

Exposé de thèses

MEGATREND

PLACE

INDUSTRIELLE

*La succession dans les entreprises familiales
Quatre thèses*



pwc

Comme dans la plupart des économies développées, les entreprises familiales constituent, chez nous aussi, l'épine dorsale de l'économie. Elles réalisent environ 60 % du produit intérieur brut et emploient près des deux tiers de l'ensemble des salariés en Suisse. Pour les entreprises familiales, le thème de la planification successorale fait partie des principaux défis à relever pour aborder l'avenir avec succès. À cet égard, elles se trouvent confrontées à des défis supplémentaires liés à l'environnement économique actuel et aux évolutions internationales. Les quatre thèses suivantes mettent en lumière quelques-unes des particularités de la planification successorale des entreprises familiales en Suisse.

1

Thèse 1:

Le franc fort ne se contente pas de donner du fil à retordre aux entreprises exportatrices. Il retarde aussi la planification successorale de nombreuses entreprises familiales.

2

Thèse 2:

Un marché intérieur de petite taille et une forte interdépendance avec l'étranger augmentent les exigences pour la succession.

3

Thèse 3:

En Suisse, les héritiers semblent démontrer moins d'intérêt à travailler dans l'entreprise familiale que dans d'autres pays.

4

Thèse 4:

Des lignes directrices transparentes au sein de la famille ainsi qu'une base solide d'informations et de données sont la clé du succès.

1

Le franc fort ne se contente pas de donner du fil à retordre aux entreprises exportatrices. Il retarde aussi la planification successorale de nombreuses entreprises familiales.



Si les entreprises tournées vers l'exportation souffrent particulièrement de la cherté du franc, elles ne sont pas les seules. Les entreprises qui produisent en Suisse ne peuvent guère réduire leur base de coûts de manière substantielle. Dès lors, leur rentabilité baisse, leur marge de manœuvre pour d'importants investissements s'amenuise et elles ont plus de difficultés à obtenir des crédits.

L'entrepreneur se concentrera donc inévitablement sur d'autres aspects de l'optimisation des coûts : transfert accru des capacités de production vers l'étranger, réduction des effectifs en Suisse ou augmentation de l'approvisionnement en composants à l'étranger. Les projets à long terme, comme

la succession de l'entreprise, sont remis à plus tard, essentiellement pour deux raisons : par manque de temps et parce que l'entrepreneur souhaite attendre les effets de la réorganisation et démontrer aux collaborateurs et aux clients la stabilité de la structure de l'actionariat. Les évaluations et les bénéfices autrefois élevés, qui suscitent de la nostalgie chez plus d'un patron, sont de l'histoire ancienne et ne reviendront peut-être plus jamais.

Quant aux éventuels successeurs, ils se demandent si – toutes considérations sentimentales mises à part – la reprise d'une entreprise familiale en proie à des problèmes de rentabilité est vraiment encore opportune.

88% des entreprises en Suisse sont des entreprises familiales.

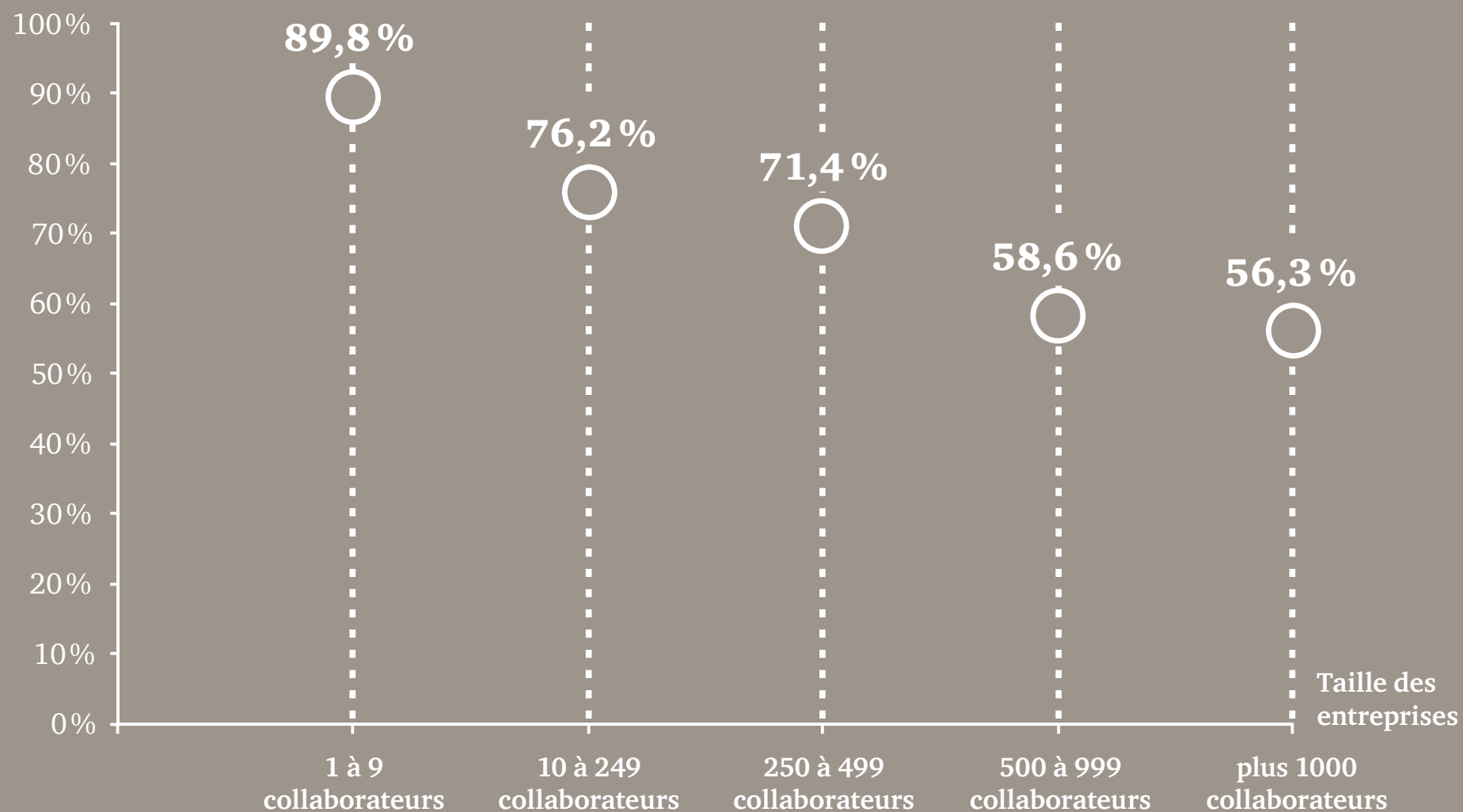
Un marché intérieur de petite taille et une forte interdépendance avec l'étranger augmentent les exigences pour la succession.



En tant que petite économie ouverte disposant d'un marché intérieur limité, la Suisse soumet les entreprises familiales à des exigences particulières. La nécessité d'exporter des produits et des services les confronte très tôt à des problèmes juridiques, fiscaux ou réglementaires plus complexes que ceux que doivent affronter des entreprises comparables dans de grands marchés intérieurs. C'est pourquoi, lorsqu'il s'agit de régler la succession, la nouvelle génération doit être axée davantage sur l'international. En effet, si la génération

actuellement à la tête d'entreprises a pu développer ses compétences sur une période de deux à trois décennies pour s'adapter à des conditions-cadres de plus en plus difficiles au niveau international, la génération future doit être opérationnelle dès le départ. Face à des tâches et des exigences toujours plus complexes, le nombre des successeurs éventuels au sein de la famille se réduit comme peau de chagrin, et la vente de l'entreprise apparaît parfois comme la seule issue possible.

Part en % sur le total suisse des entreprises familiales, classées selon leur taille.



En Suisse, les héritiers semblent démontrer moins d'intérêt à travailler dans l'entreprise familiale que dans d'autres pays.



64,2 % des salariés en Suisse travaillent dans une entreprise familiale.

L'évolution de la société et les nombreuses possibilités qu'elle offre ouvrent aujourd'hui aux jeunes membres d'une famille des opportunités et des choix qui n'existaient pas encore pour la génération de leurs parents. Envies de carrière personnelles, souhait de fonder une famille ou séjours à l'étranger relèguent parfois les intérêts de l'entreprise familiale à l'arrière-plan. Surtout lorsque l'entreprise parentale est plutôt petite ou peu prospère. À cela s'ajoutent des particularités culturelles en Suisse. Par exemple, le comportement dynastique y est beaucoup moins marqué que dans les pays anglo-saxons ou en Allemagne. En même temps, les traditions familiales d'entrepreneuriat y sont moins contraignantes. L'intérêt et la volonté

d'assumer des responsabilités au sein de l'entreprise familiale sont en général éveillés par les parents et la culture d'entreprise qu'ils affichent. Pour autant, même lorsque la génération suivante manifeste cette volonté, la question se pose de savoir si elle dispose des capacités requises. La succession au sein de la famille est-elle la meilleure option pour l'entreprise ? Y a-t-il des alternatives ? Quelle forme le processus de sélection prendra-t-il ? Souvent, ce sont précisément les successeurs les plus aptes qui préfèrent opter pour une carrière en dehors de l'entreprise familiale ou souhaitent fonder eux-mêmes une entreprise.

4

Des lignes directrices transparentes au sein de la famille ainsi qu'une base solide d'informations et de données sont la clé du succès.



À la Bourse suisse, 30 % des entreprises comptent d'importants actionnaires familiaux.

Il n'y a pas de solution viable pour la succession sans planification minutieuse. Plus le sujet est abordé tôt (au niveau familial), plus les possibilités sont nombreuses. Souvent, les entreprises familiales suisses de deuxième ou troisième génération n'ont pas de « Family Governance », de charte familiale. Celle-ci devrait répondre à plusieurs questions fondamentales. Quelle est la vision de la famille et de l'entreprise qui lui appartient ? La priorité est-elle donnée à la famille ou à l'entreprise ? Comment l'ordre successoral est-il réglé ? Qu'en est-il des conjoints des enfants ? Sont-ils autorisés ou destinés à devenir actionnaires et/ou à travailler dans l'entreprise ? La succession est-elle réglée si des imprévus surgissent ? Une telle gouvernance familiale serait d'un grand secours pour de nombreuses familles. Toutefois, une bonne charte familiale ne se fait pas en un jour, mais résultera de négociations et de longues discussions.

Le succès dépend donc d'une bonne gouvernance familiale, mais aussi de structures professionnelles et d'un bon reporting. Mais en matière de reporting et de controlling, de nombreuses entreprises familiales sont tentées de faire des économies en se contentant d'appliquer les normes comptables minimales exigées par le législateur. Or, ces dernières sont fortement axées sur le passé et donc peu appropriées à une gestion financière, mais aussi opérationnelle, adéquate.

Un bon reporting financier profite aux entreprises familiales à plusieurs égards : disposant d'informations fondées, elles prendront les bonnes décisions qui les conduiront au succès. Ce reporting permet également de réduire efficacement l'asymétrie d'information, les incertitudes et, plus généralement, les risques entrepreneuriaux. Enfin, il augmente à la fois la valeur et l'intérêt pour l'entreprise, ce qui permet de trouver plus facilement une solution pour la succession, tant au sein de la famille qu'en dehors.

***Comment la succession
fonctionne-t-elle en pratique ?
Quatre exemples d'entreprises familiales***

Groupe André
Chevalley
Canton de Genève



André Chevalley
Président

« L'important pour moi c'est que tout continue à fonctionner comme avant. »

André Chevalley est à la tête du groupe Chevalley, qui comprend dix sociétés et une fondation. Mécanicien automobile de formation, il a fondé, il y a 44 ans, une entreprise qui a connu un essor enviable. Afin d'assurer sa pérennité, il a mis en place des structures solides et choisi soigneusement les collaborateurs qui seront, un jour, en charge de reprendre les rênes.

Depuis l'ouverture de votre premier garage en 1972, votre entreprise n'a cessé de se développer. Aujourd'hui, vous dirigez un groupe qui emploie quelque 320 collaborateurs. A 66 ans, où en êtes-vous de vos réflexions sur votre succession ?

Le groupe que je dirige est concessionnaire de grandes marques automobiles, mais au-delà de ça, j'aime dire que nous sommes des généralistes du secteur de l'automobile. Nos activités incluent la vente de véhicules particuliers et utilitaires neufs et d'occasion, la mécanique, la carrosserie, les RH ou le financement. Parallèlement, nous avons créé des sociétés actives dans l'immobilier et la communication.

Bien entendu, j'ai pensé à l'avenir de l'entreprise. Dès 2003, après avoir eu un premier problème

de santé, j'ai fait le nécessaire avec le notaire. Et en 2008, je suis à nouveau tombé malade. Cette fois-ci, ça a été encore plus dur. Je m'en suis sorti grâce au don de cellules souches de mon frère jumeau Serge. Et puis, il y a deux ans, ma femme est décédée. C'est alors devenu encore plus compliqué. Je me suis mis à envisager les choses différemment. Il était temps de laisser les jeunes arriver, de les encadrer.

Comment envisagez-vous l'avenir du groupe ? Devrait-il rester dans la famille ?

J'ai une fille, Aurélie, qui a 30 ans aujourd'hui, qui n'est pas intéressée par la direction d'entreprise mais que nous avons associée au Conseil d'Administration l'an passé. Elle a fait son apprentissage chez nous, car elle se sent bien ici. C'est l'entreprise de ses parents. Aujourd'hui, elle travaille pour nous trois jours par semaine seulement, parce qu'elle veut privilégier sa vie de famille. Elle est mère d'un petit garçon de trois ans. Je comprends très bien son choix et je le respecte. L'essentiel, c'est qu'elle soit heureuse. Il y a aussi mon frère jumeau, qui est administrateur et actionnaire. L'important pour moi est, que le jour où je ne serai plus là, tout fonctionne comme avant.



L'implication de membres de la famille est-elle primordiale pour vous ?

Je suis entré dans l'aventure avec ma femme et mon beau-frère. Mon frère dirige le garage de Nyon, et ma fille travaille à la comptabilité. Mais les choses se sont faites naturellement. Avant tout, je suis passionné par l'automobile, et je me suis entouré de personnes qui partagent cette passion. En fait, j'ai toujours fait en fonction des personnes qui se sont trouvées sur mon chemin. Nous sommes par exemple devenus concessionnaires de certaines marques parce que nous avons des collaborateurs qui le souhaitent et qui étaient prêts à relever un nouveau challenge.

Les choses se sont passées de la même façon avec Jean-Baptiste Colin, qui a rejoint le groupe il y a 3 ans. Il fait maintenant partie de notre Conseil d'administration, ainsi que mon vieil ami Alain Küng et Thérèse Vonlanthen, une fidèle collaboratrice qui dirige nos sociétés immobilières. La composante familiale est donc importante,

mais, à côté de cela, nous avons intégré des personnalités intéressantes. Une fois de plus, les choses se sont faites assez simplement, par affinité mais en partant d'une réflexion poussée sur la gouvernance future du groupe.

Compte tenu de cette constellation, quels sont les scénarios possibles pour le futur de la holding ?

Le Conseil d'administration en assumera la direction, et je suis persuadé que nous avons choisi les bonnes personnes. Elles sont six, sept avec moi, toutes un peu différentes, mais toutes liées à l'automobile. Quand on a besoin d'un avocat ou d'une fiduciaire, on sait où les trouver. L'essentiel était pour moi de réunir des personnes capables de rendre pérennes les activités de l'entreprise et qui adhèrent à ses objectifs. Ainsi, lorsque je ne serai plus là, ma fille ne sera pas toute seule. Elle sera bien entourée, par un Conseil d'administration qui est déjà bien en place. Tout a été prévu afin que les choses continuent à fonctionner comme avant. Et cela devrait être le cas.

Ainsi, vous avez soigneusement planifié l'avenir du groupe. Mais le passage du témoin ne vous semble-t-il pas parfois difficile ? Le groupe Chevalley représente quand même 44 ans de votre vie...

Il y a des événements qui modifient le regard que l'on a sur la vie. Il est clair que mon métier est ma passion, et que, par conséquent, il ne me sera pas facile de lâcher prise complètement. Je dois me pincer tous les matins pour ne pas m'immerger dans le travail de mes proches collaborateurs. Mais c'est parfois eux qui viennent me voir pour me demander mon avis. Nous avons conservé une taille humaine et cela facilite les échanges. Et puis, comme on dit ici: « Nous aimons bien faire les bêtises à plusieurs! »

Y a-t-il quelque chose qui vous tient particulièrement à cœur dans la succession, outre la poursuite et le développement des activités du groupe ?

Absolument. La pérennité de la Fondation Anita Chevalley que nous avons créée il y a un an et demi, suite au décès de ma femme. Nous avons alors décidé de regrouper l'ensemble des activités caritatives du groupe dans une fondation, pour venir en aide à des personnes dans le besoin, à Genève et en Suisse, mais aussi à l'étranger. Une partie de nos bénéfices annuels sont reversés à cette fondation. Elle met en œuvre des projets visant notamment à soulager les parents de petits malades ou à faciliter la vie des aveugles ou des personnes en fauteuil roulant. La mission et les objectifs de la fondation ont été fixés dans des statuts, que nous avons déposés à Berne. Le jour où je ne serai plus là, tout est prévu pour que ma fille et ensuite mon petit-fils perpétuent cette mission et assurent le financement de la Fondation. Comme ça, elle aura les moyens de continuer son œuvre. C'est important. Beaucoup de gens comptent dessus. Nous avons veillé à cela aussi.

Notre interlocuteur

André Chevalley, 66 ans, est Président du groupe Chevalley, qui regroupe dix sociétés. Mécanicien de formation et pilote automobile durant plus d'une décennie, il a ouvert un premier garage, en 1972, avec sa femme Anita. Aujourd'hui, le groupe Chevalley, emploie quelque 320 collaborateurs. André Chvalley a une fille, Aurélie, elle-même mère d'un petit garçon de trois ans.

L'entreprise

Actif principalement dans le secteur automobile, le groupe Chevalley, dont le siège se situe à Carouge, près de Genève, est concessionnaire de marques prestigieuses. Ses activités incluent la vente de véhicules particuliers et utilitaires neufs et d'occasion, la carrosserie, la mécanique, le financement, ainsi que l'immobilier et la communication. Le groupe a également créé une fondation pour venir en aide aux personnes en difficulté, dans la région genevoise, mais aussi dans toute la Suisse et à l'étranger.



Marc Secretan

Votre contact à Genève.

+41 58 792 96 95

marc.secretan@ch.pwc.com

Bertholet +
Mathis SA
Canton de Vaud



Christian Ballif
Président

« Pour moi, la culture d'entreprise, c'est vraiment quelque chose de primordial »

Christian Ballif, préside le conseil d'administration de Bertholet + Mathis SA, entreprise de construction fondée en 1969, et détenue par ses cadres. Pour lui, la collégialité, la qualité du travail et le respect des délais sont les principales clés du succès.

La participation actionnariale des employés est une caractéristique de Bertholet + Mathis SA. Comment cette structure se reflète-t-elle dans vos activités ?

C'était la volonté des fondateurs, Maurice Bertholet et Eugène Mathis, dès 1969, d'intégrer leurs cadres à l'entreprise. Et nous avons déjà réalisé deux MBO, en 1990 et en 2010. Quant à la gestion de l'entreprise, c'est une gestion traditionnelle, avec un comité d'administration de trois personnes et une direction de deux personnes.

Comment se sont déroulées les successions précédentes ?

M. Bertholet a arrêté son activité en 1993, et M. Mathis en 2007. Quand je suis arrivé en 1990, le premier MBO était déjà en route et j'ai pris le train en marche.

Vers 2008-2009, parmi les actionnaires principaux, il y en avait deux qui voulaient profiter d'une retraite anticipée et puis mon collègue de la direction de l'époque aspirait à diminuer son activité et changer d'horizon professionnel.

Nous avons d'abord cherché des solutions à l'interne, mais nous avons vite vu que ce n'était pas possible, étant donné les montants à investir qui étaient importants (immobilier + exploitation). Ensuite, nous nous sommes tournés vers l'externe. D'abord en Suisse, puis à l'étranger. Il y a eu des contacts, mais rien de très intéressant. Et puis fin 2009-début 2010, PwC est venu avec une nouvelle



proposition. Ils nous ont parlé d'un groupe d'investisseurs vaudois intéressé par les immeubles, qui représentaient environ 50% de la holding. On a réussi à trouver un accord. Le même jour, ils ont racheté la holding qui détenait les immeubles et l'entreprise, et nous nous avons racheté l'outil de travail, soit l'entreprise. Quant à moi, je prenais 50% des actions.

Qu'est-ce qui a motivé votre décision à l'époque ?

Il y a eu trois raisons. La première, je suis Lausannois, et Bertholet + Mathis est une entreprise de Lausanne, Vaudoise. Je ne voulais pas qu'elle finisse dans les mains d'un grand groupe Suisse et que la raison sociale disparaisse.

La deuxième c'est grâce en partie à Messieurs Bertholet et Mathis que j'ai eu la possibilité d'investir dans l'entreprise et je trouvais normal de continuer dans la même optique.

La troisième est que j'avais un fils étudiant en génie civil à l'EPFL. J'en ai parlé avec lui, et il y avait une possibilité qu'il intervienne dans le groupe, dans le futur.

Comment planifiez-vous la troisième MBO ?

Avec l'expérience, on s'est rendu compte qu'il fallait quand même quelques années pour planifier une succession. Notamment pour des raisons économiques, puisque mon collègue de la direction, M. Aubert, et moi-même partons à la retraite en 2020-21. On a commencé à discuter avec quatre cadres, en interne: le responsable administratif, un administrateur de 20 ans plus jeune que nous et deux jeunes cadres, dont mon fils qui a 31 ans. Ils ont fondé une holding dans laquelle ils ont mis leurs actions. C'est la holding qui est devenue actionnaire de Bertholet + Mathis SA.

Vous avez d'autres enfants ?

Oui, j'en ai trois autres...

Sont-ils également impliqués dans l'entreprise ?

Non, ils ne sont pas dans le domaine de la construction, mais nous avons discuté au sein de la famille. Selon notre planification, c'est cette holding qui va racheter les actions, celle de M. Aubert et les miennes. Une partie en 2020-2021, et une autre en 2025. Après, le partage au sein de la famille, c'est un partage successoral normal.

Est-ce que l'idée de pérenniser l'entreprise, et qui plus est au sein de la famille, est importante pour vous ?

Lorsque j'en ai discuté avec mon fils en 2010, je n'ai pas voulu lui imposer de participer à l'entreprise. Il fallait que ce choix vienne de lui. D'ailleurs, l'idée était qu'il travaille ailleurs un certain nombre d'années et qu'il nous rejoigne après. Mais les décisions ont dû être prises plus tôt que prévu. Si le MBO n'est pas lié à des raisons familiales, le fait que mon fils réponde favorablement à notre proposition a certainement rendu ma décision plus facile à prendre.

Chez Bertholet + Mathis, la culture d'entreprise semble toujours avoir été très forte...

Oui, c'est quelque chose qui m'avait enthousiasmé à l'époque, quand je suis arrivé. Surtout que l'entreprise nous aidait. Il y avait des prêts interne pour acheter des actions. Pour moi, la culture d'entreprise, c'est vraiment quelque chose de primordial. Même au niveau des ouvriers d'exploitation, des contremaîtres, du chef de dépôt, il y a une sensibilité qui est autre. Quand on est actionnaire, l'implication dans l'entreprise est différente.

Et ces valeurs, comment les transmettez-vous ?

C'est une philosophie qui se transmet de chantier en chantier, de cadre en cadre. Quand on a recherché des actionnaires supplémentaires en 2010, toutes les personnes contactées ont répondu favorablement. Après, ça devient une culture. Il y avait même des jeunes contremaîtres qui n'étaient pas encore intéressés à l'entreprise et qui nous demandaient à quel moment cela serait possible...

Cette succession présente-t-elle des difficultés particulières ?

Non, rien de spécial, si ce n'est, peut-être, une classe d'âge qui manque. Avec l'expérience, on se rend compte qu'il faut avoir passé quelques années à la direction pour être tout à fait opérationnel. Or nos cadres ont entre 30 et 40 ans. Quant à moi, je vais avoir 65 ans en 2020. L'idée est que, peut-être, je les accompagne encore quelques années en tant que consultant. Mais l'avenir nous dira si c'est nécessaire. Il faut laisser les gens évoluer. Le but n'est pas de rester à tout prix.

Comment Bertholet + Mathis SA pourrait-elle se développer ?

Nous sommes présents sur deux grands secteurs: la maçonnerie-béton armé-gros œuvre et la transformation-rénovation. À l'heure actuelle, c'est celui de la transformation-rénovation qui est plus intéressant. Et c'est un savoir-faire que nous avons depuis la fondation, donc il faut le préserver. Pour l'instant, nous allons rester dans le même créneau avant d'essayer de nous développer.

Par contre, au niveau de la main d'œuvre, il y a un renouvellement continu. C'est motivant! La main d'œuvre étrangère est toujours présente et toujours de qualité. Les jeunes ouvriers qui viennent d'Espagne et du Portugal essentiellement



ont les capacités et l'envie d'y arriver. Il faut dire que dans notre métier, on peut commencer à la base et finir tout en haut.

Quelle est la principale clé de la réussite de votre entreprise ?

Je dirais que c'est d'abord son nom, qui a une certaine notoriété. C'est une entreprise vaudoise, lausannoise, qui est sur le marché depuis 1969. On sait qui sont les patrons. Ils sont là depuis un certain nombre d'années. Et puis, bien sûr, la qualité du travail et le respect des délais, malgré la pression sur les prix. Après à l'interne, c'est le renouvellement des cadres de chantier aussi. Ainsi que le type d'actionnariat.

Donc, pour l'avenir, les bases sont posées...

Oui. Il s'agit maintenant de les consolider. La création de la holding des futurs repreneurs l'an passé a marqué une étape importante. Le marché de la construction a toujours fait des vagues. Il sera nécessaire de sentir le marché et de réagir en fonction des fluctuations. Heureusement, on peut conserver une certaine souplesse grâce aux ouvriers d'exploitation en CDD. Et puis, il faut être optimiste.

Notre interlocuteur

Christian Ballif, ingénieur civil HES, préside le conseil d'administration de Bertholet + Mathis SA, une entreprise qu'il a rejointe en 1990. Il est père de quatre enfants, dont l'un a suivi les traces de son père et a étudié le génie civil à l'EPFL. Agé de 31 ans, aujourd'hui, cet aîné est déjà impliqué dans l'entreprise. Pour Christian Ballif, la collégialité, la qualité du travail et le respect des délais sont les principales clés du succès de Bertholet + Mathis SA.

L'entreprise

Ancrée au plan local et régional, Bertholet + Mathis SA est principalement active sur deux secteurs: la maçonnerie-gros œuvre et la transformation-rénovation. Cette entreprise de construction fondée en 1969 fonctionne sur le principe de la participation actionnariale des salariés. Elle a déjà réalisé deux MBO et prépare le troisième, avec confiance.



Dominique Lustenberger

Votre contact à Lausanne.

+41 58 792 8200

dominique.lustenberger@ch.pwc.com

Westiform
Holding AG
Canton de Berne



Anna Aebischer-Imfeld
Présidente du conseil d'administration

« Les postes clés sont restés dans la famille. »

Nommée présidente du conseil d'administration de Westiform Holding AG en été 2015, Anna Aebischer-Imfeld a succédé à son père Niklaus Imfeld à la direction de l'organe de surveillance.

La responsabilité de la direction de l'entreprise familiale Westiform a été transmise récemment à la génération suivante. Comment la succession a-t-elle été réglée ?

Nous sommes quatre enfants ; trois garçons et moi, la benjamine. Notre père qui, durant un peu plus de 50 ans, a fait de l'entreprise ce qu'elle est aujourd'hui, avait posé les jalons très tôt. Mon frère aîné travaille dans l'entreprise depuis 25 ans. Il a développé les activités en Chine et dirigé notre entreprise durant de longues années en Allemagne. Il est aujourd'hui le CEO de tout le groupe Westiform. Un autre de mes frères fait aussi partie de l'entreprise depuis bientôt 15 ans. Aujourd'hui, il est responsable de tout le secteur financier en tant que CFO. Mon troisième frère, actionnaire ne travaillant pas dans l'entreprise, nous apporte une vision externe très précieuse. Quant à moi, j'ai rejoint l'entreprise relativement tard, il y a cinq ans seulement. En été 2015, j'ai succédé à

mon père à la tête du conseil d'administration.

Un processus qui n'a sans doute pas eu lieu du jour au lendemain.

Nous avons commencé à en parler en famille il y a cinq ans environ. Mon père s'est entretenu avec moi de la forme que pourraient prendre mon arrivée dans l'entreprise et mon engagement à long terme. Il a été très habile, n'a exercé aucune pression, j'ai pu décider en toute liberté. Il nous a laissé à tous une grande marge de manœuvre, mais il est toujours à nos côtés pour nous conseiller, y compris depuis la nouvelle répartition des tâches.

Comment vous êtes-vous préparée à votre nouvelle tâche ?

Nous avons grandi dans une atmosphère de discussion libre et ouverte. J'ai d'abord suivi une carrière professionnelle complètement différente. Puis, lorsqu'il a été clair que j'assurerais une fonction dans l'entreprise, j'ai commencé à travailler dans le marketing et la communication afin d'acquérir de l'expérience. Plus tard, alors que j'étais déjà administratrice, j'ai passé un Executive MBA en cours d'emploi. Cette formation

est très précieuse pour ma fonction actuelle et a été aussi l'une des raisons pour lesquelles le conseil d'administration m'a nommée à sa présidence.

Quel rôle votre père joue-t-il aujourd'hui ?

Il est toujours l'actionnaire principal et reçoit toutes les informations de reporting destinées au conseil d'administration et aux réunions de famille, qui ont lieu trois fois par an. Il a un rôle consultatif dans les décisions stratégiques importantes. Mais il n'intervient plus au niveau opérationnel. Je considère comme idéal le fait que les trois postes clés, président du CA, CEO et CFO soient restés dans la famille, ainsi que leur répartition. Les fonctions doivent convenir à la personnalité de chacun, ce qui est le cas chez nous.

Vos deux frères travaillant dans l'entreprise ont-ils vu d'un bon œil que vous, la plus jeune, soyez désormais présidente de l'organe de surveillance ?

Ils sont très investis dans leur fonction respective et apprécient que la solution choisie les décharge. Il n'y a pas eu de discussion à ce sujet.

Comment avez-vous réglé les choses entre vous ? À quoi ressemble votre Family Governance ?

Nous avons une charte d'entreprise sur laquelle nous pouvons nous reposer. Actuellement, nous sommes en train de mettre en place une charte familiale qui formulera concrètement les valeurs de la famille et les principes éthiques, et définira les fonctions et les compétences. Nous devons également clarifier les questions de la transmission des actions et de la survie à long terme de l'entreprise familiale.

Certains actionnaires ne font pas partie de la famille. Comment est-ce arrivé ?

Il s'agit, d'une part, de membres de la famille élargie. D'autre part, certains actionnaires sont arrivés à la suite d'un programme de participation des collaborateurs mis en place par mon père dans les années 1990. La direction a alors participé à l'entreprise sous forme d'actions.

Durant le processus de succession, vous est-il venu à l'esprit que la famille pourrait se séparer de l'entreprise ?

Nous recevons des offres d'achat de manière récurrente. Mais même en périodes de difficulté il a toujours été clair que l'entreprise appartient à la famille, et réciproquement.

Comment avez-vous préparé et réalisé le passage de témoin ?

Nous avons veillé particulièrement à bien communiquer, en temps réel, en interne comme à l'extérieur – envers nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs et le public. Mais nous voulions également rendre hommage à l'action importante de notre père lors de la passation de pouvoir. Nous avons ensuite organisé deux grands événements, un dans notre société en Allemagne et l'autre ici, à Niederwangen près de Berne, avec notre personnel et nos partenaires commerciaux pour prendre congé de lui. Ce fut l'occasion de thématiser à la fois le passé et l'avenir du groupe Westiform. Nous avons également fêté solennellement l'événement au sein de la famille et avec des amis plus proches.



Westiform est aujourd'hui une entreprise internationale. En quoi les entreprises familiales en Suisse sont-elles différentes de leurs homologues dans d'autres pays ?

Les entreprises familiales en Suisse se caractérisent par une certaine modestie. Pas en termes d'objectifs et d'ambition, mais plutôt dans leur présence. Nous accordons une importance essentielle à notre responsabilité envers le personnel, à la formation des jeunes et à la sécurité des emplois – précisément en ce moment où nous sommes confrontés au franc fort. Il est vrai qu'en comparaison européenne, les conditions sont très bonnes en Suisse. Nous pouvons compter sur des autorités efficaces, sur un excellent système de formation, un code du travail souple et des taux fiscaux attrayants. Nous avons également une culture de l'échange très précieuse que j'apprécie beaucoup. Par exemple, je participe au forum pour les entreprises familiales organisée par l'université de Lucerne, qui nous offre l'occasion de parler aussi de questions de Family Governance dans un cadre informel.

Rétrospectivement, en quoi pensez-vous que le processus de succession s'est bien déroulé, et que changeriez-vous aujourd'hui ?

Lorsque le changement de présidence du conseil d'administration a été un fait acquis, les choses sont allées un peu vite. J'aurais souhaité disposer de davantage de temps. Mais finalement, tout s'est très bien déroulé. Toutefois, comme après un marathon, on se sent d'abord un peu épuisé. Le fait d'avoir commencé très tôt à réfléchir et à parler du déroulement de ce processus a certainement été un avantage. Nous n'avons rien précipité et les décisions n'ont été une charge pour personne. Aujourd'hui, nous sommes très complémentaires et les compétences sont clairement définies. C'est un grand avantage pour notre entreprise.

Notre interlocuteur

Anna Aebischer-Imfeld (40) est présidente du conseil d'administration de Westiform Holding AG, dont le siège se trouve à Lungern OW. Elle a étudié les langues et la littérature romanes et les sciences de la communication, est au bénéfice d'une formation de journaliste et a obtenu un Executive MBA à l'École supérieure d'économie de Zurich (HWZ). Membre du conseil d'administration depuis 2013, elle en est devenue présidente en août 2015. Mariée et mère de deux enfants, elle vit à Berne.

L'entreprise

Westiform est leader européen en publicités lumineuses, inscriptions, signalétique et Digital Signage. Fondée en 1959, l'entreprise est implantée en Suisse, en Allemagne, en Tchéquie et en Chine. Westiform compte plus de 400 employés et réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 80 millions de francs.



Roman Leimer

Votre contact à Berne.

+41 58 792 77 24

roman.leimer@ch.pwc.com

Confiseur
Bachmann AG
Canton de Lucerne



Matthias Bachmann
Directeur,
Administration/Vente



Raphael Bachmann
Directeur,
Logistique/Production

« Nous avons repris les rênes petit à petit. »

Matthias et Raphael Bachmann dirigent conjointement l'entreprise de confiserie très réputée en Suisse centrale. Leur père leur a permis d'acquérir une expérience professionnelle dans le monde entier.

En tant que représentants de la quatrième génération, diriger une entreprise familiale plus que centenaire telle que Confiseur Bachmann est un véritable défi. Comment êtes-vous arrivés à votre position d'aujourd'hui ?

Matthias Bachmann: Nous avons grandi dans la boulangerie de quartier de nos parents, et avons eu très tôt un lien fort avec l'artisanat et le travail. Le passage de témoin entre notre père et nous-mêmes s'est fait à vrai dire de manière assez traditionnelle pour une entreprise familiale. La seule question concernait le bon moment. Manifestement, nous l'avons trouvé.

Raphael Bachmann: Notre père nous a témoigné une grande confiance. Il a investi dans notre formation et nous a permis de séjourner longuement à l'étranger. Les moments phares de nos années d'apprentissage ont été les séjours au Japon, où il y a une Confiserie Bachmann, ainsi

qu'à Paris auprès de grands noms de la branche. Souvent, nous n'étions pas payés et avons connu « la galère ». Ces années d'apprentissages sont inoubliables et leur richesse exceptionnelle. À un moment, nous avons senti que notre père avait besoin de nous.

Comment avez-vous pu apporter vos expériences et votre regard neuf dans l'entreprise ?

Raphael Bachmann: Un exemple. Un jour, nous avons posé la question d'ouvrir ou non à midi. À l'époque, il y a 20 ans, on se posait vraiment la question. Aujourd'hui, c'est évident. Nous avons eu beaucoup de chance que nos parents nous laissent expérimenter des choses, même s'ils étaient parfois sceptiques ou qu'ils savaient que cela ne fonctionnerait pas. Il faut oser, quitte à échouer, et apprendre de ses erreurs. C'est ce que nos parents nous ont transmis.

Matthias Bachmann: Au début, nous étions tous les deux dans la production. Nous devions d'abord faire nos preuves et gagner la confiance et le respect, y compris des employés. Nous avons repris les rênes petit à petit. Le processus a duré plusieurs années. Puis, un jour, il a fallu se décider : qui fait quoi ?

Comment vous répartissez-vous les tâches aujourd'hui ?

Matthias Bachmann: Raphael est responsable de toute la production et moi je m'occupe de la vente et de l'administration. Nous nous partageons la direction. Nous sommes tous les deux au conseil d'administration dont je suis le président. Nous avons une grande confiance l'un en l'autre, renforcée par nos acquis durant nos années communes d'apprentissage.

Raphael Bachmann: Nous avons une formation et des idées similaires et nous complétons très bien. Je me souviens que les conseillers de notre père pensaient que l'un d'entre nous devrait prendre la direction et dicter sa loi. Aujourd'hui, nous savons que cela fonctionne très bien à deux.

Quelle est la situation de l'entreprise aujourd'hui ?

Matthias Bachmann: Nous avons 17 magasins spécialisés en Suisse centrale et dans les régions voisines. La marque Bachmann est présente même à Zurich. Nous employons aujourd'hui 460 personnes, soit un chiffre multiplié par quatre environ dans les dix dernières années.

Quels « ingrédients » faut-il pour franchir un tel pas ?

Raphael Bachmann: Nous mettons beaucoup de passion dans ce que nous faisons. Nous sommes des artisans qui travaillent de leurs mains, et nous sommes au service de notre clientèle. Il faut savoir aussi motiver les employés. Nous travaillons avec

eux, ce qui facilite les choses. Enfin, il faut écouter ce que veulent les clients. Car ce sont eux qui, au final, décident de notre succès.

Quels obstacles juridiques et financiers avez-vous dû surmonter au moment de régler la succession ?

Raphael Bachmann: Il n'a pas été très facile d'obtenir un crédit au début. Les taux, à l'époque nettement plus hauts qu'aujourd'hui, incitaient les banques à la prudence. Nous avons alors financé la croissance en grande partie par nos propres moyens.

Matthias Bachmann: En son temps, l'entreprise était encore enregistrée comme raison individuelle. Une première étape a donc été de créer une société anonyme. Nous avons dû réfléchir à la répartition des parts, à nos valeurs familiales et aux principes de gestion. Au-delà de la convention d'actionnaires, nous avons conclu des contrats d'assurance-vie pour le cas où quelque chose arriverait à l'un d'entre nous ou si la situation changeait, y compris dans l'intérêt de nos familles.

Pensez-vous à la prochaine génération dans vos réflexions ?

Raphael Bachmann: Nous nous sommes mariés tous les deux à peu de temps d'intervalle. Mon épouse travaille aujourd'hui dans l'entreprise. Nos enfants – j'en ai deux, mon frère trois – sont encore relativement jeunes. Mes enfants sentent bien ma passion pour notre entreprise. Ils doivent savoir ce que nous faisons, pourquoi nous



travaillons parfois beaucoup et comprendre l'importance que nous accordons à l'héritage familial. À moi de leur servir d'exemple sans oublier de souligner les avantages d'un tel engagement. Trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée reste un défi. Enfin, l'aîné de mes enfants à déjà travaillé chez nous et a pu constater que l'argent ne tombe pas du ciel.

Matthias Bachmann: En tant qu'entreprise si ancienne, nous espérons bien entendu pouvoir passer une fois le flambeau et voir la jeune génération suivre nos pas. Mais il n'y a rien d'automatique. Je pense néanmoins qu'on ne commence jamais trop tôt à aborder le thème de la succession.

Vous avez acquis de l'expérience dans d'autres pays. En quoi les entreprises familiales en Suisse sont-elles différentes de leurs homologues dans d'autres pays ?

Raphael Bachmann: Nous sommes un peuple de « bosseurs », qui travaille beaucoup. Nous aussi. Il n'y a pas et il ne peut y avoir de privilèges. Je pense que nombre d'entrepreneurs ont les pieds bien sur terre, respectent leurs collaborateurs et leur témoignent de la confiance. Comme nous, beaucoup vont à l'étranger pour acquérir des expériences que nous pouvons utiliser ici en Suisse.

Notre interlocuteur

Matthias Bachmann (45) et Raphael Bachmann (43) sont la quatrième génération et gèrent conjointement Confiseur Bachmann AG, Lucerne. Après des formations de pâtissier-confiseur et de boulanger et employé de commerce, ainsi que des années de formation en Suisse, en Europe et en Asie, les frères sont entrés en 1997 dans l'entreprise de leurs parents. Le passage de témoin a eu lieu en 2006. En 2014, ils ont reçu le prix entrepreneurial Swiss Venture Club pour la Suisse centrale, en 2015 ils ont été, ensemble, parmi les trois finalistes pour le titre national de «Entrepreneur of the Year». Matthias et Raphael Bachmann sont mariés et vivent avec leurs familles en ville de Lucerne.

L'entreprise

Confiseur Bachmann, dont le siège social et les locaux de production se trouvent à Lucerne, exploite 17 magasins spécialisés en Suisse centrale et dans le Mittelland voisin, une boutique en ligne qui expédie dans le monde entier, ainsi qu'un service gastronomique sous les marques «Chocolate Land», «Pizza Pasta Panini» et «Sandwich-Service». L'entreprise, qui compte 460 collaborateurs, fait partie des employeurs les plus importants de la région. Elle est issue de la boulangerie Stadtmühle Sursee, reprise en 1897 par Anton Bachmann, l'arrière-grand-père des propriétaires actuels.



Bruno Häfliger

Votre contact à Lucerne.

+41 58 792 63 50

bruno.haefliger@ch.pwc.com

Contacts



Didier Ehret
Associé
Responsable PME et
entreprises familiales en
Romandie



André Maeder
Associé
Responsable planification
de la succession en
Romandie



Cédric Portier
Directeur
Responsable clientèle
privée en Romandie

