetsch, *Comment réussir le règlement d'une succession: conseils destinés aux chefs d'entreprise et aux cadres supérieurs de PME*, Bilanz, Zurich, 2001.
- Arnaud Thauvron, *Evaluation d'entreprise*, 2^e édition, Economica, 2007.
- François Chaudet, *Droit suisse des affaires*, 3^e édition, Helbing & Lichtenhahn, Genève, 2010.
- Xavier Oberson, *Droit fiscal suisse*, 3^e édition, Helbing & Lichtenhahn, Genève, 2007
- Carl Helbling, *L'évaluation d'entreprises, Théorie et pratique*, 3^e édition, Haupt, Zurich, 1987.
- Business-plan : plusieurs exemples de business-plan sont à disposition sur internet, par exemple :
www.swiss-venture-club.ch/upload/cms/user/fin_bpldownload_fr.pdf
www.bdo.ch/fr/comtool-details/publication/cat/t-themen/item/business-plan/
www.bcv.ch/fr/entreprises/outils_et_conseils/business_plan

Etude publiée :

Université de Saint-Gall et PricewaterhouseCoopers, *On cherche successeurs*, Zurich, 2005 (enquête sur la transmission d'entreprise en Suisse).

4.3 Contacts

Chambre vaudoise pour le commerce et l'industrie (CVCI): www.cvci.ch

Association vaudoise pour la promotion des innovations et technologies (AIT): www.ait-vd.ch

Institut Gestion & entrepreneuriat (IGE) de la HEIG-VD, Yverdon-les-Bains : www.ige-heig-vd.ch

5. Glossaire et notions théoriques

5.1 Valeur actuelle

La valeur actuelle à un instant donné (VA) d'un capital touché dans n années (C) correspond à:

$$\frac{C}{(1+i)^n}, \text{ avec:}$$

VA: valeur actuelle d'un montant C touché dans n années
C: montant touché dans n années
i: taux d'actualisation
n: durée

En évaluation d'entreprise, le taux d'actualisation sert à escompter les rendements futurs, c'est-à-dire à connaître la valeur de ces rendements à la date d'évaluation. Il correspond au coût moyen pondéré du capital ou *WACC* (utilisé dans la méthode dite brute) ou au rendement espéré des capitaux propres (utilisé dans la méthode dite nette). Ce rendement espéré des capitaux propres tient compte du risque.

5.2 Méthodes d'évaluation

La valeur d'une entreprise correspond à la somme de la valeur du patrimoine d'exploitation et du patrimoine hors exploitation. Ce dernier est évalué séparément, à la valeur de liquidation. L'évaluation du patrimoine d'exploitation peut être menée sur la base des méthodes suivantes:

- méthode de la valeur de rendement basée sur les flux de trésorerie libres futurs des flux nets de trésorerie d'exploitation futurs – valeur actuelle des flux nets de trésorerie d'investissement de remplacement futurs),
- méthode de la valeur de rendement basée sur les bénéfices futurs (valeur actuelle des bénéfices futurs),
- méthode de la valeur substantielle (valeur de remplacement de l'actif net),
- méthode de la valeur moyenne, dite des "praticiens" (moyenne entre la valeur de rendement basée sur les bénéfices futurs et la valeur substantielle; parfois, la valeur de rendement est pondérée deux fois),
- méthode des multiples (par exemple multiple du chiffre d'affaires ou du nombre de clients)
- méthode de la capitalisation temporaire des superbénéfices (valeur substantielle + valeur actuelle des superbénéfices qui correspondent à la différence entre le bénéfice et le rendement normal de la substance),
- etc...

Ces valeurs peuvent être calculées sur une base brute (avant déduction des dettes et des intérêts des dettes) ou sur une base nette (après déduction des dettes et des intérêts sur les dettes).

5.3 Business plan

Le business plan est un plan d'affaires qui décrit le plus précisément et le plus profondément possible un projet ou une entreprise et qui expose les prévisions pour les 3 à 5 prochaines années relatives à ce projet ou cette entreprise. Il constitue une aide à la décision d'investissement. Il

contient généralement 30 à 50 pages. Il doit être simple, facilement compréhensible, précis, adapté au destinataire et convaincant. Son contenu est en général le suivant:

- résumé sommaire,
- présentation de l'entreprise (historique, produits, marchés, collaborateurs, etc.),
- étude de l'environnement de l'entreprise,
- étude des forces et des faiblesses de l'entreprise (management, ressources humaines, vente, finances, production, approvisionnement, recherche et développement),
- objectifs et stratégie,
- stratégie marketing,
- ressources nécessaires,
- étude de rentabilité basée sur les comptes prévisionnels,
- analyse des risques et étude de sensibilité,
- conclusion,
- annexes.

Liens

www.swiss-venture-club.ch/upload/cms/user/fin_bpldownload_fr.pdf

www.bdo.ch/fr/comtool-details/publication/cat/t-themen/item/business-plan/

www.bcv.ch/fr/entreprises/outils_et_conseils/business_plan

5.4 Capital-risque

Par capital-risque, on entend habituellement l'investissement dans des entreprises de haute technologie qui n'ont pas encore atteint le stade de maturité. Les secteurs concernés sont notamment les secteurs médical, biotechnologique, informatique et des télécommunications. Ces entreprises se caractérisent par les éléments suivants:

- degré élevé de risque lié à l'investissement,
- important potentiel de plus-value sur l'investissement,
- projet novateur à fort potentiel commercial,
- produit ou prestation non encore commercialisé à large échelle,
- le développement du projet est mené par une équipe plutôt que par une seule personne,
- important degré d'intégration des nouvelles technologies dans le produit ou la prestation.

Les capital-risqueurs sont principalement:

- des entreprises spécialisées,
- des fonds de placement spécialisés,
- quelques institutions de prévoyance.

En général, les investisseurs en capital-risque ne détiennent pas la majorité du capital. Ils font souvent partie du conseil d'administration. Par contre, ils occupent rarement les postes de dirigeants (opérationnels). La durée de leur investissement est souvent limitée à une période de trois à cinq ans.

5.5 Demandes de financement adressées aux banques

Les demandes de financement adressées aux banques sont examinées par les services de la banque. La durée de cet examen peut s'étendre de quelques jours à 1 mois suivant l'importance du financement demandé. Les banques analysent les demandes de financement sur la base de

certaines documents (5.6) et fondent généralement leur décision liée au montant du prêt sur la capacité du débiteur à honorer ses engagements (5.7). Elles demandent des garanties (5.8) pour se couvrir contre les risques de pertes. Elles fixent un taux d'intérêt (5.9) et un plan de remboursement (5.10).

5.6 Documents généralement demandés par les banques

- extrait récent du registre du commerce,
- extrait récent de l'office des poursuites et faillites (concernant la société transmise et le repreneur),
- extrait du registre foncier si l'entreprise est propriétaire d'importants immeubles ou si la garantie consiste en un gage immobilier,
- le cas échéant, un rapport d'expertise récent sur les immeubles importants de l'entreprise ou les immeubles gagés (l'expertise doit être menée par un spécialiste agréé par la banque),
- copie de la dernière déclaration d'impôt du repreneur,
- comptes annuels de la société transmise des trois dernières années (bilan, compte de résultat, annexe) avec le rapport de l'organe de révision,
- copie des principaux contrats de l'entreprise transmise,
- exposé du projet de développement de l'entreprise et de la stratégie prévue, budgets à long terme et à court terme avec plan de remboursement de la dette (ou plus généralement un business plan (5.3),
- curriculum-vitae du repreneur.

5.7 Capacité du débiteur à honorer ses engagements

La capacité du débiteur à honorer ses engagements se mesure à sa capacité à dégager des liquidités (flux de trésorerie d'exploitation – flux de trésorerie d'investissement de remplacement). C'est cette trésorerie qui permettra à l'entreprise de rembourser ses dettes et de payer les intérêts. Les banques attachent donc beaucoup d'importance aux prévisions de flux de trésorerie pour décider d'octroyer ou non un crédit et pour fixer le montant maximal du crédit.

5.8 Garanties

Les garanties demandées par les banques sont généralement les suivantes:

- nantissement des titres,
- cession de certains actifs de l'entreprise (par exemple les débiteurs ou le produit de la vente du fonds de commerce),
- gage immobilier (hypothèque, cédule hypothécaire),
- cautionnement: en cas d'insolvabilité, le créancier peut faire valoir ses prétentions auprès de la caution (personne physique ou morale) selon une procédure qui dépend du type de cautionnement (simple ou solidaire),
- assurance-vie: en cas de décès d'une personne déterminée, le créancier touche un capital fixé d'avance.

5.9 Taux d'intérêt

Le taux d'intérêt peut être:

- fixe,
- variable en fonction des taux actuels du marché,
- en partie fixe et en partie variable,
- variable mais limité à un maximum fixé d'avance (moyennant une prime à payer).

Le taux est généralement fixé ainsi:

- taux du marché
- + prime de risque liée au débiteur, qui dépend de la qualité de son bilan, du secteur d'activité, de l'intensité de la concurrence, des compétences du management et du personnel, de la qualité des produits, de la dépendance vis-à-vis de fournisseurs et de clients, etc.
- + prime pour les frais de la banque
- + prime pour la marge bénéficiaire de la banque
- réduction pour la qualité des garanties
- réduction éventuelle liée au volume des affaires du client confiées à la banque

5.10 Plan de remboursement

On peut convenir l'un des plans de remboursement suivant:

- annuité (remboursement+intérêt) constante,
- remboursement annuel fixe,
- remboursement différé dans le temps,
- remboursement dégressif.

5.11 Les clauses importantes des contrats et actes liés à la transmission

- obligations de faire et de ne pas faire de la part des deux parties (par exemple, obligation de transférer les connaissances au repreneur, interdiction de concurrence, obligation de conserver le logo de l'entreprise, obligation de suivre la stratégie convenue lors des négociations, interdiction de licencier ou de délocaliser sans juste motif pendant une période fixée, etc...)
- mode de paiement et garanties de paiement,
- for juridique,
- statut de l'ancien chef d'entreprise après la transmission (salarié de l'entreprise pour une période fixée, conseiller, membre du conseil d'administration, aucun rôle, etc...),
- informations générales sur l'entreprise reprise,
- garantie de l'exactitude du bilan et des engagements hors bilan,
- garantie de l'exactitude des contrats les plus importants (engagements vis-à-vis de clients ou de fournisseurs, clauses liées à la dénonciation des rapports de travail avec certains collaborateurs, etc...)
- situation fiscale de l'entreprise (litiges et actions en cours),
- conséquences en cas de défaut de la chose,
- transfert des documents importants (contrats, procès-verbaux des assemblées générales passées, règlements, conventions collectives de travail, comptabilité et pièces justificatives des exercices passés, déclarations fiscales, polices d'assurances, fichiers de clients, correspondance passée et plus généralement les archives de l'entreprise),

- traitement des événements importants qui surviennent entre la conclusion du contrat et son exécution,
- nomination d'un tiers pour arbitrer un éventuel litige futur,
- sanctions en cas d'inexécution du contrat de la part de l'une des parties et en cas de non-respect d'une disposition du contrat ou de l'acte.

5.12 Les assurances-vie

Il existe de nombreuses formes d'assurances-vie. Parmi celles qui sont conclues fréquemment, on distingue:

- L'assurance-vie risque pur: un capital fixé d'avance est versé au preneur d'assurance ou à un tiers désigné (bénéficiaire) uniquement en cas de décès avant une date fixée d'avance. Le bénéficiaire peut être par exemple le conjoint, le concubin ou les enfants. Ces assurances-vie sont souvent conclues pour maintenir le niveau de vie des proches du chef d'entreprise s'il décède, particulièrement lorsque la valeur de l'entreprise est fortement liée à sa personne. Lorsqu'un testament prévoit que l'entreprise est transmise à l'un seulement des héritiers, ces assurances-vie peuvent permettre de désintéresser les autres héritiers.
- L'assurance-vie de capitaux, qui garantit la constitution d'un capital et pour laquelle l'événement assuré se réalisera avec certitude. On distingue ici notamment l'assurance mixte (où le capital est versé en cas de décès ou, en cas de vie, à l'expiration de la durée d'assurance convenue) et l'assurance en cas de vie (où le capital assuré est versé en cas de vie; en général les primes sont restituées en cas de décès). Ces assurances peuvent être liées à des fonds de placement.
- L'assurance de rente viagère: à partir d'une date fixée, une rente est versée au bénéficiaire jusqu'à son décès. On peut prévoir qu'en cas de décès les primes payées sont remboursées, le cas échéant déduction faite des rentes déjà versées. Il existe aussi des assurances avec rentes temporaires qui s'arrêtent en cas de décès ou en cas d'atteinte d'un âge déterminé préalablement (utile pour financer un "pont AVS").

5.13 Problématique liée à la connaissance de l'entreprise acquise: l'importance de la due diligence

Il n'est pas toujours aisé pour le repreneur de bien connaître l'entreprise avant la transmission, surtout s'il n'a pas été intégré dans l'entreprise. En pratique, le repreneur demande souvent de consulter une *due diligence*, c'est-à-dire un rapport complet sur la situation financière, les engagements hors bilan, la situation juridique, fiscale et commerciale de l'entreprise. Lorsque la taille de l'entreprise est relativement importante, il est fréquent qu'un tiers soit mandaté (par le vendeur) pour établir cette due diligence.

Par cette *due diligence*, l'expert certifie l'exactitude de certaines données particulièrement importantes pour se forger une opinion sur la valeur d'une entreprise et sur l'opportunité de l'acquérir. Pour l'acheteur, il s'agit donc d'un document important qui lui évite de procéder lui-même aux contrôles et qui lui permet d'entrer rapidement en négociation. Les coûts d'achat sont ainsi réduits.

Pour le vendeur, la *due diligence* permet d'éviter qu'un tiers intéressé à la reprise de l'entreprise ne s'immisce dans les affaires de l'entreprise pour vérifier certaines informations. Les données sensibles que l'entreprise ne souhaite pas divulguer sont donc protégées. De plus, la *due diligence* n'est réalisée qu'une fois et le rapport final est remis aux personnes intéressées. Pour le vendeur, la *due diligence* a aussi comme avantage de réduire les risques de procès pour défaut de la chose vendue.

L'expert mandaté pour exécuter la *due diligence* doit être neutre, indépendant et qualifié.

5.14 Problématique liée à la protection de la sphère privée

Le repreneur devrait protéger sa sphère privée, aussi bien au niveau financier que de l'entente à long terme au sein de sa famille.

Avant la transmission, il devrait examiner soigneusement les questions suivantes:

- son niveau d'engagement financier (au regard de la forme juridique de l'entreprise et des garanties octroyées pour obtenir le financement nécessaire, par exemple les cautionnements et les cédulas hypothécaires),
- la situation en cas de décès : qui héritera quoi, qui dirigera l'entreprise, quelle sera la situation du concubin, quelle sera la situation des enfants en cas de remariage du conjoint?,
- la situation en cas d'invalidité,
- la situation en cas de divorce (prétentions du conjoint),
- la position des autres membres de la famille (accord ou réticences avec les modalités de la transmission) et du conjoint.

Le cas échéant, un changement de la forme juridique de l'entreprise et du régime matrimonial avant la transmission peut être judicieux. Il peut aussi être utile de rédiger un testament.

5.15 Problématique en cas de décès du chef d'entreprise

En cas de décès du chef d'entreprise, l'entreprise continue en général d'exister. Les questions suivantes se posent:

- qui reprend la direction de l'entreprise, dans quelles conditions et dans quel délai?
- quelles sont les prétentions salariales du nouveau chef de l'entreprise?
- qui peut prendre les décisions de l'entreprise (l'hoirie dans l'entreprise individuelle; le conseil d'administration dans la SA)?
- problèmes fiscaux.

S'il n'existe pas de disposition pour cause de mort, l'hoirie peut décider de:

- vendre l'entreprise à un tiers,
- répartir les parts de l'entreprise entre certains membres de l'hoirie,
- liquider l'entreprise,
- garder la propriété de l'entreprise et nommer un directeur, qui peut être l'un des membres de la famille ou un tiers externe à la famille,
- créer une fondation et lui transmettre la propriété de l'entreprise.

6. Bibliothèque de liens

Liens généraux

Swissfirms, répertoire des membres des chambres de commerce: www.swissfirms.ch
Office du développement économique du canton de Vaud : www.dev.ch

Bourses d'investisseurs

Capital proximité: www.capitalproximite.ch
Association Relève PME: www.relevepme.ch
www.swissbusiness24.ch
www.remicom.ch

Capital risque

Association européenne de venture capital: www.evca.eu
Société suisse de capital risque (Swiss Private Equity & Corporate Finance Association):
www.seca.ch
www.swissbusiness24.ch

Banques - assurances

Association suisse des banquiers: www.swissbanking.ch/fr
Banque cantonale vaudoise: www.bcv.ch/
Crédit suisse: www.credit-suisse.com/ch/fr
UBS: www.ubs.com/1/f
Association suisse d'assurances: www.svv.ch

Fiduciaires

Chambre fiduciaire suisse: www.chambre-fiduciaire.ch
Fiduciaire suisse: www.fiduciairesuisse.ch
Ordre romand des experts-fiscaux: www.oref.ch

Volet juridique

Association des notaires vaudois (ANV): www.notaires.ch/associations/vaud
Ordre des avocats vaudois (OAV): www.oav.ch