

Le patrimoine de l'entrepreneur à l'épreuve de la diversification



Onur von Burg

Team Head Private Banking Geneva
Banque Heritage

Une statistique suffit parfois à donner le vertige: chez nombre de dirigeants de PME, l'entreprise représente à elle seule plus de la moitié – parfois la totalité – de la fortune familiale. Principale source de revenus, réservoir de valeur et, souvent, œuvre d'une vie, elle constitue une formidable source de richesse. Mais elle peut aussi devenir, avec le temps, le principal facteur de risque patrimonial.

Gérer le bilan de l'entreprise fait partie du quotidien de l'entrepreneur. L'analyse de son patrimoine personnel devrait obéir à la même rigueur. Dans certains cas, l'entreprise représente l'essentiel de la fortune familiale et la principale source de revenus. S'y ajoutent parfois de l'immobilier d'exploitation, des avoirs de prévoyance, des liquidités ou encore un portefeuille financier. Pris isolément, ces actifs semblent distincts. A y regarder de plus près, plusieurs dépendent pourtant des mêmes facteurs économiques.

Il est donc essentiel d'appréhender le patrimoine dans sa globalité, en intégrant l'entreprise à l'analyse. Elle doit être considérée comme un actif parmi d'autres dans une allocation d'ensemble. La question n'est alors plus seulement de savoir comment investir un portefeuille financier, mais de déterminer à quels risques l'ensemble du patrimoine est réellement exposé.

C'est tout le paradoxe du patrimoine entrepreneurial: ce qui a permis de créer de la richesse n'est pas nécessairement ce qui permettra de la préserver. L'entrepreneur concentre souvent son capital, son temps et son expertise dans une activité unique. Cette concentration peut créer de la valeur, mais elle accroît aussi sa dépendance à un secteur, à une région ou à un cycle économique.

Au-delà de la diversité apparente

Reste donc à identifier ces dépendances, souvent masquées par la diversité apparente des actifs. Une participation dans une PME, un immeuble d'exploitation et un portefeuille d'actions peuvent sembler constituer trois placements distincts tout en étant exposés aux mêmes facteurs de risque. Un entrepreneur industriel qui possède les murs de son entreprise et investit dans des valeurs industrielles reste ainsi fortement dépendant du même cycle économique. Une question simple permet souvent de révéler les concentrations de risques: si un facteur économique se dégrade, quelle part de mon patrimoine et de mes revenus sera affectée simultanément?

Il est naturel pour un entrepreneur de privilégier les secteurs ou les entreprises qu'il connaît bien. Mais ce réflexe peut renforcer des expositions déjà importantes dans son patrimoine professionnel. L'enjeu consiste à construire, autour de l'entreprise, un patrimoine moins dépendant de son activité. La prévoyance peut y contribuer en constituant un capital destiné à préparer l'après-entreprise. L'immobilier peut également jouer un rôle de diversification, à condition de garder à l'esprit qu'un immeuble occupé par sa propre société lui est lié.

Le niveau de liquidités mérite aussi d'être correctement calibré. Trop faible, il peut contraindre à céder des actifs dans de mauvaises conditions. À l'inverse, des liquidités trop abondantes peuvent peser sur le pouvoir d'achat. Le portefeuille financier joue ici un rôle central, source à la fois de diversification et de flexibilité.

Diversifier ne signifie donc pas multiplier les investissements, mais disposer de plusieurs sources de valeur, de revenus et de liquidité qui ne dépendent pas toutes des mêmes facteurs de risque. L'enjeu n'est pas de réduire à tout prix la place de l'entreprise, mais d'éviter qu'un seul risque ne décide du destin de l'ensemble du patrimoine. ■