

## Succession



Online Publications  
Andreas Schiendorfer

### Bilanz-Talk: L'entrepreneuriat - un mode de vie

12.05.2009 La transmission d'une entreprise nécessite du temps, car, comme le montre une étude de la Haute Ecole de Saint-Gall, elle a lieu de plus en plus souvent hors de la famille. Karin Lenzlinger, Walter A. Brunner, Sabine Bellefeuille, Gabriela Manser et Hans Baumberger font part de leur expérience concrète dans leur PME.

Entrepreneuse de l'Année 2005, Gabriela Manser a travaillé pendant dix-sept ans dans un jardin d'enfants avant de prendre, en 1999, la tête de la société Mineralquelle Gontenbad AG. "Lorsque mon père s'est penché pour la première fois sur la question de sa succession, il a d'abord envisagé une vente, car ni ma soeur ni moi n'avions manifesté d'intérêt à ce sujet. Il s'est toutefois avéré qu'il aurait été très difficile de vendre l'entreprise sans porter atteinte aux postes de travail." Les choses en restèrent donc là pendant près de dix ans. Dans le même temps, Gabriela Manser avait, grâce à son poste de directrice d'école, développé des compétences de management qui faisaient d'elle la femme de la situation pour reprendre le flambeau. "Mais les discussions au sein du cercle familial ont encore duré une bonne année, car je voulais que tous les détails soient réglés avant mon entrée en fonction. De plus, nous cherchions une solution apte à satisfaire tous les membres de la famille. Pour ne pas nous laisser emporter par nos émotions, nous avons alors choisi de demander conseil à un avocat."

Sabine Bellefeuille-Burri n'avait pas prévu, elle non plus, de reprendre les rênes de la société Burri public elements AG à Zurich. Elle pensait plutôt à fonder sa propre entreprise aux Etats-Unis. Mais, après que son oncle se fut retiré de l'entreprise de constructions métalliques et que son père, arrivé à 60 ans, eut commencé à songer sérieusement à sa retraite, Sabine Bellefeuille-Burri a pris les choses en main pour préparer son frère, encore étudiant à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, à assumer la succession. Ils ont alors compris qu'ils formaient ensemble l'équipe idéale. "Dans ce genre de situation, il ne faut surtout pas que l'un des deux ait pour mission de chaperonner l'autre, mais bien que les deux collaborent étroitement en apportant chacun leur contribution à la direction de l'entreprise." Son père leur avait fait signer par ailleurs une "déclaration de délégation" stipulant que des centaines de personnes salariées avaient développé l'entreprise pendant quatre générations et qu'ils étaient donc tenus de maintenir les emplois pour une génération supplémentaire avant que l'entreprise ne soit transmise, dans des conditions convenables, au maillon suivant de la chaîne. Dans le cadre de l'étude "Pour une succession d'entreprise réussie", Frank Halter, du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall, a entre autres constaté que de moins en moins d'entreprises restaient dans le giron familial lors des procédures de succession. Walter A. Brunner, l'ancien président du club de football zurichois Grasshoppers, constitue à cet égard un exemple particulier, lui qui est allé jusque devant le Tribunal fédéral dans le cadre du litige qui l'opposait à un

groupe autrichien à propos du nom Strabag, avant de conclure avec ce groupe un accord de succession à l'amiable. Hans Baumberger, président du Conseil d'administration et principal actionnaire de Langenthaler Merkur Druck AG, a également trouvé une solution en dehors de la famille. "Lorsque le CEO actuel m'a fait savoir qu'il souhaitait démissionner, le Conseil d'administration a décidé de chercher quelqu'un qui soit capable de reprendre ce poste et de devenir actionnaire majoritaire de l'entreprise." Un objectif qui a été atteint en deux étapes tout en préservant soigneusement les intérêts des petits actionnaires.

Lenzlinger Söhne AG, une entreprise de construction d'Uster/Nänikon, est dirigée par deux soeurs, qui font partie de la cinquième génération de membres de la famille assurant la direction de l'entreprise. Depuis 2000, Karin Lenzlinger est CEO et Annette Lenzlinger Vandenbroek assume la présidence du Conseil d'administration. Leur père, Urs, a démissionné de ce dernier en 2005 après 40 ans de bons et loyaux services et s'est alors totalement retiré de l'entreprise. "J'avais choisi comme profession l'enseignement afin de pouvoir être indépendante le plus rapidement possible. Lorsque la succession de mon père a dû être abordée, les discussions ont traîné en longueur au sein de la famille, se rappelle encore Karin Lenzlinger. Pendant des années, nous avons envisagé toutes les solutions possibles avant de pouvoir trouver la meilleure." Le frère des deux soeurs Lenzlinger est également présent dans l'entreprise, même s'il est surtout actif dans le domaine artistique, ce qui explique qu'il ne soit pas associé à proprement parler à la gestion de la société.

Ces cinq exemples concrets ont sans aucun doute incité les participants à la réunion zurichoise de Lake Side à réfléchir à leur propre succession, même si chacun s'est accordé à reconnaître qu'il n'existait pas de recette miracle mais seulement des solutions au cas par cas. La discussion dirigée par Dirk Schütz, rédacteur en chef du magazine «Bilanz», a par ailleurs mis en lumière qu'il valait toujours mieux anticiper les successions malgré la difficulté que cela représente – comme le montrent les exemples de Gabriela Manser, de Karin Lenzlinger ou de Sabine Bellefeuille, qui doivent encore diriger pendant plus de dix ans leur entreprise respective. Les précisions apportées sur l'état d'esprit des entrepreneurs ont également été très instructives: "L'entrepreneuriat est une philosophie de vie, a constaté l'une des participantes. On reste entrepreneur dans l'âme même lorsqu'on a cessé de l'être effectivement." Les entrepreneurs sont en effet toujours prêts à assumer des responsabilités et habitués à prendre eux-mêmes les décisions importantes. C'est ce qui apparait clairement lors des discussions relatives au conseil assuré par des spécialistes externes: "J'attends surtout des banques qu'elles m'informent et me conseillent pour que je puisse moi-même prendre une décision", a souligné Sabine Bellefeuille, qui a affirmé ne pas pouvoir imaginer qu'elle confierait à quelqu'un d'autre la prise en charge des questions les plus importantes. Avant de concéder à ses interlocuteurs qu'il existait néanmoins des situations dans lesquelles une aide extérieure pouvait se révéler très utile.

Pour Hans Baumgartner, responsable au Credit Suisse pour les affaires avec les PME en Suisse, conseiller signifie accompagner l'entreprise dans le cadre d'une relation basée sur la confiance et devenir un élément essentiel de son évolution. "Les successions impliquent la prise en compte de nombreux aspects financiers; les banques sont donc à même d'apporter des services très précieux aux entrepreneurs. Trois raisons principales plaident en faveur d'une collaboration avec le Credit Suisse: en premier lieu, notre proximité avec les PME dans la mesure où nous collaborons avec près de 100 000 clients entreprises. Ensuite, notre processus de conseil structuré, qui garantit la prise de mesures adéquates au moment adéquat. Et enfin, notre approche intégrée, qui tient compte aussi bien des préoccupations des entreprises que de celles des entrepreneurs. Une tâche pour laquelle nous avons spécialement formé des équipes de conseil."

Hans-Ulrich Meister, CEO du Credit Suisse en Suisse, a souligné l'importance des deux grandes banques en matière d'octroi de crédits aux PME, activité pour laquelle elles apportent plus de la moitié des fonds mis à disposition. "Le Credit Suisse n'a pas changé ses conditions d'octroi, a-t-il précisé. L'année passée, nous avons même augmenté notre volume de crédits dans les affaires avec la clientèle entreprises et avec la clientèle privée de quatre milliards de francs. Parler d'un assèchement du crédit n'a donc aucun sens en ce qui concerne le Credit Suisse." Si la situation

économique reste tendue, voire se dégrade encore, certaines entreprises risquent toutefois, comme le reconnaît Hans-Ulrich Meister, d'avoir de la peine à remplir les conditions d'octroi de crédit. "En ma qualité de CEO du Credit Suisse en Suisse, j'estime cependant que la situation actuelle est nettement plus positive que ne le laissent entendre les prévisions conjoncturelles et les gros titres des médias. J'ai moi-même l'occasion de voir chaque jour des entreprises capables de surmonter les difficultés actuelles. Nombreuses sont celles qui y voient même une chance, du fait qu'elles sont plus flexibles et plus innovantes que leurs concurrentes étrangères."



(PDF)  
Bulletin Succession

Une équipe de rêve

Toujours plus de solutions externes à la famille

Deux soeurs dans un univers d'hommes

En savoir plus:  
L'étude: Toujours plus de successions extrafamiliales  
Succession avec Credit Suisse

Confiance et processus de conseil structuré

Davantage de crédits aux entreprises

top