

# La succession: tout un art

Ils ne parvenaient pas à régler la succession de l'entreprise au sein de la famille. Pourtant, la société Fideco de Morat et le Comptoir Genevois Immobilier ont trouvé une solution idéale pour garantir leur pérennité.

«Être entrepreneur, c'est de l'adrénaline pure», déclare Markus Estermann. L'automne dernier, il a décidé de reprendre Fideco Comestibles à Morat. Pendant le délai de résiliation du contrat de travail qui le liait à son ancien employeur, il s'est fait de plus en plus présent chez Fideco, en accord avec ce dernier. Toutefois, ce n'est que depuis le mois d'avril dernier qu'il peut se consacrer pleinement à sa nouvelle entreprise. On a peine à le croire au vu des rapports très décontractés qu'il entretient avec le personnel. On pourrait penser que ce Lucernois d'origine a passé ici une bonne partie de sa vie.

«J'ai un faible pour les gens», déclare Estermann en riant. Il ne fait aucune différence entre le fileteur de poissons du rez-de-chaussée et le responsable de la logistique du premier étage. Agé de 48 ans, il a également un penchant pour la cuisine. C'est cette passion qui explique sa décision de se lancer dans l'alimentaire. En tant qu'employé, il vendait du papier jusqu'à tout récemment et dirigeait environ 900 personnes. Chez Fideco, il n'a plus que 45 collaborateurs et fait le commerce de poisson, de gibier, de volaille et autres produits fins. Il continue à s'occuper de la vente, véritable fil conducteur de sa carrière.

Fideco a débuté ses activités au milieu des années 1980, à Berne. Après une dizaine d'années, les fondateurs, Urs Glauser et Roland Stoller, transfèrent l'entreprise à Morat. Dix ans plus tard, ils souhaitent se tourner vers une

nouvelle activité. Lors d'un achat immobilier, Roland Stoller fait la connaissance de la mère de Markus Estermann, consciente de la fibre entrepreneuriale de son fils. Ce dernier rencontre pour la première fois les fondateurs de Fideco, dont il visite les locaux dix jours plus tard. Il vérifie les chiffres et très vite, les parties tombent d'accord. Après la signature de la déclaration d'intention, Markus Estermann démissionne de son poste de cadre et réalise un vieux rêve avec ce management buy-in.

## Petit portefeuille, grande expérience

La succession s'est déroulée de manière tout aussi harmonieuse dans le cas d'André L'Huillier, qui possédait, avec la Régie André L'Huillier, la plus ancienne société de gérance immobilière de Genève, fondée en 1825. Dans les années 80, André L'Huillier commence à s'inquiéter de l'avenir de l'entreprise. Comme ses filles ne souhaitaient pas la reprendre, il cherche une solution en dehors du cercle familial. C'est à la Société des Régisseurs de Genève, association de gérants immobiliers, qu'il rencontre Paul Epiney, qui dirigeait à l'époque une petite agence: le Comptoir Genevois Immobilier. Son portefeuille immobilier n'est pas très important, contrairement à son expérience.

Les deux hommes trouvent immédiatement un terrain d'entente. En 1991, ils regroupent les deux sociétés pour poursuivre le développement du Comptoir Genevois Immobilier. Epiney assure la direction de l'entreprise depuis lors. En 1992, la société rachète la société de gérance immobilière Opériol. A la fin des années 1990, L'Huillier en est l'actionnaire majori-

taire avec 70 pour cent des parts. Ce rapport de propriété s'explique, entre autres, par la grave crise immobilière des années 1990. Pour pouvoir la surmonter, la fortune d'André L'Huillier est d'une importance primordiale.

André L'Huillier tombe malade au moment même où le marché repart. Sans modifier la structure de l'actionnariat, L'Huillier décide alors d'octroyer 51 pour cent des voix à son jeune associé, montrant ainsi sa confiance en Paul Epiney. Il devient donc plus difficile de racheter les parts de la famille L'Huillier sans tenir compte de la volonté du chef d'entreprise.

## Les recettes locatives multipliées par douze

André L'Huillier décède en 1998. En accord avec les héritiers, Epiney décide, en 2005, de racheter lui-même les 70 pour cent détenus par la famille. Comme sa fortune ne suffit pas pour financer l'acquisition, il a besoin d'un apport de capitaux extérieurs. La transaction se fait grâce à l'aide apportée par UBS. Relance du marché oblige, le Comptoir Genevois Immobilier trouve un second souffle, entamant une forte croissance. Elle est aujourd'hui numéro trois sur la place de Genève et encaisse des recettes locatives annuelles d'en-

La maquette de vente comme outil d'avenir: Paul Epiney (à gauche) et Pierre-Henri Schild, membre de la direction.





Une architecture moderne, une situation idéale: ces villas contemporaines vont être construites à la route d'Hermance à Genève et fascinent Paul Epiney (à droite) et Pierre-Henri Schild, dès le stade de la maquette.

## Check-list

Les points suivants doivent être pris en considération en cas de rachat d'une entreprise:

Vendeur:

1. Vérifiez les chiffres, les structures ainsi que la situation juridique et successorale avec l'aide d'UBS Transaction Advisory PME.

2. Faites passer dans le patrimoine privé les actifs qui ne sont pas nécessaires à l'exploitation.

3. Fixez le prix minimal et la base de négociation.

4. Recherchez un acheteur qui cadre avec votre stratégie.

Vendeur et acheteur:

5. Négociez le prix d'achat.

6. La structure de rachat et les effets fiscaux sont-ils acceptables?

Acheteur:

7. Réglez la question du financement.

8. Analysez les éléments économiques, juridiques et fiscaux de l'entreprise.

9. Signez les contrats et exécutez la transaction.

10. Evitez tout problème en veillant à la confidentialité pendant la transaction et en soignant la communication une fois l'opération bouclée.

viron 240 millions de francs. Quand André L'Huillier et Paul Epiney ont décidé de s'associer, en 1992, le portefeuille apporté par L'Huillier ne générait que 20 millions de francs par an. A l'époque, la société employait neuf personnes. Aujourd'hui, ses 90 collaborateurs offrent tous les services d'une société immobilière de premier plan: en effet, le Comptoir Genevois Immobilier gère des logements en propriété et de rapport, s'occupe d'immeubles commerciaux et administratifs, opère comme intermédiaire, prodigue des conseils fiscaux et fournit des services d'Asset Management.

«André L'Huillier serait fier et heureux de voir où en est notre entreprise. Je suis triste qu'il ne soit plus là pour savourer ce succès», dit Paul Epiney. «Il serait également étonné», ajoute Regula Säggerer, d'UBS. L'est-elle également? «Je ne suis pas surprise, mais

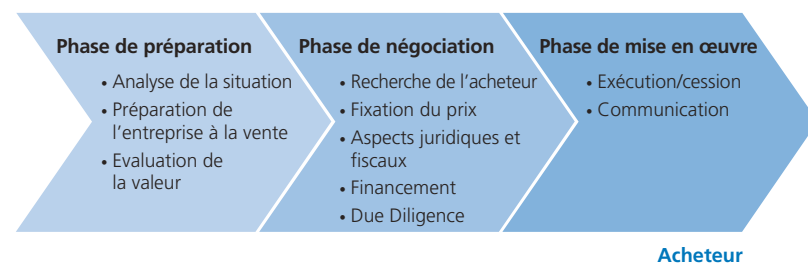
satisfaite de la tournure des événements», répond la conseillère à la clientèle, qui a investi pas mal de temps et d'énergie dans le projet de financement.

### Engagement de la banque

Lors du rachat de Fideco, Markus Estermann a, lui aussi, bénéficié du soutien d'un conseiller à la clientèle entreprise pleinement motivé, convaincu de ses capacités. Le jeune entrepreneur ne souhaite pas donner de chiffres. Il reconnaît néanmoins qu'UBS a pris «un risque substantiel et courageux et engagé des fonds au-delà de ce qui se fait habituellement». Quand il a adressé sa demande de crédit à UBS, il a été dirigé vers Christoph Guyot, l'un des spécialistes en reprise d'entreprises de la région Suisse Centrale. Après des négociations de longue haleine avec toutes les parties impliquées, le contrat de vente a pu être signé quelques mois

### Déroulement d'une vente d'entreprise

#### Vendeur



Droit des régimes matrimoniaux et des successions, planification en matière de prévoyance/ de fortune et de fiscalité jouent un rôle capital lors de la vente d'une entreprise. Des processus structurés aident à trouver le successeur adéquat et à prendre les bonnes décisions.

plus tard. La relation avec la banque dépend beaucoup de la personne qui la représente», précise Estermann: «UBS m'est apparue de loin comme le partenaire le plus professionnel lors des négociations.» Le propriétaire de Fideco veut à présent montrer à la banque qu'elle a eu raison de lui faire confiance en remboursant rapidement le crédit qui lui a été octroyé.

Roland Stoller, l'un des deux fondateurs de Fideco, lui a également prêté main forte lors du financement. Stoller lui a accordé un prêt, continue à siéger au conseil d'administration et prodigue des conseils au nouveau propriétaire. Markus Estermann voit d'un bon œil cette période de transition, qui contribue à garantir aux clients et aux fournisseurs un passage de témoin en douceur.

Cela dit, Markus Estermann n'a pas non plus l'intention d'en rester là. Il aimerait faire croître progressivement le chiffre d'affaires, qui avoisine actuellement les 20 millions. «Le bâtiment de l'entreprise est suffisamment grand pour accueillir du personnel supplémentaire», déclare-t-il. Il préfère garder pour lui sa stratégie de croissance. Le segment de clientèle restera toutefois le même: «Nous sommes le partenaire des chefs à la recherche de produits de qualité.»

### Se laisser guider par la passion

Paul Epiney positionne également sa société de gérance immobilière pour l'avenir. Un nombre croissant de grandes entreprises possèdent leurs propres services de gestion, les clients exigent des prestations de plus en plus étendues et meilleur marché et la consolidation du marché réclame une certaine taille critique. Le Comptoir Genevois Immobilier a réagi en ouvrant des succursales à Lausanne et à Nyon et en développant son réseau. Ainsi, la société GVA worldwide, de Chicago, acteur d'envergure mondiale sur le marché des immeubles commerciaux, a fait du Comptoir Genevois Immobilier son représentant exclusif pour la Suisse et la zone frontalière française.

Dans le cas du Comptoir Genevois Immobilier comme dans celui de Fideco, toutes les parties concernées sont sorties gagnantes de la succession. Les vendeurs ont pu avoir l'assurance que leurs entreprises respectives poursuivent leur route. Elles font ainsi partie de ces sociétés familiales – elles sont à peine 50 pour cent à y parvenir – qui survivent au départ ou au décès de leur premier propriétaire. De leur côté, les successeurs profitent du travail accompli par les vendeurs et ont la possibilité de guider des entreprises établies sur le chemin de l'avenir.

Markus Estermann est heureux dans sa recherche d'une entreprise à reprendre et d'avoir eu la patience d'attendre la bonne opportunité. Son conseil à ceux et à celles qui voudraient lui emboîter le pas: «Ecoutez votre cœur et laissez-vous guider par la passion.»

## Autres informations

**Veillez contacter votre conseiller à la clientèle si vous souhaitez un entretien conseil.**

Informations détaillées sur UBS Transaction Advisory PME sous

➤ [www.ubs.com/transactionadvisory](http://www.ubs.com/transactionadvisory)

Informations pratiques et conseils utiles dans la brochure UBS Outlook «La succession dans l'entreprise».

Le Guide «Comment réussir le règlement d'une succession» présente les avantages et les inconvénients des variantes successorales, ainsi que leurs effets. Contient des check-lists et des exemples pratiques très utiles. Pour les clients UBS au prix préférentiel de CHF 39, frais d'envoi en sus.

✍ **Commande à l'aide du coupon-réponse ci-joint, sous [www.ubs.com/pmepmagazine](http://www.ubs.com/pmepmagazine), par e-mail à [redaktion-ubs-service@ubs.com](mailto:redaktion-ubs-service@ubs.com) ou par fax au 061 288 25 34.**

## Aide offerte par la banque

Les spécialistes d'UBS Transaction Advisory PME encadrent la transaction. Ils font un travail de coordination et de structuration et aident à:

- préparer les aspects financiers de la succession
- déterminer la structure juridique (effets fiscaux)
- trouver un mode de financement de la transaction qui agréé toutes les parties



Des membres de l'équipe dirigeante de Fideco (Markus Estermann est au centre) autour d'une spécialité de terrine. Photo du bas: le nouveau chef d'entreprise à la livraison de poisson frais.