

# LE TEMPS

---

ENTREPRISE FAMILIALE Lundi 15 septembre 2003

## Lors d'une vente, prévoyez la retraite du patron

Par Frank Guemara

### La transmission doit être planifiée et anticipée.

Déjeunant récemment avec un ancien client, il m'informe avec un sourire malicieux qu'il rencontre son notaire le mardi suivant. Devant mon regard interrogateur, il me rappelle que ce jour-là cinq ans se seront écoulés depuis la vente de son entreprise. La clause de non-concurrence qu'il avait alors dû signer deviendra caduque. Bref, il s'apprête à déposer les statuts d'une société en tous points concurrente à l'entreprise cédée. Mon interlocuteur est en excellente santé et plein d'entrain. Toutefois, je lui rappelle sa lassitude face à la pression engendrée par la fonction de patron qui avait motivé alors sa décision de vendre l'entreprise. En outre, il avait également invoqué sa détermination de disposer de plus de temps pour sa famille et la réalisation de quelques vieux rêves. J'apprends que ceux-ci, à savoir l'obtention d'un brevet de pilote d'avion et l'acquisition de quelques plants de vigne, ne l'ont accaparé que quelque temps et qu'il aspire aujourd'hui à une vie un peu moins contemplative.

Dans un processus de vente, il est courant de constater qu'un entrepreneur est extrêmement réticent à conserver des responsabilités opérationnelles dans l'entreprise qu'il cède. Quand on a été seul maître à bord il est difficile d'envisager de devoir partager le pouvoir. Néanmoins, il s'agit souvent d'une revendication des acheteurs pour une phase provisoire et dégressive. Ces derniers veulent assurer une parfaite transmission opérationnelle. Cependant, nombre d'entrepreneurs se trouvent déconcertés, lorsque l'acheteur met fin au mandat qu'ils avaient eu du mal à accepter. Il est vrai que pour un patron il est rude de réaliser que les nombreuses séances de travail ont laissé place à quelques rendez-vous avec deux interlocuteurs uniques: son gérant de fortune et son conseiller fiscal. Relevons que si ceux-ci ne peuvent se permettre de signifier leur agacement face aux états d'âme de leur client, l'épouse de celui-ci n'a pas ce genre de scrupules.

L'activité du patron après la vente est un élément important pour considérer un processus de vente pleinement réussi. Elle doit être ainsi intégrée à la réflexion sans pour autant conduire à différer la cession; la pérennité de l'entreprise pourrait être mise en péril. La transmission doit être planifiée et anticipée tant que le patron est en pleine possession de ses moyens. Elle est néanmoins déstabilisante pour un entrepreneur, car elle ne coïncide que rarement avec une échéance qui lui est propre, telle que l'atteinte de l'âge légal de la retraite.

Ainsi, après la vente, la situation est paradoxale. D'un côté, fort de l'expérience accumulée, d'une disponibilité raisonnable et d'une vigueur affirmée, le patron pourrait contribuer au développement d'autres sociétés à la recherche de compétences qu'il a acquises. Malheureusement, le patron étant habitué à être maître chez lui, il lui est souvent pénible d'envisager de travailler dans une entreprise sans la posséder. Ainsi, un rôle de simple consultant ne le contente que rarement. D'un autre côté, riche des liquidités résultant de la cession de son entreprise, l'ancien patron pourrait créer un portefeuille de sociétés cotées en Bourse ou privées. Toutefois, la simple détention de participations est intellectuellement souvent peu satisfaisante et surtout peu accaparante.

Afin de résoudre cette problématique, il n'est pas question de racheter une entreprise et de substituer à d'anciennes tâches de nouvelles fonctions tout aussi prenantes. Par contre, de nombreux anciens

entrepreneurs se reconvertissent avec bonheur en financiers consultants de haut vol. A savoir, une prise de participation minoritaire dans une ou plusieurs jeunes entreprises heureuses de bénéficier de capitaux et de compétences exercées avec un rythme avisé au sein d'un conseil d'administration.

Quant à moi, à défaut d'avoir pu convaincre mon ancien client de renoncer à cette nouvelle aventure, je compte bien, d'ici à quelques années, intervenir à nouveau lorsqu'il s'agira de lui trouver un repreneur.

frank.guemara@triportail.ch, Triportail SA.

**LE TEMPS © 2009 Le Temps SA**