

la création de valeur à long terme, il peut se contenter de dividendes plus faibles et tend à réinvestir sa fortune dans l'entreprise.

Cette contribution au développement économique est trop souvent sous-estimée, et même pénalisée par le système fiscal suisse. «Plus un entrepreneur développe son entreprise, plus il paie d'impôts! Or, sa fortune est investie, elle n'est pas liquide.» A cela s'ajoute, dans le canton de Vaud, une taxe sur les successions directes qui affaiblit encore les chances de transmission. «L'État tue la poule aux œufs d'or! Il cherche avant tout le rendement à court terme.»

Or c'est la capacité de sacrifier le court terme pour le long terme qui est la source de création de valeur des entreprises familiales, selon l'éditeur. «C'est aussi un héritage spirituel que l'on transmet à ses enfants.» Ceux-ci devront pourtant faire leurs preuves avant de pouvoir reprendre l'affaire, comme il a dû le faire lui-même avec son père.

Mais le plus grand risque qui guette l'entreprise familiale est la division des participations lors de la succession. «Il est nécessaire de garder une certaine concentration du contrôle et du pouvoir de décision.» Un problème qui se pose également en cas de croissance rapide, entraînant des besoins de financement extérieurs. Autant de facteurs qui poussent inexorablement les familles fondatrices à céder leurs parts et se transformer en rentières.



PIERRE LAMINIÈRE AVEC SON PÈRE MARC.
La génération suivante explose avec dix représentants.

ÉTUDE DE ERNST & YOUNG

MEILLEURES SUR LE MARCHÉ DES ACTIONS

Les entreprises familiales sont absolument incontournables. Elles représentent près de 90% de toutes les sociétés helvétiques. «Un taux élevé comparé au reste du monde», relève une toute récente étude menée par l'Institut suisse des petites et moyennes entreprises de l'Université de St-Gall et Ernst & Young (*Les entreprises familiales suisses et la Bourse*). «Pas moins de 99 entreprises contrôlées par des structures familiales, soit 37% des sociétés ayant leur siège en Suisse, sont cotées en Bourse.» Sur les marchés financiers, révèle cette enquête, ces sociétés affichent une meilleure performance que les autres. Et ce malgré le fait que «pour bien des familles, le souci d'accroître la valeur boursière de leur entreprise arrive loin derrière celui d'en préserver l'autonomie, d'en garantir la survie à long terme ou encore de maintenir, voire d'accroître, le patrimoine familial.»

Les auteurs étayent leurs dires par des chiffres très intéressants. Ils ont d'abord créé le Swiss Family Index (le SFI, composé par les entreprises contrôlées par un actionnaire détenant directement ou indirectement au minimum 20% des droits de vote, soit en Suisse environ 14% du capital). Le résultat est sans appel: «L'investisseur qui aurait placé 100 francs dans le SFI début janvier 1990 serait aujourd'hui en possession de 516 francs, alors que le même placement sur le marché général ne lui aurait rapporté que 365 francs.»

La conclusion est encore plus marquée si l'on compare cet indice à celui des sociétés exclusivement non familiales: l'écart est alors de 214 points. Parmi les explications: la plus grande stabilité de leurs bénéfices. On pourrait dès lors penser que leurs cours boursiers fluctuent moins que ceux des sociétés non familiales. Il n'en est rien. Malgré leur stratégie axée sur le long terme, les entreprises familiales sont tout aussi sévèrement pénalisées par les marchés que les autres en période de repli. «La volatilité incroyablement élevée de leurs cours est en parfaite contradiction avec leur orientation à long terme. On comprend dès lors que ces sociétés soient peu enclines à s'exposer aux marchés des capitaux et à faire de la hausse de leurs actions un impératif.»

NICOLAS ROUGE, 42 ANS, DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SOURCES MINÉRALES HENNIEZ

Il prépare la génération suivante

«En sursis, les entreprises familiales? Au contraire, je pense qu'elles ont toujours beaucoup d'atouts par rapport aux grandes entreprises.» Pour Nicolas Rouge, la structure légère et flexible des sociétés familiales leur permet de prendre des décisions et de faire des investissements très rapidement. «La ligne directrice est claire et le pouvoir de décision est concentré», explique-t-il. Si elles n'ont pas les moyens financiers des grands groupes, les entreprises familiales compensent par une plus grande agilité et une excellente connaissance du marché et de ses acteurs. «Les rapports humains sont différents, tant envers les collaborateurs qu'envers les clients ou les fournisseurs, constate le directeur d'Henniez. Nous nous connaissons tous et travaillons ensemble depuis de nombreuses années, parfois même des générations. Cela crée une loyauté et une confiance.» C'est pourquoi il est primordial, selon Nicolas Rouge, qu'au moins un membre de la famille remplisse une fonction opérationnelle dans l'entreprise. «Les gens aiment avoir affaire au propriétaire. Et les employés s'identifient à la famille.» Cela implique une responsabilité sociale et une éthique très forte de la part de l'entreprise de famille.

Le grand défi de l'entreprise familiale est d'assurer la succession. «Il faut en parler tôt aux enfants, faire vivre l'entreprise et, s'ils sont intéressés, les intégrer rapidement. Il ne faut pas attendre le dernier moment pour impliquer ses successeurs.» Le lien émotionnel est très important dans le passage du témoin. «Il n'y a rien de plus merveilleux que de pérenniser une entreprise à laquelle une personne que l'on aime et l'on respecte comme son

père a consacré sa vie.» Mais attention, si elle est un moteur fondamental, l'implication émotionnelle peut aussi entraîner un certain aveuglement. «Il faut absolument avoir aussi l'avis plus neutre et plus rationnel de personnes extérieures à la famille.» Un rôle d'arbitre dévolu chez Henniez au conseil d'administration.



NICOLAS ROUGE: «Il faut intégrer les enfants le plus rapidement possible.»

Les atouts des entreprises familiales

Malgré les difficultés que les entreprises familiales ont à gérer, elles n'ont pas dit leur dernier mot. D'abord, la création d'entreprise continue à être extrêmement forte et elle est avant tout le fait de privés. Cela ne suffit certes pas à imprégner directement une culture familiale, mais c'est un début. Ensuite, ces sociétés ont de puissants arguments pour elles. Celles qui arriveront à bien gérer leurs problèmes de succession, à adopter la stratégie idoine et à engager des cadres pour leurs compétences davantage que pour leur ascendance seront vraisemblablement bien plus fortes que les simples sociétés anonymes. D'autant que, comme le soulignent tous les spécialistes, les héritiers sont toujours mieux formés, mieux préparés.

Les entreprises familiales sont souvent plus innovantes, notamment parce qu'elles peuvent prendre des décisions plus rapidement. Elles osent, curieusement, prendre davantage de risques. «La structure familiale consent des stratégies qu'une société cotée ne pourrait pas se permettre», fait remarquer Patrick Lambert. Et l'analyste financier de Pictet de donner l'exemple d'une entreprise qui investit à contre-pied du marché: quand les marges sont au plus bas, afin de profiter pleinement du rebond. «Cela peut s'avérer être une très bonne stratégie, mais c'est très mal vu par les actionnaires.»

Elles ont souvent des vues à beaucoup plus long terme, notamment celles qui ont la vo-

lonté, à l'instar des banquiers privés, de transmettre leur entreprise aux générations futures. Cela dit, l'orientation sur le long terme dépend aussi du secteur. Ainsi, Patrick Lambert, qui suit la société genevoise Givaudan (cotée), et donc par la force des choses, Firmenich (non cotée et en mains familiales), fait remarquer que «les deux sociétés suivent une stratégie à long terme, pratiquement identique dictée par la branche». Les sociétés familiales ont également des atouts à jouer «dans les secteurs où stratégie à long terme et stabilité procurent des avantages à la clientèle», fait remarquer pour sa part l'étude «*Les entreprises familiales suisses et la Bourse*».

C'est le cas des services bancaires (outre les banquiers privés, on peut noter les familles Rothschild et Sarasin). Idem pour les branches où le client attache beaucoup de valeur à l'identification des membres de la famille avec leur entreprise. Et l'étude d'énumérer: «Le commerce de détail (Famille Loeb), l'hôtellerie (Le Beau Rivage Palace à Lausanne (contrôlé par la fondation de la famille Sandoz/ Landolt), ou les produits de luxe cycliques, en Suisse (la Compagnie Financière Richemont dirigée par la Famille Richemont) ou à l'étranger (Swarovski, Versace ou la Famille Rothschild avec la production de vin). **PMI**

DOMINIQUE CERUTTI, 45 ANS,

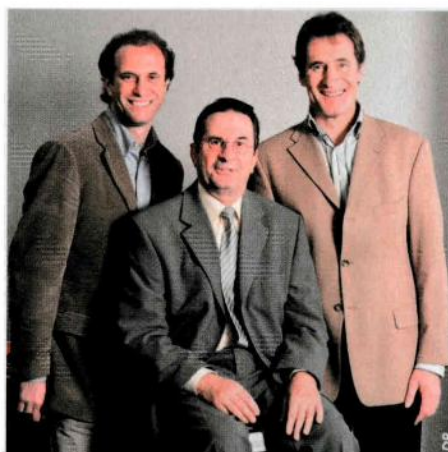
DIRECTEUR DE JM + D CERUTTI, GENÈVE

Plus facile entre cousins

«On ne reprend pas une entreprise familiale, on nous la confie», estime Dominique Cerutti, qui dirige avec son cousin Jean-Marc l'entreprise de construction fondée en 1910 par leur grand-père commun. Une société qui vient de devenir l'un des deux leaders de sa branche à Genève en reprenant celle de leur demi-cousin, Michel Cerutti, active dans la toiture.

A 65 ans, Michel Cerutti n'a pas trouvé de successeur parmi ses enfants. «Il était assez naturel qu'il vienne nous voir pour nous proposer de reprendre son affaire. Le fait d'être cousins a facilité les choses. Il en est de même avec mon associé. Je pense que partager l'affaire avec un frère serait beaucoup plus difficile car on est trop proche», explique Dominique Cerutti. Celui-ci a demandé à son demi-cousin de rester au conseil d'administration, pour apporter son expérience, «et voir l'œuvre de sa vie et de son père continuer dans de bonnes conditions».

Le regard externe est en effet un élément important pour Dominique Cerutti. Dans sa société, c'est au comité de direction qu'incombe la tâche d'équilibrer parfois le côté émotionnel familial par une rationalité économique. La fusion avec Cerutti Toitures a d'ailleurs été soumise à son approbation. Et sa propre succession? Dominique Cerutti l'envisage déjà. C'est à cette fin qu'avec son partenaire original, Jean-Marc, ils ont transformé leur entreprise en société anonyme il y a trois ans. «J'aimerais que l'un de mes enfants reprenne plus tard, mais ce n'est pas une fin en soi», déclare Dominique Cerutti. Il le sait pour l'avoir vécu: marcher dans les pas de son père est une grande fierté, mais c'est aussi un grand poids. «Il faut laisser le choix à ses enfants.»



*Dominique, Michel et Jean-Marc Cerutti.
Cousins en affaires.*