

LE TEMPS

ENTREPRISE FAMILIALE Lundi 26 mai 2003

Transmissions: qui sera le futur propriétaire?

Par Frank Guemara, frank.guemara@triportail.ch

Selon l'option de vente retenue, les décisions stratégiques sur l'activité, l'organisation et le financement différeront.

A qui appartient le Swatch Group? A Nicolas Hayek, à l'ensemble de ses actionnaires, à ses employés, ses clients, ses fournisseurs, les communes dans lesquelles il est implanté, voire ses concurrents, particulièrement avides de composants horlogers pour leurs propres produits?

Transposé à l'échelon d'une entreprise à caractère purement familial, les réponses peuvent se décliner de la même façon mais incluent l'aspect successoral de la transmission de la propriété de l'entreprise.

Dans le traitement de cette problématique, l'important n'est évidemment pas de savoir à qui l'entreprise appartient mais de se demander qui en sera le prochain propriétaire. Schématiquement, pour une entreprise familiale, le transfert de propriété peut intervenir sous trois formes: une transmission familiale où la nouvelle génération hérite du capital; une reprise de la société par ses cadres, ces derniers rachetant l'entreprise; ou la vente pure et simple de l'entreprise à un tiers industriel ou financier.

Selon l'option retenue, qu'elle soit a priori privilégiée par la famille propriétaire ou imposée par les circonstances, les décisions stratégiques portant sur l'activité, l'organisation et le financement de l'entreprise différeront. A titre d'illustration, prenons l'exemple réducteur de la structure du bilan de la société.

Dans l'optique d'une transmission familiale, il faudra parfois chercher à redéfinir la structure du capital-actions. La mise en place d'actions à droit de vote privilégié permettra de donner une voix prépondérante aux descendants appelés à diriger l'entreprise, sans pour autant prêter leur argent à leurs frères et sœurs absents de la marche opérationnelle. Dans le cas d'un rachat de la société par ses cadres, l'objectif sera d'alléger le plus possible le bilan afin de réduire la valeur de substance de l'entreprise et par là son prix, les cadres disposant généralement de moyens financiers limités. La location du nouvel atelier sera, par exemple, préférée à son acquisition. Par le biais d'un dividende en sa faveur, la famille sortante devra peut-être prélever préalablement les liquidités excédentaires de la société. Enfin, si la vente devait être envisagée, il s'agira d'embellir et nettoyer le bilan dans le but de maximiser le côté financier de la transaction. Certains actifs du bilan présentant des plus-values latentes dont un tiers acquéreur aurait du mal à estimer la valeur, et par conséquent à en payer le prix réel, seront vendus. Les liquidités qui se substitueront à ces actifs permettront d'éviter de longues et stériles négociations. Dans le même esprit, le bilan sera nettoyé des actifs et passifs dont la valeur est douteuse. Cela en vue de diminuer l'ampleur des garanties de passifs que ne manquera pas d'exiger l'acheteur; revendications que ne pourraient formuler les cadres en place, par définition les plus à même de saisir la réalité de l'entreprise.

Incontestablement, la complexité des dimensions stratégiques et opérationnelles propres à chaque option excède largement l'aspect simpliste du traitement de la structure du bilan d'une société. En termes stratégiques, les décisions portant sur des investissements dans l'outil de production,

l'élargissement de la gamme de produits ou l'ouverture de nouveaux marchés, devront être appréhendées à la lumière de l'alternative retenue. Des investissements dont la rentabilité attendue reste lointaine seront systématiquement bannis dans l'optique d'une vente à court terme, mais soigneusement étudiés lors d'une succession familiale.

Il est de la responsabilité du conseiller financier amené à épauler le chef d'entreprise dans la transmission de son patrimoine de le rendre attentif aux conséquences et démarches qu'implique le choix de l'une ou l'autre solution. Il est de ce fait paradoxal de constater qu'un conseiller, mandaté par le propriétaire d'une entreprise, aura concrètement la mission de servir et favoriser les intérêts de la contrepartie de son client, qu'elle prenne la forme de sa famille, de ses cadres ou d'un tiers-acquéreur.

Quant au Swatch Group, il est extrêmement difficile de prédire qui, demain, en détiendra les actions. D'aucuns cependant prétendent que, quels qu'en soient les formels propriétaires actuels ou futurs, le Swatch Group appartient – et de manière définitive – au patrimoine suisse.

LE TEMPS © 2009 Le Temps SA