
**Une enquête judiciaire préliminaire a été ouverte pour faux et usage de faux contre la Banque UBS Luxembourg.»**

Le porte-parole de l'Administration judiciaire luxembourgeoise (l'enquête porte sur la gestion par la banque de ses fonds LuxInvest et LuxAlpha qui avaient été escroqués par Bernard Madoff)

PIERRE-ALAIN CARDINAUX

# A 50 ans, le patron d'une société familiale doit préparer sa succession

**Transition maîtrisée.** Un passage de flambeau réussi à la tête d'une entreprise familiale demande une longue préparation au sein de la société et de la famille.

**E**n Suisse, 88% des entreprises sont familiales. Elles emploient près des deux tiers des personnes actives. L'ouvrage bilingue allemand-français *Standards Suisse - Les grandes familles d'entrepreneurs* vient d'être publié\*. Il portraitise une centaine de ces sociétés. Des marques connues au-delà des frontières, telles Bobst, Sprüngli, Kudelski, Pictet ou Schindler. Si le *Family Business* est la forme d'entreprise la plus ancienne du monde, un changement de dirigeant, à l'intérieur de la famille ou avec un tiers, n'en reste pas moins une étape délicate. Or, avec l'arrivée à la retraite des baby-boomers, près de 77 000 petites et moyennes entreprises suisses changeront de patron dans les cinq ans, dont une majorité est dans des mains familiales. Pour elles, cette transition doit être soigneusement préparée.

## Certains statuts juridiques sont-ils bien adaptés aux entreprises familiales?

La forme la plus adaptée aux conditions du marché est la société anonyme. Elle permet de conclure des conventions d'actionnaires maintenant la majorité des droits de vote au sein d'une famille, d'avoir une certaine souplesse dans la forme du capital-actions et d'aller chercher du financement. Des bailleurs de fonds ou investisseurs tiers sont plus enclins à investir dans une société

anonyme.

## Pour les banquiers privés, la société en commandite avec responsabilité illimitée des associés sur leurs biens propres reste-t-elle un atout concurrentiel?

Ce statut sécurise les clients. A l'inverse, la société anonyme protège les membres d'une famille en cas de faillite, en distinguant les patrimoines privé et commercial. Sauf faute pénale, dans une société anonyme, l'actionnaire n'est responsable qu'à hauteur de sa participation au capital.

## Avec l'arrivée à la retraite des baby-boomers, la majorité des entreprises familiales pourront-elles rester sous le contrôle d'une même famille?

Chaque cas est différent. Le passé a démontré que les entreprises familiales rencontrent souvent des problèmes à la troisième génération, parce qu'elles ont profité jusque-là de l'élan impulsé par l'entrepreneur fondateur. Si aucun des membres de la famille n'a les compétences pour reprendre la direction, le dirigeant doit avoir le courage de chercher une solution extérieure. Ce n'est pas une démarche facile, car l'aspect émotionnel est important. Souvent, le nom de la famille constitue encore la mar-

Datum: 17.06.2010

# L'Hebdo

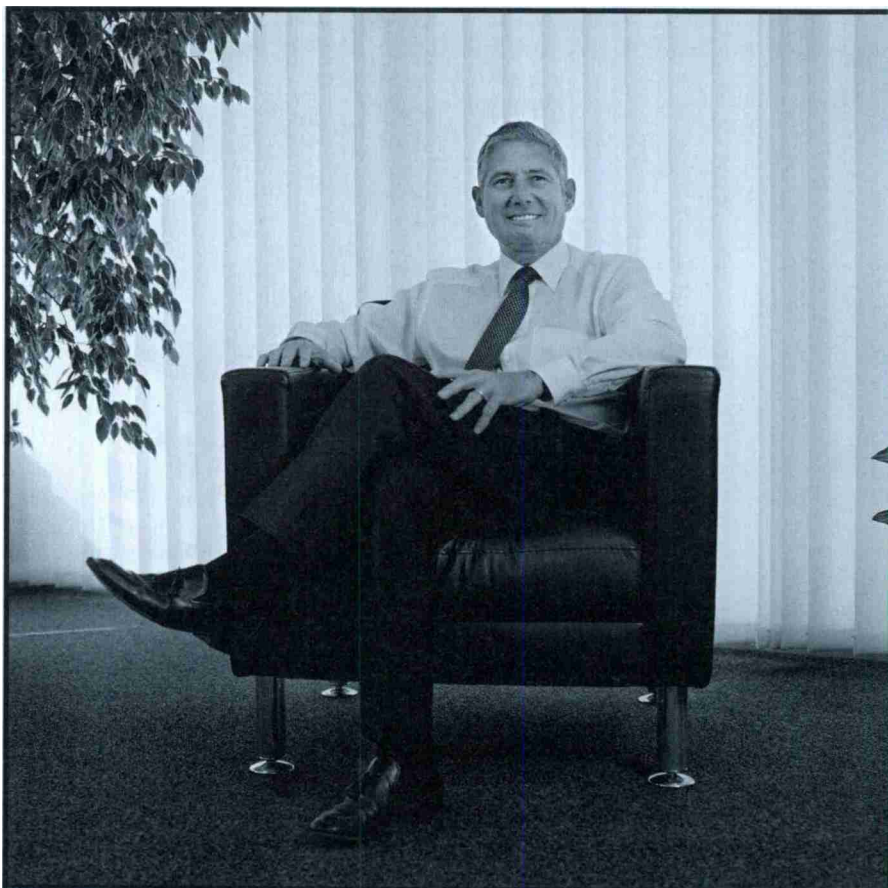


 Universität St. Gallen

L'Hebdo  
1002 Lausanne  
021/ 331 76 00  
www.hebdo.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 48'562  
Erscheinungsweise: wöchentlich


Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 60  
Fläche: 67'761 mm<sup>2</sup>



que. Le fait qu'une ou plusieurs générations aient passé leur vie à constituer ce patrimoine professionnel ne facilite pas non plus une juste évaluation de la valeur de l'entreprise, lorsqu'on envisage de la céder ou d'en ouvrir le capital. Or, la valeur d'une société réside dans l'actualisation de ses bénéfices futurs.

### Combien d'années conseillez-vous de consacrer au changement de patron?

Au moins cinq ans: un chef d'entreprise ayant plus de 50 ans

 **Ces banques seraient à même d'absorber les pertes qui pourraient résulter de leurs expositions.»**

Jean-François Tremblay, coauteur du rapport de Moody's relevant que les banques européennes ont les fonds propres pour assumer des pertes sur leurs créances publiques et privées en Grèce, au Portugal, en Espagne et en Irlande

**ARGUS**   
MEDIENBEOBACHTUNG

Medienbeobachtung  
Medienanalyse  
Informationsmanagement  
Sprachdienstleistungen

ARGUS der Presse AG  
Rüdigerstrasse 15, Postfach, 8027 Zürich  
Tel. 044 388 82 00, Fax 044 388 82 01  
www.argus.ch

Argus Ref.: 39169850  
Ausschnitt Seite: 2/3



L'Hebdo  
1002 Lausanne  
021/ 331 76 00  
www.hebdo.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Publikumszeitschriften  
Auflage: 48'562  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 60  
Fläche: 67'761 mm<sup>2</sup>

## PROFIL

**PIERRE-ALAIN CARDINAUX**  
Associé d'Ernst & Young, responsable Suisse romande.  
Membre de l'assemblée des délégués de la CVCI. A pratiqué l'audit de nombreuses grandes sociétés et entreprises familiales, le contrôle interne et la gestion des risques, les analyses financières, les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS et MCH2). Vaste expérience de la direction de projets.

doit commencer à préparer sa succession. Il ne s'agit pas seulement de savoir si un fils ou une fille a les compétences pour prendre la direction, il faut aussi s'interroger sur la stratégie à long terme et voir si elle est compatible avec l'organisation en place ou si cette dernière doit évoluer.

### Les divorces sont-ils prévus?

Bien sûr: la séparation du patrimoine familial et professionnel est classique. Les unions sont généralement conclues avec un contrat de mariage et des conventions d'actionnaires prévoient que la vente de parts de l'entreprise au conjoint est impossible. En cas de divorce, un membre de la famille ayant à céder une partie du

capital pour indemniser son conjoint est tenu de vendre à l'intérieur de la famille. Les droits des enfants qui ne travailleront jamais dans l'entreprise sont également préservés.

### Qu'est-ce qui demande du temps?

Préparer les enfants à leur rôle futur en leur proposant des stages. Penser à intéresser les cadres. Prévoir une planification financière pour désintéresser un enfant qui ne sera pas actif dans l'entreprise quand elle reviendra à son frère ou à sa sœur. Mettre en place le transfert des connaissances à un futur directeur général.

### Faut-il envisager toutes les solutions?

Oui, c'est un bon modèle d'approcher la succession en envisageant la reprise au sein de la famille et la vente, même si on a déjà une préférence.

### Quelles sont les erreurs à éviter?

Ne pas choisir, lorsqu'on procède à des acquisitions, un véhicule optimisant la fiscalité, comme le fait une holding. Ne pas tenir compte à l'avance des impôts de succession, même si je suis toujours frustré de voir des familles d'entrepreneurs quitter le canton de Vaud en raison de l'impôt sur les successions pour les conjoints et enfants. L'attractivité de la Suisse mériterait aussi de se pencher sur la fiscalité de la fortune, qui frappe l'outil professionnel, et sur l'investissement dans d'autres entreprises, qu'il faudrait pouvoir amortir rapidement. La fiscalité pourrait favoriser, comme dans les pays nordiques, l'investissement en recherche et développement des entreprises familiales.

## «QUAND LE REPRENEUR EST EXTÉRIEUR, IL VERSE GÉNÉRALEMENT 60 À 70% DU PRIX EN CASH.»

### Des plans de succession mis au point avant la crise ont-ils été revus?

Dans de nombreux cas, le prix a dû être renégocié. C'est une éventualité qu'il vaut mieux prévoir contractuellement. Quand le repreneur est extérieur, il verse généralement 60 à 70% du prix en cash. Mais, quand l'entreprise reste au sein d'une famille, les plans de financement sont souvent plus étalés dans le temps. o

PROPOS RECUEILLIS PAR GENEVIÈVE BRUNET

\* Maison d'édition: Standards Suisse. Editeurs: Victor Bucher et Pierre-Alain Cardinaux (Ernst & Young), professeur Urs Fueglistaller (Université de Saint-Gall), professeur Peter May (IMD). Distribué par NZZ Libro, Editions Neue Zürcher Zeitung.