

Vendre l'œuvre d'une vie

Nombre de PME ne trouvent aucun successeur dans le cercle familial et optent pour la vente de l'entreprise. A quoi faut-il prendre garde? Deux entrepreneurs et un professionnel de la banque nous livrent leurs expériences.



Philippe Obrist, Executive Director Mergers & Acquisitions UBS, Zurich

Mots-clés

L'avis du professionnel de la banque:

1. L'entrepreneur doit s'interroger suffisamment tôt sur sa succession.
2. Quand on veut vendre son entreprise, il faut que la mariée soit la plus belle possible: avec une bonne préparation, on peut obtenir un bien meilleur prix de la société.
3. Pour la vente, il faut se faire aider par des professionnels car un processus bien orchestré permet d'accroître considérablement le prix d'achat. Une fois le processus de vente lancé, il faut aller jusqu'au bout rapidement: les clients, les collaborateurs et les parties impliquées préfèrent que les incertitudes soient levées le plus vite possible.

Quand avez-vous compris qu'il était temps de songer à votre propre succession?

Hänggi: En tant qu'entrepreneur, on a un certain flair pour pas mal de choses. J'étais de plus en plus souvent le plus âgé à la table de réunion. Et quand le respect des interlocuteurs pour l'âge du patron devient plus important que le respect pour sa compétence professionnelle, le moment est largement venu de tirer sa révérence. Je voulais aussi éviter d'aborder trop tardivement le sujet et surtout je voulais m'en occuper moi-même. Après tout, une succession par vente est l'opération la plus importante qu'un entrepreneur puisse faire au cours de sa carrière.

Monsieur Hänggi, comment êtes-vous devenu entrepreneur?

Eugen Hänggi: Dans mon cas, c'est une histoire classique d'entreprise familiale. Mon père avait créé sa société de technique d'estampage en 1945. Quand il s'est agi de choisir un métier, j'ai opté pour un apprentissage d'outilleur dans l'entreprise paternelle, tout comme mon frère. A l'époque, l'autorecrutement dans une entreprise familiale était lié à une certaine pression morale, discrète mais réelle.

Etait-il clair dès le départ que vous alliez reprendre les rênes de l'entreprise?

Hänggi: Pas du tout. En fait, après l'apprentissage et l'ETS, j'ai voulu devenir employé dans une autre entreprise et j'ai d'ailleurs fait une tentative. Mais l'expérience s'est terminée au bout de trois mois à peine. J'ai compris qu'un avenir en tant qu'employé ne répondait pas à mes aspirations professionnelles. J'ai donc très vite pris la décision de proposer mes services à mon père.

Et il vous a trouvé un emploi, apparemment.

Hänggi: Oui. J'ai travaillé avec beaucoup de succès dans l'entreprise pendant 15 ans, avec mon frère. Pendant cette période, notre père a progressivement délégué pas mal de tâches. Quand s'est posée la question de la succession, nous avons examiné plusieurs possibilités au sein de la famille. Finalement, c'est moi qui ai repris seul la direction en 1991.

Monsieur Grolimund, comment êtes-vous devenu actionnaire majoritaire et CEO de l'agence de photos suisse Keystone?

Walter Grolimund: Contrairement à Monsieur Hänggi, qui a vécu l'histoire typique d'une famille d'entrepreneurs, les choses se sont déroulées un peu différemment dans mon cas. Je suis ingénieur mécanicien et, en tant que tel, j'ai travaillé pour différentes sociétés de par le monde. Plus tard, j'ai été ingénieur en chef dans une manufacture de pneus et j'ai acquis une certaine expérience dans le domaine financier. A la fin des années 1980, un chasseur de têtes m'a recruté dans une petite holding contrôlant sept entreprises à assainir.

Et Keystone faisait partie de cette holding?

Grolimund: Oui. L'entreprise était alors fortement endettée et menacée de faillite. Lors d'un entretien avec les banques, il m'est venu l'idée de reprendre la société. C'est ainsi qu'en



Les participants, de gauche à droite: Eugen Hänggi, ancien propriétaire de Heinz Hänggi GmbH, Boris Schneider, animateur, Walter Grolimund, ancien propriétaire de l'agence photos Keystone et Philippe Obrist, Executive Director Mergers & Acquisitions d'UBS.

1990, je suis devenu actionnaire majoritaire de Keystone avec un associé dont l'apport était strictement financier et qui ne participait pas à la gestion de la société.

Un ingénieur mécanicien qui devient patron d'une agence de photos?

Grolimund: Au départ, je n'avais effectivement aucune expérience dans le domaine des médias. Ce n'était pas nécessaire, à vrai dire, car Keystone avait surtout besoin de progresser sur le plan technologique et, en tant qu'ingénieur, je pouvais bien sûr y contribuer. Quand j'ai commencé, la société employait 25 collaborateurs. Au moment de vendre, ils étaient plus d'une centaine. Keystone assure le service photos national et approvisionne notamment des agences publicitaires et les médias suisses en photos relatives à la politique, à l'économie et au sport.

Quand le moment est-il venu pour vous de songer à la succession?

Grolimund: Mon associé et moi-même avons commencé à y réfléchir sérieusement il y a cinq ans environ. Aujourd'hui, j'ai plus de 65 ans. Je suis donc à la retraite. Je n'ai jamais eu l'intention de m'occuper de la gestion active de la société jusqu'à 70 ou 75 ans. Cela aurait été malsain pour l'entreprise et aussi pour moi.

Vous avez tous deux vendu vos entreprises. Avez-vous aussi songé à d'autres solutions de succession?

Hänggi: A vrai dire, j'avais bien l'espoir de trouver une solution au sein de la famille mais ce n'était pas une priorité. J'ai fondé ma famille pour avoir une famille et non pour avoir un successeur pour mon entreprise. De plus, j'avais parmi mes connaissances suffisamment d'exemples d'échecs de successions intrafamiliales. Je voulais éviter à tout prix qu'il y ait de la casse à la fois dans mon entreprise et dans ma famille.

Vos enfants étaient-ils intéressés?

Hänggi: J'ai eu des discussions avec mon fils. Mais l'ingénierie, ce n'est pas son truc. Et j'avais décidé que mon entreprise ne serait pas dirigée par un juriste ou un économiste. Je ne voulais pas non plus aller chercher quelqu'un à l'extérieur, qui gérerait la société avec des fonds de tiers. Alors j'ai pris l'option – en vendant l'entreprise – de créer une situation qui permettrait à mes enfants de suivre leur propre voie dans la vie, avec mon soutien.

Grolimund: Mon associé et moi-même avons tous deux des enfants. Mon fils avait régulièrement travaillé dans l'entreprise et montré un certain intérêt à s'y investir un jour. Cela dit, une solu-

tion intrafamiliale aurait de toute façon été impossible en raison de la valeur élevée de l'entreprise. Nous n'aurions pas pu financer une telle transaction. La vente à un investisseur financier a bien été examinée mais n'avait pas la priorité. Un investisseur aurait exigé de moi que je continue à être pleinement actif dans la société pendant quatre ou cinq ans. Pour moi, c'était totalement exclu.

Monsieur Obrist, quel est le rôle de la banque lors d'une vente d'entreprise?

Philippe Obrist: La vente d'une société, c'est un peu comme une course de haies. Il y en pas mal à franchir et on peut encore trébucher juste avant de passer la ligne. UBS Mergers & Acquisitions (M&A) Suisse aide les patrons de PME tout au long du processus de vente. Notre équipe joue le rôle de navigateur et de partenaire stratégique. Elle offre aux entrepreneurs une longue expérience dans ce type de transactions, ainsi qu'une grande connaissance de la branche et un réseau de repreneurs potentiels.

Walter Grolimund, ancien propriétaire de Keystone, Zurich

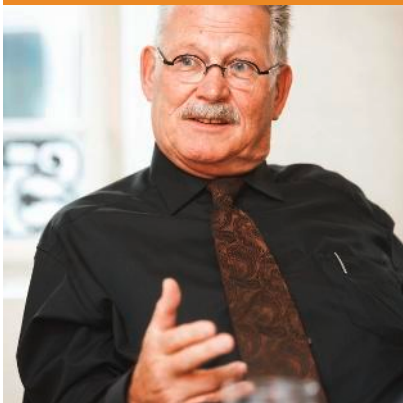
Mots-clés

L'ancien entrepreneur recommande:

1. Régler une succession en vendant doit être un objectif clair. Quand on choisit cette option, tout doit être bouclé dans un délai raisonnable.

2. On peut vendre des produits ou des services, mais vendre sa propre entreprise, c'est autre chose. Il faut donc se faire conseiller. Certains détails vous échappent et on ne connaît pas la vision des choses du candidat repreneur.

3. Le vendeur doit se demander s'il préfère voir l'entreprise rester indépendante après la vente ou s'il ne voit pas d'objection à ce qu'elle soit intégrée dans celle du repreneur.



succession. Ensuite, il faut préparer l'entreprise. L'idéal est de vendre à des tiers quand la société est prospère et bien armée, quand de nouveaux produits ont été lancés avec succès et que l'entreprise est dirigée par une équipe bien rodée. Ce qui est important, c'est d'afficher un grand potentiel d'avenir.

Quand un entrepreneur décide-t-il de vendre?

Obrist: Il y a pour cela différentes raisons. Une solution intrafamiliale est souvent le choix premier d'un entrepreneur. Mais ce n'est pas toujours réalisable. Du point de vue économique, peu importe d'ailleurs qui est propriétaire de l'entreprise. Le tout est qu'elle ne soit pas entravée dans son développement. Les PME se trouvent souvent dans des situations où poursuivre la croissance pourrait à moyen terme générer davantage de coûts que de recettes nouvelles. Elles recherchent souvent un partenaire pour cette traversée du désert. La vente à une entreprise du même secteur ou à un investisseur financier est alors la meilleure solution. D'autres raisons peuvent être une vague de consolidation dans la branche ou de nouvelles évolutions technologiques. Il se peut aussi que le marché soit tout simplement favorable et permette d'obtenir un bon prix.

Comment se déroule le processus de vente?

Obrist: En règle générale, le processus comporte cinq phases. Dans la phase de préparation, nous refaisons une beauté à l'entreprise et recherchons de possibles repreneurs. Avec le propriétaire, nous sélectionnons ceux qui seront contactés dans une deuxième phase. Après réception des déclarations d'intention, l'entrepreneur retient les candidats autorisés à participer au «due diligence». Dans cette troisième phase, les candidats repreneurs analysent l'entreprise et décident éventuellement de soumettre une offre. Nous entrons ensuite dans la quatrième phase, celle des négociations contractuelles. La cinquième phase se termine par la signature et l'exécution du contrat.

Quand conseillez-vous à un entrepreneur de vendre?

Obrist: Tout d'abord, l'entrepreneur doit être dans l'état d'esprit approprié. C'est pourquoi il faut se pencher suffisamment tôt sur la question de la

Comment sélectionnez-vous les candidats à la reprise?

Obrist: Tout d'abord, le propriétaire est invité à formuler ses desiderata en tant que vendeur. Sur cette base, nous cherchons alors des candidats repreneurs dans le réseau UBS. Avec nos collègues internationaux, nous entretenons d'étroits contacts avec des décideurs dans une multitude d'entreprises de par le monde. Nous connaissons donc également leurs orientations stratégiques. Souvent, outre d'autres sociétés, des particuliers ou des familles dont nous connaissons l'esprit industriel entrent également en considération, grâce aux contacts d'UBS dans la gestion de fortune.

L'entrepreneur ne connaît-il pas mieux que personne les repreneurs potentiels?

Obrist: C'est possible en effet. Avec l'aide d'un spécialiste externe, il peut néanmoins considérablement élargir le cercle des repreneurs potentiels. De plus, le succès d'une solution de succession ne dépend pas seulement du choix de l'acheteur mais aussi de l'encadrement professionnel de tout le processus. A cela s'ajoute que, grâce à l'expertise et à l'aide de spécialistes, le prix d'achat peut être considérablement amélioré.

Ces dernières années, n'est-il pas devenu plus difficile pour une PME de trouver une solution de succession intrafamiliale? Ne vend-on pas davantage d'entreprises à des tiers aujourd'hui?

Obrist: Je ne peux pas le confirmer. Nous avons analysé les ventes d'entreprises à des sociétés suisses conclues entre 2002 et 2007 et constaté que le nombre de ventes varie en fonction de la conjoncture mais reste globalement stable. Je pars néanmoins du principe qu'à l'avenir, un grand nombre d'entrepreneurs vont aborder la question de la vente de manière moins émotionnelle. Personnellement, je table donc sur une multiplication des ventes à des tiers dans le futur.



Eugen Hänggi, Eugen Hänggi, ancien propriétaire de Heinz Hänggi GmbH, Bettlach

Mots-clés

L'entrepreneur familial conseille:

1. Un entrepreneur doit être réellement prêt à régler sa succession. Quand on se met à planifier sa succession, il faut aller jusqu'au bout du processus.
2. Le patron désireux de vendre doit se demander s'il veut se retirer totalement de l'entreprise ou s'il veut garder l'un ou l'autre lien avec sa société.
3. L'entrepreneur doit s'interroger sur la valeur de son entreprise. Que doit lui rapporter la vente pour ne pas remettre sans cesse en question les décisions prises dans le cadre du processus de vente?

Comment s'est déroulée la vente dans votre cas, Monsieur Hänggi?

Hänggi: Le processus a pris plus ou moins un an et demi. Ma décision de vendre a été une surprise totale pour beaucoup de gens. Pendant la phase de préparation, je n'avais impliqué dans le processus que mes collaborateurs et cadres les plus proches. Plus on se rapproche de la conclusion de l'affaire, plus les choses gagnent en intensité. Les gens vont et viennent et il faut faire attention de ne pas créer de tumulte dans l'entreprise.

Quel regard portez-vous sur la collaboration avec la banque?

Hänggi: Au départ, j'étais très sceptique à l'égard des gens de M&A. Je n'aime pas trop les conseillers. Le banquier qui me rend visite ne connaît rien de mon histoire ni de mes émotions. J'ai exigé de la banque qu'elle assume le risque pour tous les coûts liés à la phase de préparation. Après tout, j'ai supporté toute ma vie le risque entrepreneurial. Si on ne peut pas comprendre cela, on ne peut pas être mon partenaire. J'aurais encore pu tout annuler à la dernière seconde sans que cela ait la moindre incidence négative pour moi. J'avais obtenu ce droit, même si c'est très inhabituel.

Pourquoi avoir travaillé avec UBS?

Hänggi: UBS pouvait m'offrir une couverture mondiale. Mon entreprise a des clients sur les cinq continents, d'où la nécessité d'une approche mondialisée. L'une des compétences-clés de la banque est d'être en mesure, avec un profil anonyme, de trouver des repreneurs potentiels dans le monde entier. Nous avons pu trouver ainsi un acheteur idéal à long terme aux Etats-Unis: Barnes Group.

Et vous, Monsieur Grolimund, comment avez-vous vécu la vente?

Grolimund: Le processus de vente a été une période difficile. Jusqu'à la conclusion de l'affaire, personne dans l'entreprise n'était impliqué à part moi. Cela signifie aussi bien sûr que tous les documents – pour le «due diligence» – ont été établis la nuit et le dimanche, quand personne n'était présent dans l'entreprise. Et il fallait bien sûr continuer à gérer les activités quotidiennes. L'ensemble du processus a duré plus d'un an. Je n'ai pourtant informé l'Austria Presse Agentur et l'Agence Télégraphique Suisse en ex-

clusivité qu'environ quatre semaines avant la signature.

Comment avez-vous vécu la vente personnellement?


Hänggi: Cela fait bizarre après. La douleur apparaît une fois la société vendue. Il faut donc au moins que la contrepartie soit correcte. L'argent est alors la seule consolation. Cela peut paraître matérialiste mais c'est ainsi. Après tout, on laisse l'œuvre d'une vie dans d'autres mains. Ensuite, il ne reste que l'argent. Et il faut pouvoir s'inscrire dans une nouvelle perspective avec ce capital.

Avez-vous connu cette même douleur, Monsieur Grolimund?

Grolimund: Jusqu'à un certain point, c'est vrai, même si, dans mon cas, les choses étaient un peu différentes par rapport à Monsieur Hänggi. Je n'ai repris l'entreprise qu'à l'âge de 45 ans. Et puis, je ne me suis pas entièrement retiré de Keystone, puisque je suis encore président du conseil d'administration. Je n'assume plus le risque entrepreneurial, c'est vrai, mais je reste néanmoins encore un peu lié à la société.

Plus d'informations

UBS outlook «La succession dans l'entreprise»: la publication montre pourquoi un entrepreneur responsable doit planifier en temps voulu sa succession financière et opérationnelle, et comment la planifier.

 Vous pouvez commander cette publication très facilement:

- à l'aide du coupon-réponse électronique sous www.ubs.com/pme-commande
- par e-mail à redaction-ubs-service@ubs.com