



entrepreneur

Succession d'entreprise

Lorsque l'entreprise reste dans la famille La fratrie Gasser et Matthias Rüegg ont chacun repris l'entreprise de leurs parents

Pour un passage de témoin réussi Un timing parfait est décisif dans la succession d'entreprise

Pourquoi un chef venu d'ailleurs? Le management buy-in est une solution de plus en plus prisée pour la succession d'entreprise

SOMMAIRE

Succession d'entreprise

04 Le règlement intrafamilial

Nombre de patrons souhaitent que la succession de leur entreprise se fasse au sein du cercle familial. L'essentiel est alors d'éviter les conflits potentiels.

08 Trouver le bon moment

Pour qu'une succession d'entreprise interne ou externe à la famille soit un succès, il faut trouver le bon timing.

12 Un achat bien pensé

Jacques Bossart, ancien banquier et nouveau propriétaire de la société Imex Delikatessen à Lachen, a fait de sa passion pour l'art culinaire son métier.

14 Un cercle vertueux

Robuste, l'économie helvétique résiste au contexte de crise à l'étranger. Le marché national stimule la croissance.

15 Un accompagnement complet

L'équipe de spécialistes expérimentés du Credit Suisse accompagne les PME de manière compétente tout au long du processus de succession, du lancement jusqu'à la conclusion.

16 Des financements adaptés

Grâce à un financement sur mesure du Credit Suisse, Giorgio Salvo a pu devenir propriétaire de l'entreprise de construction mécanique Spörndli und Seger, avec deux autres actionnaires.

18 La phase post-succession

Selon un sondage, le rôle de l'ancien patron après la transmission de l'entreprise doit être clairement défini.

19 Internet, laboratoire d'innovation

Sur la plate-forme en ligne Atizo, les PME peuvent s'inspirer des idées novatrices d'utilisateurs créatifs.

credit-suisse.com/entrepreneur

→ **En exclusivité pour vous**

Pour que vous ne passiez pas à côté des sujets importants pour les entrepreneurs, il vous suffit de faire votre choix parmi les abonnements gratuits que nous avons conçus spécialement pour vous.



Urs P. Gauch
Responsable Affaires PME Suisse

Succession d'entreprise

Le thème de la succession est d'actualité pour les PME suisses: près de 25% d'entre elles prévoient de céder la propriété de leur entreprise au cours des cinq prochaines années. Selon une enquête que nous avons réalisée en collaboration avec l'Université de St-Gall, seules 40% environ trouvent une solution intrafamiliale. Dans ce cas, de nombreux intérêts parfois divergents doivent être pris en compte. Dans notre article principal, Simone Gasser, de l'entreprise de fabrication de fenêtres GAWO Gasser, et Matthias Rüegg, de Rüegg Cheminée, décrivent leurs expériences personnelles de successeurs d'une entreprise familiale.

Notre enquête a également révélé que la proportion de management buy-ins, c'est-à-dire de ventes à des partenaires externes, était de 40% environ, un chiffre étonnamment élevé. Cette tendance est confirmée par nos observations à la banque: nous recevons de toute la Suisse des demandes de personnes qui veulent relever un nouveau défi en prenant les rênes d'une PME. Deux d'entre elles sont présentées ici: à la page 12, vous découvrirez comment le physicien Jacques Bossart a réalisé son rêve en rachetant Imex Delikatessen. Et à la page 16, vous lirez comment Giorgio Salvo a quitté un travail bien réglé pour reprendre l'entreprise de construction mécanique Spörndli und Seger et la conduire à la réussite.

Nous espérons que ces histoires passionnantes sauront vous inspirer!

Urs P. Gauch



Fondée en 1945, la société GAWO Gasser était à l'origine une menuiserie. Aujourd'hui spécialisée dans la fabrication de fenêtres, de stores et de portes, elle est dirigée par la troisième génération: Basil et Simone Gasser (à d.), le frère et la sœur.

Définir des conditions claires, c'est déjà la moitié du chemin

Nombre de patrons souhaitent que la succession de leur entreprise se fasse au sein du cercle familial. Souvent, le plus difficile est alors de trouver une solution jugée équitable par l'ensemble des descendants. Un contrat familial aide à fixer de manière contraignante les questions patrimoniales.

«Je ressentais une responsabilité presque émotionnelle à reprendre les rênes de l'entreprise familiale», déclare Simone Gasser. Avec son frère Basil, elle dirige depuis près de trois ans la société GAWO Gasser, à Wolhusen. A l'origine une menuiserie, l'entreprise fondée en 1945 par leur grand-père s'est progressivement spécialisée dans les fenêtres, les stores et les portes. Pour revenir dans l'Entlebuch, Simone Gasser a dû quitter son poste de responsable du départe-

ment de recherche clinique dans l'entreprise de techniques médicales Synthes. «J'avais toujours envisagé la possibilité de rejoindre l'entreprise familiale. Mais je voulais d'abord réussir mon propre parcours afin de ne pas être parachutée comme une fille à papa», explique-t-elle.

Trouver une répartition équitable

La transmission de la direction opérationnelle à Simone et Basil Gasser a duré plusieurs



Rüegg Cheminée distribue ses cheminées exclusives dans plusieurs pays européens. Matthias Rüegg (à g.) a succédé à son père à la tête de l'entreprise fondée en 1955. A présent, il commence à réfléchir à sa propre succession.

années: «Comme mon père avait été seul aux commandes pendant de nombreuses années, nous avons d'abord dû adapter les structures», indique-t-elle. Reste maintenant à trouver une répartition appropriée qui soit acceptée par tous les membres de la famille. En effet, un autre frère ne travaille pas dans l'entreprise et mon père a décidé que la société n'appartiendrait qu'aux descendants actifs sur le plan opérationnel.»

Dans un tel cas, les intérêts divergent souvent. Pour le père, il s'agit de l'œuvre de sa vie. Le frère, quant à lui, évalue la valeur de l'entreprise d'un point de vue extérieur. Enfin, il faut tenir compte du fait que les deux membres de la fratrie actifs dans l'entreprise renoncent à d'autres projets de vie et prennent la responsabilité de quelque 80 employés.

Une autre raison rend indispensable de régler la succession de manière juridiquement contraignante: «Pour mon père, cela marque

la coupure définitive avec l'entreprise», précise Simone Gasser. Des modifications aussi profondes peuvent mettre à rude épreuve la cohésion familiale: «En 2011, quand j'ai assisté à un forum du Credit Suisse sur la succession d'entreprise, j'ai réalisé que nous n'étions pas la seule famille à avoir ce type de discussion autour du repas de Noël», sourit-elle.

Sécurité grâce au contrat familial

Chez le fabricant de cheminées Rüegg, fondé en 1955, la transmission à la génération suivante s'est également étalée sur une longue période: lorsque le père a commencé à s'en préoccuper, Matthias Rüegg et son frère exerçaient déjà des fonctions de direction dans l'entreprise depuis une dizaine d'années. «Nous avons dû trouver une solution acceptable pour les parents et les cinq enfants. Mon frère et moi-même devions obtenir une part majoritaire de l'entreprise. Un autre frère y travaillait comme collaborateur et deux autres n'étaient pas du tout impliqués», décrit Matthias Rüegg.



Dans l'entreprise où leur père avait été seul aux commandes pendant de nombreuses années, Simone et Basil Gasser ont d'abord dû adapter certaines structures. Cet aspect a également fait partie du règlement de la succession.



La société GAWO Gasser, qui figure parmi les principaux employeurs de l'Entlebuch, forme aussi un grand nombre d'apprentis.

Finalement, la situation a pu être clarifiée grâce à un contrat familial détaillé qui a réglé de manière contraignante tous les aspects patrimoniaux pour l'ensemble des parties: «Toutes les personnes concernées étaient ainsi prises en compte. Un autre aspect essentiel est que notre père a non seulement cédé la direction opérationnelle, mais aussi vendu la majorité des parts à mon frère et à moi-même», déclare Matthias Rüegg, résumant ainsi les grands avantages de cette approche.

Résoudre efficacement les conflits

En 2001, son frère a pris un congé temporaire. Matthias Rüegg, auparavant responsable des ventes, a alors pris la fonction de directeur. Il a condensé l'ancien modèle de vente en trois phases, ce qui a modifié durablement la structure de l'entreprise. «Quand mon frère est revenu au bout de plusieurs mois, les domaines de responsabilité n'étaient plus aussi clairement ré-



Rüegg Cheminée travaille depuis longtemps avec des fabricants spécialisés en Europe. En Suisse, son activité est axée sur le développement de nouveaux produits, le marketing et la vente.

partis. A cela se sont ajoutées des divergences d'opinion sur la stratégie», se souvient-il. Tous ces éléments ont conduit au départ du frère en 2007. Matthias Rüegg a alors dû racheter les actions de ce dernier. Il a fait appel au Credit Suisse pour financer cette transaction qui a fait de lui l'actionnaire principal de l'entreprise.

«La séparation n'a pas été simple, mais avec le temps et le recul, j'ai compris que de tels changements pouvaient avoir un effet positif sur toutes les personnes concernées comme sur l'entreprise elle-même», expose-t-il. Aujourd'hui, il commence à songer à sa propre succession. Il souhaite en tout cas s'y prendre le suffisamment tôt. «Dans une entreprise familiale, ces processus ne sont jamais simples. Une culture de communication et de confrontation constructive peut cependant aider à surmonter avec succès même les situations difficiles», conclut-il. □

La succession dans les entreprises familiales

La succession interne soulève de nombreux défis pour les entreprises familiales. Lors du forum «Zukunft Unternehmertum» du Credit Suisse, une vingtaine de descendants de chefs d'entreprise échangent leurs points de vue sur des thèmes comme la succession et la gouvernance familiale. Sous la direction de Frank Halter du «Center for Family Business» de l'Université de St-Gall, ils discutent des principales problématiques liées à la succession tout en profitant des connaissances spécialisées des experts du Credit Suisse et d'un partenaire consultant. L'échange ouvert d'expériences avec d'autres entrepreneurs en herbe est un autre aspect central de cette manifestation qui a lieu deux fois par an pendant deux jours à l'hôtel pour séminaires Bocken à Horgen (ZH). Pour plus d'informations, écrivez-nous à l'adresse: unternehmer.inbox@credit-suisse.com

Pour en savoir plus:

→ Commandez gratuitement notre dossier «Succession d'entreprise» à l'aide du coupon-réponse ci-joint ou sur notre site Internet:

credit-suisse.com/entrepreneur



«Je ne voulais plus m'occuper des affaires quotidiennes.»

Ulrich Maag, fondateur Dosteba AG

Lors du passage de témoin, le timing est déterminant

Plus de 20% des PME suisses prévoient de céder la propriété de leur entreprise au cours des cinq prochaines années. La majorité d'entre elles ne trouveront pas de solution intrafamiliale. Pour une transmission au sein de la famille comme pour la cession à un repreneur externe, un bon timing est déterminant.

Monsieur Maag, vous fabriquez des éléments de façade isolants depuis 1979. Vous avez transmis votre entreprise Dosteba à votre fils Stefan.

Ulrich Maag: En 1992, mon fils a terminé son apprentissage de menuisier. J'étais alors en train de construire un bâtiment de production pour Dosteba et je lui ai dit: «Si tu veux voir comment se déroule une construction de A à Z, viens prendre la direction des travaux». L'expérience lui ayant été beaucoup plu, il est

resté dans l'entreprise. J'aurais souhaité qu'il découvre d'autres sociétés et branches auparavant, mais la vie en a décidé autrement.

Que s'est-il passé ensuite?

Ulrich Maag: En 1995, lorsque nous avons déménagé dans un bâtiment plus vaste, j'ai chargé Stefan d'aménager toute la production. Après tout, s'il devait un jour reprendre la société, il fallait bien qu'elle soit organisée à son idée. Plus tard, je lui ai expliqué qu'il avait

jusqu'à mes 62 ans pour me dire définitivement s'il prenait ou non ma succession. S'il avait refusé, j'aurais ainsi eu quelques années pour rechercher un candidat externe.

Le fils de Monsieur Maag a accepté la proposition. Mais en réalité, seules 40% environ des PME sont transmises au sein de la famille. Pourquoi? Quelles sont les difficultés?

Roland Suter: Lors d'une succession intrafamiliale, il faut concilier les intérêts souvent divergents du propriétaire et de son successeur, de la fratrie, de l'entreprise, des cadres et des collaborateurs. C'est compliqué. Tout dépend aussi du profil du membre de la famille qui est candidat à la succession et de la définition de son futur rôle. Si plusieurs descendants sont intéressés, il est préférable de répartir tôt les rôles en fonction des affinités de chacun. Il est, par exemple, peu judicieux que tous effectuent une formation technique et se retrouvent plus tard en concurrence.

Comment l'entrepreneur peut-il transmettre tout son savoir-faire à son successeur?

Roland Suter: Nous recommandons une sorte de solution «think tank» faisant appel aux cadres. Celle-ci permet de répartir sur plusieurs personnes, suffisamment tôt et de manière structurée, le savoir-faire existant dans la tête de l'entrepreneur, dont en particulier les contacts fournisseurs et clientèle. L'entrepreneur transmet ainsi progressivement sa responsabilité, ce qui lui permet de mieux lâcher prise ultérieurement.

Comment s'est déroulée la transmission pour vous, Monsieur Maag?

Ulrich Maag: Très dépendante d'un seul client, Dosteba a connu des difficultés économiques au début des années 2000. Je n'ai donc pu transmettre les rênes qu'en 2004, c'est-à-dire un peu plus tard que prévu. Pour moi, il a toujours été clair que je ne voulais plus de bureau dans l'entreprise.

Pourquoi?

Ulrich Maag: Pour que je ne puisse plus m'occuper des affaires quotidiennes. Je ne veux plus participer aux prises de décision. Comme cela ne me ressemble pas vraiment, j'ai choisi d'effectuer une coupure nette et de me retirer le plus possible. Mais je continue volontiers d'apporter mon expérience ou mes connaissances pour des innovations ou des améliorations.



«L'intégration de deux entreprises est toujours un défi.»

Franz Grüter, CEO, green.ch SA

Quand la solution intrafamiliale échoue, il ne reste souvent que la vente. A quoi faut-il veiller dans un tel cas?

Roland Suter: La réussite d'une vente est principalement déterminée par le moment auquel le processus est enclenché. Celui-ci dépend du cycle de vie personnel, c'est-à-dire par exemple de l'âge du cédant et de l'acheteur. Il doit en outre coïncider avec le cycle de vie économique de l'entreprise. L'évolution d'indicateurs importants, les entrées de commandes ou l'environnement de marché au sein de la branche peuvent accélérer ou retarder une transaction.

Monsieur Grüter, vous avez déjà repris de nombreuses sociétés, dont l'entreprise de télécommunications green.ch de Guido Honegger.

Franz Grüter: C'est exact. Ces reprises n'étaient cependant pas des successions classiques comme celle décrite par Monsieur Maag. La branche des télécommunications est très jeune. Lorsqu'un entrepreneur vend sa société, c'est souvent parce qu'il ne parvient pas à atteindre par lui-même la masse critique nécessaire. Pour l'acheteur, il s'agit alors d'exploiter les synergies et de tirer profit des économies d'échelle. La tendance à la consolidation perdure dans notre secteur.



«La fréquence des management buy-ins a nettement augmenté.»

Urs P. Gauch, responsable Affaires PME Suisse, Credit Suisse SA

Les problématiques sont pourtant similaires à celles d'une succession externe?

Franz Grüter: Oui, on peut le dire. Qu'il s'agisse d'une transition générationnelle ou d'une reprise ou fusion classique, les défis sont considérables. Différentes cultures

s'opposent et la question de la direction doit être réglée. Dans le cas de green.ch, j'ai racheté l'entreprise et j'en ai pris la direction opérationnelle. D'après mon expérience tirée de plusieurs reprises, environ un tiers des collaborateurs quittent l'entreprise, même si on fait tout pour garantir une transition en douceur.

Quels sont les facteurs de réussite d'une reprise?

Franz Grüter: Comme Monsieur Suter l'a déjà dit, le timing est primordial. Il faut identifier le bon moment et agir vite. L'entrepreneur doit aussi être vraiment prêt à vendre. C'est la condition pour qu'une entreprise soit transmissible.

Les ventes à des partenaires externes dans le cadre de règlements de succession ont-elles augmenté?

Urs P. Gauch: Selon une étude que nous avons réalisée en collaboration avec l'Université de St-Gall, environ 40% des PME vont à des repreneurs externes. Ce résultat est d'autant plus surprenant qu'au début du processus, seul un quart d'entre elles envisage un tel management buy-in. Cette tendance se confirme aussi dans les faits: dans tous les secteurs de marché suisses, nous recevons des demandes de personnes qui souhaitent reprendre une entreprise.

Ces personnes veulent investir?

Urs P. Gauch: Pas seulement. Elles veulent aussi s'engager sur le plan opérationnel. Il peut s'agir d'individus qui ont derrière eux une carrière dans un groupe international et qui recherchent un nouveau défi. Nous sommes souvent parvenus à mettre en relation ache-



«L'absence de prévoyance privée peut faire obstacle à la succession intrafamiliale.»

Roland Suter, Executive Director, International Tax and Private Client Services, Ernst & Young SA

teur et vendeur par le biais de notre réseau et à permettre un management buy-in grâce à une solution de financement sur mesure.

Quel que soit le type de succession, le prix est souvent un point sensible.

Urs P. Gauch: A ce sujet, l'entrepreneur doit évidemment définir ses priorités. Souhaite-t-il vendre à un prix maximal? Ou veut-il transmettre son entreprise au meilleur successeur possible? Il s'agit de questions essentielles auxquelles il convient de répondre dès le début du processus. Les motivations sont radicalement différentes.

Ulrich Maag: Pour moi, les deux priorités étaient la préservation des emplois et la pérennité de l'entreprise.

Roland Suter: Dans ce contexte, la prévoyance privée joue également un rôle important. Souvent, son absence contribue en effet à faire échouer les successions intrafamiliales, car cela fait augmenter le prix pour les descendants.

Ulrich Maag: C'est vrai. Mais comme je disposais déjà d'une prévoyance privée, j'ai pu transmettre la majeure partie de mes actions à mon fils Stefan dans le cadre d'une donation. □

Résumé

Les transmissions intrafamiliales sont minoritaires

22% des PME suisses prévoient de céder la propriété de leur entreprise au cours des cinq prochaines années. Selon une étude du Credit Suisse et de l'Université de St-Gall, seules 40% d'entre elles seront transmises au sein du cercle familial. 40% seront cédées à un repreneur externe (management buy-in) et 20% à des cadres de l'entreprise. Quel que soit le type de succession, le principal facteur de réussite est de lancer le processus au moment le plus opportun. Dans la variante intrafamiliale, il faut en outre concilier les intérêts divergents de l'entrepreneur et du conjoint, du successeur, de la fratrie, de la société, des cadres et des collaborateurs. En cas de vente, la principale difficulté réside dans le timing: il faut que les cycles de vie de l'entrepreneur et de l'acheteur ainsi que celui de l'entreprise soient en adéquation.

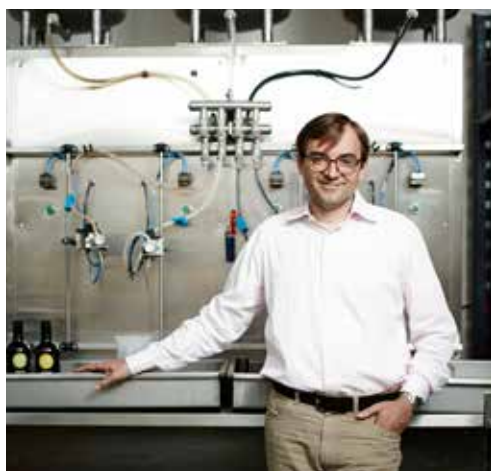
Pour en savoir plus:

→ Commandez gratuitement notre dossier «**Succession d'entreprise**» à l'aide du coupon-réponse ci-joint ou sur notre site Internet:

credit-suisse.com/entrepreneur

Savoir avec précision ce que l'on veut accélère les choses

Plus un acheteur sait exactement quelle entreprise il recherche, plus ses chances de la trouver sont grandes: après avoir érigé en critère principal son goût pour la cuisine, le banquier Jacques Bossart est rapidement tombé sur Imex Delikatessen AG. Et six mois plus tard, il rachetait l'entreprise dans le cadre d'une succession.



Jacques Bossart, entrepreneur fraîchement installé, devant la machine de remplissage pour huiles et vinaigres.

«Un jour, je me suis avoué que ma véritable passion était la gastronomie. Ensuite, tout est allé relativement vite», explique Jacques Bossart, décrivant le moment décisif qui a mis fin aux trois années pendant lesquelles il a cherché une entreprise, qu'il voulait racheter dans le cadre d'une planification successorale. Le physicien et ancien conseiller d'entreprises savait depuis longtemps déjà que ses préférences allaient aux PME plutôt qu'à une grande entreprise. Alors qu'il travaillait encore à mettre sur pied le département des affaires avec l'étranger pour une banque, il a entrepris de rechercher des candidates à une reprise. «J'ai étudié des dizaines d'entreprises. Soit elles étaient mal préparées, soit les propriétaires n'étaient pas prêts, soit

nous n'étions pas d'accord sur le prix», résume-t-il. Finalement, Jacques Bossart s'est rendu compte qu'il devait circonscrire sa recherche: comme il aime bien cuisiner lui-même et qu'il consacre une partie de son temps libre à cultiver des variétés de tomates rares, il a rapidement opté pour le commerce de produits alimentaires raffinés. Il s'est fait connaître sur le marché et est tombé sur Imex Delikatessen à Lachen.

Cette maison de négoce fondée en 1982 se concentre sur l'importation et la vente de plus d'un millier de spécialités alimentaires venant de divers pays européens. Huiles, vinaigres, pâtes, sauces tomates, mélanges pour risotto et autres produits de très grande qualité sont directement et presque exclusivement achetés dans des entreprises familiales sélectionnées et parfois transformés dans les propres chaînes de production de la firme. Imex Delikatessen est aussi très présente dans le domaine des coffrets cadeaux.

Jacques Bossart a pris contact avec les propriétaires, Franziska et Otto Sigrist. Malgré leur réticence initiale, le couple a vite eu envie de se sentir plus libre et s'est décidé à vendre. Diverses banques ont été sollicitées pour le financement du rachat. «Le Credit Suisse a offert une formule globale très intéressante», résume Jacques Bossart. La solution de financement innovante proposée comprend également des instruments de couverture qui permettent à l'acheteur de profiter des taux du Libor actuellement à un plancher historique.



Imex Delikatessen importe plus de 1000 spécialités alimentaires, surtout en provenance des pays européens.

Une période de transition suffisamment longue

Pour Jacques Bossart, la réussite d'un management buy in (MBI) dépend de plusieurs facteurs. Premièrement, l'acheteur doit savoir exactement ce qu'il veut: «Plus il sait avec précision le secteur et le type d'activité dans lesquels il souhaite travailler, mieux c'est», explique-t-il au vu de sa propre expérience. Deuxièmement, le vendeur doit être réellement prêt à transmettre son entreprise et éventuellement à faire appel à un conseil externe. Troisièmement, pour les négociations avec la banque, il faut avoir non seulement des fonds propres suffisants mais aussi un plan d'exploitation réaliste et une certaine idée sur l'avenir de l'établissement. Quatrièmement, l'ancien propriétaire doit être prêt à accompagner l'acheteur pendant un certain temps dans la nouvelle voie qu'il a choisie. Avec les anciens propriétaires d'Imex Delikatessen, il a convenu d'une période de transition d'environ deux ans: «Dans le commerce des denrées alimentaires raffinées, les relations personnelles et de longue date avec les fournisseurs et les acheteurs font partie intégrante de la valeur d'une entreprise. Il était donc déterminant pour moi que je puisse les reprendre dans les règles de l'art», explique Jacques Bossart.

A l'avenir, le nouveau chef, à la tête de près de vingt employés avec son épouse, qui travaille



A Lachen, la principale activité est la confection manuelle de paniers cadeaux destinés aux sociétés.

aussi dans l'entreprise, voudrait fixer de nouvelles orientations, surtout dans la vente. Et après que la vente de truffes italiennes a dépassé toutes les attentes, le nouveau propriétaire a désormais aussi le marché du chocolat en ligne de mire: «On ne sait guère qu'il existe dans d'autres pays européens des chocolateries qui n'ont pas à rougir de la comparaison avec les marques de confiserie suisses réputées.» □

Pour en savoir plus:

→ Commandez gratuitement notre dossier «**Succession d'entreprise**» à l'aide du coupon-réponse ci-joint ou sur notre site Internet:

credit-suisse.com/entrepreneur

Poursuite du «cercle vertueux»

L'économie helvétique résiste au contexte de crise à l'étranger.
L'économie intérieure est le moteur de la croissance.



Claude Maurer,
responsable Swiss
Macroeconomic
Research,
Credit Suisse.

L'économie suisse se trouve dans un «cercle vertueux», alimenté par l'immigration dynamique, les faibles taux d'intérêt et des prix en baisse. Ce cercle vertueux devrait se poursuivre dans un avenir proche: seules une brusque interruption de l'immigration, une envolée subite des taux d'intérêt, une flambée des prix ou une augmentation massive du chômage pourraient menacer la solidité de l'économie helvétique – or aucun de ces scénarios catastrophes ne semble probable jusqu'en 2014 inclus.

En premier lieu, la Banque nationale suisse mettra tout en œuvre pour maintenir des taux bas, afin que le franc ne devienne pas trop attrayant pour les investisseurs étrangers. Deuxièmement, de nombreux postes sont créés dans des secteurs comme la santé et la construction. Cette croissance de l'emploi, encore alimentée par l'augmentation des effectifs dans l'administration publique, constitue le principal moteur de l'immigration dynamique – composante importante du «cercle vertueux». Même l'activation de la clause de sauvegarde n'est pas parvenue à stopper cette dynamique; le contingentement devrait par conséquent avoir un impact limité. Sur le front des réductions de prix – autre composante du «cercle vertueux» – la dynamique devrait perdurer, tout en s'affaiblissant progressivement.

Ce n'est qu'en 2014 que le niveau des prix devrait augmenter légèrement. L'industrie d'exportation – ancien cheval de bataille – demeure le point faible de l'économie. La situation devrait tout de même s'améliorer pour les exportateurs, sous l'effet, d'une part, de la perte de vigueur de la récession en Europe et, d'autre part, d'une nouvelle détente sur le front monétaire. Selon nos prévisions, le taux de change du franc par rapport à l'euro devrait s'approcher plutôt de 1.30 que de 1.20. Par ailleurs, le renchérissement devrait rester plus faible en Suisse qu'à l'étranger encore un certain temps, ce qui équivaut à une dépréciation réelle du franc, car les coûts augmentent moins vite pour les entreprises helvétiques que pour leurs concurrentes étrangères. Les perspectives pour l'économie helvétique restent donc intactes malgré le contexte de crise à l'étranger. □

Pour en savoir plus:

→ Vous trouverez d'autres études et analyses de Credit Suisse Economic Research sur notre site Internet:

credit-suisse.com/entreprises

Un partenaire polyvalent

Du lancement à la conclusion, une équipe de spécialistes expérimentés accompagne les patrons de PME tout au long du processus de succession.

Selon une enquête réalisée récemment par le Credit Suisse, 22% des PME prévoient de céder la propriété de leur entreprise au cours des cinq prochaines années. Parmi celles-ci figurent environ 80% d'entreprises familiales. «Dans de tels cas, le lien personnel et financier unissant le propriétaire à son entreprise est particulièrement fort», observe Toni Neuhaus, responsable de l'équipe d'experts en succession d'entreprise du Credit Suisse.

Un processus en cinq étapes

Au cours de nos longues années de pratique, un modèle optimal en cinq phases s'est dégagé. Dans la *phase de lancement*, les spécifications, les personnes concernées, les rôles et les procédures sont définis. Ensuite, toutes les solutions intrafamiliales et extrafamiliales sont *évaluées* afin d'aboutir à une décision basée sur des faits concrets. La *phase de préparation* consiste à examiner les structures de l'entreprise et du financement ainsi qu'à préparer le successeur ou la vente. A ce stade, on constate souvent que l'entreprise n'est pas encore transmissible. Lors de la *transmission*, le savoir-faire de l'entreprise et les relations clients sont progressivement transférés au successeur. Pour les ventes à un partenaire externe, qui représentent aujourd'hui plus de 40% de toutes les solutions de succession, il est préférable de faire préparer et exécuter la transaction par un conseiller expérimenté en fusions et acquisitions. Enfin, au moment de la *conclusion*, le successeur interne ou externe reprend formellement et symboliquement la direction et la propriété de l'entreprise.

Comprendre précisément les besoins

«Dès le début du processus de succession, le Credit Suisse est le partenaire idéal pour écouter l'entrepreneur, comprendre sa situation individuelle ainsi que ses objectifs, et lui indiquer objectivement toutes les options possibles», explique Toni Neuhaus. L'expérience pratique tirée de nombreux cas antérieurs aide à jeter un regard critique sur les souhaits parfois émotionnels des propriétaires et à proposer des alternatives réalisables. Pendant la phase de préparation, des liens personnels et financiers parfois étroits doivent être rompus, en particulier dans les entreprises familiales. «Nos experts disposent d'un savoir-faire complet qui leur permet de résoudre des problématiques complexes, même celles ayant trait à la sphère privée», précise Toni Neuhaus. Le Credit Suisse est souvent impliqué dans la phase finale du processus en vue d'élaborer une solution de financement sur mesure ou de gérer le processus de vente. □

Contact

Toni Neuhaus
Responsable de l'équipe d'experts
Succession d'entreprise du Credit Suisse
toni.neuhaus@credit-suisse.com
Téléphone prof.: +41 44 333 45 78
Mobile: +41 79 414 60 12

Pour en savoir plus:

→ Commandez gratuitement notre dossier «**Succession d'entreprise**» à l'aide du coupon-réponse ci-joint ou sur notre site Internet:

credit-suisse.com/entrepreneur



Giorgio Salvo, Marco Seger et Marcel Dürr (de g. à d.) sont les nouveaux propriétaires de la société Spörndli und Seger.

Un financement en adéquation avec l'entreprise

Les fondateurs de l'entreprise de construction mécanique Spörndli und Seger cherchaient un nouveau directeur et un acheteur potentiel pour l'œuvre de leur vie. Giorgio Salvo a relevé le défi. Grâce à un financement sur mesure du Credit Suisse, il a rapidement pu prendre les commandes de l'entreprise.

«J'ai toujours voulu être indépendant sur le plan professionnel», déclare Giorgio Salvo, directeur et associé de l'entreprise de construction mécanique Spörndli und Seger, située dans la région st-galloise du Sittertal. Un rêve qu'il mettra longtemps à réaliser. Car cet ouilleur diplômé d'une école technique supérieure travaillera d'abord pendant 19 ans dans des entreprises internationales et à la direction de groupes. Un recruteur lui propose alors la direction de Spörndli und Seger, avec possibilité de rachat. Les fondateurs de l'entreprise, qui planifient leur succession, sont à la recherche d'un repreneur. Fondée en 1990, l'entreprise emploie environ 30 personnes.

Son activité est axée sur le développement et la construction d'installations et de machines spéciales, notamment pour l'industrie optique ou la branche médicale. Enthousiasmé par la société et les collaborateurs, Giorgio Salvo accepte la proposition.

Pendant quatre mois, Walter Seger, cofondateur sur le départ, initie soigneusement le futur propriétaire au fonctionnement de la société. «Je ne pouvais toutefois envisager une reprise que si les personnes-clés étaient également associées dans l'entreprise», résume Giorgio Salvo. Finalement, il parvient à convaincre Marcel Dürr, responsable du développement

de longue date, et Marco Seger, fils de Walter Seger, de devenir actionnaires. Lorsque les discussions concernant la reprise se précisent, Giorgio Salvo demande conseil aux spécialistes du Credit Suisse: «Le Credit Suisse a été mon premier choix pour m'accompagner dans cette transaction, car il s'agit d'une grande banque bien ancrée localement qui dispose non seulement d'une vaste expérience dans le domaine de la succession et de la reprise d'entreprises mais aussi d'un réseau de spécialistes très compétents.»



Les pièces pour machines sont fabriquées dans le Sittertal, à l'aide d'installations ultra-modernes commandées par ordinateur.

Le Credit Suisse permet une reprise totale

Après examen de différentes options, décision est prise que les nouveaux actionnaires rachèteront les parts des fondateurs à une date donnée. Toutes les personnes concernées rejettent l'idée d'un «earn-out», au cours duquel les fondateurs continuent pendant un certain temps à supporter une partie du risque lié à la gestion de l'entreprise. L'entreprise est ensuite soumise à un contrôle rigoureux, appelé «due diligence», puis évaluée. Les parties s'étant mises d'accord sur un prix, le financement du rachat des actions et, par conséquent, le règlement de la succession sont conclus de manière contraignante fin février 2013. Les spécialistes du Credit Suisse élaborent à cet effet une solution de financement qui, avec des composants comme des fonds propres sous forme de capital-actions, des

prêts subordonnés, un prêt de vendeur et un prêt d'acquisition, correspond exactement aux besoins des repreneurs et des cédants.

Selon Giorgio Salvo, plusieurs raisons expliquent que la transaction ait pu se conclure en seulement un mois et demi: «Dès le début, la direction et les fondateurs ont agi de concert. Par ailleurs, les fondateurs étaient intérieurement prêts à lâcher prise et s'étaient bien préparés», précise-t-il. Compte tenu du climat d'ouverture et de confiance, les rares points liti-



Une documentation exhaustive sur l'ensemble des pièces fabriquées est essentielle pour le client.

gieux ont rapidement été résolus. Chacun s'est en outre fait sa propre idée du prix au préalable et a fait preuve de compréhension à l'égard de la position de l'autre partie. «Le guide du Credit Suisse sur l'élaboration d'un plan de développement m'a été très utile. Il m'a permis de savoir exactement quels chiffres-clés sont importants pour la banque lorsqu'elle doit concevoir une solution de financement», ajoute-t-il. □

Pour en savoir plus:

→ Commandez gratuitement notre dossier «**Succession d'entreprise**» à l'aide du coupon-réponse ci-joint ou sur notre site Internet:

credit-suisse.com/entrepreneur

Le comportement «post-succession»

Dans tout processus de succession d'entreprise se pose tôt ou tard la question du comportement à adopter par le cédant après la transmission. Seules 43% de toutes les PME fixent ce point important par écrit.

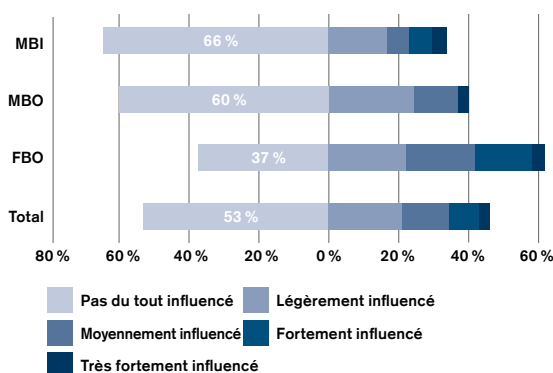
Dans tout processus de succession se pose tôt ou tard la question du rôle de l'ancien patron une fois la transmission de l'entreprise effectuée. Celui-ci est-il capable de lâcher prise et ainsi de laisser la marge de manœuvre nécessaire à son successeur? Doit-il se retirer immédiatement ou, au contraire, mettre à disposition sa longue expérience aussi longtemps que possible? Dans le cadre d'une vaste étude sur la succession réalisée en collaboration avec l'Université de St-Gall, Credit Suisse Global Research a notamment examiné comment les PME suisses géraient la phase post-succession. Un sondage a été effectué à cet effet auprès de 2000 dirigeants de PME.

Il révèle par exemple que dans 60% des successions, le prédécesseur a conservé un bureau dans l'entreprise au moins un an après la transmission. Dans près de la moitié des cas, il a eu au moins une légère influence sur la mise en œuvre des changements introduits par son successeur (voir illustration).

Il n'y a pas de règle générale déterminant combien de temps ou dans quelle mesure l'ancien

patron doit continuer à s'investir dans l'entreprise. Les parties doivent toutefois avoir conscience des avantages et des inconvénients du maintien en activité du prédécesseur au sein de l'entreprise. Elles doivent notamment évaluer si le bénéfice que peut tirer le successeur de l'expérience du prédécesseur est supérieur aux coûts engendrés par une prise d'influence indésirable et contre-productive. Par conséquent, les aspects tels que le bureau, le temps de présence, l'entrée au conseil d'administration etc. doivent être réglés avant la transmission, si possible de manière contraignante.

D'après le sondage, 60% des PME estiment que le comportement post-succession du prédécesseur doit être au moins réglé par oral. Surtout répandu dans le cas d'une transmission à une personne extérieure à la famille, un tel règlement est nettement plus rare dans les successions intrafamiliales. Les auteurs l'expliquent par le fait que le processus de transmission intrafamilial dure plus longtemps et qu'il est par ailleurs plus compliqué pour un enfant d'exiger des changements de comportement de la part de ses parents. En particulier en cas de transmission au sein de la famille, il est cependant recommandé de fixer préventivement par écrit la répartition des rôles. Si on ne consigne pas le comportement post-succession souhaité, chacune des parties aura ses propres attentes. Et si ces attentes divergent, cela provoquera des tensions et des conflits. L'absence d'une convention de ce type peut également conduire à ce que d'éventuels conflits se transmettent de l'entreprise à la famille. □



MBI = remise à des tiers (management buy-in);
 MBO = remise à des collaborateurs (management buy-out);
 FBO = remise à des membres de la famille (family buy-out)

Pour en savoir plus:

→ Commandez gratuitement notre dossier «Succession d'entreprise» à l'aide du coupon-réponse ci-joint ou sur notre site Internet:

credit-suisse.com/entrepreneur

Internet devient un laboratoire d'innovation

Sur la plate-forme en ligne Atizo, les entreprises peuvent publier des demandes d'innovation et laisser une communauté grandissante chercher des solutions appropriées. C'est ce que l'on appelle le «crowdsourcing».

Les innovations sont le moteur de l'entreprise. Il y a toutefois bien longtemps que les nouvelles idées et les améliorations de produits ne sont plus uniquement conçues dans les services internes de développement ou de marketing. Un nombre croissant d'entreprises misent désormais sur la «sagesse des foules»: par la méthode dite du «crowdsourcing», elles confient la résolution de problèmes divers à un large public sur Internet.

La société bernoise Atizo a su exploiter cette tendance en proposant sa plate-forme de brainstorming éponyme. Des entreprises peuvent y faire développer de nouvelles idées de produit et stratégies commerciales par la communauté Internet ou y obtenir des réponses à des questions concrètes. Le principe est simple, comme l'explique Christian Hirsig, directeur et cofondateur d'Atizo: «Une entreprise publie en ligne une demande d'innovation, invitant ainsi les quelque 20 000 membres de la communauté Atizo à lui soumettre des idées.» Les innovateurs, comme on appelle les utilisateurs, partagent continuellement leurs traits de génie, évaluent les trouvailles des autres et travaillent en équipe afin d'extraire de toutes les idées collectées des projets réalisables. Actuellement, par exemple, La Poste Suisse fait plancher sur la boîte aux lettres du futur, Migros recherche de nouvelles recettes de plats préparés en boîte et Swisslos demande des idées marketing pour ses billets à gratter. En général, chaque problème posé débouche sur plusieurs centaines d'idées dont les meilleures

sont sélectionnées et distinguées par l'entreprise elle-même.

Une offre également destinée aux PME

Cette externalisation des processus créatifs présente des avantages évidents. «En plus de générer rapidement des idées produit, elle permet aux entreprises de dépoussiérer leurs processus classiques de développement et d'effectuer des études de marché en toute simplicité. C'est une façon intéressante d'apprendre à mieux connaître ses clients, surtout pour les PME qui n'ont pas de gros budget», indique Christian Hirsig.

Les récompenses que les entreprises offrent pour les meilleures idées sont comprises entre 1000 et 5000 francs. Pourtant, ce ne sont pas les sommes promises qui motivent le plus les créatifs amateurs. «Notre communauté est surtout poussée par le plaisir de concourir, le travail de création et la possibilité de participer à la conception concrète du produit.»

La plupart des membres sont issus d'Europe germanophone. Avec ses 13 collaborateurs, Atizo, qui fête cette année ses cinq ans d'existence, est rentable depuis environ deux ans. Sa plate-forme est actuellement disponible en allemand, en anglais et en français. A des fins d'expansion, l'accent doit désormais être placé sur les membres de langue anglaise. □



Christian Hirsig,
l'un des fondateurs d'Atizo.



Vous trouverez de plus amples informations en ligne sur le site → credit-suisse.com/entrepreneur



→ Entretien de conseil personnalisé



Nous sommes toujours à vos côtés pour des conseils personnalisés. Si vous souhaitez des conseils sur nos produits, contactez-nous au numéro gratuit 0800 88 88 72 ou en renvoyant le coupon-réponse ci-joint.

→ Succession d'entreprise



Le dossier «**Succession d'entreprise – un guide pratique**» vous conduit à travers tout le processus de succession et vous fournit d'importantes pistes de réflexion.

→ Facteurs de succès pour les PME suisses



Axée sur le thème «**La succession d'entreprise dans la pratique**», cette étude montre comment les PME suisses abordent cette problématique et indique les facteurs de succès à prendre en compte.

→ Magazine Bulletin



Le plus ancien magazine bancaire du monde met en lumière des questions économiques et politico-sociales. Chaque numéro est centré sur un thème spécifique. En 2013, par exemple, la classe moyenne, le risque, la liberté, l'école et l'identité.

S'abonner et gagner

Tenez-vous informé(e) grâce à nos abonnements et participez automatiquement à notre tirage au sort. Vous pourrez gagner un billet pour le huitième Swiss Innovation Forum, qui aura lieu le 20 novembre 2013 à Bâle.

- Magazine «**entrepreneur**»
Paraît en français, allemand et italien.
- Newsletter «**entrepreneur**»
Paraît quatre à six fois par an en français, allemand et italien. Elle vous informe régulièrement des évolutions importantes pour votre entreprise.
- Service mobile «**Flash entrepreneur**»
Paraît tous les 15 jours en français, allemand et italien et vous informe directement sur votre smartphone des indicateurs conjoncturels actuels ainsi que des tendances à venir.
- Pour en savoir plus, consultez credit-suisse.com/entrepreneur.

Le présent document a été conçu exclusivement à titre d'information et à l'usage du destinataire. Le Credit Suisse ne garantit ni l'exactitude, ni l'exhaustivité du présent document et ne saurait être tenu pour responsable des pertes qui pourraient résulter de son utilisation. Le présent document ne doit pas être remis à une personne US ni distribué aux Etats-Unis (au sens de la Regulation S du US Securities Act de 1933, dans sa version amendée) ou dans toute autre juridiction, sauf dans des circonstances expressément conformes aux lois qui y sont appliquées. Copyright © 2013 Credit Suisse Group AG et/ou sociétés liées. Tous droits réservés.

Impressum

Editeur Credit Suisse SA **Responsable de projet** David Schätti **Collaboration** Gregor Simmen, Marco Meier, inhalte.ch (Claudia Bardola et Boris Schneider) **Mise en page** GÜNTERKUSTER AG **Impression** Imprimerie Kyburz AG, Dielsdorf **Adaptation française** Credit Suisse Language Services **Photos** Michael Sieber, Zurich, www.michaelsieber.ch **Internet** www.credit-suisse.com/entrepreneur

Concours



Swiss Innovation Forum

Tentez votre chance et gagnez un billet d'une valeur de 490 CHF pour le huitième Swiss Innovation Forum, qui aura lieu le 20 novembre 2013 à Bâle. Des orateurs suisses et étrangers y donneront des pistes de réflexion sur les nouvelles tendances dans les domaines de l'innovation, de la créativité et du design. www.swiss-innovation.com

Conditions du concours: le concours est ouvert à toutes les personnes physiques domiciliées en Suisse et âgées de 18 ans révolus, à l'exception des collaborateurs de toutes les sociétés faisant partie du Credit Suisse Group et des tiers mandatés dans le cadre de ce concours. Une seule participation par personne. Le délai d'envoi et de participation est le 24 octobre 2013. Le gagnant sera tiré au sort à l'issue du concours et informé par écrit ou par e-mail. Aucune correspondance ne sera échangée au sujet du concours. Tout recours juridique est exclu. Les participants acceptent que leurs coordonnées soient utilisées par Credit Suisse Group AG et par ses sociétés affiliées à des fins de publicité et de marketing. Les données seront traitées en toute confidentialité. Les participants peuvent à tout moment refuser par écrit que leurs données soient utilisées à des fins de publicité et de marketing.

Plier ici

Plier ici



Credit Suisse SA
«entrepreneur»
Case postale
8070 Zurich

Inscription

Entretien de conseil et participation au concours

Je souhaite convenir d'un entretien de conseil personnalisé sans engagement.

Succession d'entreprise

Veillez me contacter pour convenir d'un rendez-vous de préférence le

lu ma me je ve

de _____ h _____ à _____ h _____

Je participe uniquement au concours.

Adresse Veuillez compléter intégralement le coupon en capitales d'imprimerie.

Nom de l'entreprise _____

Madame Monsieur

Prénom _____

Nom _____

Rue/n° _____

Case postale _____

NPA/localité _____

Tél. prof. _____

Nombre de collaborateurs 1-9

10-49

50-499

>500

Commander gratuitement



Dossier «**Succession d'entreprise**»

Un guide pratique

Je souhaite commander en D F I



Etude «**Facteurs de succès pour les PME suisses**»

Thème principal «La succession d'entreprise dans la pratique»

Je souhaite commander en D F I E



Magazine Bulletin

Le plus ancien magazine bancaire du monde. Depuis 1895.

Je souhaite m'abonner en D F I E



Magazine «**entrepreneur**»

Je souhaite m'abonner en D F I

Newsletter électronique «**entrepreneur**»

Je souhaite m'abonner en D F I

E-mail _____

Mobile service «**Flash entrepreneur**»

Je souhaite m'abonner en D F I

Par e-mail _____

Par SMS sur mon téléphone portable _____