

PME

le Guide

Présenté par



Préserver son patrimoine privé et professionnel

Parmi les risques qui pourraient entraver le bon fonctionnement de votre entreprise, avez-vous pensé à ceux liés à votre situation financière personnelle? Témoignages et conseils pour mieux gérer l'imbrication entre ces deux sphères patrimoniales.

Conseils PME

Maîtrisez vos risques avec nos experts

- Un interlocuteur principal à vos côtés
- L'accès direct aux spécialistes locaux
- Des prestations sur mesure



www.bcv.ch/conseilsPME



Ça crée des liens

Impressum

Le magazine «Préserver son patrimoine privé et professionnel» est un supplément «PME» spécial Vaud présenté par la BCV

BCV
Ont collaboré
à ce supplément:
Anne Gaudard
Cindy Labouré
Ilario Ricman

RÉDACTION «PME»
Rédacteur en chef:
Thierry Vial
Rédactrice en chef adjointe:
Elisabeth Kim
Rédaction:
Elodie Maître-Arnaud
Martin Bernard
Graphiste et illustrateur:
Ricardo Moreira
Correction: Valérie Bell,
Celia Chauvy

ADRESSE RÉDACTION
«PME»
Pont Bessières 3
1002 Lausanne
Tél. 058 510 73 29
info@pme.ch

PUBLICITÉ
Ringier Advertising
Tél. 058 909 98 20
mediaserviceprint@
ringier.ch
Prix et conditions générales
www.ringier-advertising.ch

ABONNEMENTS
relationclients@pme.ch

IMPRESSION
Swissprinters SA, Zofingen

ÉDITEUR
Ringier SA
Ringier Médias Suisse

Ce supplément est publié
le 26 juin 2024 avec «PME»
numéro 07+08

Prévoir pour bien gérer



ANDREAS DIEMANT

Directeur général
Division Entreprises
BCV

Croissance des activités, augmentation du chiffre d'affaires, gestion des charges, le quotidien des entrepreneurs et des entrepreneuses est aussi fortement influencé par des facteurs externes. Les responsables de PME sont au contact quotidien avec la réalité et, d'ailleurs, ils sont régulièrement interrogés sur leur appréciation de l'environnement économique, sur leurs pré-occupations. Inflation, taux, franc souvent fort, nouvelle réglementation, difficulté de recrutement, la liste est longue et s'est encore allongée avec les défis lancés par le cybermonde.

Si la question portait sur leur patrimoine privé, ces mêmes entrepreneuses et entrepreneurs répondraient-ils avec autant de spontanéité, autant de maîtrise? L'expérience de nos équipes sur le terrain nous montre que le patron ou la patronne fait souvent passer les intérêts de son entreprise avant les siens. Or les dimensions privées et professionnelles de leur patrimoine s'influencent mutuellement.

Ainsi, hors du pilotage opérationnel au jour le jour, les entrepreneurs et les entrepreneuses doivent gérer d'autres éléments, comme la succession, qui ont une dimension temporelle différente et nécessitent une préparation en amont. Un moment qui intervient bien plus tôt que souvent imaginé.

Difficile cependant d'avoir cette vision à 360° qui permet de gérer le quotidien et d'anticiper tout changement, tant à titre privé que commercial. Vous trouverez au fil des pages des exemples qui vous permettront d'alimenter votre réflexion et de vous poser les bonnes questions afin d'éviter les écueils que peuvent représenter certaines décisions ou indécisions. Réfléchissez à un accompagnement possible dans cette interrogation permanente. Un œil extérieur permet parfois d'amener des points d'amélioration dans une organisation qui se développe déjà très bien.

Pour paraphraser un célèbre adage, prévoir, c'est gérer, bien gérer. Bonne lecture ●

leeman

4

Anticiper et identifier les risques

L'avis de Didier Muller et Laurent Müller, BCV

7

Sécuriser son patrimoine avant la retraite

Check-up via un exemple virtuel

9

Les défis de l'intelligence artificielle pour les PME

Matthieu Corthésy, expert en IA

10

Conseils pour éviter les pièges de la transmission

Témoignages et conseils de quatre entrepreneurs



«Les choix entrepreneuriaux ont des répercussions sur le patrimoine privé et vice versa»

Le patrimoine professionnel et le patrimoine privé des chefs et cheffes d'entreprise sont étroitement liés. Il en va de même pour les risques qui pèsent sur eux. **Comment les identifier?** Comment anticiper pour en atténuer les effets? Nous avons posé ces questions à deux experts de la BCV.

Propos recueillis par **Elodie Maître-Arnaud** - Photo **Sébastien Anex**

Tout au long de leur carrière, les chefs et cheffes d'entreprise doivent naviguer dans un environnement économique et réglementaire qui évolue. Autant d'opportunités pour développer leur modèle d'affaires, mais qui comprennent aussi des menaces susceptibles d'affecter non seulement le patrimoine de leur entreprise, mais aussi leur patrimoine personnel. Pourtant, ils n'ont pas toujours conscience de l'étroite imbrication de ces deux dimensions et de la façon dont les risques pesant sur l'une peuvent aussi menacer l'autre. Explications de Didier Muller et de Laurent Müller, respectivement responsable du département PME et responsable Executives & Entrepreneurs à la BCV.

De façon générale, les patrons de PME ont-ils conscience des risques qui pèsent sur leur entreprise?

Didier Muller Souvent, ils ont davantage conscience des risques qui pèsent sur leur entreprise que de ceux qui pèsent sur leur patrimoine personnel. Les cycles économiques et l'actualité jouent aussi un rôle clé. Actuellement, l'inflation, les taux d'intérêt, les problématiques de change ou la cybercriminalité sont au cœur de nos échanges avec les PME.

Laurent Müller Il y a également de grandes tendances, avec des questions de fond que les patrons de PME se posent de façon récurrente. On le voit notamment à travers les enquêtes sur leurs préoccupations menées par la BCV ou la CVCI (*voir infographie en p.6*): certaines thématiques reviennent souvent, comme la situation économique générale, les difficultés à

parfois plus difficile pour une PME que pour une grande entreprise d'aborder ces sujets et de trouver les bons partenaires pour les conseiller sur une solution adaptée à leur situation.

L. M. Aborder un risque suppose souvent de s'ouvrir sur le côté privé pour avoir une vision complète de la situation, et c'est là que certaines réflexions peuvent

«Les choix entrepreneuriaux peuvent être décisifs sur le long terme, car ils auront des répercussions commerciales et privées.»

se révéler sensibles. Or il faut que le patron soit très transparent, car l'enjeu est justement de bien voir l'articulation des risques non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour l'entrepreneur et sa famille. Nous veil-

lons à offrir un regard extérieur, avec une confidentialité totale. Les choix entrepreneuriaux peuvent être décisifs sur le long terme, car ils auront des répercussions du côté commercial, mais également sur la situation privée du patron.

De quels risques s'agit-il? Et pourquoi sont-ils plus difficiles à aborder pour une PME?

D. M. Au-delà de l'actualité et du temps court, je songe à la digitalisation, qui doit pousser les entreprises à réfléchir aux moyens d'adapter leurs produits et services. Ou encore aux problématiques de RSE (responsabilité sociale d'entreprise) et de transition écologique, des tendances à moyen et à long terme. Quel que soit le problème, c'est

lons à offrir un regard extérieur, avec une confidentialité totale. Les choix entrepreneuriaux peuvent être décisifs sur le long terme, car ils auront des répercussions du côté commercial, mais également sur la situation privée du patron.

Selon vous, les chefs d'entreprise ne prendraient pas assez en compte leur patrimoine privé dans leurs choix entrepreneuriaux?

D.M. En faisant souvent passer leur entreprise avant eux, certains pourraient se retrouver dans des situations personnelles difficiles, affectant aussi leurs proches. Certains entrepreneurs imaginent qu'ils se rattraperont à la re-

Didier Muller et Laurent Müller, de la BCV, soulignent l'importance de mener une réflexion plus globale sur la chaîne de valeur de l'entreprise et de la situation personnelle.



traite, quand le fruit de la vente de leur entreprise fera en quelque sorte office de caisse de pension. C'est un calcul vraiment risqué! Un patron de PME devrait lui aussi penser à sa retraite très en amont et diversifier ses investissements. Ces précautions peuvent même faciliter la cession de l'entreprise le temps venu.

L. M. Au-delà des questions de retraite, les patrons de PME ne sont pas assez conscients des risques qui pèsent sur leur patrimoine privé. Or ne pas se pré-

parer à toutes les éventualités sur un plan privé peut aussi mettre en danger la pérennité de l'entreprise!

En quoi mieux anticiper sur le plan privé permet-il de mieux protéger son entreprise contre certains risques?

L. M. Que se passe-t-il si un patron n'a plus la capacité de diriger son entreprise, en raison d'une maladie grave ou d'un accident, ou s'il disparaît? Quelles

ÉVALUER LES CYBERRISQUES

Le thème arrive bien après les problèmes conjoncturels mondiaux dans les préoccupations des responsables d'entreprise, mais les risques liés au **système informatique** prennent une place toujours plus importante dans le quotidien des directions de PME. Nombreuses sont désormais celles qui acceptent de témoigner pour éviter à d'autres ce qu'elles ont traversé.

La cybersécurité n'est pas un souci d'un jour, mais une **attention de tous les jours** dans le fonctionnement d'une entreprise. Les portes d'entrée sont nombreuses, les failles peuvent être tant techniques qu'humaines. Si le risque zéro n'existe pas, la préparation à toute éventualité est un obstacle supplémentaire imposé aux cyberattaquants. Et **l'arrivée de l'intelligence artificielle** ne fait qu'augmenter la nécessité de bonnes pratiques (*lire en p.9*).

Votre PME est-elle suffisamment protégée contre les cyberrisques? **Des outils** existent pour contrôler le niveau de sécurité de votre système IT. Un exemple en scannant le code QR ci-contre.



sont les conséquences d'un éventuel divorce sur son patrimoine professionnel et familial? C'est toute l'entreprise et sa pérennité qui peuvent être en péril si l'on n'a rien prévu dans ces cas de figure. C'est bien en amont qu'un entrepreneur doit envisager les questions de testament, de convention d'actionnaires, etc. Et ce, pour protéger aussi son patrimoine privé et celui de sa famille. Encore une fois, c'est une médaille à deux faces. De même, les questions relatives à la transmission d'entreprise arrivent parfois trop tard, ce qui peut impacter lourdement le prix de vente. Cette réflexion anticipée est également valable dans une optique de transmission familiale.

D. M. J'ajouterais que le fait de bien anticiper ces risques peut aussi, par exemple, rassurer les cadres clés d'une

PME sur la pérennité de l'entreprise et faciliter ainsi leur embauche ou leur fidélisation, avec un intéressement au capital, par exemple. On voit bien là comment le risque lié à la difficulté de recruter peut également être abordé depuis le côté privé. Quel que soit l'angle d'attaque, notre rôle est de rendre les entrepreneurs attentifs à leurs besoins et aux conditions favorables à développer pour y répondre, notamment en faisant des liens entre le privé et le professionnel.

Comment rendez-vous les chefs d'entreprise attentifs à cette imbrication des risques?

D. M. L'entrepreneur vient souvent vers nous avec une question précise, liée par exemple à un projet d'investissement ou à un risque de change pour son développement à l'export. En parlant de là, nous faisons un pas de côté

«On observe que le partage d'expériences rend attentif aux risques auxquels les entreprises peuvent être exposées.»

afin de mener avec lui une réflexion plus globale sur la chaîne de valeur de son entreprise et sa situation personnelle d'actionnaire et de patron. On observe également que le partage d'expériences les rend attentifs aux risques auxquels ils peuvent être exposés.

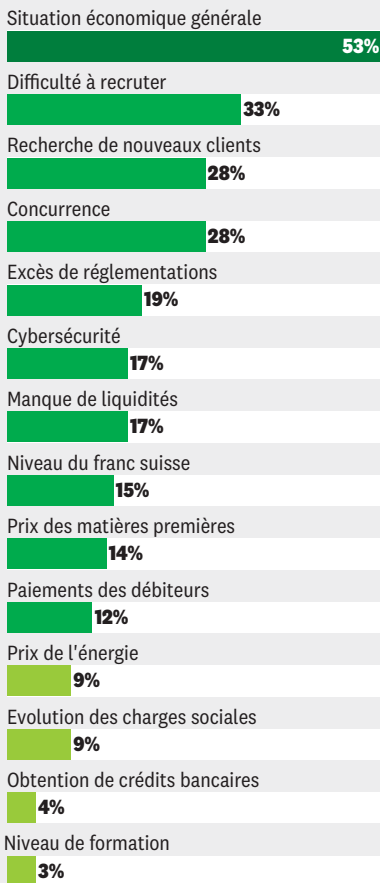
L. M. On leur demande en effet quelles sont leurs préoccupations, puis on éveille davantage leur sensibilité en soulevant des points clés relatifs à leur situation patrimoniale. De fil en aiguille, on met en avant des risques auxquels ils n'avaient pas pensé. Une fois qu'ils en ont conscience, c'est plus facile d'envisager avec eux des solutions pour s'en prémunir et des stratégies pour les atténuer.

D. M. Nous nous efforçons toujours d'aborder les choses de façon pratique. Cela permet de mettre en place des actions simples. Avez-vous désigné une personne pour gérer les affaires courantes s'il vous arrivait quoi que ce soit? Avez-vous envisagé ce qui se passerait si votre collaboratrice ou collaborateur clé démissionnait? Avez-vous réfléchi à une check-list des mesures à prendre si votre système informatique était piraté? Savez-vous quelles sont les incidences de votre régime matrimonial sur votre entreprise?

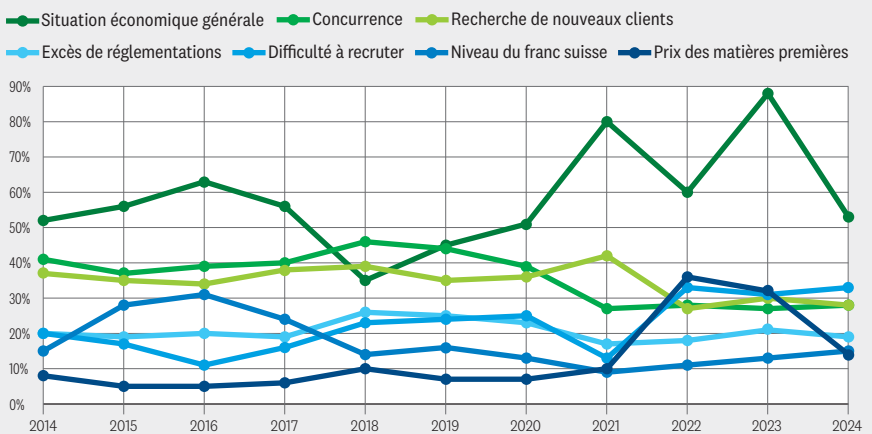
Un patron de PME fait beaucoup de choses dans son entreprise, mais il n'est pas expert en tout; une fois les risques identifiés, vers qui peut-il se tourner pour trouver des solutions?

D. M. On observe qu'il est souvent compliqué pour un patron de PME de trouver les bonnes personnes pour s'entourer. Une entreprise sur deux est cliente de la BCV dans le canton de Vaud; nous avons ainsi accès à de nombreuses compétences à travers ce réseau d'entrepreneurs, et nous les mettons volontiers en contact les uns avec les autres, par exemple lors de nos «Rendez-vous des entrepreneurs» organisés dans les différentes régions du canton. Nous collaborons par ailleurs avec de grands acteurs qui peuvent eux aussi apporter leur expertise. En partenariat avec Swisscom, nous leur offrons la possibilité d'évaluer leurs risques dans le domaine de la cybercriminalité (*lire encadré p.5*). Idem avec Romande Energie et PEIK (Suisse Energie) sur les questions énergétiques. Nous nous appuyons évidemment aussi sur notre propre expertise dans le domaine de la gestion de patrimoine professionnel et privé. Offrir cet ensemble de compétences à notre clientèle PME est l'une de nos forces ●

Baromètre des préoccupations



Evolution des principales préoccupations depuis 2014



Comment sécuriser son patrimoine global avant de partir à la retraite?

La **transmission d'une entreprise** a un impact non seulement sur la pérennité de l'activité, mais également sur le patrimoine familial du ou de la propriétaire. Il est nécessaire de se préparer afin de vivre sereinement ces périodes charnières. **Aude Tinguely et Nicole Waelti-Ansermot**



Aude Tinguely
Responsable de la transmission d'entreprises, BCV



Nicole Waelti-Ansermot
Responsable du Wealth Planning, BCV

C'est l'histoire d'une PME comme tant d'autres. Elle est aujourd'hui dirigée par Patrick, qui l'a héritée de son père, qui lui-même l'a reçue de son père. Et Thibault, le fils de Patrick qui y a fait son apprentissage, en héritera-t-il à son tour?

Le cas de Patrick est symptomatique. Nous rencontrons bien souvent des patrons d'entreprise qui ont dédié à leur société tout leur temps et leur argent. Oubliant, au fil des ans, d'établir une frontière entre le patrimoine de l'entreprise et le leur, à titre privé. Cette situation les rend financièrement vulnérables à l'approche de la retraite et au moment de transmettre leur entreprise. Les propriétaires de PME, comme Patrick, se doivent d'anticiper leurs besoins financiers, que ce soit pour l'entreprise comme pour eux-mêmes, et ce, bien en amont de tout passage de témoin. Dans ce cadre, un outil permet de visualiser la situation de l'entrepreneur: la planification financière. Dresser un état des lieux de sa situation financière actuelle – privée et commerciale – rend possible une modélisation des besoins pour les dix à quinze prochaines années. Les différents scénarios de revenus qui en découlent constituent un outil précieux d'aide à la décision.

ables à l'approche de la retraite et au moment de transmettre leur entreprise. Les propriétaires de PME, comme Patrick, se doivent d'anticiper leurs besoins financiers, que ce soit pour l'entreprise comme pour eux-mêmes, et ce, bien en amont de tout passage de témoin. Dans ce cadre, un outil permet de visualiser la situation de l'entrepreneur: la planification financière. Dresser un état des lieux de sa situation financière actuelle – privée et commerciale – rend possible une modélisation des besoins pour les dix à quinze prochaines années. Les différents scénarios de revenus qui en découlent constituent un outil précieux d'aide à la décision.

CHECK-UP PRIVÉ ET COMMERCIAL?

Spécialisée dans les installations électriques, organisée en société anonyme (SA), la PME de Patrick arrive à un tournant: non seulement son patron et propriétaire sera à la retraite dans moins d'une dizaine d'années, mais elle doit aussi se développer pour pérenniser son activité dans un marché en transition et en consolidation.

Lors de nos premières discussions, Patrick nous confie qu'il pense avoir réglé ce qui doit l'être au sein de sa famille. Pas besoin de testament, car tout le monde s'entend bien. Sa retraite? Il cotise à un deuxième pilier, mais, il l'avoue, il n'a jamais étudié le contenu de son certificat LPP. De plus, il ne s'en est jamais caché, il a toujours considéré son entreprise comme son troisième pilier. Dans les faits, il réalise qu'il ignore si sa retraite couvrira son train de vie et s'il pourra

LES ASPECTS FISCAUX

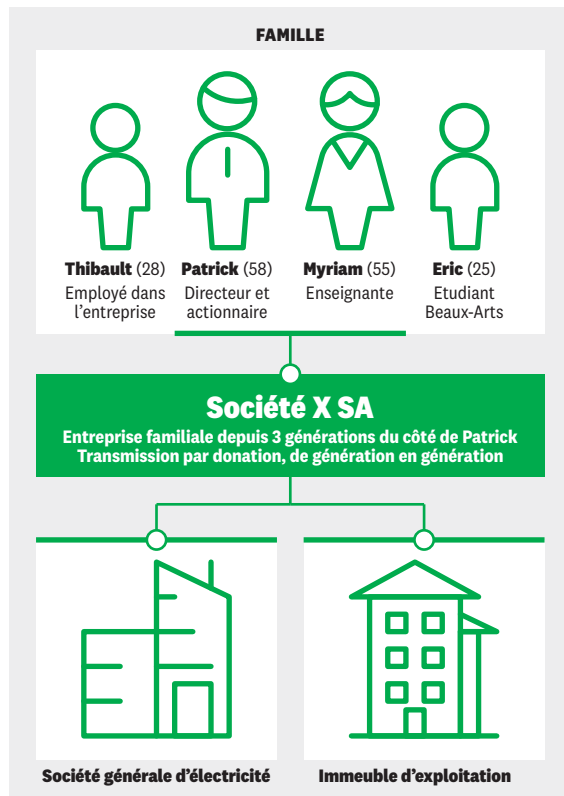
La vente d'une société peut engendrer de nombreuses conséquences fiscales. Un aspect à ne pas négliger à chaque décision. Un exemple? Le gain de la vente d'actions n'est pas toujours neutre fiscalement. Autre élément à considérer: la **notion de juste prix**. Elle peut aussi engendrer des conséquences fiscales pour les personnes qui acquièrent une société. Ainsi, un prix jugé trop avantageux pour un membre de la famille pourrait s'apparenter à de la donation. Une telle proposition à un employé ou une employée pourrait être considérée comme du salaire imposable.

concrétiser son projet: donner ses actions à son fils aîné, comme son père l'avait fait pour lui.

QUELS RISQUES?

Patrick possède la totalité des parts de l'entreprise. Côté opérationnel, ils sont deux dans l'entreprise, Patrick et Luc, un cadre de longue date, à disposer d'une autorisation fédérale d'installation. En l'absence de Patrick, tout départ de Luc pourrait peser sur l'avenir de la société. A-t-il pensé à renforcer sa fidélité, via un plan d'intéressement au capital, par exemple?

Lorsqu'on l'interroge sur sa principale qualité et sur son principal défaut, Patrick répond inmanquablement qu'il aime avoir le contrôle sur ce qui l'entoure. Un atout quand on est patron. Mais a-t-il pensé à déléguer son management au fil du temps? Il a la signature individuelle au Registre du commerce. Conséquence: en cas de décès ou d'incapacité temporaire, certaines décisions urgentes ne pourraient être prises pour la société. La solution aurait pu être double: inscrire une signature collective à deux entre Myriam, son épouse, et son fils Thibault, et ré-





La création d'une holding

Le financement d'acquisition mis en place par la banque est octroyé directement à la holding et s'amortit sur une durée de cinq à sept ans. Le versement de dividende vers la holding n'est a priori pas soumis à l'impôt sur le revenu alors qu'il le serait à titre privé. A noter que, très souvent, il faut s'assurer que seuls les résultats futurs de la société financent le remboursement des charges de crédit et non les liquidités au bilan par exemple, ceci pour des raisons fiscales.

diger un mandat pour cause d'inaptitude, nommant son fils comme mandataire légal.

Autre blocage potentiel: la signature que Patrick tient à apposer sur tous les paiements sortants. Aucun salaire ni règlement de fournisseurs ne pourrait être effectué en son absence. Là encore, une signature collective à deux, entre Thibault et Luc par exemple, aurait résolu ce point critique pour la société et ses parties prenantes.

Au fil de la discussion relative à la marche des affaires de l'entreprise, il convient qu'une partie de son matériel est vieillissante, alors même qu'il doit se développer et croître. Se pose aussi la question du bien-fondé de posséder dans la société l'immobilier d'exploitation et les terrains adjacents – par ailleurs constructibles – dans lequel il a passablement investi ces dernières années. De plus, il s'aperçoit que, s'il veut maintenir son train de vie à la retraite, il va devoir renflouer sa prévoyance via la mise en place d'un plan-cadre pour le deuxième pilier. Autre source de dépenses.

Le résultat de la planification financière est sans appel: Patrick ne possède pas les fonds nécessaires pour donner l'entreprise à Thibault et dédommager son autre fils, Eric, dont l'avenir se dessine bien loin de cette activité. Il va devoir vendre. Mais à qui? Sous quelle forme? Avec quelles incidences pour lui, pour sa

famille, pour son entreprise? Et que vaut son entreprise? La réponse peut différer en fonction du type d'acquéreur – s'il vend à son fils, le prix ne sera probablement pas le même que s'il cède à une personne tierce, un concurrent par exemple. Elle peut aussi varier selon la structure de la société. L'immeuble, par exemple, alourdit le bilan de l'entreprise et n'intéressera pas forcément un investisseur. Patrick tient par-dessus tout à la pérennité de son entreprise et à la protection du patrimoine familial. Il veut ainsi pouvoir amener des liquidités dans la société afin d'investir dans sa croissance. Mais il tient également à une équité de traitement entre les membres de la famille.

LE RÔLE DE L'IMMOBILIER

En ce qui concerne la question du patrimoine familial, il est envisagé de créer une société immobilière, dont il serait l'actionnaire majoritaire à 70% et dont chacun de ses enfants détiendrait 15%. Cette société achèterait l'immobilier détenu par sa société d'exploitation. Il pourrait construire un projet sur une partie du terrain adjacents, ce qui profiterait à l'ensemble de sa famille. Le financement de cette acquisition se fait par le biais d'un prêt hypothécaire ainsi que d'un prêt des parents. Ce dernier a pu être possible grâce à la distribution des liquidités non nécessaires à l'exploitation effectuée sous une forme optimisée entre salaire et dividende.

La planification financière a, en outre, permis de rassurer Patrick. Il peut se permettre d'attendre le remboursement de sa créance, d'autant plus que cet apport de liquidités ne sera pas imposé fiscalement. Bémol cependant de cette solution, des impôts, tels que les droits de mutation, seront à payer. Toutefois, pour Patrick, la protection du patrimoine familial prime sur le coût fiscal. Conséquence sur le patrimoine de l'entreprise: elle encaissera le montant de la vente. Les investissements dans des projets de développement pourront ainsi être financés. Elle versera dorénavant un loyer à la so-

ciété immobilière (SI), réduisant d'autant les bénéfices futurs, mais aussi ses dépenses fiscales. Elle verra en outre sa valeur baisser, ce qui pourrait faciliter la recherche d'acquéreurs potentiels.

LES FRUITS D'UNE RÉFLEXION

Quelques années plus tard, Patrick va enfin pouvoir prendre sa retraite. Le plan mis en place a permis à chacun de réfléchir, de trouver sa place. Finalement, Thibault et Luc reprennent conjointement la société et optent pour la création d'une holding détenue à 70%-30%. Le prix a été validé par tout le monde et mis noir sur blanc dans un pacte successoral signé par tous les membres de la famille.

Afin de financer la transaction, les futurs propriétaires engagent quelques fonds propres, s'y ajoutent un financement bancaire octroyé directement à la holding, sur la base de la capacité de remontée de dividendes futurs de la société, ainsi qu'un prêt vendeur de Patrick. En d'autres termes, cette partie du prix de vente est différée et subordonnée au remboursement de la dette bancaire.

Cette solution permet également de répondre aux besoins de financement de la retraite de Patrick et Myriam. Elle permet encore d'assurer l'équité entre les enfants lors de la succession. Grâce à cette vente, Patrick aura une entrée de cash immédiate et le remboursement du prêt vendeur pourra intervenir bien plus tard. Les modalités de remboursement de ce prêt vendeur ont également été précisées dans le pacte successoral protégeant ainsi les repreneurs.

Reste à prendre ses distances par rapport à ce qui a constitué l'ossature de son quotidien pendant plus de quarante ans. La préparation patrimoniale de ce changement évite d'ajouter des soucis à l'émotion ●

Retrouvez l'interview des deux intervenantes en vidéo en scannant ce code QR.



EN CAS DE DÉCÈS

Si le propriétaire décède, l'ensemble de ses biens privés et commerciaux se retrouvent **dans une hoirie**. Il s'agit d'une communauté dans laquelle toute décision doit se prendre à l'unanimité jusqu'au partage effectif. Peu importe à ce moment-là le pourcentage d'actions que chaque personne devrait recevoir selon le droit légal ou les souhaits du défunt. Même la séparation de biens n'a aucun effet. Le risque de blocage est ainsi très élevé si la famille n'arrive pas à s'entendre.

Pour éviter une telle situation, il est souvent conseillé de rédiger un testament ou un pacte successoral avec les **dernières volontés** du défunt, notamment en matière de partage des biens.



«Avec l'IA, il ne faut ni faire l'autruche ni foncer tête baissée»

La révolution de l'intelligence artificielle (IA) touche les PME helvétiques, qui adoptent massivement des outils comme ChatGPT dans leur fonctionnement interne. Pour éviter les cyberrisques, cependant, de bonnes pratiques doivent être implémentées. Entretien avec **Matthieu Corthésy**, formateur en IA pour les entreprises. **Martin Bernard**

Depuis la sortie de ChatGPT par OpenAI en novembre 2022, le grand public a pris conscience du potentiel de l'intelligence artificielle, ainsi que des nombreuses questions qu'elle soulève. Pour les PME, l'IA représente également une opportunité majeure, accompagnée de défis importants en matière de protection des données.

Matthieu Corthésy est spécialiste en intelligence artificielle et formateur en IA pour les entreprises. Auteur du guide *ChatGPT en entreprise*, il conseille les PME sur les meilleures pratiques pour intégrer l'intelligence artificielle dans leurs processus. Quelle que soit leur taille, les entreprises suisses sont déterminées à ne pas rater cette avancée technologique. Encore faut-il le faire avec intelligence. Explications.

Quel est habituellement le premier conseil que vous donnez aux PME soucieuses d'utiliser l'intelligence artificielle?

Matthieu Corthésy Je leur recommande de sensibiliser leurs employés à l'utilisation des nouveaux outils fonctionnant avec une IA générative, comme ChatGPT. Il est crucial qu'ils comprennent comment fonctionne l'IA pour se sentir rassurés, mais aussi pour sécuriser les données de l'entreprise. Il faut réaliser que des informations sensibles peuvent être transmises à ces machines, ce qui ne va pas sans poser des risques en matière de protection des données. En effet, les IA génératives utilisent les données de leurs utilisateurs pour s'améliorer. Dans ChatGPT, cette fonctionnalité est activée par défaut. Il est possible de la désactiver ou d'utiliser les versions payantes, qui ne sont pas configurées pour l'entraînement.

Pour une PME, quel est le risque principal en matière de protection des données?

Les serveurs de ChatGPT sont situés aux Etats-Unis, ce qui pose des problèmes de confidentialité, car le gouvernement américain est susceptible d'accéder de manière privilégiée aux données de la société mère OpenAI. C'est un véritable enjeu pour les entreprises suisses, en particulier dans des secteurs sensibles comme la banque ou l'industrie.

«Il est important d'établir une charte d'utilisation interne pour encadrer l'utilisation de ces outils.»

Quelles questions les employés devraient-ils se poser avant de mettre un contenu sur un chatbot comme ChatGPT?

Ils devraient se poser trois questions principales. Tout d'abord, «Y a-t-il des données personnelles dans ce contenu (nom d'une personne - client ou fournisseur)?» Si oui, la personne concernée doit être informée, c'est une exigence du nouveau Règlement général sur la protection des données (RGPD) européen. Ensuite, «Ce contenu contient-il des données confidentielles?» Cela peut inclure des secrets industriels, des informations sous embargo, des brevets ou des discussions stratégiques. Enfin, «Peut-on valider la réponse de ChatGPT?» Il est crucial de vérifier les résultats fournis par l'IA, car elle peut produire des informations factuellement incorrectes. Récemment, aux Etats-Unis, un avocat a utilisé dans sa plaidoirie des jurisprudences totalement fausses fournies par ChatGPT, ce qui lui a évidemment causé des problèmes.

Existe-t-il des outils alternatifs à ChatGPT?

Si oui, lequel est le meilleur?

Microsoft Copilot est une option qui est en train d'être massivement adoptée, car elle répond en partie aux problématiques de protection des données. Bien que Microsoft soit également une société américaine, elle dispose de serveurs en Europe et en Suisse, ce qui offre une meilleure protection. Certains groupes comme Nestlé ont aussi lancé des chat-

bots internes pour éviter la fuite de données. Ils sont souvent basés sur le même langage ouvert (LLM) que celui utilisé par OpenAI, qui reste le mètre étalon en la matière. Des sociétés comme Mistral, en France, développent aussi leur propre LLM en open source. Les PME peuvent l'utiliser en interne pour garder une

souveraineté totale sur leurs données, mais cela implique des coûts importants de développement et de maintenance.

Que conseillez-vous aux PME qui veulent développer à l'interne un chatbot comme ChatGPT?

La première erreur serait de créer un chatbot qui imite simplement ChatGPT. Il vaut mieux cibler les besoins et les tâches spécifiques que l'on souhaite couvrir. Il est également important d'établir une charte d'utilisation interne pour encadrer l'utilisation de ces outils. Pour les PME qui se servent d'un chatbot pour leur service à la clientèle, il est dangereux de mettre l'IA au contact direct des clients et des clientes. Sans supervision humaine, cela peut mal tourner, avec des insultes, etc. Il faut trouver un équilibre entre faire l'autruche et ignorer les nouveaux outils, et foncer tête baissée sans réfléchir à leur utilisation ●

Retrouvez l'interview de Matthieu Corthésy en vidéo via ce code QR



Partage d'expériences

Reprise d'entreprise: conseils d'entrepreneurs pour éviter les pièges

Transmettre ou racheter une société n'est jamais un processus aisé. De nombreuses PME suisses sont – ou seront bientôt – dans cette situation. Quatre entrepreneurs vaudois témoignent.

Texte **Martin Bernard** - Photos **Sébastien Anex**



15,1%

Le pourcentage d'entreprises suisses qui risquent de rencontrer des difficultés de transmission, faute d'anticipation.

E

n Suisse, beaucoup de patrons rencontrent des difficultés au moment de remettre leur société. Plus de 90 000 PME n'auraient pas encore réglé leur transmission, ce qui est susceptible de poser problème. Selon la récente étude «KMU Nachfolge Schweiz 2023» du cabinet Dun & Bradstreet, 15,1% des entreprises suisses risquent de rencontrer des difficultés de transmission, car leurs propriétaires ou administrateurs, souvent âgés de plus de 60 ans, ne se préoccupent pas encore suffisamment de leur succession.

Un processus de transmission peut s'étendre sur cinq ans ou plus, et de nombreux obstacles se présentent à ce moment-là. Procédures administratives conséquentes, tensions émotionnelles ou difficultés financières sont autant de défis liés à cette opération. Quatre entrepreneurs ayant récemment traversé un processus de reprise ou de rachat témoignent. Leur expérience illustre des éléments à prendre en considération afin que tout se passe au mieux.

1 Gérer les susceptibilités familiales

Entre 2020 et 2021, Grégoire Ballif et ses deux associés ont acquis les parts détenues par son père et le collègue de direction de celui-ci, respectivement actionnaire majoritaire et administrateur de Bertholet+Mathis. Diplômé en génie civil de l'EPFL, Grégoire Ballif préside désormais, aux côtés de ses deux partenaires, cette société de construction établie à Lausanne depuis 1969. Il a rejoint la structure en 2012 avec comme perspective, déjà, de reprendre les actions de son père. Initialement engagé comme conducteur de travaux, il a été graduellement promu au sein de la direction. «Il était essentiel de prouver ma compétence en tant qu'employé. En tant que fils du directeur, j'avais à cœur de gagner cette légitimité», affirme l'administrateur.

Les premiers pourparlers de reprise ont commencé en 2016. Evaluation de l'entreprise, négociations avec les vendeurs, puis structuration financière: toutes les phases de la transmission se sont déroulées à la satisfaction de Grégoire Ballif et de ses deux associés. «Les négociations n'ont pas toujours été simples, souligne l'administrateur. Mais le recours à des professionnels

DIALOGUE PERMANENT

Si, comme dans le cas de Bertholet+Mathis, la transmission d'entreprise se fait au sein de la famille, plusieurs éléments ne doivent pas être négligés afin de minimiser les malentendus, comme l'équité de traitement de l'ensemble des frères et sœurs.

Quelques éléments clés:

- Discussion en amont avec l'ensemble des parties prenantes et identification des besoins de tous les membres de la famille.
- Signature d'un pacte successoral qui comprend les données financières, les volontés de chaque personne et qui doit être signé par l'ensemble des membres de la famille.
- Information régulière et claire de l'avancement du projet, des changements intervenus, etc.



Grégoire Ballif

Grégoire Ballif et deux associés ont repris Bertholet+Mathis, une entreprise de construction détenue alors par son père et un collègue.



Kevin Aubry

Kevin Aubry a racheté les parts du fondateur de la société, Didier Depping. Pour les deux hommes, la transmission de Depping Jardins s'est déroulée de manière «idéale», notamment car anticipée.



du domaine de la banque, de la fiscalité ainsi qu'à une fiduciaire a permis de mener à bien toutes les phases du rachat.»

Un aspect a cependant rendu le processus plus complexe pour Grégoire Ballif: la présence de trois frères et sœurs, qu'il a fallu intégrer dans la répartition financière, même s'il était le seul enfant de la famille à reprendre les rênes de la société.

Dans cette situation, la transparence est cruciale pour éviter tout sentiment d'injustice. Dans le cas de la transmission d'une entreprise familiale, l'inclusion des héritiers dans le processus est fondamentale. Il est important que les frères

et sœurs du repreneur ne se sentent pas lésés. Il est nécessaire de les tenir informés des étapes de la transaction pour minimiser les malentendus. Bien qu'un pacte successoral ait été rédigé, précisant tous les éléments essentiels de la cession, Grégoire Ballif estime que la communication aurait pu être plus explicite au sein de sa famille.

2 Ne pas sous-estimer la charge administrative

Depuis le 1^{er} décembre 2023, Depping Jardins est la propriété de Kevin Aubry, qui a racheté les parts du fondateur de la société, Didier Depping. De l'avis des deux hommes, la transmission s'est déroulée de manière «idéale».

«C'est rarement aussi facile», précise le nouveau patron de cette PME qui emploie une vingtaine de jardiniers-paysagistes dans le Gros-de-Vaud. Il était convenu depuis plusieurs années que Kevin Aubry, actif depuis quatorze ans dans l'entreprise, en reprenne l'activité. La passation s'est donc faite de manière anticipée avec une intégration progressive de Kevin Aubry en tant qu'associé.

Au moment de négocier le rachat, les deux hommes sont rapidement tombés d'accord sur un prix qui puisse être amorti ensuite dans le fonctionnement de l'entreprise. Ils ont, de leur propre aveu, «tiré à la même corde», ce qui a grandement simplifié les démarches. Mais ils ont quand même été surpris par l'ampleur des documents à produire pour répondre aux exigences légales. «J'ai complètement sous-estimé l'importance de la charge administrative», reconnaît aujourd'hui Didier Depping.

NÉCESSITÉ D'ANTICIPER

La réussite d'une transmission commence ainsi par ne pas sous-estimer l'ampleur de la charge administrative, comme l'ont relevé Didier Depping et Kevin Aubry. La mise en état de transmissibilité doit donc être effectuée en amont, bien en amont même, du processus de transmission.

Quelques points à ne pas oublier

- Se renseigner sur les exigences légales et les documents à fournir.
- Anticiper la récolte des documents – certains peuvent prendre du temps et coûter.
- Créer un dossier complet sur les activités de l'entreprise, dont une comptabilité mise à jour.
- Avoir une situation fiscale claire.



Ainsi, il a fallu fournir un «effort intense» de mise à niveau de la comptabilité avec l'aide d'une fiduciaire, et créer un dossier complet sur les activités de la société. Un travail de rattrapage chronophage et coûteux s'ajoutant au travail opérationnel quotidien.

Heureusement, Kevin Aubry et Didier Depping ont pu être conseillés de manière adéquate pour mener à bien cette étape cruciale dans le processus de transmission. Afin de limiter les ennuis de ce genre, il est conseillé de systématiquement tenir à jour sa documentation et d'avoir une situation fiscale claire. La reprise d'une PME nécessite une préparation indispensable.

3 La jeunesse n'est pas un frein

Depuis quatre ans, Adrien Geinoz, âgé de 32 ans, préside aux destinées de Vielec, une entreprise d'installations électriques localisée à Villars-le-Terroir et comptant 18 employés. Le jeune dirigeant a rejoint l'entreprise en 2007 comme apprenti, animé par un désir prononcé de travailler et d'acquiescer son autonomie financière.

Pour donner suite à son apprentissage, et séduit par ce métier technique du bâtiment, il a gravi les échelons au sein de l'entreprise avec la réussite du brevet fédéral de contrôleur et chef de projet. C'est en 2020 qu'il a pris la tête de Vielec, la même année que la réussite et l'obtention de sa maîtrise fédérale. «Au vu de ma position dans l'entreprise, il était plus judicieux de reprendre cette PME existante que d'en créer une autre et de repartir de zéro», confie le jeune entrepreneur.

Toutefois, étant donné son jeune âge, ses moyens financiers étaient limités. Une solution d'investissement a été trouvée avec les conseils de son fiduciaire et de la banque. Adrien Geinoz a investi le capital nécessaire à la création d'une holding en Sàrl (société à responsabilité limitée) qui détient désormais les parts de la société. Ce montage financier permet d'optimiser fiscalement les remontées de dividendes. Un emprunt bancaire ainsi qu'un prêt vendeur de l'ancien propriétaire en complément des fonds propres ont permis à Adrien Geinoz de rassembler le capital nécessaire à l'achat de l'entreprise.

Ce dispositif nécessite quelques exigences, telles que la réalisation d'un bénéfice net minimum pendant cinq ans (lié à la problématique de «liquidation partielle indirecte») et le remboursement du prêt vendeur après celui de la banque. «C'est un défi conséquent qui me suit sur plusieurs années, mais cela m'a donné la chance de prendre tout de suite les rênes de la société malgré un capital d'achat personnel restreint», explique Adrien Geinoz.



Désormais, tout repose sur le rendement de l'entreprise et la confiance du vendeur qui échelonne l'encaissement du capital en plusieurs étapes. Le jeune homme a également bénéficié de l'accompagnement d'Yvan Pittet, l'ancien patron, qui est resté dans l'entreprise durant trois ans et demi après la vente. Aujourd'hui, Adrien Geinoz jouit de la confiance de ses employés, dont certains l'ont connu dès son arrivée en tant qu'apprenti. Son parcours illustre que la jeunesse et un capital de départ limité ne sont pas des obstacles à la reprise d'une PME. Le succès repose sur l'ambition et les connaissances techniques ainsi que sur la confiance du vendeur, des employés et de la clientèle.

4 Mettre de côté l'émotionnel

En 2021, l'entreprise Amstein a racheté Mosca Vins, une entreprise familiale spécialisée dans la vente de vins. Dans les années 1980, son pa-



Adrien Geinoz

Adrien Geinoz, âgé de 32 ans, est le patron de Vielec, l'entreprise d'installations électriques comptant aujourd'hui 18 employés dans laquelle il a fait son apprentissage. Retrouvez-le au début de son parcours de patron de PME en scannant ce code QR.





Yan Amstein

Pour Yan Amstein, le rachat par Amstein SA de Mosca Vins a permis au final de «gagner dix ans d'expérience sur la visibilité et la qualité de nos produits».

Vous voulez en savoir plus sur l'expérience de Yan Amstein: retrouvez-le en vidéo en scannant ce code QR.



tron avait aidé le père de Yan Amstein, actuel directeur de l'entreprise. Avant la crise du covid, les frères Mosca cherchaient à vendre leur affaire. Des contacts ont eu lieu avec Amstein, mais sans aboutir dans un premier temps, car la philosophie de cette dernière n'est pas la croissance par acquisition. Les discussions ont cependant repris en 2021 et, en l'espace de deux mois, Amstein a fait l'acquisition de Mosca Vins sur ses fonds propres. «Mon père m'a dit alors que la famille Mosca avait fait des choses pour nous par le passé, et qu'il fallait leur rendre ce service, soulignant que l'affaire serait intéressante pour notre groupe à l'avenir», raconte Yan Amstein.

Deux mois plus tard, l'affaire était conclue, avec une reprise planifiée sur deux ans et le maintien des deux anciens propriétaires, Didier et Alain Mosca, au sein de l'entreprise. Cependant, au moment de prendre la direction opérationnelle de la société, Yan Amstein s'est rendu compte qu'il aurait dû vérifier l'état opérationnel de l'entreprise. Mosca Vins subissait en effet les conséquences de la baisse de la consommation et du changement de positionnement du marché. Yan Amstein n'en avait pas conscience au moment du rachat. «L'aspect émotionnel de la transaction a pris le dessus et je n'ai pas effectué les contrôles qui s'imposaient», témoigne le dirigeant.

Il a fallu corriger le tir et faire un virage à 180 degrés. «La transition a été extrêmement

RAISON ET SENTIMENTS

Tout passage de témoin revêt un **aspect émotionnel**, le préparer peut s'avérer un atout. L'expérience de Yan Amstein le révèle, un dialogue rationnel peut éviter des tensions, faciliter une transaction qui, au final, fait sens.

Au-delà des spécialistes de la transmission d'entreprise, il existe des outils d'aide à la décision pour qui veut vendre ou qui veut acheter, à l'exemple de celui de RelèvePME. Des outils qui permettent de jalonner un dialogue trop empreint d'émotion.

compliquée», confirme le dirigeant. Seule la gamme de produits historique de Mosca Vins, façonnée par 80 ans d'expérience dans la branche, a été conservée. Malgré le coût important du processus, «cette diversification est un atout pour l'avenir. Nous avons gagné dix ans d'expérience sur la visibilité et la qualité de nos produits», ajoute Yan Amstein. Aujourd'hui, cependant, le dirigeant conseille de mettre de côté l'émotionnel au moment d'une reprise. «Les émotions sont nécessaires pour se lancer dans une affaire, mais, au moment de la concrétiser, il faut être dans le factuel et garder la tête froide.» ●

Crédit Équipement avec Bonus Vert

Pour économiser davantage

- ☑ Réalisez un audit énergétique
- ☑ Investissez
- ☑ Économisez

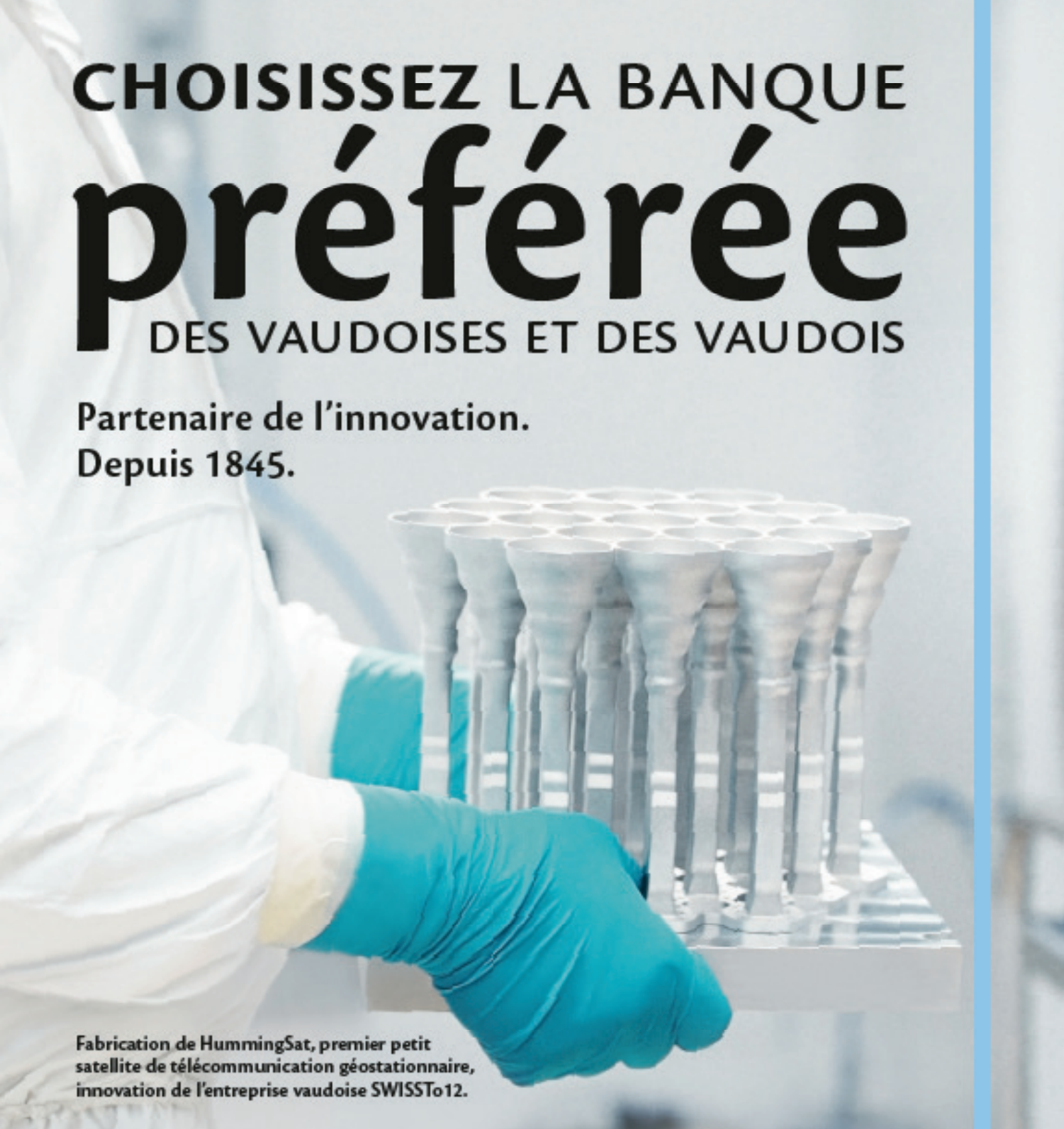


www.bcv.ch/equipementvert

 **BCV**
Ça crée des liens

CHOISISSEZ LA BANQUE **préférée** DES VAUDOISES ET DES VAUDOIS

Partenaire de l'innovation.
Depuis 1845.



Fabrication de HummingSat, premier petit satellite de télécommunication géostationnaire, innovation de l'entreprise vaudoise SWISSTo12.

www.bcv.ch



Ça crée des liens