

# bulletin

## spécial

Le magazine du Credit Suisse Juin 2007

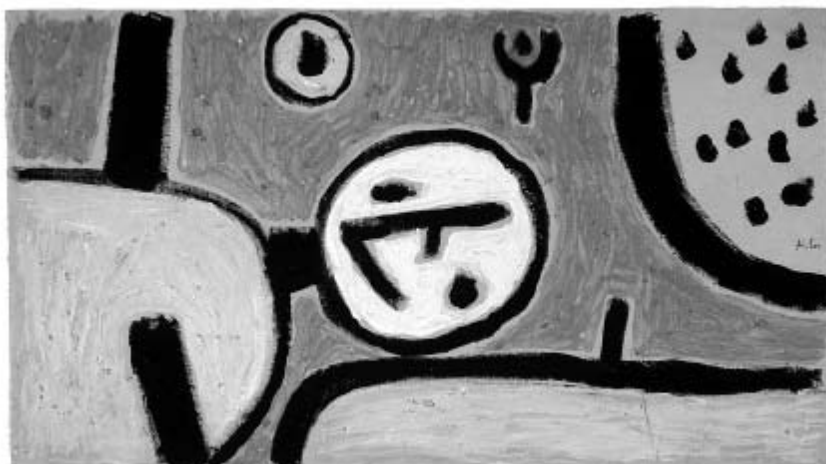
# Succession

**Doris Leuthard** Profession de foi en faveur des PME

**Prince Henrik de Danemark** «Avocat» du patrimoine

**John Naisbitt** Le futur est inscrit dans le présent





Paul Klee «Clown au lit», 1937. Centre Paul Klee, Berne. © 2005 by ProLitteris, Zurich

**Paul Klee a légué au monde le tableau «Clown au lit».** Même si vous n'êtes pas peintre, vous pouvez faire quelque chose de durable pour la postérité. Un testament ou un legs en faveur de l'UNICEF pose les bases d'un monde meilleur pour les enfants. Nous vous renseignerons volontiers: UNICEF Suisse, Baumackerstrasse 24, 8050 Zurich, téléphone +41 (0)44 317 22 66, [www.unicef.ch](http://www.unicef.ch)



**Assumer ensemble la responsabilité.** Le sondage effectué récemment par le Credit Suisse dans le cadre du « Forum Avenir des PME » a révélé que près de la moitié des entreprises avaient l'intention de régler leur succession au cours des cinq années à venir. Cela reflète non seulement l'importance primordiale que revêt ce sujet pour l'avenir de l'économie suisse, mais aussi une prise de conscience accrue de la part des entreprises. En d'autres termes : les entrepreneurs suisses sont toujours plus conscients de leurs responsabilités à l'égard de leur entreprise et de leurs collaborateurs, et ils réfléchissent très tôt à la manière d'assurer la pérennité de l'œuvre de leur vie et des emplois concernés.

Cependant, l'organisation d'une succession est devenue une tâche ardue, d'une part parce que les entreprises familiales, de plus en plus souvent tournées vers l'international, présentent aujourd'hui une structure complexe, et, d'autre part, parce que la solution généralement privilégiée dans le passé, la transmission de l'entreprise à la génération suivante, est beaucoup plus rarement envisagée de nos jours.

Nous vous présentons dans ce Bulletin différents cas de successions réussies. A cet égard, il est intéressant de constater que les dirigeants d'entreprises prospères sont nombreux à avoir fait appel à un conseil professionnel extérieur, la clé du succès étant toujours l'existence d'une relation de confiance entre l'entrepreneur et le conseiller.

Banque à vocation internationale, fortement engagée dans les domaines du private banking, du corporate banking et de l'investment banking, le Credit Suisse dispose de l'expertise et des ressources nécessaires pour soutenir efficacement les entrepreneurs dans la transmission de leur entreprise, qui comporte bien souvent des aspects financiers très complexes. Depuis maintenant 151 ans que nous soutenons les entreprises suisses en leur proposant des solutions innovantes, nous avons réussi à établir une relation de confiance avec un très grand nombre d'entre elles.

Le problème de la succession dans l'entreprise ne peut laisser personne indifférent. Car régler sa succession ne signifie rien d'autre qu'assumer aujourd'hui sa responsabilité envers les générations futures et reconnaître en même temps la valeur de ce qui a existé auparavant. Le Credit Suisse est heureux d'apporter également sa pierre à l'édifice.

**Ulrich Körner, CEO Credit Suisse Switzerland**





**Planifier la succession de votre entreprise.  
Une qualité Ernst & Young.**

[www.ey.com/ch](http://www.ey.com/ch)

**ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*

La pensée entrepreneuriale, c'est aussi planifier l'avenir. Le règlement de la succession d'une entreprise soulève de nombreuses questions d'ordre tant économique, fiscal et juridique qu'émotionnel. Grâce à leur expérience reconnue en matière de planification et de droit successoral, les professionnels d'Ernst & Young vous accompagnent dans toutes les phases de la transmission de votre entreprise, afin que la relève soit assurée.

Avec plus de 140 partners et 1700 collaborateurs, Ernst & Young est présent dans toutes les régions de Suisse et vous propose des prestations dans les domaines de l'audit, du conseil juridique et fiscal, du conseil en gestion des risques, du suivi de transactions et des Accounting Services. Le réseau international d'Ernst & Young vous permet de bénéficier d'une perception globale des marchés, de leurs interactions et de leurs particularités. Vous avez des questions? N'hésitez pas à nous appeler au +41 58 286 31 11.

**Audit. Tax. Legal. Advisory. Transactions. Accounting.**



La société Wicor (Weidmann International Corporation), domiciliée à Rapperswil-Jona, a été fondée en 1877 par Heinrich Weidmann et compte aujourd'hui 3 750 salariés. Elle est spécialisée à l'échelle mondiale dans les composants et les systèmes d'isolation destinés aux transformateurs, ainsi que dans les applications synthétiques complexes. En 2001, Felix Tschudi (photo de couverture) a cédé cette entreprise florissante à sa fille Franziska (voir pages 6 et 26), restant ensuite simple administrateur jusqu'en 2007.

<b>Succession</b>	07	<b>Dos argenté</b>	Chez les gorilles, le groupe ne comporte qu'un seul mâle dominant
	09	<b>Habit noir</b>	L'abbé d'Einsiedeln, un CEO en contact direct avec le ciel
	10	<b>Rideau rouge</b>	L'audition détermine le destin du musicien
	13	<b>Croix blanches</b>	Les jeunes talents de 1996 seront les stars de l'EURO 2008
	16	<b>Europa Nostra</b>	Le patrimoine culturel est la nourriture spirituelle de l'humanité
	21	<b>Le moteur de l'économie</b>	Derrière les statistiques, il y a des entrepreneurs
	26	<b>A propos de succession</b>	Christiane Kubrick, Jürgen Flimm, Enzo Enea...
	28	<b>Concours</b>	A la découverte du monde magique de l'Amazone
	30	<b>Expert</b>	John Naisbitt : les PME flexibles ont de bonnes perspectives
	32	<b>Experte</b>	Doris Leuthard : l'art de concilier une PME avec la vie de famille
	34	<b>Expert</b>	Frank Halter : l'esprit d'entreprise manque un peu aux jeunes
	34	<b>Experte</b>	Franziska Müller Tiberini : comment éviter les histoires de famille
	36	<b>Expert</b>	Leonhard Fopp : pour que le « chef de meute » laisse enfin la place libre
	37	<b>Expert</b>	Peter Sauber : la retraite n'est pas toujours synonyme de farniente
	38	<b>Credit Suisse</b>	Urs Dickenmann, Josef Meier et Marco Illy parlent du conseil
	40	<b>Exemple 1</b>	Michael Hilti et Pius Baschera : éloge d'une culture d'entreprise
	42	<b>Exemple 2</b>	Beatrice Rodenstock : l'important est de suivre sa voie
	44	<b>Exemple 3</b>	Gregor et Marco Andreoli : les 25 ans de CTA
	46	<b>Exemple 4</b>	Fredy A. Lienhard : Lista vaut bien le détour
	48	<b>Exemple 5</b>	Helga Rabl-Stadler : commerçante et présidente de festival
	49	<b>Exemple 6</b>	Marcel Queloz-Fürer : une fusion entre entreprises familiales
	51	<b>Informations</b>	Glossaire et publications

**Editeur** Private and Business Banking Credit Suisse Switzerland, case postale 2, 8070 Zurich **Rédaction** Andreas Schiendorfer (schi) et Mandana Razavi (mr) **Collaboration** Dorothee Enskog (de), Regula Gerber (rg), Daniel Huber (dhu), Annabelle von Trott zu Solz (avt) **Marketing** Veronica Zimnic **Tirage** 350 000 exemplaires en français, allemand, italien et anglais **E-mail** redaktion.bulletin@credit-suisse.com **Internet** www.credit-suisse.com/entreprises **Réalisation** www.arnolddesign.ch : Daniel Peterhans, Monika Häfliger, Urs Arnold, Petra Feusi (gestion de projet) **Adaptation française** Service linguistique du Credit Suisse : Anne Civel, Michèle Perrier, Jean-Michel Brohée, Bernard Leiva, Virginie Mainguy, Marie-Sophie Minart, Marie-Antonine Woutaz, Adrian Caminada (coordination) **Annonces** Yvonne Philipp, Roosweidstrasse 7a, CH-8032 Wollerau, téléphone 044 683 15 90, fax 044 683 15 91, e-mail philipp@philipp-kommunikation.ch **Impression** NZZ Fretz AG **Reproduction** autorisée avec la mention « Extrait du Bulletin du Credit Suisse ».





# No man Is an Island

**Sans succession, il n'y a pas d'avenir. Ce constat vaut pour une entreprise, mais aussi pour une abbaye, pour un orchestre ou pour une équipe de football. Peut-on établir des parallèles entre des domaines aussi différents, voire en tirer des enseignements pour le règlement de sa propre succession ? Et comment font les gorilles ? Que se passe-t-il dans le règne animal lorsque la succession n'est pas assurée ?**

Textes : Regula Gerber, Mandana Razavi, Dorothée Enskog, Andreas Schiendorfer

« No man is an island », dit le poète anglais John Donne (1572–1631) : « Aucun homme n'est une île, un tout, complet en soi ; tout homme est un fragment du continent, une partie de l'ensemble ; si la mer emporte une motte de terre, l'Europe en est amoindrie. » Quand une entreprise doit fermer, faute de successeur, et licencier son personnel, l'économie en est amoindrie, nous en sommes tous amoindris. Il en est de même dans chaque domaine de la vie. Seul celui qui a réglé sa succession pour assurer l'avenir réussit dans le présent et a maîtrisé le passé.

## Le plus vieux « dos argenté » est chef à vie

Pour Jörg Hess, si les singes anthropoïdes ont une origine proche de l'homme, eux comme nous diffèrent les uns des autres. Le zoologiste et éthologiste bâlois, qui observe les grands singes depuis bientôt quarante ans, analyse avec esprit critique les comparaisons faites entre l'espèce humaine et les anthropoïdes : « Les hommes possèdent un système de valeurs, tandis que chez les gorilles n'existe aucune valeur comparable, ni bonne ni mauvaise. Ceux-ci disposent tout au plus de règles liées au rang, à la parenté et au statut social, auxquelles se tiennent l'ensemble des membres du groupe parce qu'ils ont grandi avec elles. En ce qui nous concerne, la vie en communauté, souvent dans de grandes entités, des villes par exemple, exige que nous formulions nos besoins, que nous nous démarquions des autres et que nous en tirions une morale, à partir de laquelle nous édictons des lois. Il s'agit là d'une particularité de l'homme. » Et Jörg Hess de souligner que des différences énormes existent aussi entre les quatre grandes espèces de singes. A son avis, la distinction entre l'orang-outan et le gorille ou entre le chimpanzé et le bonobo est tout aussi nette que celle entre l'homme et le grand singe. Chaque espèce a son évolution propre et vit dans un système social et émotionnel qui lui est particulier. De grandes différences apparaissent dans la spécificité de l'espèce. Jörg Hess : « Pour l'exprimer en termes « humains » : les chimpanzés sont plutôt ce que nous appellerions extrovertis ; ils manifestent leurs émotions, ont un tempérament explosif, sont vite excités ou enjoués. Les orangs-outans et les gorilles, par contre, sont plutôt introvertis, donc accommodants et réservés. » Ainsi, la nature de l'espèce a

notamment une influence sur les règles en vigueur au sein du groupe. Chez les chimpanzés, par exemple, la force physique, les alliances et les stratégies tactiques servent d'instruments de pouvoir, alors que chez les gorilles, qui vivent dans une structure hiérarchique, l'ordre de succession est fonction de l'âge : mâles et femelles ont chacun leur hiérarchie, dans laquelle le plus âgé ou la plus âgée occupe le rang le plus élevé. C'est ensemble que tous les deux mènent le groupe. Vers l'âge de 13 ou 14 ans, le mâle devient adulte et son dos, pour des raisons hormonales, se couvre d'un pelage gris argenté, d'où l'appellation de « dos argenté ». Cette transformation provoque un changement de personnalité. Des qualités sociales apparaissent, et le gorille qui vivait jusque-là dans son groupe parental ou avec d'autres jeunes devient un « dos argenté » réfléchi, responsable et attirant pour les femelles. Les jeunes femelles adultes issues d'autres clans peuvent désormais le rejoindre. Jörg Hess précise : « Seuls les grands groupes possèdent deux mâles au dos argenté. Mais c'est toujours le plus âgé qui est le chef ; il le restera jusqu'à sa mort. » Etant donné que les femelles du groupe ne s'accouplent qu'avec le mâle dominant, les jeunes « dos argentés » n'ont pas intérêt à rester dans un petit clan.

Mais pour que les femelles lui fassent vraiment confiance, le « dos argenté » doit prouver ses compétences et ses qualités sociales de mâle expérimenté. En milieu naturel, cela signifie qu'il connaît environ 120 sortes de plantes comestibles et sait quelle sorte cueillir à quel moment. En outre, il sait comment y mener son groupe le plus facilement possible. Il établit la structure de la journée avec la femelle dominante. Parfois, il assume la garde d'un tout-petit si la mère de celui-ci a quitté le clan pour se joindre à une autre famille. Les gorilles apprennent tous de leur mère à s'occuper des enfants, raison pour laquelle les mâles peuvent prendre en charge cette tâche le cas échéant. Autre fonction du chef de clan : protéger activement son groupe du monde extérieur. C'est le seul cas où il utilisera si nécessaire sa puissance physique. Le « dos argenté » est donc confirmé tout naturellement dans sa fonction avec l'accord tacite du groupe et avec l'appui de l'ensemble de la famille. Son autorité n'est pas remise en question, voire « sapée » par des membres du clan. Cependant, il est indispensable que les critères de suc-







Photo : Jörg Hess

**Nouvel espace vital** Dans la vie sauvage, les grands singes anthropoïdes sont soumis à une multiplicité de stimuli comme le temps, la température et le bruit. Leur nouvel enclos au zoo de Bâle prévoit une vaste enceinte extérieure. Grâce à celle-ci, les animaux auront plus d'espace vital et la possibilité de vivre davantage en symbiose avec leur environnement et avec la nature et ses quatre saisons. C'est l'an prochain que commencera la construction de l'enclos, avec le concours financier du Credit Suisse.

cession soient remplis. Selon Jörg Hess, on voit l'importance de cette condition au fait que le groupe comprenant un seul « dos argenté » se dissout dans les quarante-huit heures après la mort du chef lorsque aucun autre mâle ne peut prendre sa succession. Ou, transposé dans un contexte humain, lorsque l'entreprise ne trouve pas de patron digne de ce nom au sein de la famille. rg

#### En contact direct avec le ciel

L'abbaye est un lieu de spiritualité dans lequel vivent des religieux, mais ce statut ne la soustrait pas à certaines lois proprement temporelles comme la finitude des choses. L'âge d'or de la noblesse et celui des dons généreux, en argent ou sous forme de grandes propriétés terriennes, sont révolus. Aujourd'hui, un grand nombre d'abbayes connaissent des difficultés financières et il est indéniable que les vocations se font rares parmi les jeunes. Il appartient alors aux abbés de se charger des problèmes financiers et de veiller au maintien des institutions sacrées. A Einsiedeln, cette tâche incombe à l'abbé Martin Werlen qui, d'une certaine manière, assume les fonctions de CEO au sein de l'abbaye bénédictine. Si l'on exclut le temps de prière, en général très court pour beaucoup de CEO, son emploi du temps ressemble étrangement à celui d'un chef d'entreprise. « La différence majeure par rapport à un dirigeant « normal » est qu'un abbé ne se limite pas seulement à des questions économiques, mais supervise aussi toute la vie de la communauté abbatiale. » Un poste honorifique, comportant cependant des responsabilités. Si le 58<sup>e</sup> abbé d'Einsiedeln n'a pas eu à prendre en charge la fondation de l'abbaye, qui a vu le jour il y

a 1 073 ans, il doit réfléchir à la manière d'assurer l'existence de la communauté, la relève monastique ainsi que sa succession. Pour accomplir sa mission, il n'hésite pas à se démarquer de ses prédécesseurs, bien que ses projets médiatiques, comme sa dernière idée de vente de parcelles virtuelles pour financer la restauration du parvis d'Einsiedeln, ne soient pas toujours bien accueillis.

L'abbé Werlen ne se laisse pas décourager par les sceptiques et affiche sa sérénité. Un sujet abordé avec aussi peu d'enthousiasme par les milieux religieux que celui de la relève ne l'émeut guère : « Je me fais plus de souci à ce sujet pour la population suisse que pour l'abbaye d'Einsiedeln. Il est vrai que nous avons moins de jeunes qu'autrefois, mais ceux qui nous rejoignent sont extrêmement engagés. Certes, nous ne pouvons pas revenir aux effectifs des années 1930 et 1940, toutefois, le nombre actuel de moines (80 exactement) a été rarement atteint dans l'histoire de l'abbaye. Nous avons donc toutes les raisons de nous réjouir », déclare-t-il. Selon l'abbé d'Einsiedeln, la recherche active de vocations n'a jamais été envisagée jusqu'à présent ; les intéressés doivent trouver eux-mêmes le chemin de la vie monastique. Il estime que cette approche est la bonne, car consacrer sa vie à Dieu est le fruit d'une décision personnelle mûrement réfléchie.

La désignation d'un abbé est en revanche un processus démocratique. Lorsque le père Martin fut désigné par ses frères en 2001, il n'avait qu'une vague idée de ses nouvelles fonctions. Il a surtout vu dans cette nomination une opportunité de développement pour lui et pour l'abbaye : « C'est un défi d'amener l'abbaye à un niveau >

**Abbaye** L'initiative «Place du monastère» est l'un des projets les plus inhabituels de l'abbé d'Einsiedeln. La restauration indispensable du deuxième plus grand parvis d'Europe (après la place Saint-Pierre à Rome) représente un budget d'environ 8 millions de francs. Pour réunir cette somme, il a fallu faire preuve d'ingéniosité (voir [www.klosterplatz.com](http://www.klosterplatz.com)). Au service du Christ : un novice allongé sur le sol de l'église prononce ses vœux définitifs devant l'abbé Werlen (célébrant l'Eucharistie).

économique compatible avec nos valeurs bénédictines. Dans une telle entreprise, la volonté de s'investir passe à mes yeux avant les aptitudes», souligne-t-il. Pour la première fois dans l'histoire d'Einsiedeln, un abbé ne se tourne pas uniquement vers Dieu et vers ses frères, mais demande aussi conseil à des experts en relations publiques, à des consultants et à un comité de direction hautement qualifié. L'abbé Werlen, novice en économie, s'est fixé des objectifs ambitieux, mais il garde tout de même les pieds sur terre : «Je ne suis qu'un maillon d'une longue chaîne.» Et d'ajouter, non sans une pointe d'autodérision : «Si les 57 abbés qui m'ont précédé n'ont pas réussi à faire chavirer le navire, le 58<sup>e</sup> n'y parviendra pas non plus. Sachant que mon mandat ne sera pas éternel, j'arrive à garder ma sérénité.» Einsiedeln semble avoir fait sienne la loi de la finitude. **mr**

#### Les orchestres planifient à long terme

«Nos offres d'emploi paraissent dans le monde entier deux ans avant un départ à la retraite prévu», déclare Ronald Dangel, membre du comité de direction de la Tonhalle de Zurich. Un orchestre publie en moyenne quatre ou cinq offres d'emploi par an et reçoit pour chacune plusieurs centaines de candidatures. «De nos jours, il ne suffit pas de vouloir intégrer une formation particulière. La concurrence est telle que chaque petit détail est capital lors des auditions», précise Ronald Dangel. La procédure de sélection des nouveaux musiciens est la même partout dans le monde. Pas plus de 40 candidats sont convoqués ; ainsi, le jury reste concentré pendant toute la journée. La première série se déroule le plus souvent derrière un rideau,

par souci d'impartialité (voir photo page 12). Les musiciens ont alors de deux à cinq minutes pour interpréter un morceau imposé. «Quelques mesures suffisent généralement pour apprécier le potentiel», affirme Heiner Madl, directeur de l'Orchestre de l'Opéra de Zurich. Les meilleurs sont ensuite invités aux étapes suivantes, qui les départageront. Heiner Madl signale à ce propos : «Il est arrivé que 180 candidats se soient présentés pour un poste de violoniste, que nous en ayons auditionné le tiers et qu'aucun ne convienne.» «Les premiers violons ou les trompettistes solos, très exposés dans l'orchestre, sont les plus difficiles à recruter», indique quant à lui Ronald Dangel.

Pour pouvoir être promu au sein de l'orchestre, le musicien doit repasser des auditions. Un second trompette, par exemple, devra se soumettre aux auditions comme tout autre candidat s'il veut obtenir la place de premier trompette dans l'orchestre qui l'emploie. La durée de jeu varie, elle aussi, d'un instrument à l'autre. «Les instruments à cordes jouent normalement plus longtemps, mais en groupe. Quant aux instruments à vent, ils sont plus exposés car ils jouent souvent en solo», explique Ronald Dangel.

C'est pour les flûtistes et pour les violoncellistes que la concurrence est la plus rude. Elle existe également pour les violonistes, mais la rivalité est moins forte vu qu'un orchestre compte en moyenne 18 premiers violons et 15 seconds violons, contre 10 violoncellistes et 4 flûtistes. Les femmes sont plus nombreuses, et même surreprésentées parmi les nouvelles recrues. Comme l'indique Ronald Dangel, «elles forment le tiers de l'orchestre de la Tonhalle, voire 70% des nouvelles recrues pour certains instruments». >



Photo : Franz Kälin











Photo : Thomas Eugster

**Orchestre** Même les grands orchestres n'ont pas plus de quatre ou cinq postes à pourvoir chaque année, car les musiciens restent souvent fidèles à leur « maison » jusqu'à la retraite. La préparation de la relève n'en est que plus importante : elle commence généralement deux ans à l'avance et se termine par une sélection très stricte lors des auditions. Par souci d'impartialité, un rideau sépare les musiciens du jury pendant la première série d'auditions. Nous avons rendu visite, à Zurich, à l'Orchestre de la Tonhalle et à l'Orchestre de l'Opéra (photo), qui, comme l'Orchestre de la Suisse romande et l'Orchestre de chambre de Bâle, sont soutenus par le Credit Suisse.

Seuls les cuivres et les percussions restent l'apanage des hommes.

Les solistes auditionnés sont tous issus de conservatoires ou d'écoles de musique. « On attend des musiciens qu'ils se mettent à l'ouvrage dès le premier jour et qu'ils apprennent sur le tas », indique Ronald Dangel. Mais comme dans bon nombre d'entreprises en Europe, il est difficile de se faire embaucher ou de changer d'orchestre une fois la quarantaine atteinte. La plupart des recrues bénéficiant d'un contrat fixe ont entre 25 et 35 ans, même si les autres musiciens ne perdent pas en qualité en vieillissant. « Leurs facultés motrices peuvent décliner, mais ils compensent ce handicap par leur grande expérience », précise Heiner Madl.

L'Orchestre de l'Opéra de Zurich propose un programme spécifique aux musiciens professionnels de moins de 26 ans : l'Académie d'orchestre de l'Opéra de Zurich. Les membres de cette académie, représentant chacun un instrument, se voient proposer des contrats de durée déterminée leur permettant de parfaire leur expérience. L'Orchestre de l'Opéra, qui emploie 116 musiciens sur une base permanente, a souvent recours à des instrumentistes supplémentaires, car un opéra baroque, par exemple, ne nécessite que 35 musiciens, alors qu'une œuvre de Wagner pourra exiger près de 90 personnes.

La procédure extrêmement stricte des auditions ouvre généralement la voie à un emploi à vie. Certes, les membres d'un orchestre ont la possibilité de démissionner, comme tout autre employé, mais ils le font rarement. « Ces dix dernières années, seuls deux musiciens sont partis pour Munich et deux autres sont retournés en Australie », souligne Andreas Sami, membre

de l'Orchestre de la Tonhalle. Quelques rares solistes ne dépassent pas la période d'essai, et certains autres doivent abandonner pour cause de perte auditive ou d'inflammation de l'oreille. « La grande majorité des musiciens restent toute leur vie chez nous, confirme également Heiner Madl, de l'Orchestre de l'Opéra de Zurich. « Nous sommes dans une maison où il fait bon rester », conclut-il. **de**

#### La promotion de la relève, gage de succès

En football, la question de la succession est vite résolue. Quand un club risque la relégation ou n'atteint pas ses objectifs, l'entraîneur est licencié. Son assistant est alors chargé d'assurer l'intérim jusqu'à la nomination d'un nouvel entraîneur, qui a probablement été lui-même viré d'un autre club en crise. Un engrenage infernal !

Dans les équipes nationales, la planification est davantage axée sur le long terme, les compétitions majeures – Coupe du monde et EURO – n'ayant lieu que tous les deux ans. Cela permet aux fédérations d'entreprendre un travail systématique de formation afin d'assurer la relève. Très efficaces dans ce domaine, de petits pays comme le Portugal et les Pays-Bas parviennent régulièrement à jouer dans la cour des grands.

Ces dernières années, la Suisse a elle aussi réussi à rejoindre l'élite ; elle compte même parmi les onze nations européennes qui se sont qualifiées pour l'EURO 2004 portugais comme pour la Coupe du monde 2006 en Allemagne. Pour Walter Berchtold, responsable Private Banking au Credit Suisse, ces succès ne sont que la conséquence logique du travail entrepris dans le domaine de la formation. Des joueurs-clés >



**Football** Planifier la relève signifie accomplir un travail de promotion continue des jeunes talents. Sponsor principal de l'équipe nationale, le Credit Suisse a créé les conditions nécessaires à la mise en place d'une telle politique en exigeant que la moitié du montant de sponsoring versé à l'Association suisse de football (ASF) soit affecté à la formation. Depuis que la banque sponsorise l'ASF, la Suisse s'est qualifiée à quatre reprises pour l'EURO ou pour la Coupe du monde, et elle accueillera l'EURO 2008. Une candidature qui avait été activement soutenue par le Credit Suisse. Pour en savoir plus : [www.credit-suisse.com/football](http://www.credit-suisse.com/football) et [www.symphasis.ch](http://www.symphasis.ch) (Young Kickers Foundation).

de l'équipe nationale comme Alex Frei, Ricardo Cabanas et Ludovic Magnin ont été parmi les premiers à profiter de la professionnalisation de la promotion de la relève, tant dans les clubs que dans l'équipe nationale.

Lorsque le Credit Suisse est devenu sponsor principal de l'équipe nationale en 1993, la Suisse venait de se qualifier pour la Coupe du monde 1994 aux Etats-Unis grâce à quelques excellentes individualités. Mais l'Association suisse de football (ASF) et le Credit Suisse savaient déjà que sans mesures ad hoc, un tel succès resterait exceptionnel : « Nous avons donc conclu un contrat prévoyant que la moitié du montant de sponsoring serait affecté à la formation des jeunes, une clause toujours en vigueur », précise Walter Berchtold. Selon ce dernier, l'objectif du Credit Suisse était de se montrer un partenaire fiable, contribuant à garantir une planification de la relève au moins à moyen terme : « Nous savourons les magnifiques buts marqués aujourd'hui, mais notre objectif est de pouvoir en applaudir d'aussi beaux après-demain, conscients toutefois que la Suisse, qui n'est pas un grand pays traditionnel de football, connaîtra fatalement des périodes de vaches maigres. »

C'est en 1996 que Hansruedi Hasler, nouvellement nommé directeur technique de l'ASF, lança son concept de professionnalisation de la promotion de la relève. Ce projet prévoyait l'engagement d'entraîneurs à plein temps pour les équipes juniors et la création de centres de formation. De jeunes talents comme Johan Djourou ont ainsi bénéficié d'un entraînement ciblé pendant deux ans tout en poursuivant leur formation scolaire. De son côté, le Credit Suisse aidait les espoirs

suisse à concilier formation et entraînement en leur proposant un apprentissage bancaire. Stephan Lichtsteiner et Heinz Barmettler, aujourd'hui aux portes de l'équipe nationale, en ont notamment profité.

Cette politique commença à porter ses fruits à partir de 2002, avec les qualifications des moins de 21 ans (M-21) pour les demi-finales de l'EURO organisé en Suisse et le titre décroché par les moins de 17 ans (M-17), des succès qui provoquèrent un afflux de nouveaux juniors. Revers de la médaille, on manquait de terrains et, parfois, d'entraîneurs qualifiés pour répondre à la demande. Soucieux de résoudre ces problèmes et de promouvoir le football amateur, le Credit Suisse a alors créé la Young Kickers Foundation, aujourd'hui présidée par Marco Blatter.

En 2007, le Credit Suisse organise différents tournois Mini Champs et soutient la campagne « Play Football, Switzerland » de l'ASF.

Walter Berchtold attend beaucoup de l'EURO 2008 : « En tant que membre du Conseil consultatif de l'EURO 2008, je souhaite que cet événement se transforme en fête inoubliable pour tous les pays participants, qu'il suscite des émotions comparables à celles vécues lors de la Coupe du monde en Allemagne et, enfin, que se nouent, tant en Suisse qu'en Autriche, des amitiés qui dureront bien au-delà de l'EURO. Il me tient à cœur que tous les visiteurs repartent avec l'impression d'avoir été accueillis par des amis. Bien entendu, j'espère que l'équipe de Köbi Kuhn pratiquera un bon football. Même si elle ne parvient pas à remporter le titre, je sais que notre jeune équipe a du potentiel. » schi



Photo : Michele Limina





# L'homme est toujours au cœur du patrimoine culturel

**La succession implique une responsabilité, y compris en ce qui concerne l'héritage culturel. Chargée d'assurer la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine culturel, la fédération paneuropéenne Europa Nostra est consciente de cette responsabilité. Europa Nostra est présidée actuellement par un prince danois et un juriste suisse.**

Texte : Andreas Schiendorfer

« Pas de vie sans racines, pas d'identité sans histoire, pas de futur sans passé. » Cette citation de S. A. R. le Prince Consort de Danemark figure en exergue dans le prospectus d'Europa Nostra. Il ne s'agit pas là de mots creux. En effet, l'époux de la reine Margrethe II, poète et président d'Europa Nostra, a développé une grande sensibilité au temps qui passe, à l'évolution du monde et à la responsabilité de la génération présente à l'égard de ses successeurs (voir interview page 20). Au Congrès annuel 2007 à Stockholm, début juin, le mot-clé « succession » se réfère très concrètement à son président, qui se retire après dix-sept ans à la tête de l'organisation, convaincu qu'une personne appropriée sera proposée pour lui succéder.

« Nous sommes très reconnaissants à notre président, car il s'est toujours battu avec engagement pour nos idées », déclare Andrea H. Schuler, président exécutif depuis l'été dernier de cette importante organisation culturelle regroupant des adhérents issus d'une cinquantaine de pays européens.

Le bureau suisse d'Andrea Schuler se trouve dans une des rares maisons à avoir survécu sans dommages au terrible incendie de Glaris en 1861. Notre entretien matinal passe à toute allure, seulement interrompu de temps à autre par quelques communications téléphoniques avec le siège d'Europa Nostra à La Haye, où Andrea Schuler séjourne aussi à peu près une semaine par mois. Je garde surtout en mémoire deux affirmations essentielles : « La conservation du patrimoine culturel n'est pas une mission tournée vers le passé, mais vers l'avenir. Protéger l'ancien ne veut pas dire rejeter

la nouveauté », et « Nos efforts s'adressent en fin de compte aux hommes, aux citoyens, et concernent la qualité de vie. Sauvegarder et mettre en valeur le patrimoine culturel signifie préserver notre identité, provoquer une prise de conscience. »

## Prix du patrimoine culturel et Journée du patrimoine

Europa Nostra a été fondée il y a plus de quarante ans afin de rassembler les principaux acteurs de la protection du patrimoine européen. Une collaboration quasiment partenariale existe selon Andrea Schuler avec le Conseil de l'Europe, avec les institutions de l'Union européenne et avec l'UNESCO. Depuis 2002, la Fédération décerne effectivement le Prix du patrimoine culturel de l'Union européenne en même temps que son Prix du patrimoine Europa Nostra, et elle est chargée depuis 2006 par le Conseil de l'Europe de la coordination des Journées européennes du patrimoine.

Ces Journées, dont le thème change chaque année, permettent à des millions de gens de découvrir des mondes culturels peu connus, souvent inaccessibles au public. En 2006, la Suisse et l'Allemagne avaient choisi pour thème les parcs et les jardins, tandis que l'édition 2007, durant le week-end des 8/9 septembre, proposera au public suisse de s'intéresser à un matériau, le bois, et au public allemand de découvrir sites historiques et monuments sacrés.

## La culture sous toutes ses formes

Europa Nostra met l'accent sur la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine bâti et du patrimoine naturel. Mais dans le cadre >





En 2005, Europa Nostra a récompensé d'une médaille la restauration du pavillon de bains Hernergut à Horgen. Ce pavillon avait été construit en 1899/1900 pour le fabricant de soie Heinrich Emil Streuli-Hüni par Albert August Müller (élève de Gottfried Semper) et Franz Frisch (père de l'écrivain Max Frisch), qui s'étaient inspirés du pavillon de chasse Amalienburg, dans le parc du château de Nymphenburg, à Munich. A noter: Streuli siégea au conseil d'administration de l'ancien Crédit Suisse de 1889 à 1911. De 1999 à 2004, Hans Georg Schulthess, un descendant de Streuli, et l'architecte Ueli Geiger procédèrent à la restauration complète du pavillon avec le soutien du Service des monuments historiques, de la commune de Horgen et de Pro Patria.



**Europa Nostra** a été fondée en 1963 en tant que fédération paneuropéenne du patrimoine, dont les langues officielles sont le français et l'anglais. Europa Nostra sera présidée jusqu'en juin 2007 par S. A. R. le Prince Consort Henrik de Danemark. Son président exécutif est, depuis 2006, le juriste suisse Andrea H. Schuler, soutenu par sept vice-présidents et par un Conseil de 80 membres. Outre Andrea H. Schuler, le Conseil comprend encore deux Suisses, à savoir Philippe Biéler (Patrimoine Suisse) et l'ambassadeur Gian Federico Pedotti (Domus Antiqua Helvetica). Il compte aussi trois Françaises, Christine Adrien (Vieilles maisons françaises) et Paule Albrecht (Société pour la protection des paysages et de l'esthétique de la France) ainsi que la princesse Isabelle de Broglie.

Le Secrétariat international d'Europa Nostra se trouve à La Haye.

Europa Nostra regroupe 230 associations membres (organisations non gouvernementales à but non lucratif) et plus de 200 organisations associées (institutions publiques ou semi-publiques) ainsi que de nombreux membres individuels dans une cinquantaine de pays européens.

Europa Nostra est soutenue par la Fondation du Jubilé du Credit Suisse.

des Prix du patrimoine, des récompenses sont également décernées à des œuvres picturales et à des collections, à des études et travaux scientifiques ainsi qu'à des engagements exemplaires en matière de conservation du patrimoine.

Avec des déclarations de principe sur des thèmes actuels comme l'encouragement et l'encadrement du tourisme culturel ou encore l'impact de l'énergie éolienne sur le paysage, Europa Nostra souhaite fournir de précieux services à ses membres ainsi qu'à d'autres cercles intéressés, y compris les décideurs politiques nationaux et européens. Le Congrès annuel à Stockholm aura pour titre «A la (re)découverte du modernisme» et traitera de l'architecture contemporaine, notamment dans les sites urbains historiques, sans oublier la préservation de ces sites pour les générations futures.

#### Un taux de réussite d'environ 30%

Les interventions concrètes d'Europa Nostra pour la protection des sites culturels en péril enregistrent un taux de réussite réjouissant de l'ordre de 30%. Ainsi, Europa Nostra s'est récemment opposée avec succès à un projet de gratte-ciel dans la vieille ville de Copenhague et à la construction d'un «Parc Dracula» non

loin du centre historique de Sighisoara (Transylvanie/Roumanie). Mais d'autres combats sont loin d'être achevés, par exemple contre la réouverture et l'exploitation intensive d'une mine d'or datant de l'époque romaine dans le village de Rosia Montana (Roumanie) ou encore pour le sauvetage des thermes romains près d'Allianoi en Turquie, appelés à disparaître lorsque le barrage prévu sera construit. «Nous ne voulons pas être des conservateurs de musée», affirme Andrea Schuler, mais si Gasprom veut construire un immeuble de près de 400 mètres de haut au centre de Saint-Pétersbourg, pouvons-nous nous taire?»

Et le président exécutif d'Europa Nostra de poursuivre: «Les progrès en matière de compréhension du patrimoine culturel se voient dans le nombre sans cesse croissant de nouveaux adhérents à notre association et de candidatures aux concours que nous organisons.» Cependant, il admet que la Suisse, en particulier, pourrait soumettre davantage de projets, d'où sa joie devant la médaille Europa Nostra remportée par Hans Georg Schulthess pour sa magnifique restauration du pavillon de bains construit à Horgen en 1899 par le fabricant de soie Heinrich Emil Streuli.

Le succès a aussi son revers. Les tâches supplémentaires augmentent plus vite que les ressources (financières et humaines) nécessaires pour les accomplir. Europa Nostra risque-t-elle la paralysie? «Non, nous réussissons à tenir le cap grâce à une petite équipe de gens extrêmement motivés et compétents au Secrétariat international de La Haye et au recentrage sur nos compétences-clés. Cependant, nous faisons notre possible pour que mon successeur trouve, le moment venu, une organisation dotée de structures et de ressources adéquates.»

#### Centres de bien-être pour le cœur et la raison

Andrea Schuler tient encore à mettre le propos en perspective: «Les structures et les ressources sont certes des moyens indispensables à l'accomplissement de notre tâche. Mais ce qui compte par-dessus tout est et reste la conviction de l'importance du patrimoine culturel comme condition préalable et pierre angulaire de la qualité de vie, de la recherche d'identité et du sentiment d'appartenance. Où qu'ils se trouvent, les sites culturels méritent protection et respect. Ce sont des lieux de connaissance et de refuge, en quelque sorte des «centres de bien-être pour le cœur et la raison.» <

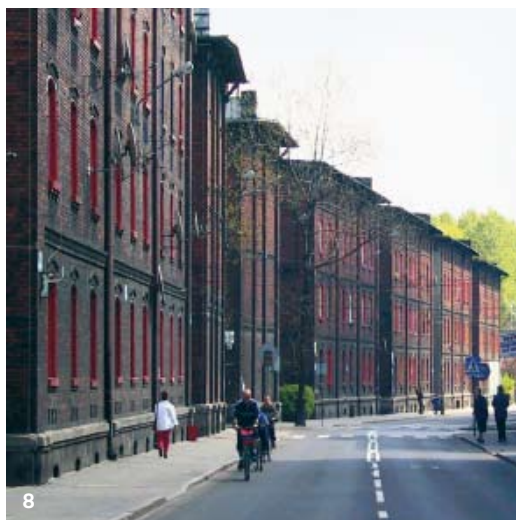
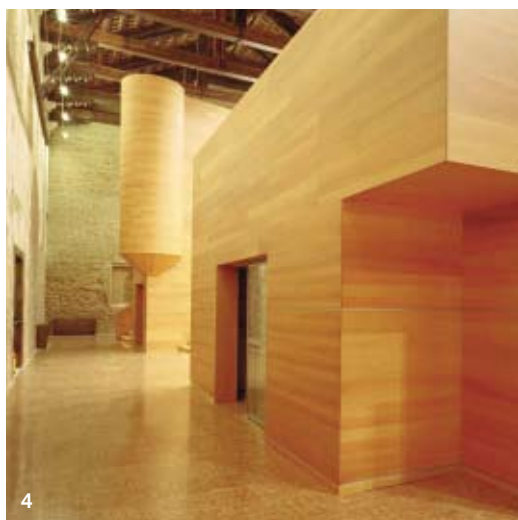
#### Pour en savoir plus:

[www.europanostra.org](http://www.europanostra.org)

[www.ecologie.gouv.fr/Journee-du-Patrimoine-de-Pays.html](http://www.ecologie.gouv.fr/Journee-du-Patrimoine-de-Pays.html)

[www.nike-kultur.ch](http://www.nike-kultur.ch) > Journée du patrimoine

[www.credit-suisse.com/infocus](http://www.credit-suisse.com/infocus) > Culture



Le patrimoine culturel européen a de multiples facettes. Tous les ans, Europa Nostra attribue des récompenses, sous forme de médaille ou de diplôme, pour des projets de restauration exemplaires. Notre sélection présente quelques gagnants de ces dernières années.

**1** Estrémadure, Espagne (voie romaine) **2** Dolbelydr, Galles du Nord / Royaume-Uni (maison individuelle) **3** Nicosie, Chypre (bains ottomans)  
**4** Venise, Italie (réaffectation d'une église) **5** Reggio Calabria / Italie (méthodologie pour un développement durable) **6** Kalkriese, Allemagne (musée et parc sur le champ de bataille de Varus) **7** Denbigshire, pays de Galles / Royaume-Uni (analyse d'un paysage culturel)  
**8** Haute-Silésie, Pologne (cité ouvrière) **9** Grèce / Turquie (« Patrimoine culturel commun », initiative d'une fondation d'émigrants à Lausanne).





**S. A. R. le Prince Consort Henrik de Danemark (à droite) et Renaud Donnedieu de Vabres, ministre français de la culture et de la communication.**

**Le Prince Consort de Danemark est né Henri Marie Jean André, comte de Laborde de Monpezat, le 11 juin 1934 à Talence (Gironde). Jeune diplomate, il épouse le 10 juin 1967 la princesse héritière du Danemark, Margrethe. Le 7 juin 2007, à Stockholm, il renonce à ses fonctions de président après dix-sept ans à la tête d'Europa Nostra.**

## « Europa Nostra est l'avocat du patrimoine européen »

**Même si le président d'Europa Nostra est soutenu dans sa mission par un président exécutif, il était loin d'être évident que S. A. R. le Prince Consort Henrik de Danemark s'engage pendant dix-sept ans à la tête de l'organisation. Nous avons dressé avec lui, peu avant son départ, un bilan très positif de cette période.**

**Bulletin : Pourquoi vous êtes-vous engagé pendant dix-sept ans au sein d'Europa Nostra ?**

S.A.R. le Prince Consort Henrik de Danemark : Mon engagement personnel au Danemark envers des institutions caritatives telles que la Croix-Rouge ou de défense de la nature comme le Fonds mondial pour la nature (WWF) m'a entraîné aussi à apporter à une association peu connue – mais indispensable dans le contexte européen – une aide qui permet de faire avancer les causes justes concernant le patrimoine. Chaque citoyen d'Europe devrait apporter sa contribution au niveau où il se trouve, et toute personne selon ses possibilités devrait assurer une certaine responsabilité. Dans cette optique, je me sens un chaînon utile.

**Est-ce que vous êtes satisfait des résultats obtenus ?**

Les résultats obtenus sont le fruit d'un travail collégial. J'ai été très heureux de collaborer avec des personnes de qualité dans une association où l'atmosphère était détendue bien que professionnelle. Personnellement, je me réjouis des résultats « à obtenir ». Je crois cependant qu'Europa Nostra est devenue un interlocuteur apprécié du Conseil de l'Europe, de l'Union européenne et de gouvernements de nombreux pays européens, grâce à une politique d'intégrité, d'indépendance et de sérieux sur le plan technique. Nous avons réussi à sauver maints sites ou monuments menacés de dégradation. Aujourd'hui nous sommes surtout considérés comme des « avocats » du patrimoine, capables d'agir au-delà des groupes de pression, dont l'avis est de plus en plus recherché.

**Est-ce qu'il y a deux ou trois « succès » d'Europa Nostra qui vous rendent particulièrement heureux ?**

J'apprécie que nous ayons pu sauver le site de Marathon, symbole de l'esprit de la Grèce antique dont nous sommes les héritiers. Il me semble aussi que les Prix du

patrimoine culturel de l'Union européenne et les Prix Europa Nostra, qui sont distribués dans les quatre coins de l'Europe, ont un effet d'entraînement et d'exemple. « Le Pouvoir de l'exemple », livre d'art publié par le professeur van Jole, vendu à 30 000 exemplaires, décrit fort bien notre œuvre au cours des quarante dernières années. Ces activités et cette notoriété ont amené Europa Nostra à devenir en 2006 le Bureau de liaison des Journées européennes du Patrimoine. Cette action conjointe du Conseil de l'Europe et de la Commission européenne connaît un succès grandissant auprès d'un large public dans 49 pays européens !

**Quelles sont les principaux défis d'Europa Nostra ?**

Le principal défi est de garder notre élan. À côté de cela, nous devons motiver les jeunes afin qu'ils s'engagent résolument à nos côtés dans l'édification de cette Europe de la culture et du patrimoine, sans laquelle notre « maison commune » ne saurait avoir d'avenir durable. Nous devons aussi être attentifs à l'évolution du patrimoine, dont la notion s'élargit continuellement. Ainsi, chaque année, des monuments et sites nouveaux s'ajoutent à la liste, alors que les ressources s'épuisent pour sauver les anciens... Qui aurait en effet pensé que nous nous battons aujourd'hui pour sauver des usines représentant le patrimoine industriel, ou des éléments d'architecture moderniste des années 1930 ou 1950 ? Le patrimoine possède des valeurs multiples – non seulement culturelles mais aussi économiques, sociales et même politiques. A nous de promouvoir une prise de conscience et une reconnaissance de ces valeurs, tant par les décideurs politiques que par l'opinion publique, et de la répandre dans les cercles locaux, régionaux, nationaux, et aussi bien sûr dans les milieux européens. **sch**



# Le moteur de l'économie

**Plus de 99% des entreprises en Suisse sont des PME (petites et moyennes entreprises de moins de 250 collaborateurs). Au total, elles emploient près de 70% de la population active. Les PME occupent donc une place capitale dans la société helvétique. D'où la nécessité de préparer à temps leur transmission.**

Texte : Andreas Schiendorfer

« Je ne suis qu'un maillon de la chaîne, déclare humblement l'abbé Martin Werlen. J'ai succédé au 57<sup>e</sup> abbé et je serai remplacé à mon tour par le 59<sup>e</sup>, c'est tout. » Lorsqu'il a été choisi comme supérieur de l'abbaye d'Einsiedeln en novembre 2001, Martin Werlen ne connaissait rien à l'économie. Aujourd'hui, le CEO de la plus ancienne PME de Suisse, fondée en l'an 934, donne des conférences sur l'économie d'entreprise à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (voir page 9).

Au début du XIV<sup>e</sup> siècle, une fonderie de cloches s'installa à Aarau. « Barbara », l'une des cloches de la cathédrale de Fribourg, en témoigne encore par son inscription : « Coulée en l'an de grâce 1367, par le maître Walter Reber d'Aarau. » Aux Reber succédèrent d'autres familles de fondeurs. A l'aube du XIX<sup>e</sup> siècle, Johann-Heinrich Bär céda sa fonderie à ses employés Jakob et Sebastian Rüetschi. Une solution judicieuse, sorte de MBO (management buy-out) avant l'heure. Malheureusement, la famille des Rüetschi s'éteignit en 1917. L'entreprise fut cependant sauvée et poursuivit son activité sous le nom de « Fonderie de cloches et d'art H. Rüetschi SA ». Fut-elle introduite en Bourse, ou attira-t-elle des capitaux de private equity ? Nous n'avons pas mené l'enquête, cela n'a aucune importance. La société de tradition et ses emplois ont été conservés. Aujourd'hui encore, des fondeurs gravent la mention « Fusa sum arow » (coulée à Aarau).

Depuis 1522, la société Fonjallaz, la plus ancienne entreprise familiale de Suisse, cultive ses vignes sur les rives du lac Léman. Transmise de père en fils, Fonjallaz SA à Epesses est aujourd'hui dirigée par Patrick, de la treizième génération, et emploie douze personnes. Mais Patrick aura bientôt 61 ans. Si sa fille Soraya, 9 ans, semble déjà avoir hérité de son solide sens des affaires, il est encore bien trop tôt pour se prononcer sur son fils Balthasar, 4 ans. Sans doute en saura-t-on davantage d'ici dix ou quinze ans ; peut-être faudra-t-il trouver une solution transitoire. Quoi qu'il en soit, Patrick Fonjallaz devra bientôt régler la question de sa succession.

## « J'ai bien le temps, et d'autres priorités »

Il y a des choses dans la vie que l'on préfère remettre au lendemain. Le choix d'un successeur pour sa propre entreprise en est une. Il

est toujours trop tôt. Il y a les affaires courantes, les responsabilités à l'égard des salariés... Le conseiller d'entreprise Leonhard Fopp appelle cela le « syndrome de l'alpha » (voir page 36).

Au cours de nos recherches sur Internet, nous avons atterri en Allemagne. La plus ancienne entreprise familiale du pays est active dans le secteur des boissons depuis vingt générations : il s'agit de la brasserie Zötler à Rettenberg dans l'Oberallgäu, fondée en 1447. Nous découvrons alors un article de Ralf Nöcker, rédacteur économique du quotidien allemand « Frankfurter Allgemeine Zeitung ». En voici un extrait : « J'ai bien le temps ! C'est la réponse faite année après année par un chef d'entreprise à un conseiller spécialisé dans la vente de PME lorsque ce dernier évoque la question de la succession. Précisons toutefois que l'entrepreneur en question a 97 ans. Si cet homme passait demain de vie à trépas, personne ne serait là pour lui succéder : il n'y a pas d'héritiers, et l'unique fondé de pouvoir a presque atteint l'âge de la retraite. Un manque de prévoyance qui aura probablement pour conséquences la liquidation de l'entreprise et le licenciement de la quarantaine de salariés. »

Depuis, le problème a été résolu puisque l'article date de 2003. Parions qu'il existe des cas similaires en Autriche, en Italie, en France... Mais en Suisse, une telle situation est tout à fait improbable, n'est-ce pas ?

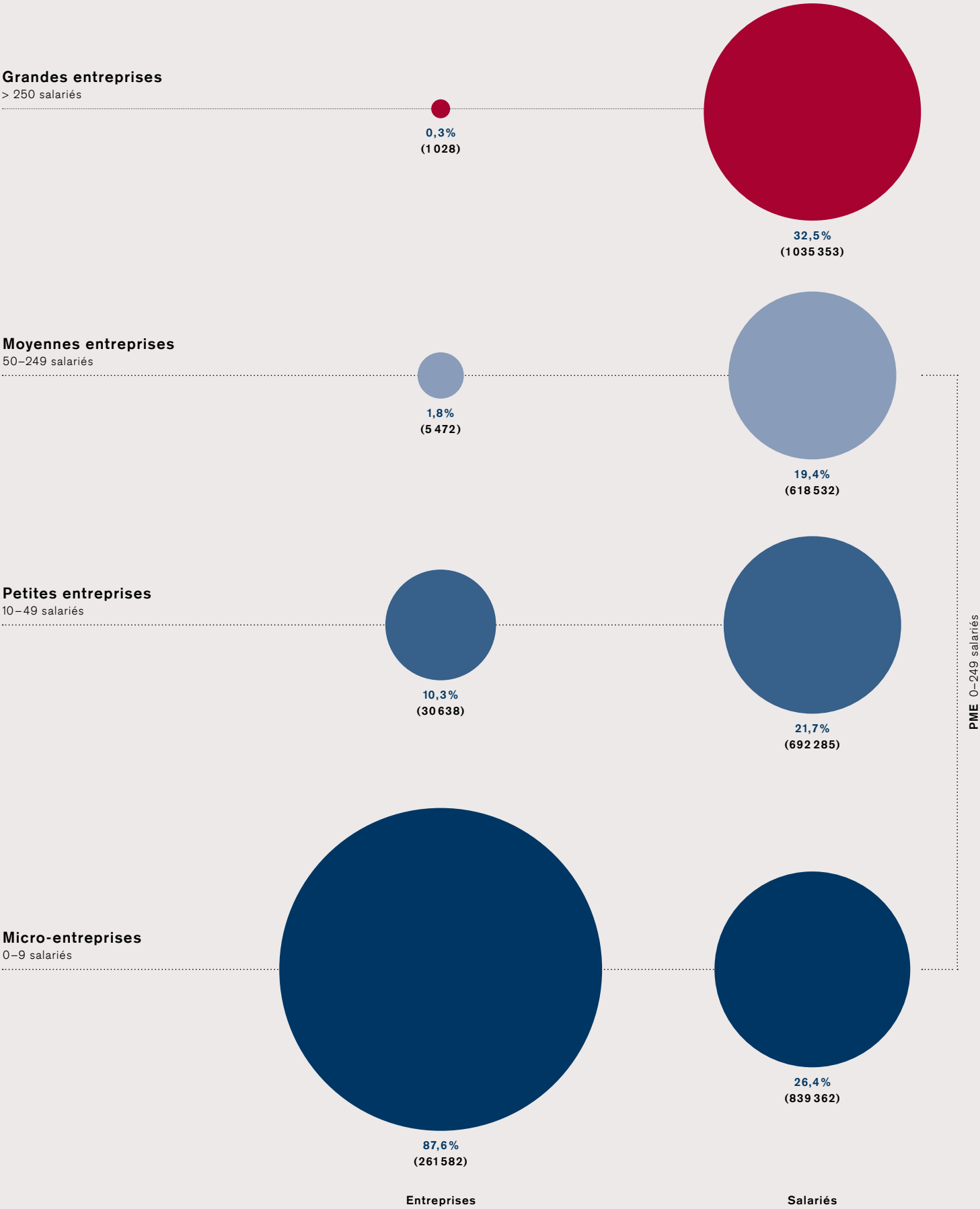
## Une évolution structurelle normale...

En 2004, 11 169 sociétés ont mis la clé sous la porte en Suisse, tandis que 11 788 nouvelles entreprises voyaient le jour. Les chiffres de 2003 sont similaires : 11 265 fermetures pour 11 164 créations. Malgré un solde positif de 518 entreprises, le nombre d'emplois créés est inférieur de 38 960 au nombre d'emplois supprimés. Cela n'a rien d'étonnant : les start-up sont souvent des micro-entreprises qui ne commencent à créer des emplois qu'après avoir surmonté les difficultés des premières années.

D'un point de vue économique, ce renouvellement est nécessaire, quoique douloureux pour les salariés. C'est ainsi que s'opère la mutation structurelle : en 1850, les Suisses travaillaient encore majoritairement dans le secteur agricole (secteur pri- >

Structure de l'économie suisse en 2005

La Suisse est un pays de PME, dans lequel les emplois sont répartis de façon assez équilibrée. Aux Etats-Unis et au Japon, les grandes entreprises dominant. En Espagne et en Grèce, ce sont les micro-entreprises. Source : Office fédéral de la statistique





maire). Jusqu'en 1970, le secteur industriel (secteur secondaire) est progressivement devenu le principal employeur de main-d'œuvre. Aujourd'hui, le secteur des services (secteur tertiaire) arrive en tête. Seulement 5,4% de la population active (212 526 personnes) travaillait encore dans l'agriculture en 2005. L'industrie employait 25,5% des actifs (996 970 personnes). Et pas moins de 69,1% des actifs (2 701 764 personnes) étaient occupés dans le secteur des services. De la même façon, d'importants transferts s'opèrent à l'intérieur des différents secteurs de l'industrie et des services.

### ... mais trop de fermetures inutiles

Cependant, ignorer la question de la succession ne fait qu'accroître inutilement un phénomène naturel. Trop nombreuses sont les entreprises qui ferment uniquement parce que leur dirigeant n'a pas désigné de successeur, tellement pris par ses responsabilités en tant que maillon de la chaîne qu'il en oublie ses responsabilités à l'égard de la chaîne entière. En 2006, l'Institut allemand de recherche sur les PME, à Bonn, a estimé à environ 70 900 par an le nombre d'entreprises à changer de mains. Dans le même temps, le nombre d'emplois supprimés pour cause de fermeture d'entreprises a reculé de 907 000 (en 2000) à tout juste 680 000 (en 2005). Les sociétés qui mettent la clé sous la porte faute de successeur sont désormais plus petites, mais aussi nettement plus nombreuses : 5 900 avec un total d'environ 33 500 salariés (contre 5 000 en 2000), soit 8,3% des cas de succession. En Allemagne, seules 43,8% des entreprises sont transmises à des membres de la famille ; dans 21,1% des cas, l'entreprise est revendue à des tiers, une tendance à la hausse.

Paul Dembinski analyse les principales causes de faillite dans son ouvrage « Les PME en Suisse. Profils et défis » : problèmes de financement (environ 47%), erreurs de gestion (33%), insuffisance

de la demande (25%), crises internes (6%). Ces dernières comprennent les disputes et les abus de confiance, mais surtout les problèmes de succession.

Selon une enquête réalisée en 2005 pour PriceWaterhouseCoopers par le Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall, 18,5% des entreprises auront une succession à régler dans les cinq prochaines années, ce qui représente 11 441 entreprises par an. 1 843 d'entre elles disparaissent en moyenne chaque année, et avec elles 14 560 emplois. La transmission à un successeur échoue donc dans près d'un cas sur six. Nous nous sommes entretenus avec Frank Halter au sujet de la succession du point de vue des jeunes (voir page 34).

### 50% des PME préoccupées par la succession

L'étude saint-galloise portait en 2005 sur un total de 1 342 entreprises. L'équipe Economic Research du Credit Suisse analyse actuellement 1 500 questionnaires reçus en février 2007 dans le cadre du projet de recherche « Forum Avenir des PME ». Les résultats scientifiques de cette étude ne sont pas encore disponibles à l'heure où nous bouclons ce numéro, mais Hans Baumgartner, responsable Corporate Banking PME, nous fait déjà part d'un constat surprenant : pas moins de 34,7% des PME interrogées étudient actuellement la question de leur succession, tandis que 30,2% le feront dans les dix prochaines années. Ramené à une durée de cinq ans, le résultat atteint au total 49,8% !

### Les Suisses fiers de leurs PME

S'il y a une phrase que l'on entend encore plus souvent en Suisse que « Les PME doivent préparer leur succession », c'est bien « Les PME sont le moteur de l'économie ». Une affirmation qui reflète l'importance économique des PME, mais aussi l'attache-

## Le grand succès des entreprises familiales

**Objectifs stratégiques à long terme, concentration sur les activités de base : les entreprises familiales montrent l'exemple. Nombre d'entre elles sont cotées en Bourse et affichent d'excellents résultats.**

Selon le Center for Family Business, 88,4% des entreprises suisses ont un actionnaire familial majoritaire, dont 88,26% des PME et 0,14% des grandes entreprises. A l'échelle mondiale, 30% des sociétés cotées en Bourse sont familiales. Ce pourcentage est le même en Suisse. Aux extrêmes, on trouve le Mexique (100%) et Hongkong (70%) ainsi que le Japon (5%) et le Royaume-Uni (0%). L'étude « Les entreprises familiales suisses et la Bourse », réalisée en 2004 pour la société Ernst & Young, montre que les entreprises familiales suisses (Swiss Family Index) affichent de bien meilleurs résultats que le Swiss Performance Index (SPI). Ainsi, un placement de 100 francs dans des actions d'entreprises familiales en

janvier 1990 aurait rapporté (après d'assez fortes fluctuations) 516 francs en janvier 2004, contre 365 francs pour un placement sur le marché général, et 302 francs pour un placement dans des sociétés non familiales.

Les analystes du Credit Suisse confirment ce constat début 2007 après diverses études sur les marchés mondiaux. Les actions européennes soumises à une influence familiale notable (Stocks with a Significant Family Influence, SSFI) ont affiché une surperformance moyenne de 8% par an depuis 1996. Aux Etats-Unis, les résultats sont similaires. Des caractéristiques comme une stratégie axée sur des objectifs à long terme, la concentration sur les acti-

vités de base, une plus forte implication du management et des frictions moindres entre donneur d'ordre et exécutants jouent en faveur des entreprises familiales et génèrent à terme un accroissement de valeur. L'approche présente donc des similitudes frappantes avec celle des sociétés de private equity. Sur la base de cette analyse, le Credit Suisse a lancé le Credit Suisse Family Index, permettant aux investisseurs de tirer parti de la meilleure performance des SSFI et d'une sélection HOLT de titres (modèle fondé sur l'évaluation, la performance opérationnelle et le momentum). Les quarante meilleurs titres mondiaux sont sélectionnés deux fois par an. Actuellement, ils incluent sept sociétés suisses. **sch**

ment de toute une population, un attachement plus personnel et plus fort pour les PME que pour les grandes entreprises internationales, dont les performances sont pourtant objectivement reconnues. En effet, le travailleur indépendant ou l'artisan – la plupart des PME sont des micro-entreprises de moins de dix salariés – est connu de tous dans la commune, le quartier. Peut-être est-ce justement cette reconnaissance qui rend particulièrement difficile la transmission de l'entreprise à un tiers.

Dans l'enquête «Identité suisse» réalisée par gfs.berne pour le Bulletin du Credit Suisse (voir Bulletin 5/2006), 93% de la population se déclare «très fière» ou «plutôt fière» du succès des PME. Celles-ci occupent ainsi la même place dans le cœur des Suisses que «la force des marques suisses à l'étranger» ou «la réputation internationale» du pays, et devancent même des droits populaires tels que l'initiative ou le référendum (85%), le système de milice propre à la Suisse (69%), mais aussi le partenariat social entre entreprises et syndicats (62%).

### **Assurer la pérennité de son œuvre**

Revenons cependant à ce qui nous préoccupe. Il existe différentes solutions pour régler une succession, que l'on peut énumérer comme suit : 1) succession au sein de la famille, 2) gestion par un tiers sous le contrôle de la famille, 3) introduction en Bourse (IPO), 4) fusion avec un partenaire ou participation d'un investisseur financier, 5) management buy-out (MBO) et management buy-in (MBI), 6) cession à un partenaire stratégique, 7) liquidation.

En règle générale, seule la dernière solution est fatale. Des facteurs psychologiques en sont le plus souvent la cause, comme le note Franziska Müller Tiberini (voir page 34). Une étude menée en 2006 par le Center for Family Business pour Ernst & Young révèle que les entrepreneurs accordent généralement à l'œuvre de leur vie une valeur bien supérieure à la valeur de marché effective, à savoir le double en moyenne dans cette étude. Cette «valeur émotionnelle» conduit le chef d'entreprise, d'une part, à passer la main trop tard et, d'autre part, à exiger un prix excessif que personne n'est prêt à payer.

Certaines entreprises, en revanche, considèrent que la succession doit être envisagée dès leur reprise. C'est le cas de Hilti (voir page 40), qui a su tirer la leçon de ses difficultés passées et mettre en place une culture d'entreprise remarquable. Au moment de son entrée en fonction, chaque nouveau manager doit désormais désigner une personne susceptible de le remplacer en cas d'urgence. Et la promotion des salariés est telle que près de 80% des postes de management sont pourvus en interne. La règle est même sans exception pour le conseil d'administration et le directoire, et les nouveaux membres entrés en fonction début 2007 avaient été désignés depuis plus d'un an. Lors de la conférence de presse tenue à l'hôtel Baur au Lac à Zurich (une entreprise familiale fondée en 1844) pour la présentation du bilan, Michael Hilti déclarait d'ailleurs : «Nous sommes une entreprise ennuyeuse. Notre chiffre d'affaires et notre effectif ne cessent de croître, les dirigeants sont désignés en interne et les scandales inexistantes.»

Elles sont nombreuses, ces «entreprises ennuyeuses» au sujet desquelles un journaliste critique ne trouverait sans doute rien de passionnant à écrire. Pourtant, elles sont le moteur de notre économie et un facteur d'identification important pour la population suisse. <

### **Bibliographie**

- Center for Family Business/Ernst & Young.** Quelle est la valeur d'une entreprise familiale ? Valeur totale, valeur émotionnelle et valeur de marché, 2006.
- Center for Family Business/PricewaterhouseCoopers.** On cherche successeur ! Enseignements empiriques et recommandations concrètes pour la Suisse, 2005.
- Paul Dembinski.** Les PME en Suisse. Profils et défis, Genève (Georg Editeur), 2004.
- Deutsches Institut für Altersvorsorge.** Erben in Deutschland – Volumen, Psychologie und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen. Cologne, 2002.
- Commission européenne.** Gros plan sur les PME. Principaux résultats de l'Observatoire des PME européennes, 2000.
- Institut für Mittelstandsforschung.** Unternehmensgrössen in Deutschland. Zahlen aus dem Unternehmensregister, Berichtsjahr 2003, Auswertungsschichttag 31.12.2005.
- Institut suisse de recherche pour les PME/Ernst & Young.** Les entreprises familiales suisses et la Bourse, 2004.
- Heidi Stutz, Tobias Bauer, Susanne Schmutz** (Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale, BASS). Hériter en Suisse – une affaire de famille avec des conséquences sur l'économie nationale, Zurich (éditions Rüegger), 2007.
- Credit Suisse.** Bulletin, 5/2006. La Suisse (Baromètre des préoccupations et Identité suisse).
- Credit Suisse.** Régimes matrimoniaux et droit successoral. Guide pratique de la succession des biens, 2006.
- Credit Suisse.** Global Investor, 1/2007. Famille et mondialisation (extrait «Sous influence familiale»).
- Credit Suisse.** Succession au sein des PME. Un guide pratique, 2007.

### **Sites Internet**

- Institut de recherche sur les PME, Bonn :** [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org) (en allemand)
- Portail PME de la Confédération :** [www.pme.admin.ch](http://www.pme.admin.ch)
- Center for Family Business :** [www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch) (en allemand)
- Fonds national suisse :** [www.snf.ch](http://www.snf.ch)
- Institut allemand pour la prévoyance vieillesse :** [www.dia-vorsorge.de](http://www.dia-vorsorge.de) (en allemand)
- Fondations d'utilité publique :** [www.accentus.ch](http://www.accentus.ch), [www.symphasis.ch](http://www.symphasis.ch), [www.empiris.ch](http://www.empiris.ch) (en anglais et en allemand)
- [www.credit-suisse.com/entreprises](http://www.credit-suisse.com/entreprises)
- [www.credit-suisse.com/research](http://www.credit-suisse.com/research)
- [www.swiss-venture-club.ch](http://www.swiss-venture-club.ch) > Forum > Famille-Entreprise ainsi que Succession et conseil



# L'art et la manière de léguer son héritage

**En Suisse, le volume des héritages dépasse celui de l'épargne. Et les héritages se concentrent de plus en plus entre les mains des retraités. C'est ce que révèle une étude récente réalisée pour un projet du Fonds national suisse.**

En 2000, le volume des héritages en Suisse a atteint 28,5 milliards de francs. De 7,1 à 9,5 milliards de francs étaient en outre transmis aux générations suivantes sous la forme de donations en avancement d'hoirie. L'étude « Hériter en Suisse », réalisée par le Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale (BASS) dans le cadre d'un projet du Fonds national suisse, fait la lumière sur un domaine resté jusque-là dans l'ombre, avec des estimations qui se situent entre 15 et 90 milliards de francs !

Les héritages représentent quelque 8,1% du revenu national, ou 6,8% du produit intérieur brut, et dépassent largement le montant de l'épargne des ménages (22 milliards de francs). En moyenne, la somme léguée est de 456 400 francs par testateur, et la somme héritée de 178 700 francs par héritier. Ces chiffres sont supérieurs à la moyenne européenne. Par ailleurs, l'âge des héritiers augmente, ceux-ci étant de plus en plus fréquemment des retraités : en 1980, 69% des légataires avaient moins de 55 ans, alors qu'ils n'étaient plus que 49% en 2000. D'ici à 2020, leur proportion tombera à 33%. Les héritages constituent donc de moins en moins une assise matérielle permettant de démarrer dans la vie.

## De l'intérêt des avancements d'hoirie

« L'évolution actuelle accroît l'intérêt des donations entre vifs, ou avancements d'hoirie, commente Jakob Zuber, responsable technique du conseil successoral au Credit Suisse en Suisse. Lors de la planification successorale, nous encourageons nos clients à réfléchir aux avantages d'une donation de leur vivant. Transmettre sa fortune au moment où les enfants et petits-enfants ont le plus besoin d'une aide financière offre également l'avantage d'éviter des conflits lors du partage de la succession entre les héritiers. »

Seule une personne sur quatre rédige un testament. Même dans les milieux fortunés, la proportion dépasse à peine les 50%. Cela tient notamment au fait que le droit successoral est globalement considéré comme juste. Le facteur temporel est laissé de côté : la question de l'héritage nous renvoie à notre propre mort, et nous avons donc tendance à la refouler.

On peut pourtant aborder cette question plus facilement en s'y prenant de bonne heure. Par exemple, au moment où l'on devient soi-même héritier. « Il n'existe pas de recette universelle, mais seulement des solutions adaptées à chaque cas, déclare Jakob Zuber. L'important est de tenir compte de la situation dans son ensemble, sans négliger les aspects prévoyance et fiscalité. La détermination des besoins est toujours au centre de la démarche. En conséquence, les personnes dont les intentions diffèrent des principes du droit successoral doivent rédiger un testament. Sont concernées en priorité les personnes seules et les familles recomposées. »

Les chefs d'entreprise doivent aborder la question de la succession plus tôt que les employés. La passation des pouvoirs impliquerait-elle une redistribution du patrimoine ? A ce sujet, on peut lire dans l'étude BASS : « Généralement, les transmissions d'entreprise n'ont pas lieu dans le cadre d'une procédure d'héritage. Pour assurer la succession familiale au sein de l'entreprise, les donations sont en revanche neuf fois plus fréquentes que dans le reste de la population. »

## Des Suisses très généreux

Les trois quarts de l'héritage restent dans la famille directe, pour un peu moins de 4% du patrimoine légué à des organisations d'utilité publique, de pro juventute au

WWF en passant par l'association culturelle locale, ce qui représente environ 1,1 milliard de francs.

Beaucoup de personnes fortunées envisagent par ailleurs de créer leur propre fondation. « L'ampleur des obligations légales est souvent sous-estimée », explique Josef Zellweger. Cet ancien champion suisse de gymnastique travaille pour les fondations d'utilité publique Accentus, Symphasis et Empiris. « L'avantage de ces dernières sur la plupart des autres fondations est que toutes les charges administratives sont financées par le Credit Suisse, poursuit Josef Zellweger. Chaque franc donné va donc intégralement aux programmes d'aide. Le prestigieux conseil de fondation dirigé par l'ancien conseiller fédéral Flavio Cotti garantit l'affectation optimale des fonds et la totale indépendance des fondations. »

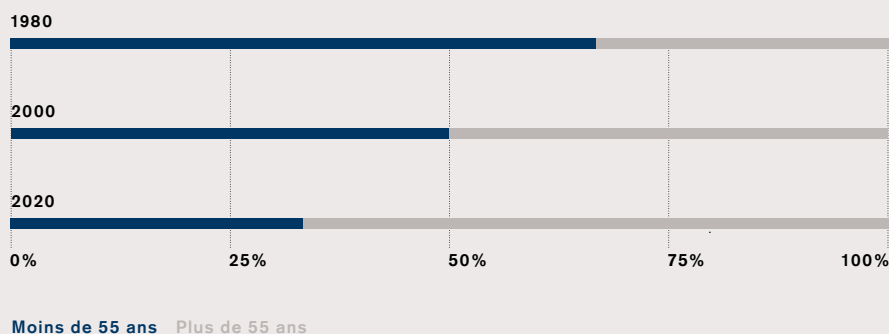
## Une situation similaire en Allemagne

En Allemagne, la situation n'est pas très différente. D'après une enquête du DIA (Deutsches Institut für Altersvorsorge, Institut allemand pour la prévoyance vieillesse), le montant total des héritages pour la décennie en cours s'élèverait à plus de 1,4 billion d'euros. Près de 4% des ménages héritent chaque année, souvent un petit peu plus tôt qu'en Suisse. Mais selon Meinrad Miegel, directeur de l'Institut, seule la moitié de ces héritages atteint des sommes substantielles. schi

## Répartition des héritages suivant l'âge des héritiers

**Le vieillissement démographique entraîne des bouleversements dans la structure des générations. Les héritages bénéficient en effet de plus en plus aux retraités. En 2020, un tiers du montant total des héritages ira encore à des héritiers âgés de moins de 55 ans.**

Source : étude « Hériter en Suisse ». Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS, 2007





**« Mon mari s'est toujours occupé de tout. Y compris des questions fiscales et financières. La famille a été tellement gâtée, protégée et préservée par Stanley que le désarroi a été total lorsqu'il est subitement décédé. Nous n'avions aucune idée du travail administratif. En effet, je m'étais habituée au fil des ans à déposer immédiatement toute la paperasse sur son bureau, sans jamais me soucier de rien, comme une enfant gâtée. Les temps ont durement changé pour moi à sa mort. »** **Christiane Kubrick**

« En 2007, nous allons décerner pour la dixième fois le titre d'« Entrepreneur de l'année ». Qui succédera le 5 octobre prochain à Walter Borner (Zimmerli Textil), à Rudolf Lieberherr (Morga) et à Fabio Cavalli (mondoBIOTECH), au Centre de la culture et des congrès à Lucerne ? Y aura-t-il un nouveau « maître des entrepreneurs » après Willy Michel (Ypsomed) et Domenic Steiner (Thermoplan) ? Aucun doute : la Suisse est riche d'entrepreneurs visionnaires et convaincus, et beaucoup de PME jouissent d'une notoriété mondiale dans leur secteur. »

**Heinrich Christen**, partenaire chez Ernst & Young



« Le Zurich Film Festival, créé en 2005 par Karl Spoerri, Antoine Monod junior et moi-même, est destiné à encourager les meilleurs cinéastes en herbe du monde entier afin qu'ils puissent un jour prendre la succession de Martin Scorsese, de Stanley Kubrick ou de Jim Jarmusch. Dans quelques années, le Russe Andreï Kravchuk et l'Égyptien Marwan Hamed seront peut-être eux aussi connus d'un large public. »

**Nadja Schildknecht**

**« Les activités de recherche de l'antenne de l'Institut archéologique allemand à Istanbul sont liées à des sites aussi spectaculaires que Hattousas, ancienne capitale de l'Empire hittite, et Pergame, capitale d'un royaume hellénistique. Responsable de cette antenne de 2001 à 2006, j'ai recherché un successeur possédant l'intellect et la force lui permettant de poursuivre nos engagements à long terme dans la recherche et les projets scientifiques tout en y intégrant des perspectives et des objectifs nouveaux. Il lui fallait empathie et force de conviction pour consolider les points communs avec nos confrères turcs, ainsi qu'esprit d'équipe et motivation pour stimuler ses collaborateurs. J'ai réussi ma mission, puisque j'ai trouvé Felix Pirson. »**

**Professeur Adolf Hoffmann**

**« Une collection d'œuvres d'art fait aussi partie de toute succession. Et il appartient au collectionneur, qui connaît le mieux les œuvres, de veiller à l'avenir de sa collection. Les solutions sont nombreuses : de la donation à la liquidation dans une vente aux enchères en passant par la création d'une fondation. Le nom du collectionneur et sa philosophie peuvent être préservés. Il est possible de céder à l'Etat des œuvres importantes en lieu et place d'impôt sur les successions. »** **Heinrich Graf von Spreti**, président de Sotheby's Deutschland GmbH

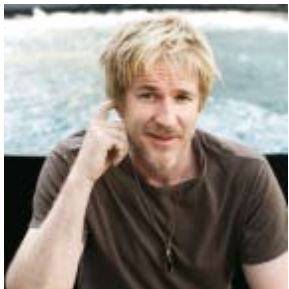
« Mon père m'a transmis son amour de l'entreprise et, avant tout, la maîtrise du risque, sans laquelle on ne saurait être entrepreneur. Nous estimons lui et moi que l'héritage doit être entretenu avec soin et que le succès de notre entreprise est dû à l'engagement de tous les collaborateurs et non à celui de quelques personnes. » **Franziska A. Tschudi**, CEO de Wicor Holding AG

## A propos de succession

Enquête d'Annabelle von Trott zu Solz, de Mandana Razavi et d'Andreas Schiendorfer



« Dans une université, le problème de la succession ne se pose pas de la même manière que dans les milieux économiques et industriels, car on ne peut pas faire appel à un membre de la famille ou à un « dauphin ». Le successeur d'un professeur n'est généralement pas issu de la même institution ni du même domaine de spécialité, il vient de l'extérieur et représente un domaine de recherche novateur et encore peu exploré, ce qui garantit l'actualité de la recherche et son impact sur l'enseignement. Le professeur sortant ne peut intervenir dans le choix de son successeur, mais il doit jouer un rôle décisif dans la sélection de ses jeunes confrères plusieurs années avant son départ en retraite. Il veillera à ce que ceux-ci soient d'excellents professeurs recrutés à l'échelle mondiale, avec l'ouverture d'esprit nécessaire pour ne sélectionner plus tard que des candidats de même niveau qu'eux – voire de niveau supérieur –, dans un souci de performance. Le meilleur service qu'un professeur puisse rendre à son université, outre assurer l'excellence de l'enseignement et de la recherche, est de soutenir activement le processus de préparation de la succession esquissé ci-dessus. » **Hans-Joachim Güntherodt**, professeur à l'Université de Bâle



« Ce qui compte le plus pour moi en tant que père, c'est que mes enfants soient heureux. Et qu'ils recherchent le bonheur partout, quels que soient l'endroit où ils se trouvent ou l'activité qu'ils exercent. Lorsque j'ai commencé ma carrière d'acteur, les metteurs en scène s'intéressaient encore beaucoup aux jeunes talents. Ce n'est plus tellement le cas, du moins aux Etats-Unis. Si c'était à refaire aujourd'hui, je ne sais donc pas si j'aurais le courage de me lancer dans ce métier. Mon fils deviendra peut-être directeur, et ma fille... actrice. »

**Matthew Modine**, acteur américain

**« Que faire sur le plan musical, après l'Année Mozart ? Je me suis remémoré la fin de « Così fan tutte ». Après leur expérience malheureuse, les deux couples décident de se laisser guider par la raison : « Da ragione guidar si fa. » Autrement dit, plus de délires sentimentaux, plus de drames de la jalousie, plus d'âmes blessées. Beaucoup d'opéras se terminent ainsi, par des appels à la raison. Pas seulement les amants, d'ailleurs, les rois aussi sont appelés à agir rationnellement. Nous avons choisi pour titre « Die Nachtseite der Vernunft » (La face cachée de la raison) et, ainsi, le retour des démons. »**

**Jürgen Flimm**, directeur du Festival de Salzbourg

« Réseau destiné aux petites et moyennes entreprises suisses, le Swiss Venture Club soutient les entreprises familiales dans le cadre d'une relation personnelle, y compris pour le règlement de succession et pour les questions liées aux conseils d'administration. »

**Hans-Ulrich Müller**, président du Swiss Venture Club



« Alfred Escher, le fondateur de l'ancien Crédit Suisse, a contribué de manière déterminante au développement économique de la Suisse. C'est à son initiative et à son engagement que l'on doit le tunnel du Gothard, inauguré il y a 125 ans. A l'époque, on a comparé ce projet au canal de Suez en termes de performance technique et de portée économique. Responsables du Crédit Suisse, nous devons aujourd'hui faire preuve de la même capacité d'innovation et de la même clairvoyance qu'Escher. Grâce à notre activité mondiale de banque intégrée, nous possédons le savoir-faire et les réseaux nécessaires pour résoudre rapidement et avec compétence des questions complexes telles que le règlement de la succession. »

**Walter Berchtold**, Chief Executive Officer Private Banking, Crédit Suisse

**« En créant des jardins, nous donnons le jour à de nouveaux espaces de vie. Chaque plante, chaque arbre a une certaine durée de vie. C'est en planifiant soigneusement la succession des espèces que nous assurons la vitalité du jardin. Les jeunes pousses coexistent avec les végétaux de longue date, produisant une dynamique toute particulière. Et notre arboretum me permet de toujours trouver l'arbre adéquat. »**

**Enzo Enea**, architecte-paysagiste



**« Depuis la construction du Kunsthaus à Zurich en 1910, la Société zurichoise des beaux-arts a procédé à un agrandissement du musée pour chaque génération. Après 1925, 1958 et 1976, nous sommes prêts pour les transformations de 2012. »**

**Christoph Becker**, directeur du Kunsthaus de Zurich



Le Hanse Explorer a été lancé en automne 2006. Avec les réservoirs pleins et une vitesse moyenne de 12 nœuds (pointes à 13,2 nœuds), il dispose d'une autonomie de 5000 milles nautiques (env. 9 250 km). Le soir, à l'apéritif, les passagers discutent avec le capitaine Heiko Volz (troisième à droite) et la responsable du service hôtelier Esther Bruns (deuxième à droite) de la route à suivre le lendemain. Les plus aventuriers se rendent généralement à terre en canot pneumatique.

## Concours

En coopération avec Oceanstar, le spécialiste croisières de Travelhouse, le Bulletin offre par tirage au sort un magnifique voyage pour deux personnes sur le Hanse Explorer. Voir bon de commande ci-joint.



# Aventure de luxe

**Lorsque aventure et promotion de la relève s'unissent en mer : dans ses voyages sur les sept océans, le Hanse Explorer forme jusqu'à douze stagiaires et offre à un nombre égal de passagers une immersion totale dans le luxe et la vie à bord.**

Texte et photos : Daniel Huber

Inscription dans le journal de bord du Hanse Explorer à la date du 29 avril 2007 : mouillage de l'ancre tribord à 19h54, 60° 49,2 nord, 000° 51,8 ouest, dans la crique de Burra Firth, au large de l'île de Noss dans les Shetland ; profondeur d'eau sous quille : 12 mètres. Voilà pour les données objectives. Mais celles-ci ne rendent pas compte de la merveilleuse et paisible atmosphère vespérale qui baigne ce fjord aride et sauvage au point le plus septentrional de la Grande-Bretagne, de la chaude lumière du soleil couchant, du spectacle idyllique et un peu kitsch de l'énorme phare qui veille sur un promontoire rocheux, du ballet des goélands rasant la surface de l'eau, du silence absolu à peine rompu par le sourd bourdonnement du générateur électrique et, surtout, du soulagement des passagers, maintenant bercés par le doux balancement du bateau. Le trajet depuis le sud de l'archipel des Shetland jusqu'à sa pointe nord a pris un peu plus de quatre heures. Bien que la mer ait été tout sauf houleuse, le vent et les vagues fouettaient la proue de biais, secouant violemment le Hanse Explorer dans tous les sens et obligeant la plupart des passagers à s'enfermer dans leurs cabines. Mais les choses sont rentrées peu à peu dans l'ordre en cours de soirée et, à une exception près, chacun a pu savourer le menu gourmet dans le décor inoubliable des fjords.

Cette expérience unique a été rendue possible grâce au navire de formation et de découverte Hanse Explorer. A l'origine, l'armateur allemand Peter Harren avait voulu construire uniquement un navire-école, sur lequel douze marins en herbe auraient pu accumuler des expériences pratiques en haute mer aussi bien sur le pont, dans les cuisines que dans le service aux passagers. Car à côté de toutes les connaissances et aptitudes théoriques, pilotes et officiers de sécurité, marins, ingénieurs machines, cuisiniers et personnel de service ont besoin avant tout de s'amariner. Un jour, le propriétaire s'est dit qu'il pourrait offrir à quelques passagers la possibilité de participer à ces périples. Au final, ce sont six cabines doubles de grand luxe qui ont été aménagées, dotées chacune d'une salle de bains et d'une installation multimédia. Sur le pont passagers se trouvent en outre un confortable salon avec coin bar, une salle à manger où trône une table acajou d'époque pour les repas en commun et, bien sûr, un solarium d'où l'on peut laisser errer le regard au loin. Toutes les portes du bateau sont ouvertes aux passagers (douze au maximum), qui peuvent ainsi suivre le travail de l'officier de quart ou du capitaine, entrer avec l'ingénieur en chef dans la bourdonnante salle des machines ou aider le chef cuisinier à préparer les entrées.

Le Hanse Explorer, toutefois, n'est pas seulement un bateau-école pour futurs marins et un lieu d'expériences pour amateurs du monde nautique, mais aussi un navire d'exploration. Equipé des techniques de repérage et de navigation les plus modernes, d'un moteur de secours, de deux installations indépendantes de traitement de l'eau et d'une proue renforcée lui permettant de briser de minces couches de glace, ce bateau de 48 mètres de long sur 10,4 mètres de large a sillonné quasiment toutes les mers. Cette année, son itinéraire part de l'Ecosse pour passer par la Norvège, le Spitzberg, l'Islande, le Groenland, le Canada et rejoindre l'Antarctique par la côte est des Amériques. Les voyages du Hanse Explorer ont pour seuls points fixes les ports d'embarquement et de débarquement. Toutes les étapes intermédiaires – arrêts dans des ports ou dans des criques, sorties découverte en canot pneumatique – sont totalement libres et varient au gré des jours. Chaque soir, nous retrouvons le capitaine Heiko Volz et la responsable du service hôtelier Esther Bruns pour discuter des différentes options.

Lors du premier apéritif après l'embarquement à Wick, dans le nord de l'Ecosse, le capitaine Volz déclare d'un air rayonnant : « Un temps superbe nous attend ces prochains jours, ce qui nous offre de nombreuses possibilités. » Et de nous montrer sur la carte marine tous les sites à notre portée. Je découvre, ébahi, que la zone comprend non seulement les îles Orkney, notre destination « officielle », mais aussi les îles Shetland et même les Féroé. De quoi donner le goût de l'aventure... si seulement il n'y avait pas cette gêne dans la région de l'estomac, encore accentuée par le moindre mouvement du bateau. En préambule, le voyage nous conduit d'abord à Golspie, le long d'une côte protégée, jusqu'au féerique château de Dunrobin. Puis c'est la haute mer dans l'Atlantique nord, où nous naviguons de nuit pendant quinze heures jusqu'aux lointaines îles Shetland. Nous visitons notamment l'île déserte de Mousa avec son imposante tour viking ainsi qu'une petite crique où deux douzaines de phoques gris s'ébattent au soleil. Inoubliable aussi, cette exploration en canot pneumatique le long des falaises de Noss culminant à 180 mètres, où nichent des milliers d'oiseaux de mer : perroquets plongeurs, guillemots de Troil, fous de Bassan, etc. Sur le chemin du retour, nous en profitons pour admirer, sur les îles Orkney, les cercles de pierre mystiques et une colonie de l'âge de pierre étonnamment bien conservée. <

# Maîtriser l'avenir : paroles d'experts

Interviews : Andreas Schiendorfer, Mandana Razavi, Annabelle von Trott zu Solz

**Quel avenir pour l'économie mondiale ? Quelle est l'importance des entreprises familiales ? Travail et famille sont-ils compatibles ? Les étudiants ont-ils l'esprit d'entreprise ? Comment éviter les querelles de famille ? Pourquoi les entrepreneurs souffrent-ils du « syndrome de l'alpha » ? Quelle est la vie d'un entrepreneur en retraite ? Interviews de John Naisbitt, Doris Leuthard, Frank Halter, Franziska Müller Tiberini, Leonhard Fopp et Peter Sauber.**

## John Naisbitt

**Bulletin : Monsieur Naisbitt, vingt-cinq ans après le succès des « Dix commandements de l'avenir » (« Megatrends »), vous nous révélez la recette pour décrypter l'avenir.**

John Naisbitt : Oui. « Mind Set ! », mon nouveau livre, répond à une question que l'on me pose tout le temps : « Comment savez-vous ce que l'avenir nous réserve ? » La recette est simple : le futur est inscrit dans le présent. C'est une idée maîtresse que l'on peut développer de façon très ciblée et que j'expose dans mon livre. De telles idées maîtresses nous aident à préciser notre pensée et à tirer des conclusions à partir du flot d'informations qui nous inonde. J'en ai ainsi sélectionné onze parmi toutes celles que j'ai développées au fil des ans.

**Pourquoi en avoir écarté ? Vous pouvez définir autant de schémas de pensée que vous le souhaitez.**

Certainement, mais il est plus efficace de se concentrer sur un petit nombre d'idées fondamentales. Nous vivons aujourd'hui dans un supermarché de l'information. L'abondance des données nous submerge et nous empêche parfois de discerner l'essentiel. Nous n'avons pas besoin de cimetières d'informations mais de berceaux de connaissances pour nous guider et nous inspirer.

**Quelle est pour vous l'idée maîtresse la plus importante ?**

Ne pas toujours chercher à avoir raison. Bien entendu, il faut parvenir à une opinion bien fondée. Mais si l'on n'est pas obligé d'avoir raison à tout prix, on peut tout imaginer, tout proposer, oser quelque chose de neuf. Avoir raison empêche de progresser. Sans une remise en question permanente, sans évolution ou adaptation, il n'y a pas de croissance.

**Quelles idées maîtresses sont les plus utiles à un chef d'entreprise ?**

C'est à chacun d'en décider. D'une manière générale, on a tort de penser que le monde change de plus en plus et de plus en plus vite, malgré ce que veulent nous faire croire les chaînes d'informations en continu. Beaucoup de choses changent, mais l'essentiel demeure. En évitant toute attitude alarmiste, on économise de l'énergie, que l'on peut alors concentrer sur les domaines qui connaissent effectivement des changements. Un chef d'entreprise doit faire preuve de prévoyance et être capable de diriger une équipe. Mais attention : s'il se détache trop du peloton, les gens ne sauront plus qu'il en fait partie.

**Pourtant, le chef d'entreprise doit aussi se montrer visionnaire !**

J'admets que l'exercice est difficile. Etre en-

trepreneur est une gageure, et ceux qui y parviennent le mieux sont ceux que j'appelle les « pêcheurs occasionnels ». On ne réussit pas en résolvant des problèmes mais en profitant des occasions qui se présentent. Ceux qui s'attachent à la résolution de problèmes sont tournés vers le passé, tandis que les « pêcheurs occasionnels » exploitent les opportunités de l'avenir.

**Vous esquissez l'avenir. Sur quoi souhaitez-vous attirer l'attention ?**

Sur la nécessité de créer de nouveaux indices économiques. A l'avenir, les frontières commerciales ne correspondront plus au tracé des pays mais à des secteurs d'activité comme l'automobile, le tourisme, la finance ou le secteur pharmaceutique. Je les appelle des « domaines économiques ». Le produit intérieur brut a perdu sa pertinence comme outil de décision pour les entreprises. D'ores et déjà, la concurrence mondiale fait fi des frontières nationales. Il suffit de penser à Nestlé ou aux banques suisses, qui s'imposent dans leur domaine bien au-delà des frontières nationales. Il en est de même dans le sport, où talents et équipes du monde entier se font face.

**Vous annoncez la disparition des Etats !**

Pas du tout. Plus l'interaction économique est forte, plus notre patrimoine culturel >





**John Naisbitt** a acquis sa renommée en 1982 avec son best-seller « Les Dix commandements de l'avenir » (« Megatrends »), écoulé à près de 9 millions d'exemplaires dans 52 pays. Le futurologue américain vit la plupart du temps à Vienne, en Autriche, avec son épouse Doris Naisbitt. Dans son dernier ouvrage « Mind Set ! », John Naisbitt plaide pour la suppression des banques centrales et pour le remplacement du produit intérieur brut (PIB) par le produit de domaine brut (PDB). Son idée maîtresse (« mind set ») : ne cherche pas toujours à avoir raison. Ou encore : ne te détache pas trop du peloton, sinon les gens ne sauront plus que tu en fais partie. Nous avons rencontré John Naisbitt lors d'un forum Corporate Clients du Credit Suisse à Genève.

**Bibliographie :**

John Naisbitt. Mind Set! Reset your thinking and see the future. HarperCollins, 2006.

**Site Internet :**

[www.naisbitt.com](http://www.naisbitt.com)



**Doris Leuthard** L'actuelle responsable du Département fédéral de l'économie a été élue au Conseil fédéral le 14 juin 2006. Juriste de formation, elle siégeait auparavant au conseil d'administration de la NAB (Neue Aargauer Bank) et, depuis 1999, au Conseil national comme représentante du Parti démocrate-chrétien (PDC) d'Argovie. Elle a également présidé le PDC suisse entre 2004 et 2006.

**Bibliographie :**

Département fédéral de l'économie, Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), manuel PME « Travail et famille ». Mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises. Berne, 2007. Peut être commandé gratuitement sur [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) > Thèmes > Travail > Concilier travail et famille.

**Sites Internet :**

[www.doris-leuthard.ch](http://www.doris-leuthard.ch)

[www.ofas.admin.ch](http://www.ofas.admin.ch) > Guide PME

[www.pme.admin.ch](http://www.pme.admin.ch)



**Frank Halter** est membre de la direction du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG). Ses recherches portent essentiellement sur les entreprises familiales, les conflits et les émotions au sein de ces entreprises, les PME, la gestion stratégique et la transmission d'entreprises.

**Bibliographie :**

Urs Fueglistaller, Frank Halter.

Führen – Gestalten – Leben : KMU in Bewegung (Diriger, organiser, vivre : les PME en mouvement). Saint-Gall (Editions KMU SHSG), 2006.

**Sites Internet :**

[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

[www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch)

est important. Et je ne parle pas de patriotisme économique, de protectionnisme, mais de la préservation de notre langue et de nos coutumes, de notre histoire et de nos valeurs. Par contre, ce qui disparaîtra d'ici à la fin du siècle, c'est le dernier monopole de l'Etat : les monnaies nationales. Car l'argent est une marchandise au même titre que l'automobile, le réfrigérateur, ou l'or.

**Quel est le rôle principal de l'Etat ?**

D'abord l'éducation. Pour s'imposer dans l'économie mondiale, il faut considérer l'éducation comme une priorité économique. Ensuite, la création d'un contexte propice à la créativité des entrepreneurs. Les pays qui laissent aux entreprises la liberté de concrétiser leurs idées et qui favorisent l'implantation de sociétés par une politique fiscale appropriée sont attractifs pour tous les domaines économiques.

**Quelles sont d'après vous les perspectives des PME à l'heure de la mondialisation ?**

La réussite commerciale des entreprises dépendra à l'avenir de la capacité de celles-ci à innover et à s'adapter au marché. De ce point de vue, les petites sociétés flexibles ou

celles qui se voient comme une association d'entrepreneurs auront l'avantage sur les grandes entreprises bureaucratiques. **schi**

**Doris Leuthard**

**Bulletin : Les PME suisses sont souvent qualifiées de « moteur » de l'économie.**

**Est-ce la réalité ?**

Doris Leuthard : Les petites et moyennes entreprises (PME) forment la grande majorité des entreprises privées en Suisse : on recense 99,7% d'entreprises de moins de 250 salariés, qui fournissent au total les deux tiers des emplois. Les sociétés ayant un ou deux collaborateurs (à temps plein) constituent environ 60% des entreprises mais n'emploient que 10% des actifs. A l'autre extrême, les 1064 grandes entreprises de Suisse (0,3%) emploient près d'un tiers des actifs. Par ailleurs, les entreprises familiales sont largement majoritaires (environ 90%).

Les grandes entreprises et les PME vivent en Suisse dans une sorte de symbiose, qui est à l'origine de la stabilité et de la performance de notre économie. Les premières assurent la continuité et la sécurité, tandis

que les secondes sont flexibles, équilibrent les cycles économiques et se montrent souvent innovantes.

**Comment les PME concilient-elles travail et famille ?**

Les PME sont très flexibles, peu hiérarchisées et à taille humaine. Leurs activités sont donc transparentes pour la plupart des employés. Ce qui explique pourquoi ces derniers ressentent une plus grande satisfaction au travail et sont souvent plus disposés à s'investir davantage en cas de nécessité. PME et vie de famille sont parfaitement compatibles, d'autant que les membres de la famille ont souvent un lien avec l'entreprise et participent également à la marche des affaires. En outre, les PME comptent beaucoup d'employés à temps partiel, qui sont fréquemment des femmes célibataires ou des mères de famille. Mon Département a récemment publié un « manuel PME Travail et famille » présentant une multitude de modèles pour concilier au mieux vie professionnelle et vie familiale.

**La flexibilité est-elle également bénéfique aux PME elles-mêmes ?**

Elle présente assurément des avantages



des deux côtés. La flexibilité est en effet un facteur important de réussite pour les PME. Si elle ne convenait ni à l'entreprise ni aux employés, le nombre de PME serait en baisse depuis des années. Or c'est le contraire qui se passe. La flexibilité est la seule réponse aux mutations rapides de l'économie actuelle. Elle constitue donc un atout pour les PME.

**On connaît peu de femmes chefs d'entreprise. Y a-t-il des études à ce sujet ?**

Les bases de données statistiques sur l'entrepreneuriat féminin se sont certes enrichies au cours des dix dernières années, mais nous manquons encore de données fiables à ce sujet.

Jusqu'à présent, l'Office fédéral de la statistique (OFS) ne recensait pas le sexe des créateurs et propriétaires d'entreprises. Cette question a été ajoutée au printemps dernier à l'enquête concernant les nouvelles entreprises. Les premiers résultats, cependant, ne seront disponibles qu'à la fin de l'année.

Parallèlement, l'OFS a procédé à une évaluation des données issues de l'enquête suisse sur la population active (ESPA) et portant sur le sous-groupe des femmes entrepreneurs à l'intérieur du groupe des in-

dépendants. Selon cette analyse, la population résidente permanente de la Suisse comptait en 2004 quelque 470 000 entrepreneurs actifs. La part des femmes était d'environ un tiers (34%, soit 159 000 femmes), résultat identique à celui de 1996. Si l'on exclut de la catégorie des entrepreneurs les personnes travaillant seules et au taux d'activité inférieur à 50%, la part des femmes se réduit encore et passe à 28% (115 000 femmes).

**Les femmes sont souvent à la tête de très petites entreprises. Est-ce par souci d'équilibrer vie professionnelle et vie privée et par sentiment de responsabilité envers leur famille qu'elles ne souhaitent pas faire carrière dans une grande entreprise ?**

Les femmes aussi ont envie de défendre leurs idées, de relever de nouveaux défis et de décider elles-mêmes de leur parcours professionnel. Mais la nécessité de concilier travail et famille peut effectivement expliquer dans une large mesure leur préférence pour les petites entreprises. Celles-ci permettent une organisation plus souple des horaires. Contrairement aux hommes, les femmes citent rarement le développement de l'entreprise et la recherche du

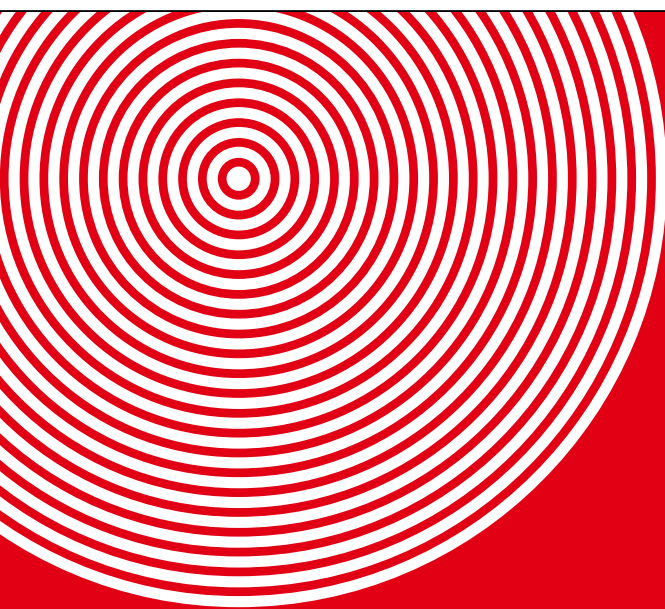
profit comme objectif prioritaire. Leur vision des choses engendre généralement des entreprises plus durables. Le nombre de femmes CEO de grandes entreprises a néanmoins augmenté, ce qui me réjouit.

**Autrefois, les patrons transmettaient leur entreprise au fils aîné (ou au benjamin). Les filles bénéficient-elles aujourd'hui d'une égalité de traitement au sein de l'entreprise familiale ?**

Une étude réalisée en 2006 montre que seuls 4% des chefs d'entreprise choisissent leur fille comme successeur. Pourtant, les femmes me semblent disposer à présent des mêmes atouts que les hommes. Elles font des études et sont plus sûres d'elles. Il est vrai également que la transmission d'entreprise se fait de plus en plus rarement au sein de la famille parce que celle-ci est moins nombreuse qu'autrefois. Le choix du successeur est plus limité. Si l'on souhaite garder l'entreprise dans la famille, le sexe passe alors au second plan.

**La meilleure aide que l'Etat puisse apporter aux PME est de leur offrir un cadre d'activité plus favorable, en réduisant notamment les charges administratives. Quelles améliorations avez-vous réalisées ?**

&gt;



## Lorsque votre centre de vie se déplace ...

... nous vous accompagnons pour régler la relève.

Nous tenons compte de tous les enjeux avec prévoyance, évaluons les chances et les défis avec perspicacité. Nous vous épaulons avec circonspection au moment de l'étape la plus délicate: une mise en œuvre couronnée d'un succès durable.

Régler votre succession dans ses moindres détails: appelez-nous, sans engagement, mais avec détermination. Pour initier dès maintenant la première étape concrète.

Marco Gruber, avocat  
Lidostrasse 6, CH-6000 Lucerne 15, téléphone +41 41 375 35 38  
e-mail marco.gruber@nextportal.ch

Marc Landolt, réviseur dipl., associé  
Bahnhofstrasse 78, CH-5001 Aarau, téléphone +41 62 822 77 87  
e-mail mlandolt@gruber-treuhand.ch

Paul Gruber & Partner Treuhand AG



Cela prend du temps de réduire les charges administratives des PME en supprimant des lois et directives ou en mettant en place des solutions électroniques. Certaines mesures, comme le projet «E-Government», en particulier, étaient déjà projetées et sont en cours de réalisation. Le portail des PME ([www.pme.admin.ch](http://www.pme.admin.ch)) fournit quant à lui de précieuses informations sur les démarches administratives et permet l'inscription électronique des nouvelles entreprises. Cette année, la transmission électronique des données sur les salaires deviendra réalité. Il est en outre prévu de mettre en place un serveur pour les formulaires. Enfin, la simplification de la TVA est actuellement l'une de nos priorités. **sch**

## Frank Halter

**Bulletin : Combien d'entreprises en Suisse sont sur le point de changer de mains ?**

Frank Halter : Il y en a 11 441 chaque année, soit 3,7% de l'ensemble des entreprises, selon une étude que nous avons réalisée en 2005 pour PricewaterhouseCoopers. Cela représente au total 90 387 emplois.

**Et combien de ces entreprises ne trouvent pas preneur ?**

D'après nos estimations, pas moins de 1 843 entreprises disparaissent tous les ans faute de successeur, et avec elles 14 560 emplois.

**Quelles raisons incitent un chef d'entreprise à rechercher un successeur ?**

Dans la grande majorité des cas, c'est l'âge (81,1%) ; viennent ensuite l'aspiration à une plus grande liberté (28,3%), l'occasion de transmettre l'entreprise à des collaborateurs compétents (18,5%) et le souhait des enfants de reprendre les rênes (17%). L'état de santé du chef d'entreprise et la possibilité d'obtenir un bon prix sont également des motifs cités (12,8% chacun).

**A qui ces entreprises sont-elles transmises ?**

La plupart des chefs d'entreprise envisagent une succession au sein de la famille. Sur les 57,9% qui parviennent à réaliser ce projet, 84,9% choisissent leur fils comme successeur. Le nombre des transmissions à un membre de la famille est pourtant en baisse constante ; en Allemagne, ces transmissions représentent moins d'un cas sur deux.

**Quelles autres solutions existe-t-il ?**

Après la transmission au sein de la famille, la vente à un tiers est de loin la solution la plus fréquente (26,3%), suivie du rachat par

les salariés (MBO), avec 17%. L'acquisition par un repreneur externe (MBI) est par contre relativement rare (5%), et l'introduction en Bourse (IPO) reste exceptionnelle (0,4%).

**Qu'en est-il de l'esprit d'entreprise des étudiants suisses ?**

Si l'on en croit l'étude «Swiss Survey on Collegiate Entrepreneurship 2006», près de 75% des étudiants seraient susceptibles de créer une entreprise. Concrètement, seuls 2,4% d'entre eux franchissent le pas durant leurs études, tandis que 7,2% déclarent vouloir le faire. Ils sont à peine plus nombreux à la fin des études : 9,5% seulement recherchent une activité professionnelle indépendante. Cette proportion passe tout de même à 32,5% au bout de cinq ans.

**Comment faut-il interpréter les résultats ?**

Ces chiffres ne sont que légèrement inférieurs à la moyenne européenne. Mais nous avons été surpris de constater que la Suisse ne faisait pas partie du peloton de tête en ce qui concerne la force entrepreneuriale des étudiants. Peut-être faudrait-il revoir l'offre universitaire dans ce domaine, l'enquête ayant par ailleurs révélé une frilosité relativement grande de la part des étudiants suisses. Il apparaît que 22% des étudiants recherchent un emploi dans une grande entreprise à l'issue des études, et 15,6% dans une moyenne entreprise. Mais cinq ans après, ces pourcentages se réduisent de moitié. Les étudiants sont donc nombreux à souhaiter quelques années d'expérience avant de concrétiser leur projet de création d'entreprise.

**Existe-t-il des statistiques sur le rachat d'entreprises ?**

A l'issue de leurs études, 0,7% des étudiants entrent dans l'entreprise familiale et 0,4% veulent reprendre une entreprise. Cinq ans après, ces deux chiffres augmentent quelque peu mais restent malgré tout modestes : 2,2% travaillent dans l'entreprise familiale et 2,4% envisagent de reprendre une entreprise. Nous ne savons pas combien d'étudiants refusent explicitement de rejoindre l'entreprise familiale pour en reprendre un jour les rênes. Mais ces faibles pourcentages sont cohérents avec le nombre décroissant des transmissions d'entreprise au sein de la famille. **sch**

## Franziska Müller Tiberini

**Bulletin : Vous avez travaillé pendant quinze ans dans l'entreprise paternelle avant de fonder votre propre société, «familienunternehmen.ch». Quels services proposez-vous ?**

Franziska Müller Tiberini : J'interviens lors de la transmission d'une entreprise familiale pour essayer de déterminer, en tant que personne extérieure, les besoins de chaque membre de la famille. Car aujourd'hui encore, certains chefs d'entreprise ont tendance à privilégier des éléments concrets, comme la fiscalité ou la valeur des actions, au détriment de l'aspect familial. La médiation et la résolution de conflits font également partie de mes attributions.

**Cela ne semble pas très compliqué...**

C'est pourtant une activité assez complexe. Dans les entreprises familiales, les rapports de force sont parfois tellement figés que les besoins d'une seule personne sont susceptibles de prévaloir lors du règlement de la succession. Je dois donc prendre le temps de me faire une image globale de la situation. L'écoute et le respect mutuels sont également importants. J'ai souvent constaté que les enfants acceptaient plus facilement un événement négatif tel que la vente de l'entreprise familiale quand ils étaient impliqués dans la prise de décision.

**En quoi la succession est-elle plus complexe dans une entreprise familiale ?**

Il importe d'instaurer une communication efficace, ce qui demande des efforts mais représente aussi un investissement précieux. Or beaucoup n'ont pas conscience qu'ils doivent s'investir sérieusement dans les relations familiales pour le bien de l'entreprise. Etrangement, les entreprises non familiales n'ont pas ce problème : événements en faveur du personnel, réunions de travail, ateliers... tout est fait pour favoriser la communication et le travail d'équipe. Les entreprises familiales devraient prendre plus au sérieux cet aspect-là.

**Comment procédez-vous concrètement ?**

L'organisation d'ateliers est un bon moyen d'aborder le sujet. Je mène aussi des entretiens individuels avec les personnes concernées. Les résultats sont présentés à la famille sous une forme anonyme et donc exempte d'a priori. Ainsi, les problèmes et besoins de chacun sont évoqués. Les membres de la famille sont souvent surpris de constater que leurs visions des choses ne sont pas aussi éloignées >





**Franziska Müller Tiberini** « Beaucoup de gens trouvent insoutenable d'envisager ce qui se passera lorsqu'ils ne seront plus là. Régler sa propre succession est souvent une tâche délicate car elle nous confronte à une échéance fatale que nous préférons ignorer. Certains ressentent aussi comme une faiblesse le fait d'accepter l'aide d'un professionnel. » Franziska Müller Tiberini a travaillé jusqu'en 1991 dans l'entreprise de sa famille, dont elle a été CEO et membre du conseil d'administration. A la tête de son entreprise (familienunternehmen.ch) depuis 1996, elle coach les personnes ou les familles impliquées dans une entreprise familiale.

**Bibliographie :**

Franziska Müller Tiberini. Vom Erben und Ver(d)erben. A paraître en automne 2007.  
 Franziska Müller Tiberini. Wenn Familie den Laden schmeisst – Modelle zur Führung von Familienunternehmen. Zurich, Orell Füssli Verlag, 2001 (actuellement épuisé).

**Site Internet :**

[www.familienunternehmen.ch](http://www.familienunternehmen.ch)



**Leonhard Fopp** Economiste d'entreprise et consultant, doté d'une longue expérience d'administrateur, Leonhard Fopp est depuis dix ans chargé de cours à l'Université de Saint-Gall. Après avoir dirigé pendant seize ans une société de conseil de 80 collaborateurs, St. Gallen Consulting Group, dont il avait été le cofondateur et l'associé-gérant, il l'a revendue en 2000. Jusqu'à récemment, il était président de l'ASCO (Association of Management Consultants Switzerland).

**Bibliographie :**

Leonhard Fopp. Herausforderung Unternehmer-Nachfolge. Sichern Sie Ihr Lebenswerk ! Zurich, Orell Füssli Verlag, 2004.  
 Leonhard Fopp, Johann-Christian Schiessl. Business Change als neue Management-Disziplin. Francfort-sur-le-Main, Campus, 1999.

**Site Internet :**

[www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)



**Peter Sauber** a été champion suisse des voitures de sport en 1970, à l'âge de 27 ans, au volant de la C1 qu'il avait construite lui-même. Ensuite, il s'est entièrement consacré à la construction de voitures de course, à Hinwil. Puis il a remporté différents succès, notamment une double victoire aux 24 Heures du Mans en 1989 dans une Sauber-Mercedes. En 1993, il est passé à la Formule 1, où il s'est fait un nom dans la détection de jeunes talents. Les téléspectateurs helvétiques l'ont élu « Suisse de l'année » en 2005. Peter Sauber a vendu son écurie à BMW avant la saison 2006, tout en conservant 20% des actions, et il est entré au conseil d'administration de l'entreprise. Depuis 1967, Peter Sauber est marié avec Christiane, d'où le « C » dans la désignation des bolides Sauber. Le couple a deux fils adultes, Philipp et Alex.

Site Internet :  
[www.bmw-sauber-f1.com](http://www.bmw-sauber-f1.com)

qu'ils le pensaient. Dans le cas contraire, il appartient à chaque membre de faire son « coming out » afin que des priorités communes puissent être dégagées. Ensuite, nous élaborons un plan d'action concret. Il m'arrive à cette occasion d'organiser des contacts avec un conseiller fiscal, financier ou patrimonial.

#### **N'est-ce pas là le travail d'un avocat ?**

L'avocat du patron n'est pas nécessairement l'avocat de la famille. De nombreux juristes se bercent d'illusions sur leur prétendue neutralité à l'égard des membres de la famille ; en réalité, ils sont rarement acceptés par les enfants.

#### **Quel est exactement votre objectif ?**

Mon objectif est de permettre à la famille de conserver de bonnes relations, qu'elle garde l'entreprise ou non. Car les conflits familiaux sont souvent les plus violents. En tant que personne extérieure, je peux jouer un rôle de médiateur et apaiser les tensions. Une dispute dans une entreprise familiale peut tout mettre en danger, simplement parce que les membres de la famille ne parviennent plus à communiquer entre eux.

#### **Comment assurer la pérennité d'une entreprise familiale ?**

La clé de la réussite est sans aucun doute la communication. Les entreprises familiales qui existent depuis plusieurs générations ont toutes une forme d'organisation bien définie. Elles possèdent une structure, une « gouvernance familiale », qui délimite clairement les tâches et les compétences de chacun. Cela évite bien des crises et assure la pérennité de l'entreprise. **mr**

#### **Leonhard Fopp**

##### **Bulletin : Quand un entrepreneur doit-il commencer à préparer sa succession ?**

Leonhard Fopp : Il n'est jamais trop tôt. Dès le moment où il prend la tête de la société, l'entrepreneur doit réfléchir à la manière de s'adjoindre des conseillers extérieurs, par exemple en les faisant entrer dans son conseil d'administration. Et il doit également prendre des mesures pour assurer la survie de l'entreprise au cas où il disparaîtrait brutalement. La clé d'une succession réussie réside dans l'approche « réflexion – conception – action »,

qui est axée sur la continuité et sur le long terme.

##### **Pouvez-vous nous donner quelques jalons ?**

A partir de 45 ans, il faut définir les priorités pour les années à venir, à partir de 50 ans, développer une stratégie de propriétaire avec sa famille, à partir de 60 ans, préparer sa succession, à partir de 65 ans, mettre en œuvre le règlement de la succession et, à partir de 70 ans, se retirer complètement de l'entreprise.

##### **Qu'est-ce qui est déterminant pour réussir sa succession ?**

La personnalité de l'entrepreneur, c'est-à-dire sa volonté, son engagement personnel, son honnêteté vis-à-vis des autres et de lui-même, sa capacité à se détacher du passé et à apprendre en permanence. Evidemment, si quelqu'un a du mal à abandonner son rôle de « chef de meute », il trouvera toujours des raisons pour remettre à plus tard le règlement de sa succession.

##### **Un « chef de meute » ne lit sans doute pas votre livre – ni d'ailleurs ce Bulletin.**

Non, en effet. Mais peut-être y a-t-il dans l'entourage de cet entrepreneur une per-



sonne qui peut lui montrer les dangers d'une succession non réglée, ou réglée trop tard : les meilleurs cadres «quittent le navire», les clients se détournent peu à peu de l'entreprise... c'est un cercle vicieux.

#### **Pourquoi ces entrepreneurs hésitent-ils tellement ?**

Vous pensez certainement à mon «syndrome de l'alpha», qui représente la somme des facteurs inhibiteurs de toute organisation rationnelle de la succession. Ces facteurs, généralement combinés entre eux, sont au nombre de sept : volonté de domination, recherche du succès, surestimation de soi, frénésie de l'action, crainte de mourir de faim, peur du néant, confiance en un pouvoir supérieur. Un test de 70 questions permet aux «patriarches» de savoir s'ils souffrent de ce syndrome et quels facteurs inhibiteurs sont particulièrement significatifs. Le fait de prendre conscience du problème est déjà un pas vers la solution.

#### **Vous avez mis au point une méthode pour le règlement de la succession.**

##### **En quoi consiste-t-elle ?**

En une séquence de processus : transparence (évaluation de la situation), génération d'idées (vision et scénario), conception (projet), mise en œuvre (planification détaillée), feed-back (contrôle de la réalisation). Dans les situations difficiles, les instruments constituent une plate-forme de communication idéale. La succession d'une entreprise comprend plusieurs étapes : équilibre vie professionnelle-vie privée, concept de vie, concept familial, concept d'entreprise, planification concrète de la succession. Ma méthode, qui s'appuie sur treize instruments, peut aider l'entrepreneur à ne rien oublier et à ne pas seulement considérer la transmission de son entreprise comme un mal et un risque, mais aussi comme une chance, à la fois pour l'entreprise et pour lui-même.

#### **Parmi tous ces conseils, pouvez-vous nous en sélectionner un ?**

A 60 ans, chaque entrepreneur devrait énumérer dans une lettre tout ce qu'il a réussi jusque-là dans sa vie sur les plans professionnel, familial et personnel. Ensuite, il exposerait ses projets pour les dix années à venir dans ces trois domaines et, enfin, ses objectifs concrets pour sa 61<sup>e</sup> année. Cette démarche déclenche généralement le processus de préparation de la succession. schi | mr

## **Peter Sauber**

#### **Bulletin : Quand avez-vous pensé pour la première fois à votre succession ?**

Peter Sauber : Il y a à peu près huit ans, je me suis posé la question de l'avenir de mon entreprise quand j'aurais 60 ou 65 ans. Sauber est une PME extrêmement spécialisée dans un secteur plutôt «exotique». Et il n'est pas possible de nommer un capitaine d'industrie quelconque à la tête d'une écurie de Formule 1. La débâcle serait programmée. D'ailleurs, pas moins de 28 écuries ont disparu entre 1990 et 2005...

#### **Aviez-vous misé sur vos enfants ?**

Bien sûr que j'y ai réfléchi, mais la Formule 1 est une affaire trop risquée pour les écuries privées. En outre, mes deux fils n'ont pas le sport automobile dans le sang. L'un est juriste, le second ingénieur électricien. De toute façon, on ne peut inculquer de force la passion de l'automobile.

#### **Qu'est-ce qui s'est passé par la suite ?**

Absolument rien au début. J'ai fait comme beaucoup d'autres chefs d'entreprise : je n'ai pas approfondi la question. Dans le feu de l'action de cet univers d'exception, j'ai toujours remis à plus tard le problème de la succession.

#### **Et un beau jour, BMW vous a approché...**

Non, pas du tout. Je voulais réduire les coûts et j'ai donc recherché un nouveau partenaire pour les moteurs. Ce qui m'a amené à parler avec plusieurs constructeurs, dont BMW. C'était une époque où la collaboration entre Williams et BMW avait des ratés, et nos pourparlers ont soudain pris un autre cours.

#### **Quelles étaient vos conditions ?**

Je voulais avant tout assurer la continuité à moyen terme du site de Hinwil et des emplois concernés. Si BMW avait voulu tout délocaliser vers Munich, nous n'aurions pas fait affaire. Mais le danger d'une délocalisation était réduit : la soufflerie est notre assurance-vie. Car nous avons une des meilleures souffleries sinon la meilleure en Formule 1. En outre, les perspectives sportives devaient être bonnes.

#### **Et vous avez ainsi résolu la question de la succession.**

Effectivement. J'aurais bien aimé continuer encore un an ou deux. Mais ce souhait a vite été laissé de côté. Je me suis rendu compte que cette solution était optimale.

#### **Pourquoi ne vous êtes-vous pas complètement détaché de votre entreprise ?**

J'étais prêt à franchir le pas, mais BMW voulait expressément que l'écurie porte le

nom BMW Sauber, que je conserve 20% des actions et que j'entre au conseil d'administration. L'important est que je ne m'occupe plus du tout des activités opérationnelles. Du reste, j'ai délibérément abandonné mon bureau de Hinwil.

#### **Et la séparation d'avec votre équipe ?**

Bien sûr, je vois un peu moins les gens, mais j'assiste à une dizaine de courses par saison, ce qui représente quand même plusieurs jours de présence, sans oublier que je me rends de temps à autre à la soufflerie. A ces occasions, je prends davantage le temps de tout me faire expliquer en détail par les ingénieurs. Je continue également à inviter tous les collaborateurs fêtant un anniversaire de service important à dîner au restaurant «Kronenhalle», mais aujourd'hui je le fais à titre privé.

#### **Vous avez maintenant beaucoup de temps libre...**

Impression trompeuse. Je n'ai pas beaucoup plus de temps libre qu'autrefois. Malheureusement, mon efficacité a nettement diminué. Voilà ce qui me gêne le plus. Par ailleurs, j'étais entouré de gens qui m'aidaient sur le plan organisationnel. Tout est beaucoup plus difficile quand on est seul. Et j'ai souvent des rendez-vous l'après-midi.

#### **Cela après une matinée tranquille à la maison avec votre femme.**

Pendant des décennies, j'ai quitté la maison de bonne heure. Ma femme organisait sa vie en conséquence. Ce sont des habitudes qu'on ne perd pas d'un jour à l'autre. Je me suis donc loué un bureau au centre Seedamm-Plaza. Le courrier que je reçois là-bas est inimaginable. Les invitations à des manifestations caritatives, sportives, culturelles ou économiques arrivent par centaines. Je dois donc faire un choix très sélectif. Et si je voulais répondre moi-même à toutes les demandes, je serais occupé du matin au soir.

#### **Faites-vous des voyages d'agrément ?**

#### **Des fêtes prestigieuses sur un yacht ?**

Nous avons un appartement de vacances à Laax, et notre but est d'y passer les mois de février et de juillet. Pendant trente-six ans, il n'a jamais été possible d'aller y faire du ski pendant les week-ends de février. Nous voulons donc nous rattraper tant que notre santé le permet. Je refais aussi un peu plus de moto. Mais je n'ai jamais été tenté par un yacht ou d'autres «joujoux» de ce genre. A cet égard, ma vie n'a rien de spectaculaire. schi | avt <





« Le plus souvent, nous connaissons nos entreprises clientes depuis de nombreuses années. Nous les soutenons activement : nous lançons les processus, présentons des idées et signalons les obstacles éventuels. »

Josef Meier, responsable Corporate Banking Credit Suisse Switzerland

« Nous sommes en Suisse l'institution leader dans les fusions-acquisitions, l'ouverture au public et le private equity, à savoir les instruments du marché financier les plus utilisés dans le règlement d'une succession. »

Marco M. Illy, responsable Investment Banking Credit Suisse Switzerland

« Le Credit Suisse assure le transfert de capital entre l'entreprise et l'entrepreneur. Le client obtient une expertise globale d'un seul intervenant. »

Urs Dickenmann, responsable Private Banking Credit Suisse Switzerland

# La banque



## Bulletin : Pourquoi l'entrepreneur doit-il planifier sa succession avec son conseiller bancaire ?

**Josef Meier :** Un rapport de confiance de longue date lie souvent l'entrepreneur et son conseiller, celui-ci connaissant en détail les affaires de son client et étant généralement au fait de sa situation privée. Nous soutenons activement nos clients : nous lançons les processus, présentons des idées et signalons tout obstacle. **Urs Dickenmann :** La planification de la succession d'un entrepreneur concerne aussi son patrimoine privé et exige de considérer l'ensemble des aspects juridiques et économiques. La banque coordonne le conseil dans tous les domaines pertinents et assure le transfert de capital en bonne et due forme entre l'entreprise et l'entrepreneur.

### En quoi consiste la planification de la succession du point de vue de votre secteur ?

**Marco M. Illy :** Chez Investment Banking, nous présentons nos instruments à l'entrepreneur ainsi que les divers moyens de réaliser ses objectifs. Pour une entrée en Bourse, nous ne nous contentons donc pas de préparer le prospectus. L'entreprise doit être préalablement restructurée pour répondre aux besoins du marché financier. Il peut être nécessaire de séparer le domaine privé et celui de l'entreprise, d'éliminer des structures de conglomérat, d'introduire des normes de controlling et de reporting conformes au marché, de renforcer la direction et le conseil d'administration ou d'optimiser la structure du capital. **Josef Meier :** Corporate Banking s'attache à exposer à l'entrepreneur différentes options réalisables avec le concours de spécialistes internes et externes. Ce sont souvent nos conseillers qui incitent les clients à s'intéresser suffisamment tôt à la succession. **Urs Dickenmann :** Les besoins et les souhaits changent à chaque étape de la vie. Le conseiller Private Banking veille à ce que la structure de la fortune soit adaptée en conséquence. Dans le cadre d'un conseil financier global, il aide à intégrer dans la planification de la succession les engagements, le patrimoine et les besoins personnels (prévoyance, aspects fiscaux et successoraux).

### Quels sont les atouts spécifiques du Credit Suisse ?

**Urs Dickenmann :** Nous avons à notre actif des relations d'affaires de plusieurs décennies avec de nombreuses familles d'entrepreneurs. Nos clients obtiennent une expertise globale d'un seul intervenant. C'est vraiment un avantage unique d'allier ainsi la proximité avec la clientèle et le savoir-faire de spécialistes. **Josef Meier :** Grâce à une bonne collaboration intersectorielle, nous pouvons proposer dans les meilleurs délais une solution globale qui ne se limite pas aux tâches allant de la préparation au transfert ou à la vente, mais englobe les aspects juridiques et fiscaux ainsi que les placements et la prévoyance. Nous conseillons aussi l'autre partie (l'acheteur) en matière de financement. **Marco Illy :** Nous comptons

parmi les leaders mondiaux dans les fusions-acquisitions, l'ouverture au public et le private equity, à savoir les instruments du marché financier les plus utilisés lors du règlement d'une succession. En Suisse, nous sommes le numéro un.

### A part l'entrée en Bourse, quels sont les principales options pour régler une succession ?

**Marco Illy :** L'entrée en Bourse ou le private equity sont des possibilités lorsque certains membres de la famille continuent à investir dans l'entreprise ou si l'entrepreneur veut régler sa succession ou son retrait en plusieurs étapes. Un management buy-out (MBO) ou un management buy-in (MBI), avec ou sans recours au private equity pour le financement, sont envisageables lorsque l'entreprise a une capacité d'endettement intacte et une équipe dirigeante solide. Une recapitalisation par effet de levier est possible si l'entrepreneur ne veut pas encore se séparer de son affaire mais souhaite prélever des capitaux dans l'éventualité d'une vente à d'autres membres de la famille. Cette option exige elle aussi une capacité d'endettement intacte.

### Quelle entreprise a réglé sa succession de manière exemplaire ?

**Urs Dickenmann :** Elles sont nombreuses à l'avoir fait. Le passage de témoin à la tête de Lantal Textiles a valeur de modèle. Le propriétaire de l'entreprise, Urs Baumann, a lancé assez tôt le processus et réglé sa succession de manière transparente. Le Credit Suisse a accompagné l'entreprise et son dirigeant dans divers domaines, avec des conseillers clientèle privée et clientèle entreprises formant une équipe soudée et concertant leur action pour une mise en œuvre réussie. **Josef Meier :** Ce qui est exemplaire, c'est que le propriétaire s'est toujours soucié en premier de l'entreprise et de la continuité de celle-ci. En outre, l'actuel CEO et le président du conseil d'administration de Lantal partagent leur expérience avec d'autres entreprises en présentant les clés de leur succès dans le cadre de manifestations du Swiss Venture Club. **Marco Illy :** En Allemagne, une équipe associant Private Banking et Investment Banking a conseillé Immo Ströher, actionnaire fondateur de la société Q-Cells, qui, visant à diversifier son patrimoine et à planifier ses affaires personnelles, souhaitait placer sa participation de 20% sur le marché des capitaux. Monsieur Ströher a réalisé ses objectifs grâce à divers instruments financiers. Et la société Q-Cells a ainsi élargi son actionnariat et augmenté la liquidité de ses actions sur le marché.

### Quand le processus de succession doit-il être amorcé ?

**Urs Dickenmann :** Le thème de la succession doit être abordé le plus tôt possible, et au moins cinq ans à l'avance. Ainsi, il reste assez de temps pour évaluer les solutions internes et les options externes, les premières ne prenant d'ailleurs pas forcément moins de temps que les secondes, comme l'a révélé une étude. **sch**

# des spécialistes

# Pour que ce ne soit pas « après nous le déluge »

Texte : Andreas Schiendorfer

**Chaque entreprise est différente, unique, avec ses forces et ses faiblesses. Chaque succession est donc différente aussi. Il n'y a pas de recettes toutes faites et la règle veut qu'on recherche dans chaque cas la meilleure solution pour tous. Panorama d'entreprises faisant figure de modèle en Allemagne (Rodenstock), en Autriche (Resmann), au Liechtenstein (Hilti) et en Suisse (CTA, Lista, Büro-Fürer).**

## Michael Hilti « Nous voulons pérenniser nos valeurs »

**Aujourd'hui, 87 % des collaborateurs de Hilti sont fiers de travailler pour la « firme à la mallette rouge ». Cela tient avant tout à une culture d'entreprise exemplaire. Une grande partie des postes de direction peuvent être pourvus avec des candidats internes.**

« Beaucoup de mes confrères ont froncé les sourcils en apprenant que j'abandonnais la présidence du conseil d'administration début 2007, raconte Michael Hilti, puis j'ai constaté que ma décision les avait amenés à engager une réflexion sur la question. Cela dit, je reste tout de même lié à l'entreprise comme membre du conseil d'administration et trustee. » Certains ont voulu en savoir plus sur le processus de succession et la culture d'entreprise de Hilti afin de les transposer dans leur propre société. « Mais il ne suffit pas de claquer des doigts pour que cela marche. Il s'agit d'une évolution qui prend des années et qui ne réussit qu'à force de ténacité, y compris dans l'adversité. Le mot magique est « continuité ». Continuité dans la poursuite de nos objectifs, continuité dans le vécu de nos valeurs. »

Le règlement de la succession fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Celle-ci peut se résumer en quatre valeurs cardinales : intégrité, courage du changement, travail d'équipe et engagement total. Pour sa culture d'entreprise, Hilti a reçu en 2003 le célèbre Prix Carl Bertelsmann de la fondation éponyme. Chez Hilti, on ne parle toutefois pas d'un état, mais d'un processus, pas d'une arrivée, mais d'un voyage : « Our Culture Journey ».

« Tous les 15 à 18 mois, les 18 000 collaborateurs de la firme dans le monde se réunissent par équipes dans le cadre de « team camps », où ils peuvent discuter ouvertement des possibilités d'amélioration et de l'application des principes directeurs dans l'entreprise. En 2006, nous y avons investi 12,5 millions de francs et 32 000 jours de travail », explique Pius Baschera, président du conseil d'administration. Ces ateliers de plusieurs jours renforcent bien sûr aussi l'identification à l'entreprise, une valeur qui, chez Hilti, se situe depuis des années à un niveau exceptionnel. « 87 % des collaborateurs se disent fiers de travailler pour Hilti », se réjouit Pius Baschera, dont l'engagement auprès de Hilti a débuté en 1979. Lors de la dernière enquête (taux de participation 92 %), 87 % d'entre eux ont déclaré vouloir rester durablement dans l'entreprise et y planifier leur carrière.

A terme, cette fidélisation du personnel ne porte ses fruits que si les possibilités d'avancement sont réelles. « Nous pourvoyons quatre cinquièmes des postes de direction avec des candidats internes, souligne Pius Baschera. Nous consacrons beaucoup de temps au développement du personnel. A chaque réunion du directoire du groupe, nous discutons au moins pendant une heure avec les cadres supérieurs (Executive Management Team) du développement du personnel et de plans de succession concrets. De plus, deux séances du conseil d'administration consacrent une demi-journée à ces sujets. »

Il n'est pas toujours possible, cependant, de pourvoir les principaux postes de direction en interne. La société intègre alors suffisamment tôt les candidats choisis pour pouvoir les former elle-même. Il s'agit d'une part de leur transmettre le savoir spécialisé de l'entreprise et, d'autre part, de voir si la personnalité du nouveau dirigeant est compatible avec la culture d'entreprise Hilti, par beau temps comme par mauvais temps. Les rares cas où l'entreprise s'est fourvoyée tenaient plus au caractère de la personne qu'à ses compétences professionnelles.





**Hilti Aktiengesellschaft** Michael Hilti (à gauche) et Pius Baschera – devant des couronnes de forage diamant – impriment leur marque à la société Hilti depuis près de trente ans et l'ont hissée au rang de groupe mondial. Fondée en 1941 par les frères Martin et Eugen Hilti et établie à Schaan, au Liechtenstein, Hilti fournit au secteur mondial de la construction des produits, systèmes et services technologiques de pointe. En 2006, son chiffre d'affaires a dépassé les 4 milliards de francs, deux ans plus tôt que ne l'avait prévu la stratégie « Champion 3C » (Customer, Competence, Concentration). L'objectif est maintenant de doubler ce chiffre d'ici à 2015. Hilti emploie actuellement quelque 18 000 collaborateurs.

Le nouveau CEO Bo Risberg a quitté une société de conseil en management en 1999 pour entrer chez Hilti comme responsable du secteur Techniques de forage et d'extraction. Nommé au directoire du groupe au bout de deux ans, il est devenu CEO six ans plus tard. Les trois autres membres du directoire (Christoph Loos, Stefan Nöken et Marco Meyrat) ont été nommés au bout de cinq, six et seize ans respectivement. « Chez Hilti, c'est souvent dès les premières années qu'on se voit offrir la chance d'atteindre le sommet de la hiérarchie. Après seize à vingt ans d'un tel engagement, on mérite de prendre sa retraite ou, éventuellement, de passer au conseil d'administration ou au trust, explique Michael Hilti, et c'est pourquoi nous avons introduit une limite d'âge de 56 ans pour les membres du directoire et de 70 ans pour ceux du conseil d'administration. » Des exceptions sont toutefois possibles. Ainsi, le directeur financier Egbert Appel, aujourd'hui gérant de la Hilti Foundation, a siégé un an de plus au directoire pour permettre à son successeur désigné de bien se préparer à ses nouvelles fonctions.

Les drames font souvent mûrir. Chez Hilti, la question de la succession n'a été abordée qu'en 1972, lorsque le fondateur de l'entreprise, Martin Hilti, a été frappé d'une crise cardiaque et qu'il a fallu trouver au pied levé une nouvelle solution à la direction de l'entreprise. Deux ans plus tard, force a été de constater que le recours à des gens de l'extérieur avait échoué. Michael Hilti a alors rejoint l'entreprise familiale plus tôt que prévu. « Depuis, une des premières tâches de chacun de nos dirigeants est de réfléchir aux personnes susceptibles de le remplacer en cas de nécessité. » Les Hilti père et fils ont travaillé ensemble pendant seize ans, une situation qui peut souvent être source de conflits, mais qu'ils ont su transformer en chance et ancrer formellement dans la culture de l'entreprise.

La société Hilti est entrée en Bourse en 1986 pour en ressortir en 2003, lors de la grande crise des marchés mondiaux. Afin de préserver durablement l'héritage spirituel et matériel de la famille Hilti, les actions à droit de vote ont été regroupées dans le trust familial Martin Hilti, une solution qui n'aurait pas été possible si l'épouse et les enfants de Martin Hilti n'avaient pas renoncé à l'héritage en 1980. « Nous avons agi volontairement ainsi pour permettre à notre père d'assurer le développement et l'indépendance du groupe Hilti vis-à-vis des intérêts des différents membres de la famille », explique Michael Hilti. Le trust dispose d'un organe de contrôle et d'un organe de direction où les membres de la famille sont minoritaires, comme d'ailleurs dans le conseil d'administration. Pour le bien du groupe, la famille entend faire appel à un maximum de connaissances et de compétences externes.

**Plus d'informations sur [www.hilti.com](http://www.hilti.com) ou [www.credit-suisse.com/infocus](http://www.credit-suisse.com/infocus) > Dossier succession > Hilti.**

## Beatrice Rodenstock La cinquième génération suit sa propre voie

**Rodenstock est connu depuis 1878 pour ses verres et montures de lunettes haut de gamme. Représentant la quatrième génération, Randolph Rodenstock préside le conseil de surveillance depuis 2003. Pour couvrir les besoins en capitaux, il a ouvert l'entreprise à des associés hors du cercle familial. Rodenstock emploie aujourd'hui quelque 4 300 collaborateurs à travers le monde pour un chiffre d'affaires 2006 de plus de 370 millions d'euros. Beatrice Rodenstock, fille de Randolph Rodenstock, est associée-gérante de la société de conseil NaviGet GmbH à Munich. Un témoignage recueilli par Andreas Schiendorfer.**

Enfant, je trouvais le nom de Rodenstock lourd à porter. Des attentes particulières y étaient liées à Munich : on guettait nos moindres faits et gestes, il fallait être exemplaire et soutenir la pression. Certes, je n'étais alors pas totalement à la hauteur, j'étais une élève « normale » et je voulais autant que possible passer inaperçue. A la tête de l'entreprise jusqu'en 1990, mon grand-père était bien un peu déçu que je sois « seulement » une fille. Mon père aussi a eu du mal, notamment parce que je ne posais pas les bonnes questions au scientifique qu'il était : Comment une montre fonctionne-t-elle, pourquoi voit-on mieux avec des lunettes ? Qu'est-ce qui donne sa couleur bleue au ciel ?

Mon père n'a jamais insisté pour que je rejoigne l'entreprise familiale. Sa devise était : si cela doit se faire, que ce soit dans une fonction dirigeante, avec les qualités mêmes que posséderait le meilleur candidat postulant de l'extérieur. Il a donc placé la barre très haut, si bien que j'ai commencé par étudier ce qui m'intéressait vraiment, la sociologie.

A côté de cela, une envie d'indépendance m'a poussée à faire des petits boulots. J'avais été à bonne école avec ma mère qui, comme psychologue, avait toujours gardé une certaine autonomie. Mais l'entreprise a bien sûr imprégné toute notre vie. Mon père ne décrochait jamais totalement à la maison, il avait beaucoup d'obligations de représentation, mais également d'agréables voyages d'inspection dans les succursales à l'étranger...

Nous avons aussi connu des moments difficiles. Pendant treize ans, mon grand-père a dirigé la société avec mon père, lequel a ensuite eu beaucoup de peine à moderniser la culture d'entreprise. Il n'a pas pu éviter non plus les compressions de personnel en

Allemagne ni l'augmentation de la production et des postes à l'étranger. Sans ces décisions, l'entreprise n'existerait plus. Reste que pour le patron d'une entreprise familiale, il est douloureux de se séparer de collaborateurs qui lui ont confié leur destin.

J'ai moi-même attrapé le virus de l'entrepreneur. Avais-je gardé dans un coin de la tête l'idée de rejoindre un jour l'entreprise ? C'est possible. Toujours est-il qu'après avoir travaillé en Allemagne dans le service de conseil interne d'un grand groupe, j'ai créé un portail Internet avec des associés, ce qui m'a permis d'apprendre beaucoup sur la vie économique ; mais le contenu de ce portail m'a toujours été un peu étranger. Aussi me suis-je lancée à partir de 2001 comme conseillère d'entreprise indépendante. En 2003, j'ai créé avec deux confrères la société NaviGet GmbH, dont je suis associée-gérante depuis 2004. Cette activité me permet d'exploiter mes points forts, notamment dans des domaines comme la planification de la succession dans les entreprises familiales et l'optimisation des processus de changement en entreprise. Parallèlement, j'ai obtenu un MBA à l'Université de Saint-Gall.

Bien qu'âgé de 55 ans seulement, mon père a dû, en 2002/2003, s'attaquer au problème de l'avenir de l'entreprise. Le développement des affaires exigeait des moyens financiers considérables que la famille seule n'était pas en mesure de réunir. L'entreprise a été transformée en une S.A.R.L., qui n'est plus aujourd'hui qu'à 10% en mains familiales. Mon père reste lié à l'entreprise en tant que président du conseil de surveillance.

Je peux très bien imaginer siéger un jour dans cet organe. Rodenstock représente pour moi la marque précieuse d'une entreprise aux côtés de laquelle notre famille a cheminé pendant 125 ans. Mais l'identification n'est plus aussi forte que jadis. Je le dis sans fausse sentimentalité. Il s'agissait de la survie de l'entreprise et de la survie de la famille. Lorsque je vois les bilans actuels et les effectifs du personnel, je peux dire que la succession a été réglée avec succès. Et les relations familiales n'ont jamais été aussi bonnes.

Une coopération existe entre mon père et NaviGet GmbH. Nous travaillons désormais ensemble sur certains thèmes liés au conseil, en particulier sur les problèmes de succession au sein des entreprises familiales.

Je ne regrette pas d'avoir suivi ma propre voie et d'avoir fondé une nouvelle entreprise familiale. La passion reste ainsi intacte, y compris en ce qui concerne la collaboration au sein de la famille Rodenstock.



**Rodenstock GmbH** Le leader allemand des verres et montures de lunettes existe depuis 1877. L'entreprise emploie quelque 4 300 collaborateurs dans le monde et dispose de onze sites de production dans dix pays ; elle crée deux tiers de sa valeur dans la fabrication en Europe, dont 75% en Allemagne. Beatrice Rodenstock (photographiée au siège central à Munich) ne travaille pas dans l'ancienne entreprise familiale. En 2003, elle a fondé NaviGet GmbH Conseil en entreprise avec Diedrich Diedrichsen et Volker Schad ; la société emploie aujourd'hui dix collaborateurs fixes et bénéficie d'un dense réseau de conseillers indépendants. NaviGet est spécialisée dans la mise en œuvre de stratégies orientées résultats, l'optimisation des processus et le développement de l'organisation. La société prodigue notamment ses conseils sur les questions de succession au sein des entreprises familiales ainsi que sur l'optimisation des processus de développement et propose des services de coaching pour les cadres.





Gregor Andreoli (à droite) a toutes les raisons de se réjouir : le règlement de sa succession s'est déroulé de façon exemplaire. Les produits respectueux de l'environnement que son entreprise fabrique et le sens aigu du marketing de son fils Marco (deuxième à partir de la droite) permettront à CTA de poursuivre son développement. Hans Baumgartner (Credit Suisse) veillera à ce que tout se passe bien du point de vue financier. Quant à Ladina Schmidt, de l'Institut de psychologie appliquée de Zurich, elle aura un bon exemple de plus à citer dans ses conférences.

## CTA AG Climatiseurs et pompes à chaleur : un double défi

**En 2006, le CEO Marco Andreoli et le président du conseil d'administration Gregor Andreoli ont fêté avec leurs 120 collaborateurs les 25 ans de CTA, dont la troisième phase d'agrandissement démarre cette année. Visite chez un leader discret.**

Après nous avoir fait rapidement visiter son entreprise, Gregor Andreoli nous raconte avec enthousiasme l'histoire de CTA depuis la fondation de la maison en 1981 à Zurich, en évoquant le transfert du siège à Münsingen en 1989 et le règlement réussi de la succession en 2005, date à laquelle son fils – dûment formé pour les assumer – reprend ses fonctions de président de la direction.

S'agit-il ici de l'évolution exemplaire d'un processus complexe souvent décrit de manière anonyme du fait que ce processus n'existe pas vraiment dans la pratique ? Ladina Schmidt, qui travaille au sein de l'Institut de psychologie appliquée de Zurich, souhaite savoir comment la situation avait été réglée chez l'ancien employeur de Gregor Andreoli. Celui-ci lui explique que l'entreprise avait été vendue après démantèlement et que le processus de succession n'avait jamais été défini clairement. D'où sa décision de relever un nouveau défi. En créant CTA, justement. Ladina Schmidt indique à cet égard que, d'une manière générale, « l'engagement de membres de la famille n'est intéressant pour une entreprise qu'à condition que ceux-ci soient au moins aussi qualifiés que des collaborateurs tiers. Mais les relations familiales et le principe d'équité rendent difficile une telle mise en œuvre ».

Comment cela s'est-il passé chez CTA ? Marco Andreoli a d'abord effectué un apprentissage de commerce, puis une formation en marketing à l'Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration, suivie de stages d'entreprise chez CTA à Genève et chez un fournisseur en Angleterre. Autant d'étapes vers la prise en main de la société. Marco Andreoli souligne toutefois qu'à son retour d'Angleterre, il ne savait pas encore très bien où son parcours professionnel le mènerait : « Je dois dire qu'au début j'ai eu du mal à me réadapter à la mentalité bernoise ! » Il a tout de même réintégré l'entreprise, y assumant différentes fonctions et prenant finalement en charge le secteur des pompes à chaleur, domaine alors peu développé mais promis à un bel avenir. « C'était une grande motivation de pouvoir construire moi-même quelque chose et devenir ainsi un pionnier de la deuxième génération. »

Gregor Andreoli précise : « CTA s'appuie sur quatre piliers : la climatisation, le froid, la chaleur et les prestations de services. Le secteur de la chaleur, avec les pompes domestiques Optiheat,

### Le point de vue du Credit Suisse

« Nous sommes fiers de ces PME qui, comme CTA, s'imposent sur le marché avec des produits de haute qualité et font honneur à l'industrie suisse. Nous sommes également fiers d'avoir accompagné CTA pendant des années comme banque principale tout au long de son développement. Jusqu'ici, CTA n'a pas dû faire face à de gros défis financiers, mais cela pourrait changer, car l'expansion prévue vers l'Allemagne va sans doute, à terme, faire passer le volume d'affaires à près de 100 millions de francs. Difficile d'indiquer a priori et avant toute analyse quelle serait la meilleure mesure à prendre en ce qui concerne CTA. Mais compte tenu de notre expérience de banque d'entreprise et de nos relations internationales avec les capital-risqueurs, nous trouverons certainement une solution pour une PME aussi saine et dirigée avec autant de sérieux. On pourrait également recourir à un financement mezzanine de façon à ne pas toucher aux rapports de propriété. »

**Hans Baumgartner, responsable Clientèle entreprises Suisse – PME**  
[www.credit-suisse.com/entreprises](http://www.credit-suisse.com/entreprises)

gagne toujours plus en importance. Par ailleurs, Marco a réussi avec brio le test destiné à savoir s'il avait les qualités de dirigeant requises pour poursuivre le développement de l'entreprise. »

C'est en 2001 que Marco Andreoli a rejoint la direction de l'entreprise. Son père savait déjà qu'il réglerait la succession cinq ans plus tard : « En 2004, j'ai pris de longues vacances et demandé à la direction de se mettre d'accord sur le nom d'un nouveau CEO. Marco a été choisi. J'étais évidemment ravi ! »

Que serait-il arrivé si un autre CEO avait été élu ? « Le père de Marco aurait certes été très déçu. Cependant, fort de ses expériences antérieures, il aurait accepté ce choix, remarque Ladina Schmidt. La réflexion doit toujours se concentrer sur l'entreprise. Un membre de la famille qui ne serait pas à la hauteur lui ferait du tort. On ne peut pas imposer comme CEO quelqu'un qui est mal accepté par ses pairs. Chez CTA, heureusement, tout a bien fonctionné. »

Et maintenant ? « Mon père se retire progressivement, déclare Marco Andreoli. Il n'intervient plus que pour les questions stratégiques. » Gregor Andreoli ajoute : « J'ai prévu de conseiller Marco pendant encore deux ans. Ensuite, il sera élu au conseil d'administration et les actions lui seront peu à peu transférées jusqu'à ce qu'il en détienne la majorité. Il faut aussi tenir compte de la divisibilité du patrimoine (entreprise, biens immobiliers, avoirs en espèces) pour l'héritage afin que mes autres enfants – une fille avocate et un fils photographe indépendant – ne soient pas lésés. »

[www.cta.ch](http://www.cta.ch)





Depuis plusieurs décennies, Lista et le Credit Suisse entretiennent une relation de confiance basée sur les contacts personnels, notamment entre Fredy A. Lienhard (à droite) et Urs P. Gauch, responsable Clientèle entreprises Suisse – Grandes entreprises.



## Liste B + L, Liste Office Il faut à l'entrepreneur temps, patience et argent

**Contrairement à son souhait initial, Fredy A. Lienhard n'a pas vendu Liste B + L à une entreprise industrielle mais à une société de participation. Lors du règlement d'une succession, en effet, il ne faut écarter aucune option afin de choisir la plus appropriée.**

«A 50 ans, on peut penser à sa succession, à 55 ans, il est vivement conseillé de le faire et à 60 ans, il faut s'en occuper concrètement. Il ne s'agit pas d'un sprint, mais d'une course de fond», explique Fredy A. Lienhard, passionné de vitesse, de retour à Arnegg après sa victoire aux 1 000 kilomètres de Monza comptant pour le Championnat d'Europe des voitures de sport.

Le 15 septembre 2006, le propriétaire de Liste B + L (équipements industriels) a trouvé la solution adéquate pour son entreprise et pour ses 800 collaborateurs en vendant la majorité de ses actions à la société de participation Capvis. La direction de Liste B + L a acquis 13% du capital et Fredy A. Lienhard en a conservé 25% par égard pour ses collaborateurs et ses clients. «Mon objectif étant d'assurer la pérennité de l'entreprise et de la marque, nous n'avons pas vendu nos actions au plus offrant mais avons organisé une présentation privée auprès de huit acheteurs potentiels triés sur le volet. Pour des raisons stratégiques, je n'envisageais au départ qu'un rachat par une société industrielle, mais après des négociations décevantes, je me suis tourné vers des partenaires de private equity, qui ne disposaient pourtant ni de produits complémentaires ni de réseaux de distribution», se souvient-il. Si le prix de vente ne lui semblait pas déterminant, il souligne toutefois qu'un repreneur non disposé à payer un prix raisonnable ne saura pas gérer correctement l'entreprise. Les collaborateurs se sont vu offrir de généreux bonus, une idée inspirée par Klaus Gebert, de Geberit AG. «Je comprends tout à fait que la nouvelle direction n'ait pas exactement la même philosophie que moi. C'est pourquoi je souhaitais un changement radical», précise le chef d'entreprise, qui ne siège plus au conseil d'administration mais envoie à chaque réunion une personne de confiance.

Fondée en 1945 à Degersheim, la société Lienhard Stahlbau produisait à l'origine des chaises de jardin et des armoires. Elle s'implante à Erlen en 1951 car Alfred Lienhard, lui aussi coureur automobile, connaissait le circuit de la ville. En 1970, son fils Fredy, alors âgé de 22 ans, se prépare à succéder à son père et étudie à l'Université de Saint-Gall lorsque ce dernier décède brutalement à 44 ans. Le jeune homme reprend l'entreprise, termine ses études et fait l'école d'officiers, puis poursuit sa formation à Harvard. Une situation qui n'aurait pas été possible sans Albert Schönenberger, responsable financier de l'époque, qui dirigea l'entreprise de main

## Le soutien du Credit Suisse

«La société Liste a été créée il y a 62 ans et ses propriétaires ont toujours entretenu de bonnes relations avec le Credit Suisse. Il s'agit d'une véritable amitié entre un banquier et un chef d'entreprise : Albert Angehrn père, directeur de la succursale du Credit Suisse à Saint-Gall, était chargé du suivi de l'entreprise à sa création et a participé à sa gestion en devenant membre du conseil d'administration après le décès de son ami Alfred Lienhard en 1970. Une confiance qui unit encore leurs fils, Albert Angehrn, responsable Swiss Corporates au Credit Suisse à Zurich, et Fredy A. Lienhard. Cette relation commerciale fructueuse est donc basée à la fois sur les contacts personnels et sur une offre de produits et de services bancaires bien adaptée aux besoins du client. Nous sommes fiers d'avoir pu accompagner Fredy A. Lienhard, un chef d'entreprise particulièrement attentif à la croissance de son entreprise, dans ses projets d'acquisition, de rationalisation et d'expansion, et notamment lors d'acquisitions réalisées grâce à des financements structurés. Ces transactions basées sur le futur cash-flow libre de l'entreprise nous permettent d'exploiter la capacité d'endettement de toute la société et d'optimiser l'ensemble des frais du capital.»

**Urs P. Gauch, responsable Clientèle entreprises Suisse – Grandes entreprises**

[www.credit-suisse.com/entreprises](http://www.credit-suisse.com/entreprises)

de maître, et deux amis d'Alfred Lienhard devenus membres du conseil d'administration.

Fin 2004, Fredy A. Lienhard s'adjoint les services de Jörg Wolle au conseil d'administration. Ce dirigeant expérimenté analyse la situation complexe des sociétés Liste Office (meubles de bureau) et Liste B + L, désormais juridiquement séparées, puis initie le processus de succession. «J'avais défini ma stratégie dès le milieu des années 1990, mais c'est grâce à cette démarche que j'ai pris conscience du nombre de fonctions que j'assumais au sein de l'entreprise, explique Fredy A. Lienhard. Liste B + L présente un potentiel énorme, mais ses responsables doivent s'engager pleinement, investir du temps et de l'argent et faire preuve de patience. Après trente-six ans à la tête de cette société, je n'étais plus la seule personne adéquate pour la diriger. Certains problèmes de management en Allemagne ont alors accéléré la décision.»

Fredy A. Lienhard a conservé Liste Office, plus petite mais dont le chiffre d'affaires dépasse tout de même les 100 millions de francs, ainsi que ALID Holding AG (finance). Interrogé sur la mise en œuvre du processus de succession au sein de ces deux sociétés, il répond : «C'est en cours. Ma fille Franziska est douée pour l'architecture et le design et pourrait imaginer reprendre Liste Office. Mais elle travaille aux Etats-Unis et ne souhaite pas rejoindre l'entreprise pour l'instant.»

[www.lista.com](http://www.lista.com) ; [www.lista-office.com](http://www.lista-office.com)



**Resmann Couture Helga Rabl-Stadler est connue à l'étranger comme présidente du Festival de Salzbourg. Mais elle dirige aussi une entreprise familiale qui en est à sa troisième génération : Resmann Couture, fondée en 1923 sous l'enseigne Resmann Pelze und Hüte. En parallèle, elle a aussi siégé avec succès au Conseil national et à la Chambre économique. Le passage du témoin à la quatrième génération est pour bientôt.**

## Helga Rabl-Stadler « Les questions de succession jalonnent toute ma vie »

**Elle a abandonné sa carrière de journaliste pour aider sa mère dans son magasin de mode. La quatrième génération reprendra bientôt le flambeau. Mais les questions de succession se posent aussi dans la politique, à la Chambre économique et au Festival de Salzbourg. Un témoignage de Helga Rabl-Stadler recueilli par Andreas Schiendorfer.**

« Je descends chez Resmann », disent les Salzbourgeois qui empruntent la ligne de bus O pour se rendre à l'hôtel de ville, juste à côté de notre magasin. Resmann est la première maison de la place. Les clients aiment venir chez nous parce qu'ils y trouvent toutes les grandes marques de vêtements.

Je n'ai pourtant jamais eu l'intention de rejoindre l'entreprise familiale. J'ai étudié le droit à Salzbourg, mais j'ai vite compris que cette discipline n'avait pas grand-chose à voir avec la justice. Je me suis tournée alors vers le journalisme. C'était et c'est toujours le métier de mes rêves. Passionnée d'information, je suis convaincue qu'une personne informée en vaut deux.

Je n'ai jamais établi de plan de carrière mais, à 21 ans, j'étais fermement décidée à faire carrière à Vienne. Et c'est ce qui s'est passé. J'ai écrit pour « Die Presse » et pour la « Wochenpresse » et j'ai été la première femme à tenir une chronique politique avec photo dans le « Kurier ».

Je me suis mariée, j'ai eu un premier enfant et j'ai pu néanmoins continuer à écrire. Ma voie était toute tracée, et j'en étais heureuse. Jusqu'au jour où, en 1978, ma mère m'a appelée de Salzbourg pour me dire qu'elle commençait à en avoir assez de son commerce, qu'elle avait besoin d'aide de toute urgence, faute de quoi elle vendrait. Ce fut une décision très difficile pour moi qui n'avais pas été spécialement élevée dans le monde de la mode et qui, en plus, attendais mon second fils. Je devais à la fois bien réfléchir et ne pas traîner. Plutôt que mes inclinations, j'ai fini par suivre mon devoir. Et je savais aussi que comme journaliste, à Vienne, je risquais de me sentir un jour coincée entre mon mari Peter Rabl, rédacteur en chef du « Kurier », et mon père Gerd Bacher, directeur général de la chaîne de télévision ORF...

La rapidité est un de mes points forts. Je vis à plein régime. Lorsque, plus tard, j'ai été pressentie pour une fonction politique à Salzbourg, le président du parti m'a présentée ainsi : « Voici notre nouvelle candidate au Conseil national. Elle s'est mariée en 1976, a eu son premier enfant en 1977 et son second en 1978. Ce qu'elle fait, elle le fait vite. »

Sortir du rang pour entrer dans l'arène a été pour moi une expérience très excitante. La politique est devenue ma passion. De 1983 à 1990, j'ai siégé très souvent au Conseil national à Vienne comme députée de l'ÖVP, le Parti populaire autrichien. J'ai en outre été élue en 1985 vice-présidente de la Chambre économique de Salzbourg, ce qui m'a permis d'être, à 40 ans, la première femme à présider une chambre économique. Je suis devenue vice-présidente parce que j'étais une femme, présidente malgré cela. J'ai bénéficié du fait que mon prédécesseur tenait à participer ac-

tivement au passage du témoin pour éviter d'interminables guerres de tranchées et canaliser les énergies vers la nécessaire réorientation, la rupture avec les structures archaïques. Il m'a aidée à attirer dans l'aventure deux vice-présidents expérimentés appartenant à d'importantes branches économiques et qui eux-mêmes ne caressaient plus d'ambitions.

De ce fait, je siégeais aussi d'office au comité du Festival de Salzbourg. Lorsque son président, le banquier Heinrich Wiesmüller, a voulu se retirer au bout de vingt ans, je lui ai fait part de mon intérêt. J'entreprenais ainsi pour la première fois des efforts afin d'obtenir un poste. C'est en 1995 que j'ai pu commencer dans cette fonction, qui était pour moi le rêve absolu. L'élection n'a toutefois pas été facile, car il s'agissait aussi d'une décision très politique. Mais le ministre de la culture «rouge» a fait confiance à la candidate «noire». Je pense pourtant avoir apporté la preuve de ma neutralité politique en tant que «ministre des affaires étrangères» du Festival. En outre, je suis parvenue à ancrer le Festival de Salzbourg encore plus largement dans la population et à consolider sa renommée internationale à une époque de «festivalite» aiguë. Je suis devenue une oratrice très demandée. J'éprouve d'ailleurs du plaisir à m'exprimer, que ce soit à Zurich ou à Munich devant les amis du Festival de Salzbourg, ou dans le Salzburgerland devant un club folklorique. En 2004, mon contrat a été prolongé de sept ans. Mais je me refuse à penser plus loin : carpe diem.

Lorsque je regarde en arrière, je me demande parfois comment j'ai pu concilier toutes ces activités : famille, magasin, politique, Chambre économique, Festival de Salzbourg. Je dois notamment beaucoup à la fidèle gouvernante de mes enfants. J'ai également dû faire des choix cruels : lorsque j'ai été nommée présidente du Festival de Salzbourg, j'ai abandonné notre succursale de Linz et remis tous mes mandats. Et ma vie conjugale a certainement échoué en partie à cause de l'éloignement et de mes différentes carrières. J'ai aussi connu des revers dans d'autres domaines, mais je suis heureusement peu douée pour la frustration.

En même temps, mes activités ont été une bénédiction pour la paix familiale. Ma mère était certes très généreuse, mais pas du tout prête à lâcher prise et à me remettre complètement le commerce. Cela ne s'est fait qu'à ses 70 ans, lorsque j'en avais moi-même déjà 50. La transition a donc été très longue, et sans mon engagement politique, notre association aurait peut-être volé en éclats...

En ce qui me concerne, j'ai prévu de céder la responsabilité opérationnelle à 60 ans, c'est-à-dire dans deux ans, à mon fils Sebastian, qui dirige déjà sa propre boutique de mode. Je sais qu'on se sent de moins en moins disponible avec l'âge et je veux éviter ce risque.

A propos de succession, il me vient à l'esprit un précepte du prince Schwarzenberg que j'ai toujours appliqué dans la vie publique : «Je ne donne aucun conseil à mon successeur. Les conseils ne font plaisir qu'à celui qui les donne.»

[www.resmann.at](http://www.resmann.at); [www.salzburgfestival.at](http://www.salzburgfestival.at)

## Marcel Queloz-Fürer L'avenir par l'intégration à un acteur global

**Fondée en 1877, l'entreprise de tradition Büro-Fürer a été vendue en mars 2005 à l'entreprise familiale française Lyreco. Comme elle avait pu alors négocier en position de force, les intéressés estiment toujours, deux ans après, que cette solution était la bonne.**

«Il importe d'avoir une vision claire  
Et d'agir avec esprit de suite  
En évitant avant toutes choses  
De perdre soi-même ses repères  
Car dans ce monde, seul parvient au but  
Qui pose correctement les jalons.»

Voilà ce qu'on peut lire dans l'ouvrage «Vom Tintenfass zum Computer» (De l'encrier à l'ordinateur), sorte de guide de l'entreprise que Rudolf Hans Fürer a publié en 1987 pour le centenaire de Büro-Fürer avant de céder, l'année suivante, la direction opérationnelle à la quatrième génération incarnée par son gendre Marcel Queloz-Fürer. Alors que la cinquième génération aurait pu prendre maintenant les rênes de cette entreprise vieille de 130 ans, celle-ci a été vendue en mars 2005 pour quelque 100 millions de francs à l'acteur global français Lyreco, une entreprise familiale fondée en 1926 et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards de francs.

Quelques années plus tôt, des décisions de pure clairvoyance entrepreneuriale avaient été prises, qui ne laissaient en rien présager l'évolution ultérieure : en plein boom technologique, Büro-Fürer vendit son secteur informatique en 1996 pour se repositionner sur celui des systèmes à café en 1997. Cette audace visionnaire fut récompensée en 1999 par le Prix de l'Entrepreneur de l'année, décerné par Ernst & Young à Marcel Queloz-Fürer. «Nous n'avons fait que remplacer des machines, en l'occurrence des ordinateurs, par des machines à café», explique Marcel Queloz-Fürer dans le livre «Visionäre, die sich durchsetzen» (Des visionnaires qui s'imposent). «A l'époque, tout le monde me disait que nous étions fous de vouloir vendre du café comme s'il s'agissait d'un article >





**Lyreco / Büro-Fürer** L'entreprise familiale française Lyreco a repris Büro-Fürer en mars 2005. Le secteur Articles de bureau et systèmes à café s'appelle désormais Lyreco, alors que le secteur Equipements de bureau a conservé l'ancienne raison sociale Büro-Fürer. En 2006, le chiffre d'affaires a augmenté de 9,5% à 163 millions de francs pour 400 collaborateurs environ. Sur notre photo, on reconnaît l'ancien CEO Marcel Queloz-Fürer (à gauche) aux côtés de son successeur Thomas Illi.

de bureau. La concurrence se gaussait.» De 6 millions de capsules Nespresso en 1999, les ventes sont passées à 50 millions en 2006, sous la direction avisée de Rudolf M. Fürer, membre du directoire.

En 2002, un nouveau centre d'expédition de 15 000 mètres carrés a été ouvert à Dintikon pour permettre une nouvelle expansion, notamment dans le secteur des articles de bureau. Parallèlement, la part des commandes en ligne n'a cessé de croître pour atteindre plus de 70%. Büro-Fürer est donc certainement la firme la plus moderne de la branche en termes de logistique et de développement sur Internet. Après quelques fluctuations liées à la conjoncture, l'entreprise affichait de nouveau une santé éclatante en 2004.

Fallait-il vraiment vendre ? « Pour régler une succession, il convient d'abord de se mettre d'accord au sein de la famille », souligne Marcel Queloz-Fürer, qui travaille dans l'entreprise depuis trente-sept ans. Au moment de la vente, la famille détenait 51% des actions et 80% des voix. « Après une analyse approfondie réalisée avec le soutien de professionnels, les trois branches de la famille sont arrivées à la conclusion que le risque entrepreneurial serait trop grand pour un successeur appartenant à la famille. Büro-Fürer est certes une firme saine, mais trop petite à moyen terme pour faire cavalier seul. » Même une fusion avec un concurrent n'aurait pas permis d'atteindre la taille critique. Et une expansion à l'étranger n'était pas réaliste vu la puissance de la concurrence.

« L'entreprise présentait d'importantes lacunes stratégiques », reconnaît Marcel Queloz-Fürer, très pragmatique. Le chiffre d'affaires n'était pas suffisant pour bâtir une marque autonome avantagée et de qualité. Quant au volume des achats, facteur qui joue également un rôle décisif dans le secteur informatique, il était trop modeste pour faire face à la pression croissante sur les marges. Qui plus est, les grands clients opérant à l'international voulaient désormais être servis partout par un seul et même partenaire. »

Le processus a vraiment débuté en 2004, lorsque l'un des quatre

grands acteurs globaux a approché Marcel Queloz-Fürer pour lui faire une offre de rachat. Comme il s'agissait sans conteste d'une des meilleures entreprises de la branche, un prix de vente intéressant – également pour les actionnaires étrangers à la famille – a pu être obtenu. Plus de 3,5 millions de francs sont allés aux collaborateurs.

Cinq critères ont été décisifs pour le succès de l'opération : 1) entreprise saine en phase d'expansion, 2) vision claire de l'avenir par les propriétaires et le management, 3) successeur désigné à la direction opérationnelle, 4) hauts responsables expérimentés et structures claires, 5) relation de confiance avec les acheteurs potentiels.

Cinq points furent également importants après la vente : 1) développement d'un capital de confiance avec les nouveaux propriétaires, 2) sécurité pour les collaborateurs, 3) continuité vis-à-vis des clients, 4) soutien à la nouvelle équipe dirigeante, 5) lâcher-prise.

Toutes ces exigences ont été remplies. Après avoir encore dirigé pendant deux ans, à 60%, la filiale autonome Büro-Fürer AG Office Design, Marcel Queloz-Fürer se retire cette année, comme l'a déjà fait son beau-frère en 2006. Thomas Illi, ancien CFO de Büro-Fürer, a repris la direction de Lyreco Suisse – nouvelle raison sociale depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2005 – et conduit avec succès la complexe intégration à la société mère.

Et le lâcher-prise ? Agé maintenant de 63 ans, Marcel Queloz-Fürer affirme : « Je suis convaincu qu'avant de larguer les amarres pour de nouveaux rivages, il faut lâcher prise et laisser les choses suivre leur cours. Je suis maintenant prêt. » Ces nouveaux rivages, il les trouvera comme les a trouvés son prédécesseur et modèle Rudolf Hans Fürer qui, en 2005, à l'âge de 90 ans, a publié son onzième livre : « Literarische Seitensprünge » (Escapades littéraires).

[www.lyreco.ch](http://www.lyreco.ch) ; [www.fuerrer.ch](http://www.fuerrer.ch)

## Glossaire

**Due diligence** Dans le cadre de la vente ou de l'achat de tout ou partie d'une entreprise, la « due diligence » désigne « tout le soin » avec lequel doit être examiné l'objet du contrat avant la transaction. Les expertises en due diligence comportent notamment une évaluation sérieuse de l'entreprise, une analyse systématique de ses points forts et de ses faiblesses, et une analyse des risques inhérents à son acquisition. Ces expertises prennent en considération les bilans, les ressources en personnel et en matériel, le positionnement stratégique, les risques juridiques et financiers ainsi que l'impact écologique. Leur but est de détecter des éléments de nature à entraver la conclusion de la transaction, comme la contamination d'un terrain ou une incertitude quant aux droits protégeant une marque détenue par une entreprise.

**Effet de levier** Terme signifiant que pour une rentabilité donnée de la totalité du capital avec augmentation de l'endettement, la rentabilité des fonds propres s'accroît à condition que le taux d'intérêt des capitaux empruntés soit inférieur à la rentabilité de la totalité du capital.

**M&A** Abréviation de « merger & acquisition », terme générique anglais qui désigne la fusion et le rachat d'une entreprise par une autre.

**MBO** Abréviation de « management buy-out », terme qui désigne la reprise d'une société par les membres de sa direction. Une transmission graduelle de l'entreprise aux membres de la direction permet de préserver tout ce qui a été bâti soigneusement au fil des ans, comme les processus ou les relations clients importantes.

**MBI** Abréviation de « management buy-in », terme qui désigne un rachat d'entreprise impliquant l'arrivée d'un dirigeant ou d'une équipe de management externe.

**Mezzanine** Issu de l'italien « mezzanino », le terme mezzanine est emprunté au vocabulaire de l'architecture, où il désigne un niveau intermédiaire aménagé entre deux étages principaux d'un bâtiment (entresol). Dans le jargon financier, il est utilisé au sens figuré pour évoquer les instruments hybrides alliant financement par fonds propres et financement par fonds de tiers.

**Private equity** Terme générique qui englobe tous les placements dans des sociétés non cotées. Les bailleurs de fonds peuvent être des investisseurs institutionnels (caisses de pension, banques, assurances) ou des particuliers fortunés. Ils participent directement au capital des entreprises ou mettent leur argent à disposition au travers de fonds de placement qui investissent dans ces sociétés.

**Recapitalisation** Terme désignant une opération par laquelle une entreprise remplace ses fonds propres par des fonds de tiers en recourant à un crédit. Elle devra s'acquitter du paiement des intérêts et du remboursement du capital emprunté.

## Brochures



### De nouvelles perspectives pour vous

La capacité de créer du neuf tout en préservant l'acquis est l'un des points forts du Credit Suisse depuis plus de 150 ans. La vitesse à laquelle évoluent les marchés, la diversité des possibilités de placement et les défis posés par la concurrence internationale exigent des stratégies de plus en plus novatrices pour ouvrir de nouvelles perspectives. La brochure Private Banking intitulée « De nouvelles perspectives pour vous » donne un aperçu de l'ensemble des prestations et produits de private banking, qui tiennent compte de tous les aspects de la situation et des besoins personnels de chacun.



### Succession au sein des PME

La nouvelle brochure « Succession au sein des PME. Un guide pratique » ne s'adresse pas seulement aux entrepreneurs, mais aussi à leurs conjoints et à leurs successeurs potentiels. Elle présente une procédure possible pour régler une succession et se réfère à diverses questions d'ordre technique.



### Conseil en matière de successions

La brochure « Conseil en matière de successions. Solutions globales pour le règlement de votre succession » montre combien il peut être important, pour planifier en temps opportun une succession, de bénéficier, dans tous les domaines des régimes matrimoniaux et du droit successoral, d'un conseil approfondi qui englobe les questions de prévoyance et de fiscalité. Le manuel « Régimes matrimoniaux et droit successoral. Guide pratique de la succession des biens » (prix : 20 CHF) donne des informations détaillées. Pour toute question à ce sujet, consultez votre conseiller clientèle.





Vous pensez  
entreprise familiale.

**Nous pensons  
aussi  
planification de  
la succession.**

**«Best Private  
Bank» pour les  
entreprises sur  
le marché suisse.**

Distinction  
d'Euromoney 2007.

Vous souhaitez placer l'œuvre de votre vie en mains sûres. Le Credit Suisse est à vos côtés avant, pendant et après la transmission à la génération suivante. En vous conseillant de manière exhaustive sur tous les aspects de la succession, afin d'assurer la pérennité des valeurs de votre famille et de votre entreprise.  
[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

De nouvelles perspectives. Pour vous.

CREDIT SUISSE 