

# 5 À 7 DE LA CONSTRUCTION: RÉUSSIR SA SUCCESSION

Le 12 juin, le Secrétariat Romand Lausanne (SRL) organisait un 5 à 7 de la construction consacré aux successions – une étape délicate dans la vie d'une entreprise, d'autant que chaque histoire est unique.

Succession, vente à un investisseur ou une autre entreprise, management buy-in ou buy-out, fusion, ou encore introduction en bourse: différentes possibilités existent lorsqu'il s'agit de remettre son entreprise. En Suisse, le modèle le plus courant est celui de la succession familiale. Et c'est ce modèle – ou plus précisément celui de la donation par pacte successoral – qu'a choisi l'entreprise J.-L. Ratti-Blanc SA à Moudon lorsque le papa Jean-Louis, arrivé à l'âge de 62 ans, a choisi de lever le pied progressivement et de remettre l'entreprise qu'il a fondée en 1985 à son fils Raphaël.

Au-delà de pérenniser son entreprise, son «4<sup>e</sup> enfant», l'objectif prioritaire de Jean-Louis Ratti était de répartir équitablement la succession entre Raphaël et ses deux sœurs. Au total, il aura fallu pas moins de huit ans pour régler les différents aspects juridiques et fiscaux.

Comme souvent, la valeur que prend l'entreprise au fil des ans était au cœur des réflexions. «Les biens immobiliers ont été légués à mes sœurs ou vendus, et ainsi sortis des parts sociales de l'entreprise pour en diminuer la valeur. De ce fait, je n'ai pas eu besoin de sor-

**«L'entrepreneur ne dispose pas toujours d'assez de réserves pour faire une donation.»**

posés de liquidités pour racheter des parts à mes sœurs ou procéder à une quelconque transaction financière», explique Raphaël Ratti.

Pour autant, ce type de règlement n'est pas toujours possible. «Souvent, la personne qui souhaite remettre son entreprise ne dis-



Raphaël Ratti a travaillé 17 ans avec son papa Jean-Louis dans l'entreprise, dont il a repris les rênes en 2016.

pose pas de suffisamment de réserves pour faire une donation, et doit donc vendre afin de maintenir son train de vie», précise Me Julien Guignard, avocat spécialisé en conseil aux entreprises et en droit de la construction et de l'aménagement du territoire. «Des ventes par étapes

peuvent alors s'avérer judicieuses, notamment si la personne qui remet souhaite éviter de devoir rester salariée dans l'entreprise pour conserver une assise financière. Ce d'autant que la vente d'actions en Suisse est fiscalement neutre après cinq ans.»

## Une transmission progressive

Le pacte successoral convenu par la famille Ratti prévoit une donation par étapes, pour des raisons fiscales. Dans le canton de Vaud où l'entreprise est établie, jusqu'à CHF 49 999 francs peuvent être légués par année sans être soumis à l'impôt sur les successions, contrairement à d'autres cantons où les donations sont entièrement exonérées.

Ainsi, le père Jean-Louis remet depuis 2016 chaque année un certain nombre de parts à son fils, en veillant à ne pas dépasser ce montant. La donation se répartira donc encore sur un certain nombre d'années jusqu'à ce que le fils devienne actionnaire majoritaire.

D'un point de vue opérationnel, Raphaël a intégré l'entreprise comme contremaître en 1999. Il en est devenu directeur au 1<sup>er</sup> janvier 2016, au moment où la première part de la donation lui a été versée. Son père et sa mère sont eux présidents du conseil d'administration, tandis que le papa s'est entièrement retiré de la gestion opérationnelle en 2017. «Nous n'avions pas prévu que la transmission prendrait autant de temps, mais au final, cela a permis d'assurer une transition naturelle, en introduisant progressivement de nouvelles choses qui ont été bien acceptées par les collaborateurs comme les clients, qui me connaissent déjà», explique Raphaël.

## Estimation de la valeur

Parfois, les entreprises peinent à trouver un repreneur car leur valeur est trop élevée pour un rachat, par exemple par des cadres de l'entreprise. Pour faire baisser leur valeur, elles procèdent souvent à une réduction du capital-actions ou distribuent des dividendes.

Dans le cadre d'une donation par pacte successoral, la valeur fiscale de l'entreprise au moment de la signature du pacte fait foi. Pour Me Guignard, il convient de procéder à une estimation neutre de la valeur de l'entreprise dans tous les cas. «Différentes méthodes existent, comme par exemple celle de l'EBITDA, qui permet de déterminer combien de cash il reste après les encaissements, décaissements et autres facteurs non monétaires comme les amortissements.»

Dans certains cas, faire appel à un médiateur externe peut s'avérer judicieux. Car plusieurs perceptions quant à la valeur que chacun associe à l'entreprise peuvent s'affronter, voire générer des frictions au sein des familles. Ainsi, il s'agit par exemple de définir si et dans quelle mesure l'investissement personnel que le successeur a fait dans l'entreprise avant de la reprendre doit être pris en compte pour déterminer la valeur au moment de la succession.

## Se positionner clairement

Si chaque canton a ses propres règles en matière de succession et que chaque histoire est unique, la transmission d'entreprise induit tou-

jours des réflexions qui vont bien au-delà des seuls aspects financiers, juridiques et fiscaux. Car la dimension émotionnelle joue également un rôle très important, notamment lorsqu'il s'agit d'une succession familiale.

Immanquablement, des questions sensibles vont se poser, et ce des deux côtés: Est-ce que je souhaite vraiment donner l'entreprise à mes enfants, ou au contraire la vendre à l'extérieur? Ou: Si je reprends l'entreprise familiale, ai-je vraiment envie que mon père y joue encore un rôle, ou ne serait-il pas préférable qu'il se retire complètement?

Une succession réussie est un long chemin jalonné de telles questions délicates qui exigent un positionnement clair de part et d'autre. «Je conseille toujours d'arrêter des moments de discussion en famille pour aborder ce type de sujets, et de ne pas en discuter hors de ce cadre.

Car si la discussion intervient au mauvais moment, par exemple dans un moment de colère ou de frustration, elle risque de ne pas être très constructive, voire même de dégénérer», souligne Me Guignard.

## Anticiper les risques

Qu'il s'agisse d'une succession familiale ou d'une reprise par une personne ou entité externe, une transmission d'entreprise induit toujours une réflexion sur sa structure, et parfois, une remise à plat complète. «On peut considérer qu'il y a trois strates dans une société anonyme: le propriétaire d'actions qui constitue en quelque sorte l'organe législatif, le conseil d'administration qui représente la société et signe, ainsi que la direction opérationnelle», précise Me Guignard.

Or parfois, une seule personne assume ces trois fonctions. Ce qui est certes synonyme de totale indépendance, mais aussi de risque. Ainsi, en cas de décès par exemple, l'entreprise se retrouverait bloquée, car sans plus personne pour la représenter. Il peut donc s'avérer judicieux que les parents ou d'autres membres de la famille fassent partie du conseil d'administration.

Une convention d'actionnaires permet aussi de se prémunir contre certains risques, en prévoyant par exemple des droits de préemption. Frères et sœurs deviendraient ainsi prioritaires si le successeur devait se retirer

**«En Suisse, la vente d'actions est fiscalement neutre après cinq ans.»**

alors qu'un prix préférentiel lui avait été accordé au moment de la reprise de l'entreprise. D'autres dispositions peuvent être prévues, par exemple un décalage des paiements en cas de recul du chiffre d'affaires ou un report des échéances de reprise en cas de pépin.

Si les affaires de Ratti-Blanc sont florissantes, avec un nombre d'employés qui est passé d'une dizaine à une trentaine au cours des dernières années, certaines dispositions particulières ont été prises dans le pacte successoral afin que l'entreprise reste en mains familiales quoi qu'il arrive.

Ainsi, Raphaël ne peut par exemple revendre ses parts qu'à ses sœurs, lesquelles bénéficient d'un droit d'emption au cas où elles ne pourraient pas les acheter. Au final, chaque entreprise doit décider ce qui est juste pour elle-même.

Il convient cependant de s'appuyer sur l'expertise de spécialistes, afin que le long chemin qui mène à la transmission d'entreprise soit aussi celui du succès.

Corine Fiechter

## Prochain 5 à 7 de la construction

Le prochain 5 à 7 de la construction sera consacré aux consortiums, sous l'angle de la COMCO. Le Prof. Dr. Patrick L. Krauskopf partagera son expertise avec les participants. Deux sessions sont prévues:

11 septembre à Lausanne  
18 septembre à Bienne

Plus d'informations suivront.