

Querelle de générations

Une majorité de PME échoue lors de la cession de l'entreprise à un successeur. Quatre experts discutent pour savoir comment réussir au mieux ce passage et éviter les multiples écueils.



Hans-Ulrich Meister, responsable Clientèle privée et Entreprises et membre du Group Managing Board d'UBS

Mots-clés

Le banquier recommande:

- 1. Indépendamment de votre âge, réfléchissez sans cesse à la succession. Ceci est une nécessité stratégique.**
- 2. Faites appel à des conseils indépendants et acceptez de payer un prix en conséquence. La banque et ses départements spéciaux se tiennent volontiers à votre disposition.**
- 3. Donnez-vous du temps. Une succession planifiée optimale ne peut pas, sur le plan économique et fiscal, se faire en peu de temps.**
- 3. Faites attention à l'«effet ego» – ceci vaut pour les deux côtés: pour le propriétaire cédant et le successeur. Une démarche trop égoïste peut détruire une entreprise et, donc, l'œuvre d'une vie.**

Monsieur Geiser, quels sont les points les plus importants auxquels un entrepreneur devrait veiller lors du règlement de sa succession?

Peter R. Geiser: Le facteur temps est central. La planification successorale demande beaucoup plus de temps qu'on ne le pense habituellement. C'est d'autant plus vrai lorsque, comme dans mon propre cas, il n'existe ni descendants, ni frères, ni cousins ni autres membres de la famille.

Comment avez-vous résolu cette situation?

Geiser: J'ai beaucoup réfléchi à ces questions lors de séminaires. On y parlait tout d'abord des aspects juridiques et fiscaux. En revanche, on reste seul face à l'aspect psychologique et cela aussi demande du temps. J'ai éprouvé le besoin de faire beaucoup de ballades avec mon chien, croyez-moi!

Y a-t-il eu un évènement clé qui vous a aidé à trouver une solution?

Geiser: Pas directement. J'ai dû prendre en charge l'entreprise à l'âge de 25 ans. Puis, je l'ai dirigée durant 35 ans. Dans cette période, je me suis demandé en permanence comment j'allais la céder. GEISER agro.com est une société commerciale du secteur agricole, ce qui ne séduit guère les banques. Une vente à un acheteur externe était donc peu réaliste. Nous avons finalement opté pour un Management buy out (MBO).

Madame Lenzlinger, vous avez pris la succession de votre père à la tête de l'entreprise Lenzlinger Söhne AG. Peut-on réellement se préparer à une succession, ou bien votre père est-il arrivé un jour devant vous en vous disant: c'est toi!

Karin Lenzlinger: Je pense qu'il faut distinguer deux niveaux: on peut parfaitement bien se préparer à la fonction de cheffe – avec les instruments habituels, donc la formation, accumuler des expériences en externe et en interne et se familiariser avec la branche. La seconde voie est la succession elle-même et on doit aborder cette tâche d'une façon absolument différente. Les questions centrales sont: suis-je capable de le faire et en ai-je la volonté? Cela demande du temps.

Combien de temps en avance avez-vous su que vous seriez cheffe?

Lenzlinger: La décision a été prise sur la base d'une planification de plusieurs années et s'est déroulée sans à-coups. A peu près une fois par an, nous avons trouvé un accord écrit incluant également mon frère et ma sœur. Nous avons ainsi résolu pas à pas toutes les questions avant d'aboutir finalement à la signature proprement dite. Ce fut donc une préparation par étapes et finalement très efficace.

Monsieur Fopp, vous êtes conseiller successoral, mais vous avez vous-même aussi organisé une succession. Quelle est votre recette?

Leonhard Fopp: J'ai monté, puis vendu une société conseil de 80 collaborateurs. Je connais donc la question également par ma pratique personnelle. A mon sens, il y a trois points décisifs: tout d'abord, l'entrepreneur doit savoir clairement ce qu'il souhaite. Beaucoup de successions échouent sur ce point, car la suite est souvent trop peu planifiée. Les drogués du travail



Peter R. Geiser, président du conseil d'administration de Geiser Holding AG, Langenthal

Mots-clés

Peter R. Geiser a dirigé durant 35 ans l'entreprise des parents GEISER agro.com ag, une société commerciale du secteur agronomique, avant de s'en séparer en 2004 par un MBO.

1. En tant qu'entrepreneur, déchargez-vous progressivement des tâches importantes. Ainsi, vous permettrez également une évaluation équitable de l'entreprise.
2. Faites en sorte de pouvoir remplir votre temps devenu libre avec d'autres activités utiles.
3. Créez de la transparence vis-à-vis de votre équipe – également par le biais des salaires. Ce n'est pas un crime de laisser la liste des salaires dans le copieur.



Les participants de gauche à droite: Peter R. Geiser, président du conseil d'administration de Geiser Holding AG, Hans-Ulrich Meister, responsable Clientèle privée et Entreprises d'UBS, Andreas Bantel, animateur, Karin Lenzlinger, CEO de Lenzlinger Söhne AG et Leonhard Fopp, propriétaire et directeur de Continuum SA.

ne cèdent pas facilement la main et reviennent souvent avec insistance dans l'entreprise.

Il y a bien assez d'exemples de cela...

Fopp: ...sans aucun doute. La seconde dimension est celle de la famille: y a-t-il des enfants? Quelles sont les attentes de l'épouse? Qu'en est-il d'un possible partage successoral? Une fois que cet aspect est résolu, on peut aborder le troisième point, l'entreprise. La société doit-elle rester dans la famille ou être mise en vente? Et, dans le cas d'une vente: la gestion de la société doit-elle faire l'objet d'un buy out? Celui qui se met à la recherche d'un successeur avant d'avoir répondu à ces questions peut avoir de bien mauvaises surprises.

Monsieur Meister, en tant que banquier vous connaissez intimement beaucoup d'entreprises. Quels sont vos conseils?

Hans-Ulrich Meister: Je constate que l'on peut maintenant parler franchement des problèmes successoraux. A mon avis, c'est important: la direction doit garder en permanence ce thème dans son planning – exactement comme, par exemple, elle se préoc-

cupe sans cesse de créer de nouveaux produits. La sincérité vis-à-vis de cette question successorale est un point central.

Quelles questions doivent être discutées concrètement?

Meister: La forme de l'entreprise et la structure du bilan doivent être parfaitement analysées. La société possède-t-elle des biens immobiliers? Peut-elle être reprise en tout état de cause dans cette forme par le management? Si différents membres de la famille sont concernés: comment le changement de génération peut-il se concrétiser avec plusieurs participants? De telles questions doivent être abordées en temps utile, car il est souvent indiqué de changer de structure et cela demande par-dessus tout une chose: du temps.



Leonhard Fopp, propriétaire et directeur de Continuum SA, Zurich

Mots-clés

L'expert conseille:

1. Fixez votre trilogie de concepts «entrepreneur – famille – entreprise»: en tant qu'entrepreneur, soyez conscient de ce que vous souhaitez réaliser dans de la prochaine étape de votre vie. Préservez un minimum d'harmonie dans la famille. Définissez, sur cette base, la stratégie d'entreprise et son organisation.
2. Faites venir des forces externes dans votre conseil d'administration qui apportent des réflexions et des relations indépendantes.
3. Choisissez une personne de confiance qui pourra évaluer la situation dans son ensemble, en toute neutralité.

A quoi peut ressembler raisonnablement une telle structure?

Meister: Une société «lourde», qui possède par exemple beaucoup d'immobilier, peut être séparée entre une société commerciale et une société immobilière. La partie opérationnelle peut alors être cédée à moindres frais. Mais cela ne peut généralement pas se faire en six mois, car il faut également tenir compte des aspects fiscaux.

Quand une aide externe est-elle indiquée?

Meister: En principe, une succession est soumise à de nombreuses contraintes que seul un expert peut interpréter de façon fiable. Il devrait donc être impliqué en avance. De telles tâches exigent neutralité et professionnalisme. La neutralité et le professionnalisme sont bien sûr onéreux, ce qui retient malheureusement beaucoup de propriétaires de sociétés au moment de franchir ce pas. Ainsi, ils passent souvent à côté de bonnes solutions.

Une banque peut-elle réellement rester neutre dans cette situation?

Meister: Il est bien évident qu'en tant que banque, notamment aussi dans l'intérêt des clients, nous devons pouvoir agir de façon neutre. Il faut cependant faire la différence entre un pur mandat de vente et une entreprise à laquelle nous proposons, en tant que cliente au sens classique du terme, des produits et des prestations de service. Ces deux domaines doivent être traités séparément: si un client considère les deux opportunités, il sera pris en charge par des unités séparées.

Monsieur Geiser, que feriez-vous aujourd'hui différemment, a posteriori?

Geiser: Lors de notre MBO, nous avons pris conseil auprès de deux sociétés fiduciaires, dans le but également de ne pas dépendre d'une seule société. Cela s'est révélé assez problématique: au lieu de tempérer le processus, les deux équipes de conseillers se sont battues comme des chiens. J'aurais souhaité un conseil en toute tranquillité, chose impossible dans cette configuration.

Qu'avez-vous entrepris?

Geiser: Lorsque tout cela a abouti à une sorte de bras de fer, j'ai dit: écoutez, les amis, on arrête tout! Puis, une des deux sociétés de conseil s'est restreinte aux conseils strictement juridiques et fiscaux. Alors, nous avons seulement pu commencer à rédiger les contrats. Finalement, nous les avons établis nous-mêmes en dépit de la complexité de certains contrats – un contrat de prêt et une clause de résultat. Nous avons d'abord noté les points essentiels sur un petit morceau de papier. Le contrat fut ensuite mis en forme par un juriste ami – heureusement, c'était aussi un pragmatique.

Meister: Nous nous occupons souvent d'entreprises avec un à dix collaborateurs. Souvent, le MBO échoue parce qu'un management encore trop jeune n'a pas suffisamment d'argent pour l'acquisition. Il est alors judicieux – comme dans votre cas, Monsieur Geiser – que le propriétaire laisse un prêt en cours. Dans de tels cas, il est important que les collaborateurs sachent quand et comment l'entreprise doit être cédée. Il faut également mettre en place des personnes-clés répondant à ces cri-

Autres informations

Guide «Comment réussir le règlement d'une succession». Conseils pour entrepreneurs et cadres. Avantages et inconvénients des principales formes de succession et leurs conséquences en matière de fiscalité et de droit successoral. L'ouvrage fournit de nombreuses listes récapitulatives, des illustrations et des exemples pratiques. Les clients d'UBS peuvent se procurer le guide au prix préférentiel de 39 CHF, frais d'envoi en sus (prix de vente en librairie 49 CHF).

➤ Commandez par le coupon-réponse ci-joint ou par e-mail redaktion-ubs-service@ubs.com

Informations sur les entreprises sous

➤ www.continuum.ch

➤ www.geiser-agro.com

➤ www.lenzlinger.ch



Mots-clés

Karin Lenzlinger est la cinquième génération qui dirige l'entreprise familiale dans le secteur de la construction.

1. **Entrenez l'organisation de la succession aussi tôt que possible. Choisissez d'abord une simple convention et adaptez-la selon un processus en spirale. A la fin, vous obtiendrez une solution concrète et réalisable.**
2. **Faites appel à une aide externe qui structure et professionnalise le processus et la communication en interne comme en externe.**
3. **Faites preuve de tolérance.**



tères: doivent-elles simplement être des employés ou de futurs propriétaires? Partout où j'ai rencontré cette transparence, nous avons trouvé des solutions raisonnables. Si l'on souhaite rester discret jusqu'au dernier moment, cela devient difficile.

Fopp: La succession revêt également un aspect psychologique important. Personnellement, je fais la différence entre quatre types d'entrepreneurs: le gouverneur, conscient de la limite temporelle de son travail, qui prépare activement la troisième phase de sa vie. Le prévoyant qui connaît certes bien l'importance de la succession, mais comme la société est son unique élixir de vie, il veut marquer l'histoire de l'entreprise le plus longtemps possible. Viennent ensuite les hésitants qui remettent toujours à plus tard, et les négligents, peut-être les pires, qui refusent d'aborder ce thème même sous forme d'ébauche.

Meister: Même ceux qui abordent activement ce thème, n'arrivent la plupart du temps pas immédiatement à une solution. D'abord, beaucoup de choses ronronnent. Et pourtant c'est comme pour les autres tâches d'une entreprise: seule une discussion active et durable sur ce thème apporte la meilleure solution. Il se peut que la solution adoptée soit même totalement différente de celle prévue au départ.

Lenzlinger: C'est aussi ce qui s'est passé chez nous: étant deux sœurs, nous avons tout d'abord été confrontées au fait que l'une allait devenir la cheffe d'une entreprise de construction – ce n'est pas une occupation ordinaire. La conviction que je pouvais et souhaitais le faire devait alors mûrir. Personne ne veut s'impliquer pour échouer ensuite.

Comment est née, chez vous, la conviction: «oui, je peux le faire»?

Lenzlinger: Par le fait que je n'ai pas été jetée directement dans l'eau froide, mais que j'ai pu faire mes expériences dans une partie de l'entreprise. Certes, je devais affronter des discussions avec mon père, ce qui n'a pas toujours été simple – parfois, la porte fut claquée un peu brutalement. Mais, ce temps a été très important pour ma décision.

Un autre point litigieux important dans le cas d'un MBO est le prix de vente.

Lenzlinger: Il est important de mettre au centre la durabilité des activités. Le prix d'achat doit permettre à l'entreprise de continuer à être autonome. A l'inverse, les successeurs ne doivent pas revendre une «bonne affaire» directement au premier venu – avec le plus gros bénéfice possible. Ici, il faut des dispositions contractuelles équitables.

Meister: Précisément dans le cas d'entreprises avec moins de dix collaborateurs, une grande partie de la valeur d'entreprise est basée sur les connaissances et les relations du propriétaire. Souvent, c'est justement lui qui ramène les commandes. Que se passe-t-il si ces relations sont tout à coup supprimées? Ce point doit être impérativement pris en compte dans le prix de vente. Sinon, des déceptions sont malheureusement très souvent à prévoir.

Que recommandez-vous pour éviter ces mauvaises surprises?

Meister: Je recommande, dans tous les cas, une cession de la clientèle en règle, afin d'éviter des pertes de clients et de permettre un bon démarrage au nouveau propriétaire. Dans le cas précis d'un MBO, l'ancien propriétaire laisse souvent un crédit en cours. Il a donc tout intérêt à ce que son entreprise marche le mieux possible, car c'est le seul moyen d'amortir correctement son crédit avec ses intérêts.

Monsieur Fopp, combien d'entreprises réussissent en fait le passage de la première à la deuxième génération?

Fopp: Selon les statistiques de PricewaterhouseCoopers, seul un tiers des PME réussit ce passage à la deuxième génération. Dans la troisième génération, il n'y en a plus qu'une sur dix. L'importance d'une succession planifiée pour l'économie nationale est démontrée par le fait qu'environ 57 000 PME avec presque un demi-million d'emplois doivent faire face à une succession dans les cinq ans à venir.