Entreprises Nul ne naît repreneur

La continuité d'une entreprise ne passe pas toujours par la famille. La réforme de la loi fiscale tessinoise facilite la transmission de la propriété au-delà du cercle des héritiers. Ce sujet était au cœur d'une rencontre organisée par la Chambre de commerce du canton du Tessin au Centre d'études Villa Negroni.



Par Dimitri Loringett

Traduction libre

Au Japon, lorsqu'aucun héritier de la famille ne possède les compétences requises, un entrepreneur peut aller jusqu'à adopter un fils — souvent un adulte, parfois son collaborateur le plus capable — pour assurer la pérennité de son entreprise. Cette tradition séculaire a été évoquée hier par Cristina Maderni lors d'une rencontre organisée par la Chambre de commerce du canton du Tessin (Cc-Ti) à Villa Negroni, à Vezia. En Suisse, la culture est différente et les pratiques ne vont pas aussi loin. Lorsqu'aucun membre de la famille ne peut prendre les rênes, les regards se tournent plutôt vers les collaborateurs de confiance. Le problème reste toutefois le même. Trouver une personne prête à reprendre le flambeau devient toujours plus difficile et, de plus en plus souvent, la solution ne se trouve plus au sein de la famille.

Dans son introduction, **Andrea Gehri, président de la Cc-Ti,** a partagé quelques chiffres. En 2024, quelque 100'000 entreprises suisses recherchaient un repreneur. Au Tessin, selon des analyses antérieures, une entreprise sur sept devait faire face à une transmission dans les deux ans, une sur trois dans les cinq ans et une sur deux dans les dix ans. Quant à la proportion d'entrepreneurs privilégiant une solution familiale, elle est passée de 70% il y a vingt ans à 42% en 2022. Pourtant, les bonnes personnes sont souvent déjà présentes dans l'entreprise, a souligné Andrea Gehri. Les dirigeants et les cadres connaissent les produits, les clients et la culture de l'entreprise. Mais leur passage au statut d'entrepreneur est loin d'aller de soi.

LA FISCALITÉ APPORTE SA CONTRIBUTION

Une première réponse se veut d'ordre fiscal. Le **directeur de la Division des contributions, Giordano Macchi,** a rappelé que la réforme fiscale de 2024 avait également allégé l'impôt sur les successions et les donations. Pour les personnes sans lien de parenté — le cas typique d'un collaborateur — le taux maximal est passé de 41 % à 35 %. Cette réforme comprend le nouvel article 156a de la loi fiscale, issu d'une intervention parlementaire portée précisément par **Cristina Maderni, députée au Grand Conseil tessinois.**

La **directrice adjointe de la Division des contributions, Anna Maestrini,** en a dressé un premier bilan deux ans après son entrée en vigueur. Lorsqu'une entreprise ayant son siège au Tessin est transmise gratuitement ou à un prix préférentiel, soit inférieur de plus de 25% à sa valeur vénale, l'impôt sur

les donations est réduit de moitié. Le bénéficiaire, qui doit être une seule personne, peut être un membre de la famille, mais aussi un collaborateur ou un tiers. Il doit toutefois reprendre au moins 51% du capital, prendre le contrôle de l'entreprise et y conserver une fonction dirigeante pendant au moins cinq ans. S'il quitte cette fonction plus tôt sans motif objectif, l'administration fiscale récupère l'intégralité de l'allègement accordé, sans réduction au prorata.

L'intérêt est bien présent, a observé Anna Maestrini, mais plusieurs milliers d'entreprises doivent encore se déterminer. Le « management buy-out », c'est-à-dire la reprise de l'entreprise par ses dirigeants, constitue précisément le cas le plus délicat. Pour les membres de la famille, l'intention de donner est présumée. Pour les salariés, en revanche, la frontière entre donation et revenu est étroite. Si l'objectif principal consiste à fidéliser un collaborateur clé, avec des participations minoritaires transférées par étapes ou des clauses de rachat, l'opération est considérée comme une rémunération, imposable au titre du revenu. Si, à l'inverse, la participation majoritaire est transmise en une seule fois et de manière définitive pour assurer la pérennité de l'entreprise, l'opération relève de la transmission d'entreprise.

La substance prime sur la dénomination, a-t-elle précisé. L'autorité fiscale examine chaque cas individuellement et recommande de solliciter une prise de position contraignante avant l'opération, appelée « ruling fiscal ». Elle exige également une documentation cohérente avec la qualification retenue.

UNE QUESTION DE CAPITAL

Lors de la table ronde animée par **Michele Merazzi, directeur adjoint de la Cc-Ti,** Cristina Maderni a rappelé qu'un excellent directeur n'a pas nécessairement la même disposition à prendre des risques qu'un propriétaire. Elle a également souligné que la transmission était souvent envisagée trop tard, pour des raisons avant tout psychologiques. **Christian Waldvogel, Directeur associé de la Fondation de placement Renaissance,** a parlé d'un véritable « déni de succession », autrement dit d'une tendance à occulter le sujet. Il a ensuite évoqué un obstacle très concret. Le dirigeant idéal dispose rarement des capitaux nécessaires à la reprise.

C'est là qu'intervient un investisseur comme Renaissance. Active depuis 1997, la fondation réunit exclusivement des capitaux issus de caisses de pension suisses — actuellement au nombre de 48 — pour acquérir des participations majoritaires dans des PME bien établies. Elle ne cible pas les start-up, mais des entreprises comptant entre 50 et 150 collaborateurs, réalisant au moins trois millions de francs de bénéfice net annuel et disposant, en moyenne, de septante ans d'existence. Le management prend généralement une participation de 5 à 10%, tandis que l'ancien propriétaire conserve une participation minoritaire pendant quelques années.

La différence avec le private equity traditionnel, qui acquiert des entreprises pour les revendre quelques années plus tard, est fondamentale. Renaissance n'acquiert pas des sociétés dans le but de les revendre et n'a pas l'intention de le faire, a souligné Christian Waldvogel. Le modèle de la fondation lausannoise — soumise à la surveillance de la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle, tandis que son gestionnaire est assujetti à la FINMA — est celui de l'« Evergreen ». Il repose sur un horizon de placement illimité. Les entreprises restent en portefeuille pour une durée indéterminée et les investisseurs sont rémunérés par les dividendes.

Giuseppe Romano, directeur de Canplast SA au Tessin, a présenté un exemple concret. Cette entreprise vaudoise est active depuis 1964 dans les matériaux thermoplastiques destinés à la construction. En 2021, son propriétaire, âgé de plus de 80 ans, n'avait pas trouvé de repreneur, ses enfants, eux-mêmes sexagénaires, n'étant pas impliqués dans l'entreprise. Renaissance en est alors devenue l'actionnaire majoritaire, aux côtés d'un groupe de cadres internes. Selon Giuseppe Romano, le bilan est très positif, avec 90 emplois préservés, de nouveaux investissements et un meilleur positionnement de l'entreprise sur son marché.

DES CAPITAUX TESSINOIS POUR LE TESSIN

En conclusion, **Alessandro Butti, responsable des placements mobiliers de l'Institut de prévoyance du canton du Tessin** (IPCT), a expliqué que les caisses de pension suisses recherchent des rendements stables à long terme. Il a relevé que les entreprises dans lesquelles Renaissance investit, solides et rentables, assurent ces rendements tout en préservant les emplois et les compétences sur le territoire.

L'IPCT assure 17'000 actifs et 10'000 retraités et gère 6,6 milliards de francs. Étant toutefois en phase de recapitalisation, il évite le capital-risque, a souligné Alessandro Butti. Renaissance constitue son unique investissement en private equity et le restera probablement, a-t-il précisé. L'horizon de placement illimité, le fait que le véhicule soit réservé exclusivement aux caisses de pension et l'attention portée à la stabilité des effectifs ont emporté sa conviction. L'IPCT figure aujourd'hui parmi les principaux investisseurs de la fondation et Alessandro Butti siège à son conseil de fondation.