NOVEMBRE 2017

ENTREPRISES FAMILIALES :

UNE VISION À LONG TERME DANS UN MONDE PRESSÉ

BCGE

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

CCIG

Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève

ENTREPRISES FAMILIALES :

UNE VISION À LONG TERME DANS UN MONDE PRESSÉ

NOVEMBRE 2017

SOMMAIRE

PRÉAMBULE 5

CE QU'IL FAUT RETENIR 6

1. LE GRAND RETOUR DE L'ENTREPRISE FAMILIALE 8

2. L'ENTREPRISE FAMILIALE, UNE VALEUR SUISSE 12

3. LES PLUS ANCIENNES ENTREPRISES FAMILIALES 16

4. L'ENTREPRISE, SES FEMMES ET SES HOMMES 20

5. TRANSMETTRE SON ENTREPRISE 28

CONCLUSION 34

80 QUESTIONS À SE POSER 36

ENTREPRISES FAMILIALES:
UNE VISION À LONG TERME DANS UN MONDE PRESSÉ

PRÉAMBULE

La lassitude engendrée par le «court-termisme» ambiant ou, au contraire, l'attirance pour la stabilité et la résilience dont les entreprises familiales font preuve ont remis ce type de société sur le devant de la scène. Alors qu'elles apparaissaient en voie de disparition il y a encore vingt ans, elles font aujourd'hui souvent figure de modèle, elles qui s'inscrivent sur la durée. On en compte plus de cinquante rien qu'à Genève qui ont dépassé le siècle d'existence.

Souvent discrètes, les entreprises familiales jouent un rôle très important dans l'économie locale, en raison notamment de leur fort ancrage régional et de leur nombre. Mais aussi de leur rayonnement, car Genève a la chance de compter de véritables fleurons, au rang desquels on peut notamment citer Firmenich, Patek Philippe, Bongénie ou Caran d'Ache, une énumération bien évidemment réduite, tant les sociétés méritant d'être citées sont nombreuses.

Stabilité, indépendance, confiance, loyauté, pragmatisme. Tels sont les mots qui reviennent le plus souvent pour caractériser les entreprises familiales. Et qui figurent dans leur ADN, au même titre que la volonté de préserver et de développer le patrimoine familial. Au-delà de l'image idyllique, les défis sont pourtant nombreux.

Comment innover tout en respectant la tradition? Quelle gouvernance adopter pour pouvoir s'adapter aux mutations actuelles, notamment à la transformation numérique? De quelle manière concilier les questions familiales et les enjeux de l'entreprise? Quand s'ouvrir à l'extérieur en nommant un CEO ou des administrateurs non liés à la famille? A qui transmettre l'entreprise pour ne pas créer de jalousies? Comment éviter que les inévitables conflits ne ruinent l'entreprise et ne détruisent la famille?

Telles sont quelques-unes des questions traitées dans cette 10e étude publiée par la CCIG et la BCGE, avec la collaboration de l'OCSTAT. Le sujet est d'autant plus passionnant que les sociétés familiales portent en elles tout à la fois les problématiques de l'entreprise, les histoires de famille et le patrimoine culturel romand. Plus que les autres types de sociétés, elles reflètent ainsi toutes les dimensions de l'existence. Avec les hauts et les bas, le poids des doutes et le risque des certitudes.

Entre management, économie et psychologie, l'étude passe notamment en revue les éléments-clés des bonnes pratiques utiles tant aux entreprises familiales qu'aux personnes susceptibles de rejoindre l'une d'elles. Elle vise ainsi à apporter sa pierre et à consolider ces maisons intimement liées à la prospérité de l'économie lémanique.

Nos remerciements s'adressent à Aline Yazgi, auteure de l'étude, ainsi qu'au comité de pilotage, composé d'Alexandra Rys (CCIG), Hélène de Vos Vuadens et Olivier Schaerrer (BCGE), ainsi que de Roland Rietschin (OCSTAT).

Nous vous souhaitons une lecture stimulante et enrichissante.

Blaise Goetschin
CEO
BCGE

Frédérique Reeb-Landry
Directrice générale
CCIG

CE QU'IL FAUT RETENIR

Quel est le point commun entre le groupe Maus, les magasins de chaussures Aeschbach, la menuiserie Barro, la papeterie Brachard, la banque Lombard Odier, la régie Grange et l'entreprise Cerutti Toitures? Elles sont toutes basées à Genève et en mains des mêmes familles depuis plus d'un siècle. Elles ne sont d'ailleurs pas les seules, plusieurs autres partageant les mêmes caractéristiques.

Pourtant, celles qui ont réussi à traverser les décennies et les passages d'une génération à une autre ne représentent qu'une petite catégorie de ce qu'on appelle «entreprise familiale». Celle-ci revêt en effet de nombreuses formes différentes et ne répond pas à une définition unique: la famille peut diriger la société ou uniquement la posséder. Elle peut être seule à bord ou partager direction comme propriété avec d'autres. Elle peut avoir introduit son affaire en bourse tout en ayant conservé une part déterminante des actions ou vivre sans même un crédit bancaire. Elle peut avoir créé sa société il y a six mois ou plus de 200 ans, ou encore l'avoir rachetée à un tiers. Le spectre est large, mais le focus est clair: une personne ou une famille la possède et, plus important probablement encore, se sent responsable.

Comme le décrit le premier chapitre, les entreprises familiales constituent un véritable pilier de l'économie, puisqu'environ trois sociétés suisses sur quatre sont en mains familiales. Il est difficile toutefois de les quantifier exactement, en raison du manque de sources: il n'existe aucun répertoire qui énumérerait l'ensemble de ce type d'établissements.

Au-delà des chiffres, elles semblent redevenir «tendance». Plusieurs explications à cela: leur vision à long terme et leur stabilité étant à nouveau considérées comme des vertus. En outre, elles ont affiché des performances solides en termes de rendement financier.

Le deuxième chapitre met en lumière les parallèles entre les valeurs suisses et celles de l'entreprise familiale, au rang desquelles le consensus, la volonté d'indépendance et l'importance donnée au travail. Il passe également en revue les principales autres caractéristiques de telles sociétés: ancrage régional, volonté de qualité, orientation client, confiance et rapidité des prises de décisions. Voilà pour les qualités. Mais la médaille a aussi son revers, avec parfois des faiblesses en termes de structures, un cumul excessif de fonctions, le défi de la succession, un manque de regard extérieur et d'outils de gouvernance.

Partant du principe qu'une entreprise ne naît pas familiale, mais qu'elle le devient, l'étude s'est penchée, dans le troisième chapitre, sur l'histoire de ces sociétés à Genève. Et rechercher les plus anciennes d'entre elles, c'est aussi se plonger dans l'histoire économique, politique et sociale de la région. On y lit l'influence du système législatif, l'apport des étrangers, l'évolution technologique, l'attention donnée depuis très longtemps à la formation. Avec, au final, le recensement de dizaines de sociétés familiales centenaires encore en activité.

Se pencher sur les entreprises familiales, c'est certes parler d'économie, de management, de fiscalité et de tous les aspects de la vie d'une société. C'est aussi s'intéresser à l'être humain, car ce dernier joue un rôle encore plus grand que dans les autres structures. Comme l'évoque le quatrième chapitre, pour véritablement les comprendre, il faut s'intéresser à leurs deux visages: l'entreprise et la famille. Cette famille qui fait leur grande force, mais aussi leur fragilité. Et tout l'art consiste à concilier les deux aspects. Or, les deux univers sont radicalement différents. Le premier est régi par les émotions, le second l'est (ou du moins devrait l'être) par les éléments rationnels. Des thèmes tels que la gouvernance, les relations personnelles et professionnelles entre membres de la famille ainsi que la gestion du conflit, y sont évoqués. Sans compter l'éternelle question de savoir qui de la famille ou de l'entreprise a le primat.

Ces questions sont portées à leur paroxysme lors de la transmission de l'entreprise. Ce moment, traité au chapitre 5, constitue un cocktail de risques et d'opportunités, de joies, de peurs et de petits deuils. Le dirigeant doit avoir de la lucidité pour choisir son, sa ou ses successeurs, de la sagesse pour anticiper la transmission et de l'humilité pour se retirer en douceur. Quant aux héritiers potentiels, ils doivent mener leur propre réflexion pour savoir s'ils désirent pleinement reprendre l'affaire familiale. L'époque est révolue où les enfants rejoignaient automatiquement l'affaire familiale. Même s'ils sont parfois traités dédaigneusement de «fils à papa», ces fils et filles ont du courage lorsqu'ils décident de poursuivre l'œuvre de leurs parents, voire de leurs ancêtres. On oublie trop souvent le poids psychologique de l'héritage familial, entre injonction de conformité, désir d'indépendance et peur de faire disparaître l'édifice d'une ou plusieurs vies.

La fiscalité lors de la transmission est également abordée dans ce chapitre 5, avec un accent sur l'impact du statut juridique sur la taxation.

Quant à la conclusion, elle évoque l'avenir des entreprises familiales, notamment à l'ère 4.0. Entre le risque de se laisser bercer par le «on a toujours fait comme ça» et l'atout de pouvoir prendre des décisions très rapidement, chacune d'elles aura sa manière de s'adapter, ou non. Jusqu'à présent, les entreprises familiales de la région ont, pour celles qui restent, su concilier tradition et innovation, ce qui a d'ailleurs constitué l'une de leurs forces. La clé pour le futur réside peut-être dans cette injonction de l'une d'entre elles: l'innovation doit faire partie de la tradition.

Enfin, l'étude adopte dans ses dernières pages un angle très pratique. Certes, diriger une entreprise est un art, pas une recette. Une série de questions à se poser peut néanmoins servir de base de réflexion pour aborder différents domaines cruciaux. C'est ainsi que 80 interrogations (sur des thèmes tels que la famille, la gouvernance et la transmission, et en particulier des questions personnelles à se poser lorsque l'on va remettre son entreprise ou lorsqu'on hésite à reprendre celle de sa famille) sont répertoriées.

1. LE GRAND RETOUR DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

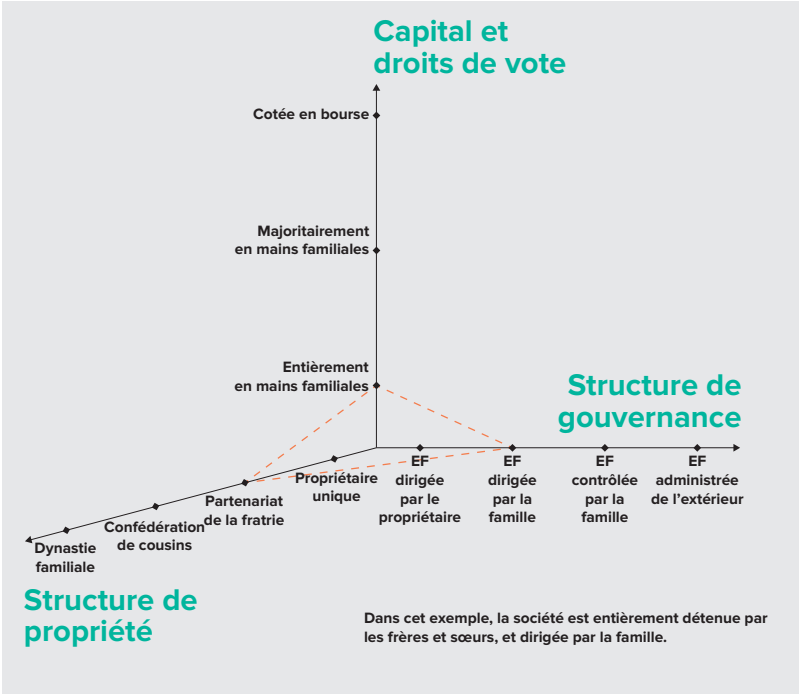
IL Y A UNE VINGTAINE D'ANNÉES, L'ENTREPRISE FAMILIALE SEMBLAIT DEVOIR CÉDER LE PAS À DES MODÈLES PUBLICS OU PLUS ANONYMES DU CAPITAL. DANS L'INCONSCIENT COLLECTIF, ON L'ASSOCIAIT FRÉQUEMMENT À UNE ENTITÉ PATERNALISTE SENTANT UN PEU LA NAPHTALINE. L'AVENIR ÉTAIT AUX *START-UP* ET AUX GROUPES COTÉS DOTÉS D'UN LARGE ACTIONNARIAT DONT LES ÉBLOUISSANTES PERFORMANCES BOURSIÈRES RENVOYAIENT AUX LIVRES D'HISTOIRE LES SOCIÉTÉS AYANT TRAVERSÉ LES DÉCENNIES. CERTAINS PRÉVOYAIENT MÊME LA DISPARITION DES ENTREPRISES FAMILIALES AVEC L'AVÈNEMENT DE L'ÈRE INTERNET.

Et sont arrivées les crises financières touchant les valeurs technologiques au début du XXIe siècle, puis celle de 2008, entraînant dans son sillage de nombreux groupes jusqu'ici portés aux nues. Bien sûr, certaines sociétés familiales, petites et grandes, ont également disparu et le mouvement n'est pas terminé, le statut familial ne constituant pas une immunité contre la mauvaise fortune. Mais un changement dans les mentalités semble s'être produit. Voici pourquoi.

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE FAMILIALE ?

Commençons par déterminer ce qu'est une entreprise familiale, les opinions à ce propos étant variées. Car il n'est pas aussi facile qu'il y paraît de la définir. Elle ne se caractérise en effet pas par la taille (certaines ne comptent qu'une personne, d'autres ont des milliers de salariés, à l'image de Firmenich ou, à l'étranger, de Michelin, IKEA ou Mars). Elle ne se distingue pas non plus par sa forme juridique: s'il y a pléthore de raisons individuelles, elles sont nombreuses à s'être constituées en Sàrl ou en SA. Même certains banquiers privés de la plus pure tradition familiale ont abandonné leur statut de société de personnes.

LES ENTREPRISES FAMILIALES PEUVENT REVÊTIR PLUSIEURS FORMES



Source: PwC pour les axes du bas; aycom pour l'axe vertical.

Tournons-nous donc vers la Commission européenne qui en donne la définition suivante[1]: une entreprise est familiale si «la majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, ou par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de

1 COMMISSION EUROPÉENNE, Direction des entreprises et de l'industrie, novembre 2009. *Overview of family business relevant issues*.

l'entreprise, ou bien par leur conjoint, parents ou enfants ou encore par les héritiers directs de leurs enfants.» Et l'organisation de préciser qu'il faut également qu'«au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise».

Le spectre est donc large. Cela va ainsi du propriétaire unique ayant créé sa société à la dynastie familiale aux commandes depuis plusieurs générations, en passant par la personne qui rachète une firme existante et par le groupe détenu par une famille, mais dirigé par des cadres non-membres de ladite famille.

Et l'éventail est encore plus grand si l'on inclut les groupes tels Swatch ou Richemont qui sont cotés et où la famille ne détient pas/plus la majorité du capital, mais y exerce une influence certaine. Raison pour laquelle d'ailleurs, le Center for Family Business de l'Université de St-Gall a des seuils différents pour définir les sociétés familiales: si l'entreprise est non cotée, la famille doit contrôler plus de la moitié des droits de vote; si elle l'est, il suffit que la famille détienne 32% des droits de vote. Pourquoi précisément ce pourcentage? Il est motivé par l'observation que «dans les pays de l'OCDE, il suffit en moyenne de posséder 30% des droits de vote pour dominer alors l'assemblée générale, car généralement, quelque 60% des votes sont représentés. Pour être sûrs, nous avons adopté une approche conservatrice et fixé cette barre à 32%».

D'autres adoptent une définition plus stricte. Ainsi, l'association à but non lucratif «Family Business Network Switzerland» ajoute une dimension successorale. «Nous définissons comme entreprise familiale des entreprises avec une famille propriétaire dominante qui gère la société avec un esprit entrepreneur et une volonté de transmission intrafamiliale», précise cette association regroupant dans le monde presque 3 400 entreprises (dont 145 en Suisse) représentées par 11 000 membres individuels. On constate en effet que le caractère familial est plus prononcé quand la société a passé le cap d'au moins une transmission à la génération suivante.

On le voit, un des problèmes majeurs tient à la diversité des définitions. Il faut dès lors faire des choix. Dans cette étude, nous nous focaliserons principalement sur les entreprises de deuxième génération ou plus dont la famille est majoritaire, car elles ont pour elles les faits et pas uniquement les intentions. D'autant que, comme détaillé plus loin, l'une de leurs caractéristiques principales tient à la durée: les sociétés familiales ont une vision à long terme. Pour reprendre une phrase que l'on entend souvent: «On ne naît pas entreprise familiale, on le devient.»

POURQUOI L'ENTREPRISE FAMILIALE REDEVIENT-ELLE TENDANCE ?

De tout temps, les entreprises familiales ont constitué la forme la plus répandue de l'initiative privée. En termes quantitatifs, elles étaient certes plus nombreuses il y a quelques décennies. Il n'empêche que toute une rhétorique s'est développée autour de l'entreprise familiale depuis une dizaine d'années. Les conférences et rapports se multiplient à leur sujet, les grands cabinets de services ont désormais presque tous leur département consacré à ce type de structure, les journaux éditent des dossiers spéciaux et des magazines traitent exclusivement de ce thème (notamment *Family Business Review, Journal of Family Business Strategy* et *Journal of Family Business Management*).

Et, de manière générale, les divers spécialistes de la question constatent tous un regain d'intérêt. Plusieurs explications sont avancées.

La première peut être qualifiée de retour de balancier. Ainsi, dans un de ses ouvrages[2], le professeur d'économie français Gérard Hirigoyen, spécialisé notamment dans le thème des entreprises familiales, estime que les excès des entreprises managériales ont mis en évidence les vertus des entités familiales. Quant à la psychologue et coach d'entreprise Anne Juvanteny, elle constate que ces sociétés «attirent toujours plus à l'heure où les salariés sont fatigués du court terme, des fusions, des licenciements et des rendements immédiats.[3]» Elles sont ainsi en train de «devenir un modèle, ou plutôt un contre-modèle, de la société contemporaine».

La deuxième explication tient à ces vertus justement. La prudence, la sécurité et la vision à long terme, d'abord. Les objectifs de rentabilité y sont moins déterminants que la volonté de pérennité. Or, comme le souligne Pierre-André Cardinaux, de Ernst & Young, désormais, de nombreuses personnes ont «pris conscience de l'importance de la stabilité et de la résilience. Elles se rendent compte que les entreprises ont intérêt à penser en termes de générations et non de mois.»[4]

75%

DES PME SUISSES SONT EN MAINS FAMILIALES

Source: UNIVERSITÉ DE ST-GALL/CREDIT SUISSE: «Le défi du changement de génération», juin 2016.

2 HIRIGOYEN Gérard (sous la direction de), 2014. *Entreprises familiales, défis et performances*. Economica. Connaissance de la gestion.
3 JUVANTENY Anne, 2016. *Travailler en famille avec plaisir. Bien vivre et réussir sa carrière en entreprise familiale*. Dunod: InterEditions. France.
4 ERNST & YOUNG, 2010. *«Construire pour durer. Les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable.»*

21 MIOS

D'EMPLOIS DANS LES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES FAMILIALES DU MONDE

Source: UNIVERSITÉ DE ST-GALL, Center for Family Business: "Global Index".

Et la prudence paie. Grande spécialiste des entreprises familiales, Marie-Christine von Pezold, directrice de l'association Family Business Network Switzerland et conseillère indépendante auprès de Lombard Odier pour les entreprises familiales, date précisément ce retournement de tendance. Et l'explique, études à la clé. «Depuis la crise de 2008, nous constatons en effet un regain d'intérêt pour de telles sociétés. Des études ont démontré que les sociétés familiales performent certes parfois moins bien que les autres quand la conjoncture est bonne, mais qu'elles résistent beaucoup mieux lorsque la situation est mauvaise. Elles sont beaucoup plus résistantes, car elles sont plus frugales, que ce soit en période de haute ou de basse conjoncture. Elles ont moins tendance à dépenser et sont moins endettées. Elles investissent sur leur propre capital et sont plus prudentes.»

Une des études montrant cette bonne performance a été réalisée par les professeurs de finance à l'Université de Fribourg Dusan Isakov et Jean-Philippe Weisskopf, et s'intéresse aux groupes suisses cotés au SPI.[5] Leur conclusion? «Les entreprises avec un actionnaire majoritaire familial présentent la meilleure performance sur la période 2003-2010. Avec leur vision à long terme et leur savoir-faire unique, elles ont, semble-t-il, mieux traversé la crise que d'autres types de sociétés.» Voilà qui est clair! Les détails sont également intéressants: «Il apparaît que la surperformance est plus marquée si un membre de la famille est actif dans l'entreprise en tant que CEO ou président du conseil d'administration. Cela s'explique par l'augmentation du pouvoir décisionnel et une influence plus marquée et directe sur la politique et la culture de l'entreprise par la famille.»

Troisièmement, pour des gens souvent déboussolés par les changements à répétition et inquiets pour leur avenir, cette volonté de stabilité a de quoi attirer. Même si les primes de performance ne sont pas forcément aussi intéressantes que dans des groupes cotés. «Mais ce qu'on ne peut pas offrir d'un point de vue salarial, on le compense avec un cadre serein», tempère Isabelle Harsch, dirigeante de la société de transport et déménagement du même nom créée par son grand-père.

Autre raison: aujourd'hui, les sociétés familiales ont évolué. «Si elles se sont bien développées, c'est aussi parce qu'elles se sont souvent professionnalisées. Avant, elles ronronnaient. Maintenant, nombre d'entre elles ont mis en place des structures de gouvernance et un management professionnel», constate Edgar Brandt, fondateur du cabinet de conseil EB Advisory.

Enfin, certainement poussées par cette conjonction d'éléments, les firmes familiales soulignent souvent leur caractère unique et leur histoire passant d'une génération à l'autre. C'est surtout à partir de la troisième génération qu'elles mettent en avant leur ADN transgénérationnel. Ce *storytelling* ne reste pas confiné aux seules plaquettes de présentation ou aux sites web: on le retrouve même affiché dans les magasins, à l'image d'Aligro qui rappelle entre ses rayonnages que l'aventure familiale remonte à 1923. De quoi rendre encore plus visibles les entreprises familiales.

LES ENTREPRISES FAMILIALES, UNE FORCE DE PREMIER ORDRE

Comme à l'étranger d'ailleurs, les entreprises familiales représentent la majorité des sociétés suisses. Leur nombre exact n'est pas connu, en raison des diverses définitions possibles, mais surtout à cause du manque de sources. En effet, il n'existe nulle part de répertoire, fichier ou autre qui énumérerait l'ensemble de ces établissements.

Selon les estimations, la part d'entreprises familiales dans le monde oscille entre 60 et 90%. D'après le Global Family Business Index de l'Université de St-Gall, qui a recensé les 500 plus grandes d'entre elles au niveau de la planète, ces dernières représentent «21 millions d'emplois, soit presque autant d'habitants que compte l'Australie». En ventes, la championne est la chaîne américaine de magasins Wal-Mart, créée en 1962 par Sam Walton et présidée aujourd'hui par son fils, qui dégage un chiffre d'affaires de plus de 485 milliards de dollars et emploie quelque 2,2 millions de personnes[6]. Coté en bourse, cet empire, dont 50,9% des parts sont en mains de la famille Walton, est également le plus grand groupe de distribution au monde.

La première à ne pas être cotée en bourse pointe à la 6e place mondiale. C'est le géant américain du *trading* Cargill, détenu à 100% par la famille éponyme et créé en 1865. A noter que l'on trouve également dans ce top 10, Aldi, fondée en Allemagne il y a plus de cent ans et intégralement aux mains de la famille Albrecht.

5 ISAKOV Dusan, WEISSKOPF Jean-Philippe, 2013. *Les familles fondatrices sont-elles des actionnaires spéciaux? L'expert-comptable suisse*. Mars 2013. Cet article est un extrait de leur étude «Are Founding Families Special Blockholders?»

6 Les données se rapportant aux plus grandes entreprises familiales du monde sont tirées du Global Family Index, compilé par le Center for Family Business de l'Université de St-Gall, en collaboration avec le Centre d'excellence des entreprises familiales d'EY. Les données indiquées dans cette étude se basent sur la version de juin 2017.

Toujours selon le Global Family Business Index, le premier groupe suisse arrive au 12e rang: Gunvor, actif dans le gaz et le pétrole (64 milliards de chiffre d'affaires, 1 500 employés). Créé en 2000 et appartenant à 61% à la famille Törnqvist, il est suivi au 20e rang par Roche (50,1% aux familles Hoffman et Oeri, 50,3 milliards de ventes, 98 000 employés) et 17 autres firmes helvétiques parmi lesquelles MSC, Kuehne + Nagel International, Compagnie Financière Richemont, Liebherr International, Schindler, Sika, Swatch Group et Firmenich.

Ces géants ne doivent toutefois pas masquer le fait qu'en majorité, il s'agit de petites et moyennes structures, dès lors beaucoup plus difficiles à repérer et donc à quantifier précisément.

C'est ainsi qu'aujourd'hui, en Suisse, approximativement 75% des PME seraient en mains familiales, selon une étude réalisée par l'Université de St-Gall et le Credit Suisse.[7] Et les auteurs de préciser que cela représente «environ 375 000 PME employant quelque 1,6 million de personnes». De son côté, PwC estime que 8 entreprises suisses sur 10 sont en mains familiales et qu'elles réalisent environ 60% du PIB.[8]

Dans ces conditions, et indépendamment du chiffre exact, il n'est pas excessif de dire qu'elles constituent un véritable pilier de l'économie suisse. D'autant que leur implication dans le tissu économique, politique et social ne se résume de loin pas à une simple dimension quantitative (voir «L'ancrage régional», page 13).

L'ENTREPRISE FAMILIALE À GENÈVE

Comme il n'existe pas de statistiques sur les entreprises familiales, il est difficile de dire s'il y en a plus ou moins à Genève que dans le reste de la Suisse. De prime abord, il semble toutefois qu'il y en ait ici un peu moins. Cette conclusion s'explique d'une part car on en répertorie le plus parmi les petites sociétés. Or, la proportion de PME à Genève est légèrement plus faible qu'en moyenne nationale (environ 99% contre 99,7%). D'autre part, comme le constate Patrick Schefer, directeur de la Fondation d'aide aux entreprises (FAE): «Il y a ici davantage de brassages et d'opportunités, tant en termes de formation que de diversité des emplois.» Le directeur de cette institution, qui fait partie du cautionnement romand et offre donc une vue supracantonale, a également remarqué que «la proportion de patrons désirant transmettre leur affaire à leurs enfants semble moins élevée».

76%

DES ENTREPRISES FONT RÉFÉRENCE À LEUR CARACTÉRISTIQUE FAMILIALE DANS LEUR COMMUNICATION

Source: EY «Staying power: how do family businesses create lasting success? Global survey of the world's largest family business", 2015.

7 UNIVERSITÉ DE ST-GALL, CENTER FOR FAMILY BUSINESS ET CREDIT SUISSE, 2016. *La succession d'entreprise dans la pratique, Le défi du changement de génération*.
8 PwC CEO, LE MAGAZINE DES DÉCIDEURS, 2016. *Entreprises familiales visionnaires.*
9 Loi sur les heures d'ouverture des magasins (LHOM), article 4.
10 Annonce vue sur internet en mars 2017.

◆◆◆

DES HEURES D'OUVERTURE PLUS SOUPLES

Au-delà du pur intérêt intellectuel, la définition de l'entité familiale revêt aussi un intérêt commercial. En effet, la loi genevoise régissant les heures d'ouverture des magasins[9] prévoit des exceptions pour «les entreprises familiales au sens de l'article 4 de la Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce». Et que dit ce dernier? Que la Loi sur le travail (Ltr) ne «s'applique pas aux entreprises dans lesquelles sont seuls occupés le conjoint ou le partenaire enregistré du chef de l'entreprise, ses parents en ligne ascendante et descendante et leurs conjoints ou leurs partenaires enregistrés, ainsi que les enfants du conjoint ou du partenaire enregistré du chef de l'entreprise».

Concrètement, ce type de commerces peut rester ouvert le soir, la nuit, le dimanche et les jours fériés pour autant qu'ils n'occupent pas de personnel (comprenez: de personnel non-membre de la famille) au-delà des heures de fermeture normales des magasins, explique Jacques Folly, délégué au développement économique du commerce du canton de Genève. Voilà pourquoi des dizaines de *shops* et épiceries sont ouverts lorsque tous les autres ont portes closes. Et pourquoi l'on tombe parfois sur des annonces de leaders des stations-service recherchant comme franchisée «une entreprise familiale occupant au moins 6 membres de la même famille» afin de pouvoir «proposer à leurs clients de faire leurs achats dans un magasin *convenience* ouvert 365 jours par année»[10].

A noter encore que, comme le précise Jacques Folly, la Loi sur les heures d'ouverture prévoit d'autres exceptions (kiosques et entreprises de services aux voyageurs, entreprises régies par la Loi sur la restauration, le débit de boissons, l'hébergement et le divertissement, bureaux de change, marchands de marrons...). Enfin, à Genève, cette Loi est cantonale, alors que dans d'autres endroits (Vaud et Fribourg notamment), la réglementation est communale.

2. L'ENTREPRISE FAMILIALE, UNE VALEUR SUISSE

CERTES, ON TROUVE DES ENTREPRISES FAMILIALES PARTOUT AU MONDE, OU PRESQUE, ET LA SUISSE N'EN A PAS LE MONOPOLE. POURTANT, SI L'ON REGARDE DE PLUS PRÈS LEURS CARACTÉRISTIQUES, ON Y RETROUVE CERTAINES VALEURS QUI FONDENT LA SUISSE.

CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES FAMILIALES

Cela peut paraître une lapalissade, mais il est indispensable de toujours bien garder à l'esprit que les sociétés familiales sont constituées de deux composantes: l'entreprise et la famille. Si l'on occulte l'une des deux dimensions, on ne peut pas comprendre le fonctionnement d'une telle structure. Et tantôt, c'est l'un des aspects qui prend le dessus, tantôt l'autre, dépendant notamment du contexte général, de la situation de la société, de la conjoncture, des objectifs, mais aussi de raisons plus subjectives telles que la sensibilité des actionnaires familiaux. «Pour la direction de l'entreprise, tout l'art consiste à concilier les deux perspectives de manière à pouvoir relier des besoins émotionnels et rationnels souvent très hétérogènes à des facteurs d'influence externes tels que la mondialisation, la numérisation ou la puissance des marchés.»[11]

Le verbe concilier résume à lui seul l'un des fondements des entreprises familiales. D'ailleurs, il revient dans presque toutes les bouches de leurs dirigeants, au même titre que le mot «compromis».

Des exemples? Claude Devillard, qui conduit avec son frère l'entreprise éponyme spécialisée dans les solutions documentaires créée par leurs parents: «Quand nous n'avons pas la même idée, nous trouvons un compromis; nous avons toujours réussi à le faire.»

Pierre Brunschwig, qui dirige l'enseigne d'habillement plus que centenaire Bongénie avec son frère et ses deux cousins: «Nous avons pour règle que pour toute décision importante ou stratégique, telle que l'ouverture ou la transformation d'un magasin, l'arrivée d'un fournisseur important ou un gros investissement, nous devons tous être d'accord. C'est un assez bon garde-fou.»

Isabelle Harsch, dirigeante de la 3e génération de l'entreprise de transport du même nom: «C'est la vision à long terme qui compte. A court terme, j'accepte de faire certaines concessions.»

Cette notion de long terme constitue d'ailleurs l'une des autres grandes caractéristiques de l'entreprise familiale. «C'est même une des principales différences avec les sociétés non familiales», poursuit Isabelle Harsch. «La dimension temps et durée de vie est totalement différente», complète Fabio Dell'Anna, partenaire chez PwC.

Cette volonté de pérennité, de préserver et de faire fructifier le patrimoine familial est généralement dans les gènes de ces groupes. Une attitude qui se lit dans les investissements: une entreprise familiale aura tendance à investir beaucoup plus prudemment, mais sur le long terme.

L'orientation service et le fort attachement à la qualité caractérisent également les sociétés familiales. Et influencent d'autant plus la culture d'entreprise lorsque celle-ci porte le nom de la famille, car l'impact psychologique est alors extrêmement fort.

Enfin, l'implication et la personnalité de la dirigeante ou du dirigeant sont fondamentales dans une compagnie familiale. «La famille imprègne toute la culture d'entreprise et la société tourne autour de la personne du patron», souligne Yves Menoud, qui avait dirigé un commerce familial et est aujourd'hui secrétaire patronal de la NODE (Nouvelle Organisation Des Entrepreneurs). «La famille a un impact sur tous les aspects de l'entreprise»,

11 PwC, 2017. *«La gouvernance familiale, une discipline reine.»*

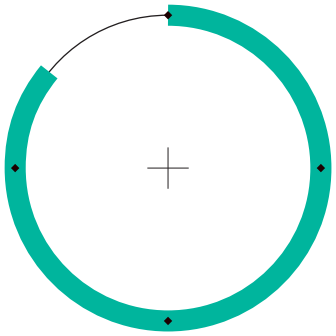
complète Patrick Schefer, directeur de la Fondation d'aide aux entreprises (FAE). Et le dirigeant de cet important organisme d'aide aux entreprises de nuancer, toutefois, en soulignant que le degré d'influence dépend de la structure de l'entreprise. «L'impact n'est pas le même lorsque tous les échelons (conseil d'administration, direction et les différentes unités opérationnelles) sont contrôlés par la famille, comme c'est le cas dans la très grande majorité des PME, que lorsque tout ou partie de ces postes sont distribués à des membres externes.»

Si l'on reprend les différentes caractéristiques des sociétés familiales, que constate-t-on? «Qualité, service, solutions sur mesure, vision à long terme, importance donnée à la valeur du travail, compromis: les caractéristiques des entreprises familiales épousent parfaitement les valeurs suisses», résume Isabelle Harsch.

Ces différents traits confèrent aux groupes familiaux un certain ADN commun, au-delà des inévitables différences dues à leurs dirigeants, histoire, secteur ou autre. Ce qui explique peut-être pourquoi les fusions et rachats se font souvent entre sociétés familiales: ces dernières parlent le même langage et ont une philosophie commune. «On se comprend bien mutuellement: pourquoi l'autre doit ou veut vendre, comment elle fonctionne... Il est alors plus facile d'entrer en matière», explique ainsi Pierre Brunschwig, dont l'enseigne a notamment pris des participations significatives ces dernières années dans la quincaillerie Baud et Buzzano, et racheté les magasins Hofstetter Sports à Genève, Weilenmann à Berne et Merkur à Bâle, toutes les cinq en mains familiales.

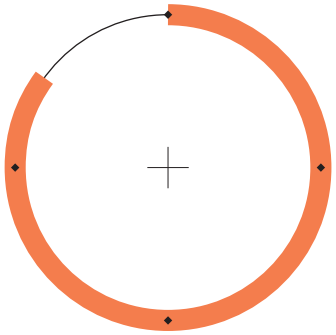
COMMENT LES ENTREPRISES FAMILIALES SUISSES SE DÉMARQUENT-ELLES DES ENTREPRISES TRADITIONNELLES ?

(pourcentage des réponses de la part des entreprises familiales approuvant ces affirmations)



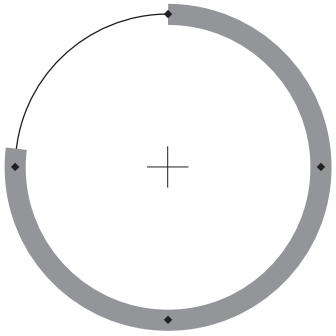
86%

par cultures et valeurs plus fortes



85%

par une manière différente de valoriser le succès (il n'y a pas que le profit et la croissance)



77%

décisions plus rapides et plus efficaces

Source : PwC *«La gouvernance familiale, une discipline reine»*, 2017.

L'ANCRAGE RÉGIONAL

L'ancrage régional est l'une des grandes caractéristiques de la plupart des entreprises familiales. Leurs dirigeants s'impliquent très souvent dans la vie économique, politique et sociale de la région, en tant qu'élus, membres de fédérations faîtières, sponsors ou mécènes.

«Ils se sentent impliqués et investis d'une responsabilité sociale, encore plus grande d'ailleurs lorsque l'entreprise porte leur nom», observe Patrick Schefer. Ainsi, ils vont généralement tout faire pour ne pas devoir licencier. D'autant qu'ils connaissent parfois des familles de collaborateurs qui les accompagnent sur des décennies, voire sur plusieurs générations. Il arrive ainsi que des employés de pères en fils côtoient des patrons de pères en fils.

Autre témoin de leur lien au tissu local: plusieurs d'entre elles veulent produire en Suisse et expliquent qu'elles arrivent à le faire, car elles se contentent d'un faible retour sur capital. Comme le mentionne Laurence de la Serna, CEO de Jean Gallay, groupe genevois plus que centenaire, actif dans la sous-traitance pour l'aéronautique et l'énergie ainsi que dans la chaudronnerie de précision: «Etre une société familiale permet d'accepter une rentabilité moins élevée, car nous n'avons pas la même pression des actionnaires. Cela nous permet notamment d'investir dans les nouvelles technologies, de capter de nouvelles affaires (face à un franc fort) et de miser sur l'avenir en Suisse prioritairement par la pérennité de l'entreprise.»

Cet ancrage dans leur territoire constitue d'ailleurs un atout, «notamment auprès de leurs clients et de leurs prospects», estiment Sébastien Collado, directeur adjoint, responsable Financements PME et indépendants à la BCGE et Raoul Monnay, directeur responsable Entreprises Suisse, également à la BCGE. «Car ces entreprises ont une histoire qu'elles peuvent faire valoir.»

LES ATOUTS DES ENTREPRISES FAMILIALES

Les caractéristiques énumérées ci-dessus, telles que la vision à long terme, l'orientation service et l'importance de la qualité, constituent de vrais atouts. Il en existe cependant d'autres.

La confiance tout d'abord. De telles entreprises ayant généralement la décennie et non le trimestre comme horizon temps, elles inspirent confiance. Leurs partenaires – clients, fournisseurs, collaborateurs, financiers – savent qu'elles sont là pour durer. Elles bâtissent donc également leurs relations sur la durée. «C'est une vraie plus-value: comme nous avons cette volonté de perdurer, vous ne trouverez pas dans les sociétés familiales de dirigeants qui veulent croître très vite et à tout prix, sans se soucier de laisser des cadavres dans les placards», illustre le directeur d'une entreprise créée il y a plus de 50 ans par son père.

Lorsque les firmes portent en plus le nom de la famille, elles redoublent de vigilance, «car cela donne une responsabilité supplémentaire», fait remarquer Claude Devillard.

L'indépendance ensuite. Quand les entreprises familiales n'ont pas ou que peu d'actionnaires à qui il faut rendre des comptes et verser des dividendes, et qu'elles se sont peu endettées, elles jouissent d'une plus grande liberté de manœuvre. Cette notion d'indépendance est d'ailleurs souvent soulignée et revendiquée avec fierté par les entreprises elles-mêmes. Ainsi, Patek Philippe, plus ancienne manufacture genevoise en mains familiales (fondée en 1839, reprise en 1932 par la famille Stern; actuellement Thierry Stern, soit la quatrième génération, en est le président) décrit ainsi cet atout: «Cette autonomie lui permet de suivre sa propre voie et d'être maître de son destin. La manufacture bénéficie d'une totale liberté de création. Elle conçoit et fabrique elle-même ses mouvements, selon les critères de qualité qu'elle s'est fixés. Cette indépendance est gage de pérennité, de continuité et de confiance.»

◆◆◆

LES BIENFAITS DES CONTRADICTEURS

Souvent, les entreprises familiales, surtout petites, sont l'objet d'un «one man show», déplore Patrick Schefer. «Le dirigeant a de la peine à déléguer et ne s'entoure que de gens très consensuels», constate le directeur de la FAE, qui prône les bienfaits des contradicteurs. «Des gens qui osent poser des questions critiques et demander des comptes permettent de faire progresser et de réduire les risques, car ils ont attiré l'attention sur ceux-ci. Pour autant, évidemment, que le patron les écoute et les accepte.» Cette absence de contradicteur constitue aux yeux de Patrick Schefer une des explications pour lesquelles les successions sont souvent délicates: «C'est le seul moment où il y a une contradiction.»

Résultat de cette indépendance: elle facilite la prise d'initiatives. «Les circuits de décision sont généralement plus courts, ce qui débouche souvent sur une plus grande réactivité et des prises de décisions plus rapides», constatent Sébastien Collado et Raoul Monnay. En outre, «les concurrents possèdent peu d'informations sur l'état financier de la structure ou sur la recherche et le développement», souligne Jacques Antoine Malarewicz dans son ouvrage «Affaires de famille»[12].

LES FAIBLESSES ET DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES

La situation décrite jusqu'ici vous fait rêver? Elle ne reflète toutefois pas totalement la réalité. Certes, quand tout va bien, «ce n'est que du plaisir», pour reprendre l'exclamation d'un des patrons interviewés. Mais les choses ne sont pas toujours aussi simples. Si la famille constitue la grande force des entreprises familiales, elle en est aussi source de faiblesses et de difficultés.

On sent chez les dirigeants de structures familiales un très fort investissement et engagement personnels. Dès lors, à la responsabilité économique qui incombe à tout chef d'entreprise (faire entrer des commandes, pouvoir honorer ses factures et payer ses salariés...) s'ajoute un autre stress: le poids du devoir moral vis-à-vis de sa famille et de ses employés, souvent considérés d'ailleurs comme membres de la famille élargie. Il s'agit là d'un poids émotionnel qu'il ne faut pas négliger.

Deuxième difficulté: celle d'établir une frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Résultat: «On n'arrive souvent pas à parler d'autre chose le week-end, lorsque l'on voit ses parents qui ont dirigé auparavant la firme ou qui la président encore. Surtout quand les affaires vont mal», fait remarquer l'un d'eux. «Les entrepreneurs ramènent les problèmes à la maison et réciproquement», constate pour sa part Patrick Schefer, directeur de la Fondation d'aide aux entreprises.

Ensuite, les drames de l'existence ont des conséquences qui dépassent la sphère privée. «Quand mon père est décédé, j'ai perdu un père et un collègue de travail que je voyais tous les jours», relate Yves Menoud, qui dirigeait un commerce familial.

Et lorsque le décès intervient brutalement et que le dirigeant n'avait pas mis en place une structure solide qui puisse assurer la pérennité de l'entreprise, les répercussions peuvent être désastreuses et mettre en péril l'existence même de cette dernière.

Quant aux divorces et gros désaccords, ils ont des impacts tant sur la vie privée que professionnelle. «Lorsque ça se passe mal, on perd tout: sa famille et l'entreprise qui aurait dû nous revenir», témoigne ainsi le descendant d'une dynastie familiale qui n'a pas réussi à convaincre son père d'une diversification stratégique. «Au final, j'ai dû créer ma propre entité et je ne suis plus invité aux fêtes familiales.»

Parmi les faiblesses, on peut relever le manque de structure de certaines sociétés, qui ont tendance à mélanger leur comptabilité avec celle du dirigeant, ce qui posera un problème lors de la transmission de l'entreprise (voir chapitre 5). Le cumul des fonctions (étant tout à la fois administrateur, président du conseil d'administration et directeur général) constitue également un risque, car il rend le dirigeant très seul: personne avec qui échanger des idées ni pour le challenger. Et c'est un des grands dangers qui guettent ce type d'établissement: que le patron soit trop focalisé sur les problèmes opérationnels et oublie de suivre l'évolution de son environnement.

Pour éviter de tels extrêmes, des parades existent: les outils et processus de bonne gouvernance (voir encadré sur les outils de gouvernance page 23). Il n'empêche: s'ils permettent en effet d'atténuer les problèmes, voire de les éviter dans certains cas, ils ne représentent pas une assurance tous risques. Car tant que l'être humain restera ce qu'il est, les questions de tolérance, de rancune et d'orgueil s'inviteront dans le débat.

12 MALAREWICZ Jacques-Antoine, 2006. *Affaires de famille, comment les entreprises familiales gèrent-elles leur mutation et leur succession*. Village Mondial, Paris.

3. LES PLUS ANCIENNES ENTREPRISES FAMILIALES

PLONGÉE DANS L'HISTOIRE

Rechercher les plus anciennes entreprises familiales, c'est plonger dans l'histoire économique, politique et sociale de la région.

On y apprend ainsi que vers 1860 naissent les premières régies immobilières à Genève (telle celle de la famille Grange, aujourd'hui à la 5e génération), qu'en 1900, il n'y avait que quelques téléphones au bout du lac (la maison Jérôme, 5e et 6e génération, avait le numéro 634) ou encore que le premier court de tennis du canton a été construit en 1910 (par l'entreprise d'aménagement extérieur Jacquet, dirigée par Aude Jacquet Patry, 4e génération).

On sourit en lisant sur le site de Brachard (créé en 1839, 5e et 6e génération aujourd'hui aux commandes) que «la construction de l'ensemble des immeubles de la Corraterie, côté pair, est achevée en 1828 à l'emplacement exact d'une antique muraille, mais que sa vocation commerciale démarre difficilement: les marchands n'osaient pas s'y installer, de peur que ces bâtiments élevés sur les anciens fossés soient instables et que l'air soit irrespirable».

On constate que la prospérité du canton est aussi liée à l'étranger et à l'immigration (*voir également l'étude de la CCIG et de la BCGE*)[13]. Patek Philippe a été créée en 1839 par Frantisek Czapek (né en Bohême, dans l'actuelle République tchèque) et par Antoni Patek (né en Pologne). Au début du XXe siècle, de nombreux Italiens sont venus à Genève et y ont établi des entreprises, notamment dans la construction (telles les Maulini, Cerutti, Belloni, Rampini...). L'horloger Chopard, fondé en 1860 à Sonvilier, a été repris par la famille allemande Scheufele, dont la deuxième génération dirige aujourd'hui la manufacture. La maison Adler, acteur majeur sur l'échiquier international de la joaillerie, a vu le jour à Istanbul, en 1886, avant d'établir son siège à Genève, plusieurs décennies plus tard. Quant à Schneider Sanitaires, elle doit son histoire à la reprise, en 1877, d'un ancien atelier de ferblanterie par l'Alsacien Auguste Schneider, qui avait auparavant fait son tour de France.

Les gens voyagent aussi. Ils ramènent de leurs séjours des formations (c'est le cas d'Emile Biedermann, qui part se former à Vienne et crée à son retour, en 1879, la menuiserie sise à Chêne-Bougeries qui porte son nom) et des idées (Léon Jacquet démarre l'activité de paysagiste après avoir été en Angleterre et en Afrique du Sud, pays qui cultivaient déjà à l'époque l'art du jardin).

UN SYSTÈME LÉGISLATIF FAVORABLE

L'origine du capitalisme familial remonte à la première révolution industrielle du début du XIXe siècle, détaille l'historienne Stéphanie Ginalski[14]. Les familles fondatrices ont mis en place différentes stratégies, explique cette professeure d'histoire, qui leur ont permis de traverser les décennies, voire les siècles. D'une part, le cadre législatif suisse rend possible l'émission d'actions au porteur, mais aussi nominatives, avec possibilité d'en limiter le transfert. «Au cours du XXe siècle, la plupart des familles utilisent ce moyen pour garder une partie ou l'ensemble des actions nominatives entre leurs mains et accroître le capital en émettant des actions au porteur librement accessibles.»

Autre stratégie: leur ouverture sur l'extérieur. «Les dynasties fondatrices partagent souvent la direction exécutive avec un directeur qui n'est pas membre de la famille.» En outre, elles estiment fréquemment que les liens de sang ne suffisent pas à diriger l'entreprise et portent une attention particulière à la formation de la relève. «Le fait d'être héritier ne dispense pas d'acquérir des compétences professionnelles pour gravir les échelons de l'affaire familiale.» Ce n'est ainsi pas nouveau que de nombreux héritiers suivent des formations académiques en sus de leur apprentissage sur le terrain.

Enfin, les alliances matrimoniales jouent un rôle important, décrit encore Stéphanie Ginalski. «Elles permettent notamment de transmettre l'entreprise à un gendre lorsque les héritiers masculins manquent, les femmes étant largement exclues des fonctions de pouvoir dans les grandes entreprises pendant la majeure partie du XXe siècle.»

13 BCGE-CCIG, en collaboration avec l'OCSTAT 2014. *Les artisans de l'économie genevoise.*

14 GINALSKI Stéphanie, Tribune libre publiée dans 24 Heures, 5 mars 2016. Cette professeure d'histoire à l'Université de Lausanne est notamment l'auteure de l'ouvrage: *Du capitalisme familial au capitalisme financier? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie*. Editions Alphil-Presses universitaires suisses, 2015.

LES SECTEURS LES PLUS REPRÉSENTÉS

On trouve aujourd'hui des sociétés familiales dans à peu près tous les secteurs. Les plus anciennes d'entre elles sont toutefois davantage actives dans certaines branches. Ainsi, la banque est un domaine où œuvrent de nombreuses maisons en mains familiales. La réputation des banquiers privés genevois est là pour en témoigner. Les milieux de la construction sont aussi constitués de nombreuses sociétés familiales remontant à plusieurs générations (outre celles citées ci-dessus, on peut noter les menuiseries Biedermann, Duret, Barro ou Farina, les matériaux de construction Charles Maulini et Jérôme, les toitures Schulthess et Cerutti, mais aussi des groupes à peine plus jeunes tels que Construction Perret, fondé en 1920, Cattaneo Sanitaire, actif depuis 1925 et de très nombreux autres, impossibles à citer tous ici). Dans l'immobilier, un grand nombre de régies sont en mains familiales, généralement de la lignée des fondateurs. Si plusieurs d'entre elles ont dépassé le siècle d'existence, même les récentes sont souvent des affaires familiales (dont la SPG, p.ex.).

Le commerce de détail est également bien représenté (Bongénie, Maus), de même que les boulangeries-confiseries-traiteurs (chocolaterie Cartier à Versoix, ou plus récemment Jenny Traiteurs créé en 1924, Genecand en 1929, les chocolatiers Rohr, Auer et Canonica, fondés respectivement en 1936, 1939 et 1948, Oberson Boulangerie, 1951, la Pâtisserie Golay, 3e génération…). Quelques industries sont encore des affaires familiales (à l'image d'Eskenazi ou de Jean Gallay, chacune largement centenaire).

◆◆◆

LE CLUB DES BICENTENAIRES

Les plus anciennes entreprises du monde ont leur association: celle des Hénokiens, dont le nom renvoie à Hénoch, patriarche de la Bible qui aurait vécu 365 ans. Regroupant les entreprises familiales ayant fêté au minimum leurs deux siècles d'existence, elle en regroupe aujourd'hui 47, dont trois banques suisses (les genevoises Lombard Odier et Pictet ainsi que la banque bâloise nommée Les Fils Dreyfus).

Les critères d'appartenance à ce club très sélect? Outre la longévité, ces maisons doivent toujours être détenues en majorité par les descendants du fondateur, dirigées par l'un d'entre eux et afficher une bonne santé financière. Bien que certaines aient plus de 1000 ans, pas question de regarder dans le rétroviseur. Si elles érigent en haut de leurs valeurs «le respect de la qualité des produits et des relations humaines» ainsi que «le savoir-faire transmis avec passion de génération en génération», «la remise en question permanente des réalisations» figure au même niveau. Ces sociétés veulent promouvoir leur philosophie auprès des jeunes générations, préparer l'avenir et continuer à innover. Afin de donner un maximum de chances aux entreprises familiales, «alternatives aux multinationales», elles ont mis sur leur site[15] une liste de 51 questions pour préparer à l'avance la transmission d'entreprise.

15 www.henokiens.com.

Enfin, les métiers de la terre, notamment les vignerons, le sont très souvent d'une génération à l'autre, mais il est fréquemment difficile de distinguer le vignoble de l'entreprise et donc de dater le véritable début de l'histoire entrepreneuriale. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les domaines viticoles et agricoles – des apports majeurs à l'économie et au rayonnement du canton – ne sont pas cités dans le *listing* ci-après, alors même que certains sont très anciens, la terre étant intimement liée au long terme.

On découvre aussi des affaires familiales dans des domaines auxquels on pense moins, telle la torréfaction de café: Carrasso-Bossert s'occupe de cette fève aux arômes subtils depuis 1866 et 5 générations, tandis que les Cafés Trottet ont été créés en 1947 et sont à la 3e génération.

QUELQUES NOMS DE CENTENAIRES

Tenter de dresser la liste des plus anciennes entreprises familiales est une gageure. Il n'existe aucun recensement en la matière, l'entreprise familiale ne constituant pas un critère. Autre difficulté: le fréquent décalage entre la date de création de la société et son inscription au registre du commerce. En outre, certaines ont changé de raison sociale (ainsi Baumann-Jeanneret, créée en 1910, est devenue bj-office et bj-coffee) et la plupart d'entre elles ont modifié leur structure juridique, passant de société simple à Sàrl ou SA.

Lorsque c'est la fille, le gendre ou le neveu qui reprend le flambeau, le nom de famille diffère de celui du fondateur, ce qui ne facilite pas la vie. C'est le cas de Fiedler SA, la plus ancienne fabrique d'aiguilles de montres de Suisse, qui appartient à la famille Chillier (descendante de M. Fiedler[16]) et dirigée par Isabelle Chillier. Ou encore la maison V. Guimet & fils, active dans l'entretien et la salubrité depuis 1873, qui est détenue et dirigée par la famille Roch (7e génération), apparentée à la famille Guimet.

Certains mettent donc leur arbre généalogique sur leur site. C'est par exemple le cas de l'entreprise de matériaux de construction Jérôme, aujourd'hui aux mains de la sixième génération. Ou du Domaine des Molards, dont les origines remontent à 1352 comme le témoigne un immense arbre généalogique dans le caveau du domaine viticole, qui retrace la liste des… 21 générations qui se sont succédé.

Ecueil supplémentaire: de nombreuses entreprises n'indiquent pas la date de création de la société, ni le nom de leurs dirigeants. Parfois leur date de création est floue ou inconnue, comme c'est le cas du propriétaire de cette firme du tertiaire qui avoue n'avoir jamais retrouvé les actes d'origine et ne pas savoir donc précisément quand elle a été fondée par son aïeul. Enfin, certains domaines viticoles n'ont même pas de site internet.

A l'inverse, d'autres structures se vieillissent: lorsqu'elles rachètent une société créée avant leur propre naissance, elles font remonter leur origine à la date la plus ancienne.

Enfin parfois, les entreprises sont rachetées par un groupe, mais gardent leur raison sociale et un membre de la famille reste à la direction ou au conseil d'administration. On ne sait donc pas qu'elles ne sont plus familiales.

En raison de ces divers éléments, le *listing* ci-contre n'a pas la prétention d'être exhaustif. Il vise à montrer qu'il existe des dizaines d'affaires familiales plus que centenaires à Genève et qu'elles se trouvent dans des domaines très différents. Elles ne sont pas toutes détenues par des descendants des fondateurs, certaines l'étant par une famille qui en est au moins à la deuxième génération. Ainsi, par exemple, si la Banque Lombard Odier & Cie, le groupe de prêt-à-porter Bongénie, le géant mondial Firmenich, le spécialiste de la chaussure Aeschbach, les chocolats Cartier ou les pompes funèbres Murith sont toujours détenus par les descendants des fondateurs, les manufactures horlogères Patek Philippe et Chopard ou encore la société Fiedler ont connu il y a plusieurs décennies (respectivement 1932, 1963 et 1918) un changement de propriétaire et sont aujourd'hui dirigées par un descendant de l'acquéreur.

16 L'entreprise a été créée en 1848 sous le nom Leisenheimer, du nom de son fondateur, et rachetée en 1918 à l'un de ses descendants par Théodore Fiedler. Ce dernier était l'arrière-grand-père d'Isabelle Chillier, l'actuelle dirigeante.

Nom	Création	Secteur
Lombard Odier	1796	Banque privée
Pictet	1805	Banque privée
Mirabaud	1819	Banque privée
Brachard	1839	Papeterie
Patek Philippe	1839	Horlogerie
Bordier & Cie	1844	Banque privée
Gonet & Cie	1845	Banque privée
Schulthess Toiture	1846	Toiture
Amoudruz	1848	Vidange et pompage
Fiedler	1848	Fabrique d'aiguilles de montre
Bristol	1851	Hôtellerie
Kugler Bimetal	1854	Métallurgie
Cartier	1858	Chocolaterie pâtisserie
Chopard	1860	Horlogerie
Boccard	1862	Paysagisme
Beau-Rivage	1865	Hôtellerie
Alain Bordier	1866	Régie
Carasso-Bossert	1866	Torréfaction
Régie Grange	1869	Régie
BDD & Cie	1871	Régie
Duret	1871	Charpente et menuiserie
Fert	1871	Agence de voyages
Belloni	1872	Gros œuvre et second œuvre
V. Guimet Fils	1873	Vidange
Schneider Sanitaires	1877	Sanitaires
Uhlmann-Eyraud	1878	Distribution de produits dans le domaine de la santé
Galletet	1879	Imprimerie
Naef Immobilier	1881	Régie
Barro & Cie	1884	Menuiserie
Bory & Cie	1885	Régie
Biedermann	1886	Menuiserie
Hellé	1887	Plâtrerie-peinture

Nom	Création	Secteur
Duport-Aberle	1888	Importation de produits alimentaires
Jérome	1888	Matériaux de construction
Murith	1888	Pompes funèbres
Bongénie	1891	Confection
Moser Vernet	1891	Régie
Berchten	1892	Plâtrerie-peinture
Firmenich	1895	Création arômes et goûts
J. Farina	1895	Menuiserie
Atar	1896	Imprimerie
Daudin & Cie	1896	Régie
Jean Gallay	1898	Usinage
Diamants Vernain	1900	Commerce de diamant
Régie Tournier	1900	Régie
Maus Frères	1902	Commerce
Badel	1903	Electricité et télécom
Aeschbach	1904	Chaussures
Jaquet	1907	Paysagisme
Bj-Office	1910	Aménagement d'espaces professionnels
Cerutti & Cie	1910	Toiture
Maulini	1910	Constrution
Charles Maulini	1912	Matériaux de construction
Pharmacie Principale	1912	Pharmacie
Caran d'Ache	1915	Fabrication de matériaux d'écriture
Grellor	1915	Distributeur de matériel d'entretien
Eskenazi	1916	Fabricant d'outils de coupe
Balsiger	1916	Eclairage et électroménager

Ce tableau n'a pas la prétention d'être exhaustif. Les entreprises agricoles et viticoles ne sont notamment pas recensées.

4. L'ENTREPRISE, SES FEMMES ET SES HOMMES

SI VOUS DISCUTEZ AVEC DES GENS QUI TRAVAILLENT DANS UNE SOCIÉTÉ FAMILIALE, IL Y A DE FORTES CHANCES POUR QU'ILS PARLENT RAPIDEMENT DE L'AMBIANCE ET DE LA CULTURE D'ENTREPRISE PARTICULIÈRES. OU ALORS QU'ILS DÉPLORENT QUE DEPUIS QUE LEUR ENTREPRISE A RACHETÉ TELLE AUTRE, ELLE A PERDU SON CARACTÈRE FAMILIAL, OUBLIANT QUE L'ON NE DIRIGE PAS DE LA MÊME MANIÈRE UNE ENTREPRISE DE QUELQUES PERSONNES ET UNE SOCIÉTÉ DE PLUSIEURS CENTAINES, VOIRE MILLIERS DE COLLABORATEURS. MÊME UN DIRIGEANT PARTICULIÈREMENT AFFÛTÉ NE PEUT SE SOUVENIR DU PRÉNOM ET DE LA DATE D'ANNIVERSAIRE DE TOUS SES COLLABORATEURS, UNE FOIS QUE LE NOMBRE DE CEUX-CI A FRANCHI UN CERTAIN SEUIL.

Du côté des directions, on souligne toujours l'importance des ressources humaines, à l'image de Jean-François de Saussure, CEO de Caran d'Ache, externe à la famille propriétaire. «Dans une entreprise familiale, les collaborateurs représentent l'élément le plus important. Dans notre cas, ils sont les dépositaires de savoir-faire essentiel à l'excellence de notre production. Il est donc primordial de les choyer et ils vous le rendent par leur engagement et leur fidélité.»

Le chapitre humain est donc un élément fondamental qui imprègne encore plus qu'ailleurs la vie de l'entreprise. Car il y a les collaborateurs en général, mais aussi les membres de la famille. Comment gérer les uns et les autres? A quel moment s'ouvrir à des compétences externes et comment le faire? Sur quels mécanismes s'appuyer? Autant de questions cruciales pour la bonne marche des affaires, mais aussi pour une bonne cohésion familiale.

UN MANAGEMENT DIFFÉRENT

Commençons par un constat: les employés restent généralement plus longtemps dans une entreprise familiale qu'ailleurs. «Chez Caran d'Ache, la durée moyenne des carrières est supérieure à 14 ans. Il n'est pas rare que nous fêtions les 30, 35 voire 40 ans de maison d'un de nos employés», raconte Jean-François de Saussure. Même remarque de Pierre Brunschwig, associé du groupe propriétaire notamment des magasins Bongénie Grieder, qui évoque «le taux de fidélité extrêmement fort, avec régulièrement des jubilaires ayant travaillé chez nous 30 à 40 ans.»

Une fidélité qui s'explique par le fait que «nous sommes probablement plus proches des gens dans les entreprises familiales», avance Claude Devillard, et par le «cadre plus serein», selon Isabelle Harsch. Mais également par le fait que les familles propriétaires de telles sociétés essayent souvent d'éviter le licenciement de leurs collaborateurs. C'est ainsi que Nick Hayek, à la tête du géant coté en bourse Swatch, a souvent suscité l'incompréhension des analystes financiers, car il refusait de réduire drastiquement ses effectifs, même en période difficile. «J'ai toujours accepté de gagner moins d'argent à court terme afin de préserver l'emploi.»[17]

Même réflexion de Diego Aponte, président et directeur général de MSC (géant du transport maritime et de la croisière, créé par son père et installé à Genève depuis 1978): «En tant que groupe familial, nous restons focalisés sur le long terme. Malgré la crise en 2009, aucun licenciement n'a eu lieu. Nous avons une entière responsabilité vis-à-vis de nos 70 000 employés, qui ne perdront jamais leur job chez MSC. La mission confiée par mon père à ma sœur et à moi est motivée par l'humain.»[18]

17 GOGNIAT Valère, PECA Servan, 2016. *Les sept différences entre Swatch Group et Richemont*. Le Temps. 22.09.2016.

18 FLORET Elsa, 2017. *La culture familiale est tout pour nous, avec le shipping comme ADN*. L'Agefi. 02.06.2017.

Ces éléments permettent d'avoir des pratiques managériales plus efficaces, car elles s'appuient sur «un capital émotionnel important», avance Jacques Antoine Malarewicz[19]. Ainsi, le sentiment d'appartenance peut ouvrir la voie à la créativité. «Les employés tiennent à l'entreprise et sont motivés par son succès. Mais ils veulent y participer. Alors, impliquez-les! Quand vous voulez innover, ne regardez pas uniquement à l'extérieur! Les bonnes idées se trouvent souvent dans la maison», exhorte Jean-François de Saussure qui estime que «dans une entreprise familiale, les employés sont à considérer comme des coentrepreneurs.»

Cela dit, il ne faut pas non plus tomber dans l'admiration béate devant ces sociétés. Certains patrons dirigent de manière archaïque, d'autres se comportent de façon totalement patriarcale (constat souvent entendu), voire approximative, pensant que certaines lois ne s'appliquent pas à eux. D'autres donnent l'impression d'écouter, mais ne prennent pas du tout en compte ce qui est dit. Ou annoncent qu'ils délèguent, mais ne lâchent rien. Ou encore se disent ouverts à la discussion, mais refusent toute critique. «Un employé fera quelquefois des propositions ou des critiques, mais se taira ensuite si rien ne se passe. Et il n'y a rien de plus démotivant qu'un patron qui passe derrière et change tout», observe Patrick Schefer, directeur de la Fondation d'aide aux entreprises.

Mais parmi les facteurs de démotivation les plus fréquents se trouvent les inégalités de traitement (par exemple par rapport aux horaires ou aux vacances) entre les membres de la famille et les non-membres qui occupent des niveaux hiérarchiques comparables. Ou l'engagement d'un membre de la famille jugé pas à la hauteur.

DES RECRUTEMENTS SOUS LA LOUPE

«Lorsqu'un membre incompétent de la famille est embauché, les meilleurs éléments de la société voient cela comme injuste et peuvent tout simplement quitter le navire, mettant ainsi en péril le succès même de l'entreprise», met en garde Denise Kenyon-Rouvinez, directrice du programme *Leading the Family Business*, à l'IMD[20].

Il est dès lors fortement déconseillé de nommer un membre de la famille directement à un poste élevé s'il n'en a pas (encore) les compétences. Cela dit, comme le constate un observateur avisé: «Les chefs d'entreprises en ont toujours plus conscience et font généralement débuter leurs enfants dans les postes de base. La fille ou le fils qui a travaillé dans différents services et a fait ses preuves gagne la confiance et le respect des autres collaborateurs.»

Ainsi, Anaïs Desplanches, fille du fondateur du groupe Gilles Desplanches et appelée à en reprendre la direction d'ici quelques années, racontait lors d'une soirée dédiée aux entreprises familiales qu'elle effectue des rotations d'un an et demi pour voir tous les postes: laboratoire, production, marketing, R&D...

Autre exemple: Isabelle Harsch était passée dans les différents services «pour comprendre le métier, la gestion des équipes et des clients. Toucher à tout est très formateur. Petit à petit, je me suis approprié l'organisation de la société. C'est nécessaire, mais pas suffisant: pour reprendre une boîte, il faut être prêt à sacrifier pas mal de choses. Si vous mouillez moins le maillot que vos collaborateurs, ils ne vont pas s'investir.»

65%

DES ENTREPRISES FAMILIALES COMPTENT DES PERSONNES ÉTRANGÈRES À LA FAMILLE DANS LEUR CONSEIL D'ADMINISTRATION

Source: PwC *«La gouvernance familiale, une discipline reine»*, 2017.

19 MALAREWICZ Jacques-Antoine, 2006. Affaires de famille, comment les entreprises familiales gèrent-elles leur mutation et leur succession. Village Mondial, Paris.

20 ATMANI Mehdi, MAURISSE Marie, 2017. *Enfant de patron, enfer ou paradis?* PME Magazine. Avril 2017.

Comme si, en tant que «fille ou fils de», il fallait en faire davantage que les autres pour être accepté. Un constat qui semble être corroboré par une étude réalisée à l'Université de Neuchâtel par Annick Darioly, docteur en psychologie du travail et spécialiste du népotisme en entreprise. Celle-ci relevait qu'un enfant ou un proche recruté pour un poste à responsabilité est perçu comme moins qualifié qu'un autre candidat et ce, à compétences égales[21].

Il est également recommandé aux descendants d'effectuer leurs premières armes dans une compagnie tierce, ce qui leur permet de se confronter à un univers différent, de s'imprégner d'autres styles de management, voire d'importer des méthodes plus performantes. Les autres collaborateurs les respecteront également davantage, en raison de cette expérience professionnelle et des compétences ainsi acquises. «Et cela permet aussi d'avoir plus confiance en soi», dévoile l'un d'entre eux.

Un autre risque que courent les structures familiales tient au manque de diversité des profils. Cette faiblesse provient du faible *turn-over*, de la difficulté à engager des personnalités différentes de celles plébiscitées par la famille et d'un recrutement fonctionnant à l'affectif. Dans ces conditions, la gestion des compétences et des carrières peut être un problème. Il est dès lors recommandé de définir des critères de sélection et d'établir un cadre objectif avant de procéder au recrutement des postes-clés.

RELATIONS PROFESSIONNELLES ENTRE MEMBRES DE LA FAMILLE

Les relations entre membres de la famille ne sont pas non plus exemptes de tout problème. «On ne peut pas faire n'importe quoi avec la famille, il faut la ménager, voir les choses à long terme en trouvant des solutions pour éviter des conflits», glisse ainsi une personne dirigeant un groupe familial.

«Les relations de base sont différentes et ne se résument pas à un simple contrat de travail. Les barrières émotionnelles ne sont pas les mêmes», décrit Yves Menoud, selon son expérience tant dans l'ancien commerce familial que dans sa fonction actuelle de secrétaire général de l'organisation patronale NODE (Nouvelle Organisation Des Entrepreneurs). Pour lui, «les règles y sont plus difficiles». Mais pour d'autres, à l'instar de Pierre Brunschwig, c'est au contraire plus simple. «Il n'y pas besoin de faire trop de diplomatie, ce qui est un avantage.» Là aussi, chaque entreprise, chaque famille est différente.

Parmi les questions importantes, figure celle de la répartition des rôles. Et les maisons qui fonctionnent bien sont en général celles où elle est naturelle en raison des caractères, des centres d'intérêt et des formations. «Nous sommes très complémentaires, relate Claude Devillard. Nous avons toujours eu une répartition très claire des rôles et des responsabilités entre mon frère et moi. Et nous tenons une séance par semaine au cours de laquelle nous réglons les cas qui peuvent nous concerner tous les deux.»

Certains spécialistes exhortent les sociétés à définir les fonctions et les objectifs de chacun de manière contraignante et par écrit afin d'éviter que les dirigeants «ne se marchent dessus», selon l'expression souvent entendue, ce qui représente une importante source de conflit potentielle. Dans les faits, de nombreuses entreprises fonctionnent de manière plus intuitive et estiment que ce côté naturel leur réussit très bien. «Il n'y a pas de hiérarchie entre nous. Nous nous connaissons bien et laissons chaque fois parler celui qui est le plus expert dans le domaine concerné. Et pour les décisions stratégiques, nos décisions se prennent à l'unanimité», raconte Pierre Brunschwig qui préfère l'intuition, l'observation et le pragmatisme aux cadres trop rigides.

DIVERSIFIER POUR RÉPARTIR

La diversification des activités est une manière intelligente de faire évoluer la société et de répartir les responsabilités entre plusieurs membres de la famille. C'est ainsi que certains groupes familiaux incitent leurs plus brillants cadres et membres de la famille à lancer de nouveaux concepts proches de leur métier de base (mais évidemment pas en concurrence), peut-on lire dans l'ouvrage «La gestion des entreprises familiales».[22] Un élargissement qui permet de diversifier les risques, mais aussi «les pôles d'intérêt, ce qui peut se révéler un moyen efficace pour préserver le chef de clan des appétits internes».

Quelle qu'en ait été la raison, les décisions prises par la troisième génération de la famille propriétaire de la Pharmacie Principale de lancer à partir du milieu des années 80 de nouvelles enseignes ayant en commun d'être actives dans le domaine de la santé au sens large (telles que Parfumerie Principale, Visilab, Destinations Santé, Audilab ou Management Care) a constitué une étape importante et réussie. Autant d'évolutions intéressantes par rapport au concept d'origine créé avec la première Pharmacie Principale en 1912 par les familles de Toledo et Mori.

21 ATMANI Mehdi, MAURISSE Marie, 2017. *Enfant de patron, enfer ou paradis?* PME Magazine. Avril 2017.

22 HIRIGOYEN Gérard, CABY Jérôme (sous la direction de), 2002. *La gestion des entreprises familiales*. Paris, Economica.

L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE FAMILIALE

Comme le relèvent tous les observateurs, la famille est à la fois la principale force et le principal risque de l'affaire familiale. Sa bénédiction et sa malédiction. Conscientes de cette difficulté, toujours plus de familles propriétaires s'organisent pour régler les rapports internes et leur fixer un cadre, c'est ce qu'on appelle la gouvernance familiale. Cette dernière, «qui porte à la fois sur l'organisation et sur l'orchestration de la famille de propriétaires, n'en est encore qu'à ses balbutiements en Suisse», si l'on en croit un rapport tout récent de PwC[23]. Ainsi, à peine 15% des entreprises familiales suisses se seraient dotées d'une charte familiale, l'un des principaux mécanismes de cette gouvernance. Or, une gouvernance bien réfléchie revêt de multiples atouts: elle renforce le sentiment d'appartenance des membres de la famille, aide à prévenir les désaccords et à résoudre les conflits, consolide à long terme leur identification à l'entreprise, permet de clarifier les rapports entre la famille et la compagnie, garantit la transparence et l'équité de traitement…

Il s'agit donc tout à la fois de mécanismes de pilotage, de contrôle et de communication qui établissent un cadre pour la participation et la prise de décisions, pour reprendre les termes de Marie-Christine von Pezold, directrice du Family Business Network Suisse. «Une bonne gouvernance familiale permet à une famille de pouvoir s'appuyer sur un cadre structuré et une organisation claire, via des organes et des instruments définis en amont.»

Concrètement, une bonne gouvernance s'attache aux questions de communication entre membres de la famille actifs dans l'entreprise et membres passifs (également actionnaires, mais qui, eux, ne travaillent pas dans l'entreprise), d'engagement d'un membre de la famille, de transmission de l'entreprise, de gestion de conflits… Elle permet d'objectiver des décisions qui pourraient être trop liées à l'affectif et se matérialise par un ou plusieurs documents stratégiques, dont la charte familiale (voir encadré).

◆◆◆

LES INSTRUMENTS DE GOUVERNANCE

La gouvernance familiale peut être façonnée par des outils formels et informels. Rien n'empêche d'inventer sa propre gouvernance si l'entreprise ne veut pas créer une structure trop lourde. «Principale mesure informelle de la gouvernance: la discussion sur des questions d'affaires dans un cadre familial», détaille PwC[24]. A côté de cet instrument, qui est le plus répandu en Suisse en matière de gouvernance familiale, existent plusieurs structures, dont les suivantes:

- Convention d'actionnaires: «Instrument le plus ancien et le plus répandu de la gouvernance familiale en Suisse, il est juridiquement contraignant.» Son contenu peut grandement varier, allant d'un contrat rudimentaire à des documents contractuels complets, relève PwC. Il définit en général l'organisation de la société, la succession, la répartition des bénéfices…

- Charte familiale: «C'est l'ADN de l'entreprise», estime Claude Devillard, codirecteur de la firme du même nom. Elle définit les grands principes de fonctionnement interne (principes de comportement, règles sur les décisions, conditions d'embauche, processus de succession, traitement des conflits…). Egalement très utile lorsque des non-membres de la famille sont associés à la direction de l'entreprise et lorsque plusieurs membres d'une famille élargie sont intéressés à reprendre l'affaire. Elle est moralement contraignante à défaut de l'être juridiquement.

- L'assemblée familiale: est une réunion entre les différents membres de la famille, qu'ils soient actifs ou non dans l'entreprise. Elle vise à garder le contact, renforcer l'identification de la famille avec la société et informer la famille sur la situation des affaires.

- Conseil de famille: joue le rôle d'organe de gestion au niveau familial. Assume notamment des activités d'organisation au sein de la famille.

- Mécanismes de règlement des conflits: préventifs ou curatifs, ils impliquent la direction familiale et parfois le recours à un modérateur extérieur.

A ces instruments, explique encore PwC, s'ajoutent des outils digitaux de communication (pour informer les membres de la famille et renforcer les liens, notamment quand ils sont éloignés géographiquement), les activités en faveur de la collectivité (projets philanthropiques, fondation familiale… afin d'impliquer les membres de la famille non actifs dans l'entreprise et de renforcer la cohésion intrafamiliale) ou encore les *family offices* (qui gèrent notamment le patrimoine familial).

23 PwC, 2017. *La gouvernance familiale, une discipline reine*.
24 Idem.

«Et il est primordial que les règles contenues dans ces documents soient acceptées par tous les membres de la famille», insiste pour sa part Virginie Fauveau, directrice de Capital Transmission SA, filiale de la BCGE qui finance des opérations de transmission et d'expansion d'entreprises en investissant en fonds propres. Raison pour laquelle, tout le processus d'établissement de ces règles revêt un aspect fondamental, au-delà du seul document.

A partir de quand faudrait-il se doter de structures de gouvernance? «Ce n'est pas tant une question de taille, que de nombre d'actionnaires», poursuit Virginie Fauveau. Car plus le nombre d'actionnaires impliqués est élevé, plus les divergences de vues peuvent être importantes. Le petit-fils du fondateur qui est à la tête de la société n'a certainement pas la même optique concernant la distribution des dividendes que son petit-neveu qui est actionnaire de l'affaire familiale, mais qui n'y travaille pas et veut s'acheter une maison. Il y a fort à parier que le premier voudra réinvestir autant que possible dans la structure familiale, alors que le second souhaitera recevoir le plus d'argent possible pour acquérir son logement.

C'est donc là toute la question des actionnaires familiaux actifs et passifs et donc de la manière de concilier les intérêts de ceux qui travaillent dans la maison et ceux qui jouissent uniquement du revenu du capital. Et au-delà de leurs besoins objectifs (dans l'exemple ci-dessus besoin d'argent pour développer l'entreprise dans un cas et pour acheter son logement dans le second), «le plus souvent ce sont des motifs de nature émotionnelle tels que l'envie, la jalousie ou la défaveur qui jouent un rôle bien plus décisif que les motifs rationnels», met en garde André von Moos, représentant de la sixième génération du groupe familial qu'il a dirigé avant de le «fusionner avec un concurrent pour qu'il conserve les meilleures chances de survie».[25]

«Ce virus peut s'installer dès l'enfance, quand le chef d'entreprise fait toujours visiter la société au même enfant, l'autre (ou les autres) se sentant exclu(s) se retire(nt), et ces vexa-

◆◆◆

LES PROCESSUS AUTANT QUE L'INSTRUMENT

La charte familiale est un outil de prévention. «Mais aussi important que le document lui-même est son processus d'établissement», insiste Marie-Christine von Pezold, directrice du Family Business Network Suisse. «C'est une opportunité unique d'apprendre à mieux se connaître, à mieux comprendre le point de vue de l'autre et les attentes familiales. En l'établissant, il faut trouver des solutions qui conviennent à tous et qui construisent la cohésion familiale. Il faut avoir un débat ouvert où tout le monde est réuni autour de la table.»

Elle doit donc être établie entre les actionnaires et communiquée aux futurs actionnaires, conseille Marie-Christine von Pezold. «Il convient de réunir tous les actionnaires afin d'éviter des mécompréhensions ou frustrations entre les actionnaires qui ont un rôle actif dans l'entreprise et ceux qui n'en ont pas. Il faut des processus de communication très clairs, transparents et organisés.» De telles précautions s'expliquent aisément, car «on court un grand risque si un actionnaire mécontent décide de vendre. Cela peut mettre en difficulté l'entreprise».

Chaque famille étant différente, chaque charte le sera également. Certaines familles la font signer à leurs conjoints, d'autres pas. Certaines interdisent aux conjoints de travailler dans l'entreprise pour éviter tout conflit, notamment en cas de divorce, d'autres ne veulent pas se priver des talents des «pièces rapportées». Tous les cas de figure peuvent très bien fonctionner, pour autant que la question du rôle et des responsabilités des conjoints et belles-familles soient réglées dans la charte.

Autre élément crucial: se donner du temps. «Une telle charte ne se fait pas en 6 mois. Il faut compter selon la complexité de la situation en moyenne entre 12 mois et 3 ans.»

Enfin, les processus d'application des règles doivent être clairs, justes et transparents.

25 VON MOOS André, 2006. *Diriger une entreprise familiale avec succès*. Dijon, Editions Payot, Lausanne.

tions au cours du temps se transforment en agressions dirigées contre le frère ou la sœur choisi comme successeur.» Autre cas de figure: les jalousies. Les membres de la famille qui ne travaillent pas dans l'entreprise peuvent avoir l'impression que ceux qui y sont employés en profitent (en ayant par exemple une voiture de fonction, ou s'ils ont l'impression que les vacances sont payées par la compagnie). L'ancien dirigeant appelle ainsi à une communication transparente pour éviter que ces virus ne s'immiscent dans la famille et n'enrhument l'entreprise.

Enfin, une bonne gouvernance passe aussi par le recrutement de personnes externes à la famille, notamment au conseil d'administration.

OUVRIR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU L'*ADVISORY BOARD*

Parmi les principes de bonne gouvernance figure le fait d'avoir un conseil d'administration composé majoritairement de personnes indépendantes à la famille. «Se doter d'un œil externe permet d'éviter bien des écueils. La personne regarde les choses de manière plus neutre, moins émotionnelle, sans cumuler l'aspect privé et professionnel», fait remarquer Patrick Schefer. Elle peut ainsi contribuer à éviter, voire à neutraliser, les conflits. Elle constitue également un enrichissement pouvant apporter une expertise manquante à la famille et l'aider à prendre du recul. Car le cumul des rôles (les mêmes membres de la famille se trouvant souvent à la fois copropriétaires, au conseil d'administration et à la direction opérationnelle) risque d'entraîner une vision uniforme potentiellement dangereuse.

Un œil externe pousse également à avoir une organisation plus structurée. «Notre fonctionnement est assez naturel et intuitif, il n'a rien à voir avec celui d'un conseil d'administration classique», reconnaît Pierre Brunschwig. «Un externe mettrait probablement plus d'ordre, de rigueur et de discipline, mais en même temps la force d'une entreprise familiale comme la nôtre est d'être pragmatique, très proche du marché et extrêmement réactive.»

Mais comment choisir ses administrateurs externes? «Il faut d'abord se poser la question des compétences dont l'entreprise a besoin, des domaines pour lesquels elle a besoin d'être conseillée, y compris d'un point de vue stratégique», répond Virginie Fauveau.

Deuxième recommandation: ils doivent accepter, comprendre et partager les mêmes valeurs que la famille. «Il est important que la chimie passe entre eux et la famille. Une confiance mutuelle doit s'instaurer», insiste Marie-Christine von Pezold.

Autre élément primordial: «Ces professionnels doivent être également indépendants du point de vue de l'état d'esprit. Ils doivent avoir un œil critique, car s'il s'agit juste d'une collection de copains, c'est inutile», déclare Edgard Brandt. Et l'indépendance passe également par la rémunération. «Celle-ci ne doit donc être ni excessive (sans quoi, l'administrateur dépend trop de la société), ni insuffisante (sinon, on risque de ne pas attirer de bons professionnels.» Et cet expert de recommander le même tarif que pour un mandat de conseil, à quoi s'ajoutent une prime de risque et une prime de disponibilité. Cela dit, il n'y a pas de tarif officiel, et cette question est très personnelle, puisque dépendante notamment des liens avec la famille et des motivations.

Enfin, il faut que les dirigeants familiaux jouent le jeu de la transparence, du partage de l'information et de l'écoute.

Malgré tout, certaines familles n'ont pas envie d'ouvrir leur conseil ou leur direction générale, estimant qu'une personne externe compliquerait les choses, qu'elles ont toutes les compétences en interne ou que leur mode de fonctionnement a fait ses preuves. Les raisons peuvent être nombreuses et il n'est pas absolument nécessaire d'avoir un œil externe pour avoir une société qui gagne; cela dépend de la taille, du secteur et des compétences internes.

Bien qu'elle estime qu'une firme peut bien fonctionner sans regard extérieur, Marie-Christine von Pezold lui conseille de se poser deux questions pour savoir si elle a raison de ne pas s'ouvrir. «Les entreprises familiales qui ne veulent pas de membres externes doivent plutôt se demander pourquoi elles ne souhaitent pas avoir un regard externe sur la marche de l'entreprise. Elles doivent également réaliser qu'une concentration de tous les pouvoirs sur une même personne représente un danger. Que se passerait-il s'il devait lui arriver quelque chose?»

Certaines familles ne veulent pas ouvrir leur conseil d'administration à des membres externes, mais seraient d'accord de créer une sorte d'*advisory board* avec des membres externes. Cela peut constituer une voie à explorer. Il convient toutefois d'être conscient que «pour attirer des personnes intéressantes et compétentes, il faut leur donner un certain rôle et une marge de manœuvre», tempère Marie-Christine von Pezold.

«Avoir une sorte de conseil des sages avec des personnalités externes est déjà mieux que rien, mais se doter d'un vrai conseil d'administration constitue quand même une meilleure solution, car les administrateurs sont, normalement, plus impliqués et ont plus de responsabilités par rapport à l'entreprise», complète Virgine Fauveau.

Même avis d'Edgar Brandt. «Avoir un *advisory board* est déjà un signe d'ouverture, mais les conseillers se sentent probablement moins tenus et la direction moins contrainte de faire les choses que face à un conseil d'administration.» Et le consultant de rappeler un élément qui peut être rassurant pour la famille: cette dernière n'a plus besoin d'ouvrir son capital pour diversifier son conseil d'administration. La loi n'oblige en effet plus à posséder une action pour pouvoir être administrateur.

Quant aux questions de confidentialité, elles sont les mêmes pour un mandat de conseil que pour un administrateur. Il faut évidemment faire signer des documents de confidentialités, mais avant cela, et surtout, avoir confiance en la personne.

SE DOTER D'UN MANAGEMENT EXTERNE

Par désir ou par nécessité (d'ouverture, de diversification des compétences, d'amener un regard neuf, d'avoir un arbitre entre les intérêts de la famille et les forces du marché...), certaines sociétés cherchent des directeurs externes à la famille. Ces derniers peuvent venir compléter une équipe ou occuper le poste de CEO. Une telle décision est généralement saluée par les consultants et experts, car considérée comme une preuve de bonne gouvernance. Pourtant, cette démarche n'est pas toujours couronnée de succès. Certaines conditions sont en effet nécessaires pour que l'exercice soit réussi.

Première condition: «Il faut que la personnalité du dirigeant soit en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, souvent très fortes dans les entreprises familiales», recommande Claude Devillard, qui dirige l'enseigne du même nom avec son frère et deux managers externes à la famille.

Les structures familiales doivent donc être vigilantes sur les profils recrutés et s'assurer qu'au-delà des compétences «techniques» les candidats ont les capacités relationnelles indispensables pour s'intégrer, insiste la consultante Anne Juvanteny, qui a une formation pluridisciplinaire en psychologie et en gestion. «L'univers de l'entreprise familiale n'est pas non plus adapté à tout le monde», poursuit-elle[26]. Ceux qui aiment les méthodes et les procédures pourront se sentir déstabilisés dans un univers où l'engagement personnel s'inscrit dans la durée, où il est nécessaire de respecter les valeurs familiales et où les relations de travail sont très proches.

Deuxième condition, soulignée par Claude Devillard. «Toute une série de processus et règles doivent être déterminés et clairement communiqués.» Par exemple? «Le dirigeant doit savoir dans quels domaines il peut décider seul et dans lesquels il ne le peut pas. Sinon, c'est dramatique: les décisions sont sclérosées.» Mais il faut également régler la question de qui arbitre les conflits, qui a le droit de rompre le contrat de travail, etc.

Et qu'en pensent les directeurs externes? La clarté de la mission revêt un aspect fondamental. «Comme dirigeant externe d'une entreprise familiale, il m'a toujours été important d'avoir une feuille de route claire, et périodiquement revue et confirmée de la part du conseil d'administration», relate Jean-François de Saussure, CEO de Caran d'Ache. En poste depuis janvier 2013, il est externe à la famille propriétaire de cette entreprise créée en 1915 et présidée par Carole Hubscher, représentante de la quatrième génération.

FAMILLE D'ABORD OU *BUSINESS FIRST*?

C'est la grande question, et le moins qu'on puisse dire, c'est que les avis sont partagés. Commençons donc par une règle essentielle: en aucun cas, la compagnie ne saurait être le lieu de résolution de problèmes ou dysfonctionnements qui proviennent des relations familiales et vice-versa[27]. Il s'agit dès lors d'être conscient que les deux sphères cohabitent, d'en reconnaître l'importance respective (dont le poids relatif dépendra du contexte) et d'accorder à chacune un espace d'échange distinct. Il est également important de comprendre sur quels aspects la famille renforce l'entreprise (p.ex les notions d'identité et de confiance) et quand, au contraire, la mise en place de relations formelles favorise sa compétitivité.

Beaucoup de sociétés mettent dans leur charte que l'entreprise passe en priorité. C'est ainsi la recommandation d'André von Moos: «*Business first* et non *family first* est une des règles les plus fondamentales de la gouvernance applicable aux entreprises familiales»[28], estime cet ancien dirigeant de la société familiale du même nom.

Marie-Christine von Pezold a un avis plus nuancé. «Personnellement, je recommande de décomposer les choses thème par thème. Ainsi, si l'on parle d'emploi d'un membre de la famille, il faut considérer en premier lieu l'entreprise, car si la personne n'a pas les compétences, elle fait courir des risques à l'entreprise. En revanche, à compétences égales, on peut décider de choisir en priorité le membre de la famille.»

26 JUVANTENY Anne, 2016. *Travailler en famille avec plaisir. Bien vivre et réussir sa carrière en entreprise familiale*. InterEditions.
27 Idem
28 VON MOOS André, 2006. *Diriger une entreprise familiale avec succès*. Dijon, Editions Payot, Lausanne.

◆◆◆

GESTION DU CONFLIT

Comment gérer les inévitables conflits pour qu'ils ne déstabilisent pas l'entreprise et ne fassent pas voler la famille en éclats? Les conflits font partie de la vie et ne constituent pas un problème en tant que tel. Au contraire, même. «Les conflits constructifs sont bons pour les affaires», affirme un brin provocant le cabinet Ernst & Young.[29] Et d'expliquer: «Ils peuvent être un bon signe si les familles les traitent et résolvent les thématiques qui les ont provoqués. Celles qui y arrivent sont considérées comme plus saines que celles qui les ignorent ou les nient, car elles développent des solutions rapidement et réalisent les ajustements nécessaires. En collaborant malgré les divergences et en résolvant les problèmes ensemble, leurs membres ont même tendance à se sentir plus proches, ce qui renforce la cohésion familiale.» A l'inverse, celles qui ferment les yeux sur les conflits laissent souvent la situation pourrir et prennent les décisions trop tardivement, au risque de provoquer de graves séquelles.

Pierre Brunschwig, qui dirige les magasins Bongénie Grieder aux côtés de son frère, de sa cousine et de son cousin, estime qu'il «faut laisser sortir les conflits et se dire les choses pour éviter que les tensions ne montent et que les problèmes ne soient pas débattus, même si c'est parfois difficile à vivre sur le moment».

Pour éviter de trop tomber dans l'émotionnel, des familles mettent dans leur charte des règles de résolution de conflits. Cela dit, à peine une société familiale suisse sur cinq aurait établi un mécanisme de règlement des conflits dans l'entreprise, selon une enquête de l'Institut pour le développement de l'entreprise de la Haute école spécialisée bernoise et PwC.[30]

Que trouve-t-on dans un tel document? Le nom d'une personne de référence pour savoir, le cas échéant, à qui s'adresser (tel que le président du conseil de famille, un membre dont le tempérament s'y prête ou encore un médiateur externe), la manière dont la famille doit gérer un conflit et le communiquer à l'interne, énumère Marie-Christine von Pezold. «Il est également important de communiquer lorsque le conflit est réglé. Certaines familles fixent une date limite à la période durant laquelle les membres peuvent contester une décision afin que l'entreprise puisse passer ensuite à autre chose. Là aussi, ce qui est fondamental, c'est d'établir des processus clairs et transparents, ainsi qu'une culture de communication autour des conflits.»

29 E&Y, 2015. *Staying power: how do family businesses create lasting success? Global survey of the world's largest family business.*

30 PwC, 2017 *La gouvernance familiale, une discipline reine.*

5. TRANSMETTRE SON ENTREPRISE

LA TRANSMISSION D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE CONSTITUE UN COCKTAIL DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS, DE JOIES, DE PEURS ET DE PETITS DEUILS. PROBABLEMENT PLUS QUE TOUT AUTRE MOMENT DE LA VIE D'UNE SOCIÉTÉ, CETTE ÉTAPE SE JOUE SUR TOUS LES TABLEAUX À LA FOIS : MANAGÉRIAL ET FINANCIER BIEN SÛR, MAIS AUSSI – ET SURTOUT – PSYCHOLOGIQUE.

Et son impact ne se limite pas à l'aspect microéconomique. En raison du poids des structures familiales dans le paysage national, leur transmission a des conséquences qui dépassent largement le seul cadre individuel. D'autant qu'avec «l'arrivée à la retraite de la génération des *baby-boomers*, il y a chaque année davantage d'entreprises à transmettre», relèvent Raoul Monnay et Sébastien Collado, respectivement responsables de la clientèle Entreprises Suisse et du Financement PME et indépendants à la BCGE. Ce seraient ainsi entre 70 000 et 80 000 PME qui devraient changer de mains ces cinq prochaines années en Suisse[31]. Des successions qui concerneraient plus de 400 000 emplois.

Or, cette phase est à grand risque. «Malgré l'existence d'entreprises familiales depuis des décennies, voire des siècles, seuls 12% d'entre elles au niveau mondial dépassent une durée de vie de trois générations[32]». Mais à qui, comment et à quel prix remettre?

VALORISATION D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE

Estimer la valeur d'une société non cotée est un exercice difficile. Mais il est important, même pour une entreprise qui n'est pas soumise au regard externe, notamment en vue d'une future transmission.

Le problème provient du fait que souvent, dans une affaire familiale, le delta entre la valeur objective et la valeur émotionnelle est élevé. Thomas Zellweger, directeur du Center for Family Business, n'hésite pas à le souligner:[33] «Les entrepreneurs surestiment la valeur de leur entreprise d'environ 30%.»

Comment fixer objectivement la valeur d'une telle entreprise? «Tout d'abord, il faut comprendre que la valeur ne représente pas forcément le prix que l'on va obtenir», énonce Eva Joss, directrice adjointe de Dimension, filiale de la BCGE spécialisée dans l'évaluation et la vente d'entreprises. Les deux valeurs peuvent même être très différentes.

«Plusieurs méthodes d'évaluation existent et le choix d'appliquer l'une ou l'autre dépend notamment du type d'entreprise, de sa situation financière, de son stade de développement et de la qualité des informations disponibles.» A côté de l'approche patrimoniale (fondée sur la valeur comptable, méthode peu utilisée), figurent principalement l'approche par les flux (fondée sur la rentabilité) et l'approche de marché (dite également comparative, qui multiplie les résultats par un indice de marché obtenu en observant des sociétés ou des transactions comparables).

74 744

ENTREPRISES SUISSES DEVRONT CHANGER DE MAINS D'ICI À 5 ANS.

Source: Bisnode D&B *Nachfolge-Studie KMU Schweiz* 2017.

LES ENTREPRENEURS SURESTIMENT LA VALEUR DE LEUR ENTREPRISE D'ENVIRON

30%

Source: CENTER FOR FAMILY BUSINESS, UNIVERSITÉ DE ST-GALL

31 Enquête du Center for Family Business de l'Université de St-Gall et du Credit Suisse. 2016. Quant à la société de recouvrement Bisnode, elle a calculé précisément que 74 744 entreprises allaient bientôt changer de propriétaire.

32 PwC, 2016. *Global Family Business Survey*, 8e édition.

33 Notamment lors de la 1re journée nationale de la transmission d'entreprise à Lausanne, le 17 mars 2016.

«Le prix, quant à lui, dépend de l'offre et de la demande ainsi que de nombreux autres paramètres, tels que la récurrence ou non des revenus, la diversité des clients, la place qu'occupera ou non l'ex-patron: continuera-t-il à avoir un rôle, à percevoir un salaire, à jouer un rôle dans la société, à bénéficier d'une voiture de fonction, etc. Et il est surtout influencé par l'enjeu stratégique que cette entreprise revêt pour l'acquéreur», énumère Eva Joss.

En résumé, comme le déclare avec lucidité Tony Giglio, qui est en train de remettre progressivement à ses deux fils et à trois de ses cadres l'entreprise d'orthopédie qu'il a créée: «Souvent le propriétaire surévalue son bien, mais le juste prix est celui du marché!»

DONNER OU VENDRE L'ENTREPRISE À SES ENFANTS

Malgré tout, il est très important de pouvoir établir la valeur de la société. Notamment pour pouvoir dédommager les éventuels autres héritiers qui ne désirent pas la reprendre. Ou simplement pour savoir combien faire payer le repreneur, car même si la transmission s'opère en famille et qu'il n'y a pas d'autre héritier, il est généralement déconseillé de donner l'entreprise. Certes, une étude dévoile que 18% des repreneurs faisant partie de la famille ont reçu gratuitement l'entreprise[34]. Il n'empêche que, psychologiquement, ce n'est pas la meilleure solution. Un héritier raconte ainsi qu'il n'arrive pas à se sentir propriétaire de l'entreprise que son père lui a offerte, précisément, car il n'a rien dû débourser pour la posséder. Un autre affirme qu'il regrette de n'avoir rien dû payer, car il a constamment l'impression d'être redevable.

«L'entreprise représente une valeur morale et matérielle. Elle doit être transmise moyennant finance et à son juste prix. Toute chose gratuite n'a aucune valeur pour l'acquéreur», est persuadé Tony Giglio, même s'il est conscient que de remettre une société à ses descendants ou à ses cadres représente une moins bonne opération financière que de la remettre à des acquéreurs externes. «Mais cela assure sa pérennité et garantit le maintien des emplois dans la région.»

Dans la quasi-totalité des cas, un *discount* est proposé lorsque l'affaire est remise à ses enfants ou à ses cadres. Cela s'explique pour des raisons émotionnelles, mais aussi pratiques: la société a ainsi un acquéreur et son nom sera pérennisé. Les observateurs parlent de 20 à 30% de rabais en moyenne, mais ces chiffres sont à prendre avec des pincettes, car tout dépend de la manière dont a été calculée la valorisation, de ce qui avait déjà été transmis aux enfants, etc.

S'il y a plusieurs héritiers, mais qu'un seul reprend la société, il convient évidemment de ne pas trop baisser le prix de l'entreprise pour ne pas défavoriser les autres successeurs. «D'autant qu'il vaut souvent mieux remettre à une seule personne et dédommager les autres», font remarquer plusieurs observateurs, dont Eva Joss. C'est en effet ensuite plus simple de diriger la firme.

Mais si le repreneur bénéficie d'une décote, n'y a-t-il pas un risque que les autres soient jaloux? «Reprendre une entreprise comporte des risques, justifie Virginie Fauveau, directrice de Capital Transmission. Beaucoup plus que si l'on reçoit un immeuble ou des actions d'un groupe coté!» Il est donc primordial d'être très transparent quant au prix et aux modalités, pour éviter des tensions. «Sans compter qu'après coup, il arrive que des rancœurs surgissent, notamment si la société se développe bien.»

A noter enfin que, lors d'une remise aux enfants d'une petite structure familiale, une sortie de *cash* n'est de loin pas la norme. Comme l'observent Raoul Monnay et Sébastien Collado, «les cas pour lesquels on remarque une transaction monétaire sont souvent ceux où certains enfants ne sont pas intéressés par une reprise et pour lesquels il faut donc prévoir une contrepartie financière.»

PRÉPARER FINANCIÈREMENT LA TRANSMISSION

Une évaluation de l'entreprise revêt également un intérêt au-delà de l'aspect purement monétaire. Elle permet d'identifier les opportunités, les axes d'amélioration et les problèmes possibles, de comparer les différents scénarios de développement et de thématiser des choix de repreneurs potentiels, argumente Eva Joss. C'est ainsi l'occasion de se poser la question de l'immobilier. «Il vaut mieux en général séparer l'immobilier non opérationnel avant de vendre la société, car le repreneur ne sera pas forcément intéressé et risque de ne pas avoir les fonds nécessaires pour acquérir tant l'entreprise que les bâtiments.»

Une démarche d'évaluation permet également de mieux appréhender l'entreprise dans son ensemble. «Souvent, les sociétés familiales ont développé au cours des années plusieurs domaines d'activités qui sont logiques pour elles, mais qui n'ont pas de points communs et qui seraient mieux gérés séparément», diagnostique Edgar Brandt, fondateur d'EB Advisory et spécialiste de la valorisation et de la gouvernance de sociétés non cotées. «Cela permet de mettre en lumière chacune des activités et de se poser des questions à leur sujet afin de les renforcer ou de s'en défaire.»

34 Center for Family Business de l'Université de St-Gall et Credit Suisse, 2016.

QUAND PRÉPARER LA TRANSMISSION ?

C'est une question cruciale qu'il faut se poser assez tôt, car gérer sa succession dans la précipitation constitue un risque majeur pour l'entreprise. Pourtant, par déni, refus de se voir vieillir, peur d'un vide existentiel ou plus prosaïquement, parce qu'ils donnent la priorité à l'opérationnel et aux problèmes immédiats, de nombreux dirigeants repoussent cette réflexion. D'autant qu'il faut bien l'avouer, un processus de succession prend du temps et peut se révéler éprouvant psychologiquement, car il s'accompagne de discussions familiales profondes où les sentiments et envies doivent être énoncés en toute transparence. Et il n'est pas facile de dire à son enfant qu'on estime qu'il n'a pas les capacités pour reprendre l'entreprise ou d'avouer à ses parents, qui ont toujours rêvé de remettre leur société à leurs descendants, qu'on a d'autres ambitions dans la vie.

Or, plus le temps passe, plus il sera difficile, pour ne pas dire impossible, de trouver un repreneur. «Il arrive un moment où l'âge constitue un vrai écueil», prévient Virginie Fauveau. Raison pour laquelle la directrice de Capital Transmission SA en parle avec ses interlocuteurs dès qu'ils atteignent le milieu de la cinquantaine.

Car tous les spécialistes disent qu'il faut environ 5 ans pour préparer une reprise. Même 10, si l'on compte la phase de transition. Evidemment, cette durée dépend de plusieurs facteurs, notamment de l'éventuelle nécessité de modifier le statut juridique de l'entreprise et la tenue de la comptabilité. En effet, il vaut en général mieux (pour des questions fiscales) remettre une personne morale qu'une société de personne ou une raison individuelle. Or, si l'on transforme une de ces dernières en une personne morale (Sàrl ou SA), «il faut attendre cinq ans avant de la remettre à titre onéreux pour que la loi ne considère pas cela comme un changement abusif», met en garde Fabio Dell'Anna, partenaire de PwC.

À QUI REMETTRE ?

Même si les dirigeants souhaitent en général remettre la société à leurs enfants, il vaut la peine d'envisager toutes les possibilités, ne serait-ce que pour provoquer ou stimuler les membres de la famille afin qu'ils se posent les questions fondamentales pour savoir s'ils ont vraiment l'envie et les capacités de la reprendre.

Dans les faits, moins d'enfants reprennent maintenant l'affaire familiale qu'auparavant. Plusieurs explications sont avancées: le fait que la génération Y n'avait pas envie de prendre de telles responsabilités (avec la génération Z, cela pourrait changer), que les jeunes se sentent plus libres aujourd'hui de suivre leur propre voie ou encore qu'ils ont tellement vu leurs parents travailler qu'ils n'ont pas envie de les imiter, énumère Patrick Schefer. Et le directeur de la Fondation d'aide aux entreprises de souffler: «Il faut également réaliser qu'en tant que repreneur familial on sent sur ses épaules le poids de l'héritage familial: on ne veut pas être celui qui fait mourir l'entreprise.»

Raison pour laquelle, le dirigeant doit faire preuve de tact et choisir le bon *timing*. «Dans le transfert d'une entreprise familiale, le moment est très important, affirme Claude Devillard. Or, il n'est pas évident de le trouver. Il faut observer attentivement l'évolution des enfants pour repérer les éventuels papables: ceux qui ont envie (c'est fondamental) et seraient équipés pour une telle tâche en termes d'intérêts, car il s'agit davantage d'envie d'apprendre que de génie. Si la nouvelle génération est motivée et capable, il faut se demander si c'est le bon moment. Il vaut parfois la peine de mettre en place une direction intermédiaire sur 10 ou 15 ans, qui fasse le lien entre deux générations. Cela évite que le dirigeant actuel attende l'âge de la retraite pour réfléchir à sa succession, permet aux cadres de qualité qui ont dans la cinquantaine de diriger l'entreprise et de ne pas brusquer les successeurs familiaux. Ces derniers peuvent alors terminer leurs études et faire leurs expériences à l'extérieur, car il n'est pas simple de diriger quand on n'a rien vu d'autre et qu'on est issu d'une monoculture.» C'est précisément la solution pour laquelle Claude et Marc Devillard, dirigeant la société du même nom avec deux personnes externes à la famille qui sont à une quinzaine d'années de la retraite, ont opté. «Cette organisation laisse ainsi toutes les portes ouvertes pour la jeune génération.»

Autre remarque: quand on parle de remettre une entreprise à ses enfants, la place dans la fratrie ou le genre ne devrait plus avoir d'importance. Seules doivent compter les compétences, la motivation et l'envie. D'autant qu'il est souvent relevé que les transmissions père-fille (mère-fils ou mère-fille, bien que les cas soient plus rares) se révèlent plus faciles que celles de père en fils, car il y a moins de rivalités.

En dehors de la succession familiale, une voie souvent prisée est celle de la remise de l'affaire à ses cadres, car le patron sait que ces derniers ne vont pas démanteler l'entreprise et qu'ils devraient bien la gérer, étant donné qu'ils sont déjà impliqués dans la direction de celle-ci. Virginie Fauveau estime aussi que la solution du *Management Buy-Out (MBO)* peut constituer une bonne solution. «Et en s'y préparant longtemps à l'avance, il est possible d'effectuer des recrutements dans l'optique d'une telle remise.»

La directrice de cette filiale de la BCGE rappelle en outre que les spécialistes du *private equity* peuvent aider à la transmission d'entreprise, une solution à laquelle les Suisses pensent beaucoup moins que les Français, par exemple, où de nombreuses reprises sont financées par ce biais. «Il existe des mécanismes qui permettent au repreneur familial ou au cadre d'augmenter progressivement sa participation pour en devenir l'actionnaire majoritaire après quelques années. Il y a aussi la possibilité de mettre une clause dans le pacte d'actionnaires, au moment de la reprise, disant que les parts détenues par les investisseurs financiers seraient revendues en priorité à telle personne.»

◆◆◆

FISCALITÉ

Il est fréquent d'entendre les dirigeants ayant remis leur entreprise (ou voulant le faire) se plaindre des mauvaises surprises fiscales. Car s'il est vrai qu'à Genève, il n'y a en principe pas d'impôt sur les successions ni sur les dons pour les descendants directs et qu'en Suisse, il n'y a pas d'impôt sur les gains en capitaux pour la fortune privée, certaines subtilités existent et peuvent avoir des conséquences non négligeables. Le sujet étant très complexe, nous resterons ici dans des généralités, chaque cas étant différent et nécessitant une analyse approfondie.

Lorsqu'un entrepreneur (personne physique) décide de vendre son entreprise, organisée sous forme de raison individuelle ou de société de personne, il peut réaliser un gain en capital. Ce gain fera l'objet du prélèvement des cotisations sociales et sera également soumis à l'impôt sur le revenu. Le taux de ce dernier est progressif et peut atteindre jusqu'à 45% dans le canton de Genève. Toutefois, si cet entrepreneur est âgé de plus de 55 ans et qu'il cesse définitivement son activité indépendante, il pourrait en principe bénéficier d'une imposition allégée, comme le précise Fabio Dell'Anna, partenaire de PwC.

Cela étant dit, les spécialistes recommandent d'anticiper et de transformer l'entreprise en une personne morale (par exemple une société anonyme ou une société à responsabilité limitée) si l'entrepreneur envisage une vente. En se souvenant, comme le rappelle Fabio Dell'Anna, qu'il faut opérer ce changement au minimum cinq ans avant la transaction.

Qu'en est-il alors de la transmission d'une SA ou d'une Sàrl? Le produit de sa vente est en principe considéré comme un gain en capital exonéré d'impôts «pour autant que cette société soit détenue dans la fortune privée», comme le précise l'administration fiscale. Si la société fait en revanche partie de la fortune commerciale, le produit de la vente sera considéré comme du gain en capital commercial qui, lui, est taxé et est soumis aux cotisations sociales (comme relevé précédemment, si le vendeur est âgé de plus de 55 ans et cesse définitivement son activité indépendante, cet impôt peut être réduit).

Et peu importe à qui l'entrepreneur remet sa société: contrairement à certains pays, la Suisse ne favorise pas fiscalement la vente d'une société à ses cadres ou à ses enfants. Mais comment le rabais, qui est généralement accordé lorsque l'on remet la société à ses proches, est-il appréhendé fiscalement? «Pour déterminer la valeur de ses actifs, nous tiendrons compte de l'argent que l'entrepreneur a réellement reçu de la part de ses enfants en contrepartie des actions de la société qu'il a vendue. Le rabais sera considéré comme une donation», explique l'administration fiscale. Or, les dons en ligne directe ne sont en principe pas taxés à Genève, contrairement à d'autres cantons. Mais attention: en cas de transmission à des cadres, ce rabais sera taxé. Et ce que les gens ignorent souvent, comme le raconte un patron à qui le cas est arrivé, c'est que c'est le «donateur» (autrement dit celui qui vend sa société avec un rabais) qui devra payer l'impôt.

«Indépendamment de toute transmission, le patron doit payer des impôts sur la valeur de sa société, qui sera alors imposée au titre de l'impôt sur la fortune. Peu importe si l'entreprise n'a pas réalisé de bénéfice: l'entrepreneur devra de toute manière le payer, même sans avoir dégagé des liquidités librement disponibles. Et même si la société fait des pertes, son propriétaire devra payer l'impôt sur la fortune (équivalant alors au tiers des fonds propres)», détaille Fabio Dell'Anna.

Une des questions soulevées est alors celle de la méthode de valorisation utilisée, sachant qu'il est difficile de calculer la valeur d'une société non cotée. De nombreux spécialistes estiment que les méthodes de valorisation utilisées par le fisc (basées sur la circulaire n° 28 de la Conférence suisse des impôts) ne correspondent pas à la réalité: «On arrive parfois à des valeurs qui dépassent celle à laquelle on pourrait revendre la société», s'insurge ainsi Edgar Brandt, qui déplore en outre le fait que le fisc n'ait pas adapté l'un des taux permettant de calculer la valeur des entreprises, alors même que les risques sont aujourd'hui beaucoup plus élevés, notamment en raison des taux d'intérêt négatifs.

Enfin, la détention d'actions dans la fortune privée est imposée de la même manière (impôt sur la fortune), indépendamment du fait que l'actionnaire ait créé sa société et/ou y travaille, comme le précise l'administration fiscale. Et un changement de cette pratique afin de favoriser l'entrepreneur par rapport à la personne qui détient des actions d'un groupe coté avec lequel il n'a pas de lien, n'est pas à l'ordre du jour. Or, l'entrepreneur est confronté à un cumul des risques, contrairement au simple actionnaire: si sa société coule, il perd tout à la fois son outil de travail et sa fortune.

LES IMPACTS PSYCHOLOGIQUES

Remettre son affaire est difficile psychologiquement, car cette étape représente aussi une perte de statut social et l'éloignement du «bébé» que l'on a mis au monde ou qu'on a choyé pendant des décennies. Pire, de nombreux patrons vivent cela comme un petit deuil. Et c'est encore plus dur lorsque la raison sociale de la société est la même que le patronyme. Il faut donc s'y préparer psychologiquement.

Le lâcher-prise est donc souvent peu aisé, mais nécessaire si l'on veut que la transmission se déroule bien. Comme le verbalise Tony Giglio, qui transmet progressivement sa société à ses fils et à ses cadres, «remettre une entreprise est un processus de deuil pour le créateur. Pour que la transition s'effectue dans de bonnes conditions, il doit l'accompagner et ne plus se comporter en père qui décide et juge, mais bien plus en grand-père qui accompagne, conseille, sans jamais juger. Présent, mais discret.»

Il est donc recommandé de se préoccuper également de ce que l'on fera après avoir transmis l'entreprise, d'avoir des envies, des objectifs, des loisirs. Se construire une autre vie doit faire partie de la réflexion autour de la transmission, sans quoi le risque est grand de ne jamais réussir à fermer définitivement la porte de son bureau.

Autre difficulté: avoir des attentes et des exigences qui ne sont pas en ligne avec celles de ses enfants. Même si cela peut être douloureux, il faut accepter que ces derniers ne désirent pas forcément reprendre l'affaire qui a absorbé leurs parents toute leur vie. Il est d'ailleurs fortement déconseillé de leur forcer la main: le risque d'échec est alors immense, sans compter l'impact psychologique en termes personnels.

Moins grave, mais tout de même important: il faut être conscient du fait que le repreneur n'aura pas forcément la même implication que soi-même. Et cela peut engendrer de grosses frustrations lorsque les deux générations se mettent à travailler ensemble. Une erreur fréquente consiste à penser que ses enfants seront également actifs 7 jours sur 7 et plus de 12 heures par jour.

Du côté du repreneur aussi, la question psychologique est fondamentale. Même si cela peut paraître évident, il convient de le répéter: il ne faut pas entrer dans l'entreprise familiale pour y (re)trouver l'affection de ses parents, ni pour leur être loyal ou répondre à leur désir. Cela ne doit être ni une corvée ni une solution de facilité. Les considérations sentimentales ne constituent pas un bon critère de choix, ni sur le plan personnel ni pour l'entreprise, le plus souvent.

12%

DES ENTREPRISES MONDIALES DÉPASSENT LE STADE DE LA 3E GÉNÉRATION

Source: PwC Global Family Business Survey, 8e édition.

BIEN RÉUSSIR SA TRANSITION

En discutant avec les enfants qui ont repris l'entreprise familiale et en observant les transmissions qui semblent avoir bien fonctionné, certaines caractéristiques reviennent fréquemment.

D'abord, «il faut que le patron arrive à se retirer progressivement tout en donnant des conseils», recommande Virginie Fauveau. Cette approche en duo est généralement saluée par les repreneurs, qui disent tous avoir énormément appris. «Mon père a d'abord agi comme un *coach*. Puis, quand nous travaillions tous deux dans l'opérationnel, nous nous sommes occupés de clients différents, mais échangions sur leurs problématiques respectives», raconte ainsi le fils du fondateur d'une petite structure du secondaire. C'est ainsi que la transition s'est faite en douceur sur une période de cinq à six ans. Cela dit, le temps que doit durer la transmission est assez personnel. Ce qui est important, c'est de trouver le bon équilibre. «Il n'est pas bon que le patron ferme la porte du jour au lendemain ni que la nouvelle génération ne puisse jamais prendre une décision», estime Claude Devillard.

Deuxième caractéristique: la confiance, mot qui revient dans toutes les bouches. «Il faut avoir le courage de se dire que le successeur désigné va prendre une décision que je n'aurais pas prise et le laisser faire. Il faut avoir confiance», poursuit Claude Devillard.

L'humilité est également mise en avant. Le repreneur doit accepter qu'il soit en phase d'apprentissage et qu'il ne puisse pas immédiatement se comporter en territoire conquis, ni par rapport aux collaborateurs ni par rapport au directeur. Et quand on commence à changer certaines choses, il convient de le faire avec doigté.

Enfin, il est utile de communiquer clairement la transmission. «Lorsque je suis devenue CEO, nous avons fait une fête pour officialiser auprès de nos collaborateurs, clients et fournisseurs ce passage de témoin. Symboliquement, c'était essentiel», raconte Isabelle Harsch.

PRÉPARER LA SUCCESSION DÈS L'ENFANCE ?

D'une manière ou d'une autre, les enfants baignent dans l'entreprise familiale dès leur plus jeune âge. Comme l'évoque Anaïs Desplanches, fille du fondateur du groupe Gilles Desplanches: «J'ai 25 ans, l'entreprise en a 30. Elle est comme mon grand frère ou ma grande sœur.» Et tous les enfants de patrons – ou presque – évoquent leurs liens très proches avec l'entreprise familiale depuis qu'ils sont tout petits: visites, petits-déjeuners, vacances passées à y faire de petits boulots et évidemment discussions en famille.

«Il n'y a que quand on est issu d'une entreprise familiale que l'on peut se targuer à 25 ans d'avoir des diplômes et 15 ans d'expérience professionnelle», sourit un fils d'une dynastie familiale.

Certains estiment être «tombés dans la marmite quand ils étaient petits». C'est le cas de Nicolas Maulini qui, lors de son discours à l'occasion du centième anniversaire de l'entreprise familiale, racontait: «Je ne me souviens pas m'être posé la question de savoir ce que j'allais faire plus tard. La passion de ce métier s'est transmise jour après jour, au fil des anecdotes et des problèmes racontés durant les repas familiaux.»

Pourtant, si l'on naît héritier, on devient entrepreneur et tout le monde n'a pas cette fibre. Il convient de laisser à chacun faire son chemin, sans pression. Sans compter que l'héritier peut être le propriétaire ou l'un des actionnaires de la société sans la diriger, auquel cas cette dernière reste en mains familiales. «Il est certes difficile émotionnellement quand on est parent de ne pas projeter ses attentes sur ses enfants, même inconsciemment», reconnaît Marie-Christine von Pezold. L'association Family Business Network essaie donc de «sensibiliser les parents à ne pas influencer leurs enfants en leur faisant comprendre qu'il serait mieux qu'ils travaillent dans l'entreprise. Il faut laisser le jeune trouver sa voie, aussi en dehors de la famille.» D'ailleurs, de nombreux dirigeants qui ont repris l'entreprise familiale et semblent heureux de leur choix confessent qu'ils ont d'abord voulu faire autre chose et se confronter à d'autres univers avant de pouvoir se projeter dans leur rôle actuel.

35 MANN Thomas, 1901. Buddenbrooks: Verfall einer Familie.

◆◆◆

LA TROISIÈME GÉNÉRATION EST-ELLE VRAIMENT PLUS RISQUÉE ?

On entend souvent dire que la première génération crée l'entreprise, la deuxième la fait grandir et la troisième dilapide le patrimoine familial, préférant les loisirs au travail et faisant ainsi disparaître la société. Ce concept a même un nom: l'effet dit «Buddenbrooks», en référence à un roman de Thomas Mann racontant la chute d'une riche famille de négociants (les Buddenbrooks) et qui a valu à l'auteur le Prix Nobel de littérature[35].

Que les représentants de la troisième génération se rassurent toutefois: il semble y avoir autant d'études contredisant cet effet que d'études le démontrant. S'il est vrai qu'au cours des générations, le nombre de sociétés familiales diminue, c'est rarement en raison de l'incompétence ou du côté frivole de la troisième génération. D'autres explications sont à mettre en avant.

La première tient au lien affectif. «Alors que la deuxième génération a dîné avec l'entreprise et est en général émotionnellement très proche d'elle, la troisième en est parfois plus distante, image Marie-Christine von Pezold, directrice du Family Business Network Switzerland. Elle peut se sentir moins attachée à l'entreprise, a d'autres sujets d'intérêt et a peut-être moins l'esprit entrepreneurial.»

La deuxième a trait aux divergences d'intérêts et aux liens familiaux qui deviennent plus vulnérables au cours des générations, les valeurs et traditions n'étant pas transmises de la même manière selon les branches de la famille. Ainsi, les actionnaires familiaux n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de l'entreprise, surtout si les uns y travaillent et les autres ne touchent que des dividendes, et que les âges (donc les étapes de vies) sont très différents.

La troisième est liée à cette dilution possible de l'actionnariat «avec des intérêts qui font le grand écart», fait remarquer une personne de la troisième génération. Certaines familles veulent donc que le repreneur possède toutes les actions pour éviter les divergences de vues potentiellement fatales pour la société.

CONCLUSION

L'AVENIR DE L'ENTREPRISE FAMILIALE À L'ÈRE DU 4.0

Sans passé, pas d'avenir, dit-on. Avoir un passé ne constitue toutefois pas une garantie pour le futur. Mais à défaut d'être une assurance-vie, avoir traversé les décennies, voire les siècles, prouve que l'entreprise a tout à la fois une pensée visionnaire et un pragmatisme lui permettant de s'adapter. Qu'elle a réussi à se relever de maintes crises et su répondre aux multiples mutations technologiques. Pour qu'au fil des générations la société ait pu rester en mains familiales, leurs dirigeants successifs ont dû garder un esprit créatif et une attitude entrepreneuriale.

Mais à l'heure où les bouleversements sont toujours plus rapides, la tradition va-t-elle sublimer l'innovation? Ou au contraire l'étouffer? Les deux concepts sont tout à fait conciliables, car ils se réfèrent à des univers différents, est convaincu Claude Devillard, codirecteur de la compagnie du même nom créée il y a près de 60 ans par ses parents. «La tradition se lit dans le comportement, l'attitude et les valeurs (tels le respect, la clarté, l'honnêteté, la transparence...). L'innovation, c'est anticiper les produits de demain, les virages technologiques à prendre, les techniques de management à adopter avec les nouvelles générations... La tradition, c'est la manière d'être, en termes humains. Pour tout le reste, vous devez évoluer. D'ailleurs, l'évolution peut et doit faire partie de la tradition, car il est très dangereux que tradition rime avec immobilisme.»

La tradition permet également d'évoluer en restant fidèle à soi-même. «Pour préserver la valeur à long terme de l'entreprise, il est nécessaire de comprendre la tradition de la société et les éléments qui composent son histoire pour pouvoir ensuite travailler sur cet héritage et introduire des aspects innovants», analyse Jean-François de Saussure, CEO de Caran d'Ache, externe à la famille propriétaire de cette enseigne créée en 1915. «Il s'agit de faire évoluer l'entreprise en accord avec les valeurs chères aux propriétaires.» En résumé: se repenser tout en respectant l'ADN de la société.

Raison pour laquelle, l'innovation dans les affaires familiales se traduit plutôt par des petits pas réguliers que par un grand saut, relève une étude de PwC[36]. «L'innovation émane la plupart du temps d'un portefeuille de produits et de services existants. La stratégie, le marché et le produit fixent un cap clair, évitant ainsi à l'entreprise de se disperser», poursuit cette étude qui affirme que de telles sociétés savent très bien associer tradition et innovation. «L'attention qu'elles portent aux besoins de leurs clients pour qui elles créent de nouvelles solutions les conduit à évoluer en permanence.» Voilà pourquoi sans doute 65% des firmes de l'étude précitée considèrent la nécessité d'innover sans relâche comme le plus grand défi de ces cinq prochaines années.

Mais, est-ce que la proximité des groupes familiaux avec leurs marchés va leur permettre de franchir sans heurts les bouleversements engendrés par la numérisation de toute la chaîne de valeur et de surfer sur la vague de l'industrie 4.0? Car il s'agit-là non d'une évolution, mais bien d'une révolution majeure.

36 PwC, 2017. *La gouvernance familiale, une discipline reine.*

Bien entendu, toutes les entreprises sont confrontées au bouleversement de l'industrie 4.0, pas uniquement les sociétés familiales. Toutefois, face à ce défi, ces dernières ont une grande force et quelques faiblesses particulières.

La force d'abord. Comme le relève Pierre Brunschwig, «une entreprise dirigée par des membres de la famille peut décider très vite». Et ce, grâce à ses processus de prises de décisions généralement beaucoup plus courts que dans les autres structures.

Encore faut-il que le petit cercle de décisionnaires soit conscient du problème. Et comme le souligne l'un d'eux: «L'adaptation à l'industrie 4.0 ne dépend pas du type d'entreprise, mais bien de la personnalité et de l'attitude des dirigeants. Si ce sont des sexagénaires qui n'ont jamais été actifs sur internet et qui ne voient pas l'intérêt de s'entourer de gens pointus, il y a un risque que leur désintérêt déteigne sur l'entreprise, sauf si la jeune génération est bien préparée et arrive à se faire entendre.» Or, l'étude de PwC montre que si le degré de numérisation des PME en Suisse est hétérogène (en moyenne, 62% des firmes interrogées estiment comprendre l'utilité de la numérisation et disposer des plans réalistes pour cela), il affiche une corrélation négative avec l'âge des dirigeants[37]. Autrement dit, plus ceux-ci sont âgés, moins leur entreprise serait passée à l'ère digitale.

Un autre frein, mis en avant par Isabelle Harsch, tient à la nostalgie. «Le risque de certaines entreprises familiales est peut-être le fait qu'elles aient une complaisance envers des fonctionnements qui ont toujours existé et qu'elles aient de la peine à procéder à des changements par nostalgie du passé», analyse la directrice du groupe du même nom. Cette complaisance par rapport à ce qui a toujours été fait constitue même leur principal talon d'Achille, aux côtés de la perte de l'esprit entrepreneurial, met en garde la spécialiste des entreprises familiales qu'est Marie-Christine von Pezold.

Enfin, les mutations technologiques nécessitent de procéder à des investissements importants et d'engager des spécialistes. Or il n'est pas forcément aisé pour de petites sociétés (indépendamment du fait qu'elles soient familiales ou non) de mobiliser les fonds nécessaires. Le *timing* est alors primordial, comme le souligne le directeur d'une affaire familiale de deuxième génération. «Pour les petites entreprises, il est parfois plus rationnel de faire au départ les choses avec des méthodes moins avant-gardistes. Implémenter les nouveautés trop tôt se traduit par davantage de travail, car souvent la technologie n'est pas totalement au point. On risque alors de perdre beaucoup d'énergie et d'argent. Il vaut parfois la peine d'observer comment les choses évoluent et de sauter ensuite dans le train, … mais il ne faut pas non plus trop attendre pour ne pas le rater.»

Au vu des nécessités d'adaptation toujours plus rapides, les défis qui attendent les entreprises familiales sont nombreux. Comme ces dernières ont toutes une histoire différente, elles auront également des futurs pluriels, car leur adaptabilité dépend des capacités de chacune. Certaines disparaîtront, d'autres fêteront des jubilés supplémentaires. Et de nouvelles se créeront, car l'entreprise familiale n'est pas un concept du passé, c'est une force atemporelle qui continuera à séduire, en raison notamment des valeurs qu'elle porte en elle.

37 Idem.

80 QUESTIONS À SE POSER

Diriger une entreprise est un art, pas une science exacte. Toutefois, un certain nombre de points peuvent contribuer au succès. Voici un florilège de questions qui peuvent être utilisées pour aiguiller la réflexion. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, juste d'une aide visant à mettre en lumière quelques problématiques auxquelles les entrepreneurs ne pensent pas forcément.

Les questions ont été établies suite aux entretiens avec de nombreux chefs d'entreprises et spécialistes ou sont tirées des documents cités dans ce rapport[38]. Chaque famille et société étant différente, les questions les plus utiles varient de cas en cas.

LA FAMILLE

- Quelles sont les attentes de la famille par rapport à l'entreprise et à son développement?
- Quelles sont les valeurs morales que la famille souhaite promouvoir au sein de l'entreprise?
- Quels sont les thèmes où l'entreprise passe avant la famille et réciproquement? (Ex.: dans le cadre de l'emploi d'un membre de la famille, indiquer que l'on privilégie l'entreprise; mais à compétences égales, dire si l'on peut décider de choisir en priorité un membre de la famille.)
- Arrivez-vous à parler d'autres choses que de l'entreprise avec vos parents/enfants?
- Comment les décisions sont-elles prises et par qui?
- Partagez-vous les informations de manière claire avec les différents membres de la famille concernés?
- Certains membres de la famille veulent-ils se séparer de leur participation dans l'entreprise?
- Comment les parts patrimoniales de l'entreprise sont-elles structurées (actions au porteur, nominatives, bons de jouissance...)?
- Quel est le poids de l'entreprise familiale au sein du patrimoine des différents membres de la famille?
- La famille veut-elle conserver la majorité du capital?
- Quel est le degré d'indépendance financière et d'autofinancement souhaité?
- Quelles sont les conséquences de l'autofinancement? D'un financement externe?
- Quel rôle la famille veut-elle jouer dans la direction opérationnelle?
- Qui fixe les rémunérations des membres de la famille actifs dans l'entreprise?

38 Parmi les documents écrits, il convient de relever en particulier les ouvrages déjà cités de André von Moos (Diriger une entreprise familiale avec succès) et de Anne Juvanteny (Travailler en famille avec plaisir) ainsi que celui de Pascal Vienot (La gouvernance de l'entreprise familiale, 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants, 2007, Editions Eyrolles), de même que les recommandations figurant sur le site des Hénokiens: www.henokiens.com.

CHARTE D'ENTREPRISE ET GOUVERNANCE

- Avez-vous une charte familiale? D'autres instruments de gouvernance?
- Vous êtes-vous laissé assez de temps pour rédiger votre charte d'entreprise?
- Avez-vous donné la parole à tous les membres de la famille concernés pour rédiger la charte d'entreprise? Etes-vous sûr que personne ne se sent mis à l'écart?
- Dans ces documents, avez-vous des indications sur la place des conjoints (ont-ils le droit de posséder l'entreprise, d'y travailler)?
- Avez-vous des indications sur la gestion des conflits?
- Y a-t-il des indicateurs concernant l'engagement des membres de la famille?
- Avez-vous communiqué clairement les règles figurant dans la charte d'entreprise?
- Communiquez-vous régulièrement avec les membres de la famille actionnaires, mais non actifs opérationnellement? Par quel biais?
- Veillez-vous à ce que les règles édictées soient suivies et que leur application soit la même pour tous?
- L'arrivée ou le départ d'un membre de la famille est-il réglementé de manière claire?
- Avez-vous prévu dans votre charte que les règles soient revues régulièrement?

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Les tâches du conseil d'administration sont-elles claires et approuvées par tous?
- La composition du conseil est-elle adaptée à vos besoins en termes de taille et de compétences?
- L'indépendance des membres du conseil est-elle garantie?
- Existe-t-il un processus de nomination des membres du conseil?
- Votre conseil comporte-t-il des membres externes et pourquoi?
- Pour quelles raisons ne désirez-vous pas de membre externe dans votre conseil d'administration?
- En l'absence de conseil d'administration avec membres externes, avez-vous pensé à constituer un *advisory board* ou conseil stratégique pour avoir un regard indépendant?
- Avez-vous fait signer des clauses de confidentialité?
- La rémunération des membres du conseil est-elle adaptée aux attentes, motivations et compétences des administrateurs?
- Existe-t-il une répartition des sièges entre les branches de la famille et celle-ci est-elle acceptée par tous?
- Comment les éventuels conflits d'intérêts sont-ils gérés?
- Les statuts donnent-ils des indications concernant une éventuelle limite d'âge?
- Les attentes en termes de présence effective aux réunions, au temps et à la qualité de préparation des séances sont-elles explicitées?
- L'autorisation de poser des questions critiques est-elle clairement indiquée?
- Un ordre du jour est-il préparé avant chaque réunion?
- La fréquence et la durée des réunions sont-elles adaptées?

DIRECTION

- Au-delà de ses compétences techniques, le dirigeant externe que vous voulez recruter partage-t-il les mêmes valeurs que votre famille et vous?
- Avez-vous donné au dirigeant externe une feuille de route claire avec les indications concernant les domaines où il peut décider seul?
- Les responsabilités des divers directeurs familiaux sont-elles clairement délimitées?

PROCESSUS DE TRANSMISSION

- Toutes les solutions possibles pour la reprise de l'entreprise ont-elles été envisagées?
- Y a-t-il un plan de secours si le repreneur désigné change d'avis ou n'est soudainement plus là?
- Un plan de passation des pouvoirs a-t-il été établi?
- Existe-t-il un plan de carrière et un cahier des charges pour le successeur?
- Combien de temps la période de transition devrait-elle idéalement durer?
- Un changement de statut juridique est-il nécessaire avant la transmission (p.ex. la transformation de la société en nom en Sàrl ou SA)?
- Les attentes concernant la formation du ou des successeurs ont-elles été clairement identifiées?
- Les obligations pour les successeurs de posséder une expérience à l'extérieur de l'entreprise et/ou d'avoir effectué un apprentissage à l'intérieur même de l'entreprise ont-elles été définies?

QUESTIONS QUE DEVRAIT SE POSER LE REPRENEUR

- Est-ce que je veux vraiment prendre la relève? Est-ce que je me sens absolument libre émotionnellement face à ce choix?
- En ai-je les capacités?
- Comment accomplirai-je cette tâche?
- Serait-il souhaitable que je me forme dans certains domaines?
- Comment puis-je m'y préparer autrement qu'en me formant?
- Comment gérer cette transmission de la responsabilité? Y a-t-il un plan me permettant de procéder par étapes?
- Qu'est-ce que j'aimerais changer quand je serai à la tête de cette entreprise?
- Comment de telles modifications seront-elles perçues à l'interne? Et par mes parents?
- Si mes parents désapprouvent ces changements, arriverai-je quand même à les effectuer?
- Est-ce que je souhaite que mon père/mère ait un rôle dans l'entreprise après m'avoir transmis la société? Si oui, lequel?
- Est-ce que suis prêt à commencer à des postes subalternes pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise?

QUESTIONS QUE DEVRAIT SE POSER LE CÉDANT

- Est-ce que j'arrive à m'imaginer quitter l'entreprise définitivement et me retirer entièrement des affaires?
- Quand ma succession devient-elle urgente?
- En repoussant le moment de la transmission, est-ce que je ne risque pas de trop attendre?
- Est-ce que je suis sûr que la personne à qui je pense pour me succéder est bien d'accord? En ai-je parlé avec elle de manière approfondie?
- Combien de temps aimerais-je passer à travailler aux côtés de mon successeur?
- Quelles sont les attentes de mes collaborateurs et de mes clients envers mon successeur?
- Quels sont les souhaits que je formulerais à l'intention de mon successeur?
- Ai-je pris des précautions pour le cas où je serais soudainement dans l'incapacité d'exercer mes fonctions?
- Qui déciderait dans ce cas de ma succession?
- Ai-je établi des procurations? Transmis à quelqu'un les mots de passe, l'endroit où se trouvent les contrats…?
- Ai-je rédigé un testament?
- Est-ce que je suis vraiment convaincu des capacités du successeur que j'ai choisi?
- Ai-je (consciemment ou non) désavantagé des membres de ma famille par mon choix?
- Est-ce que je me réjouis de la période qui suivra la transmission de l'entreprise? Ai-je des plans?
- Est-ce que j'estime encore avoir un mot à dire après mon départ?
- Est-ce que je suis prêt à donner toutes les informations permettant le succès futur de l'entreprise?
- Ai-je dissocié ma fortune privée de mon entreprise?

PUBLICATIONS PRÉCÉDENTES

Quel avenir pour l'innovation à Genève ? novembre 2016
Economie genevoise : toujours dans la course ? novembre 2015
Les artisans de l'économie genevoise, novembre 2014
Genève les moteurs du développement, novembre 2013
Genève, un pôle de formation tourné vers l'économie, novembre 2012
Le «Grand Genève» : centre urbain et pôle métropolitain, novembre 2011
Genève, ville mondiale : mythe ou réalité ? octobre 2010
Conditions-cadres de Genève face à celles de Bâle et Zurich: opportunités et défis, octobre 2009
Economie genevoise, octobre 2008
Ces études sont disponibles en format électronique sur les sites www.ccig.ch et www.bcge.ch.

CCIG

Assurer une économie forte – Promouvoir les entreprises membres
La Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG) a pour but de représenter, promouvoir et défendre les intérêts des différents secteurs économiques du canton, dans le cadre de l'intérêt général de l'économie suisse. Ainsi, elle travaille à l'amélioration des conditions-cadres de l'économie, telles que la fiscalité, la mobilité, l'aménagement du territoire ou encore l'énergie. Elle encourage les échanges régionaux et internationaux et fournit à ses membres des services tels que légalisation de documents d'exportation et règlements d'arbitrage et de médiation. Enfin, elle favorise activement la mise en relations d'affaires par l'organisation de divers types d'événements.

Association de droit privé fondée en 1865, la CCIG compte aujourd'hui quelque 2 500 membres, qui totalisent près de 130 000 emplois dans le canton.

BCGE

Des solutions bancaires *made in Geneva*
Banquier universel depuis 1816, le groupe BCGE propose aux particuliers, aux entreprises et aux institutions des prestations bancaires diversifiées et de qualité : services bancaires quotidiens, *private banking, asset management*, fonds de placement, prévoyance, financements hypothécaires et crédits aux entreprises et collectivités publiques, salle des marchés, ingénierie financière, *private equity* et *trade finance*.

Le groupe est également détenteur à 100% de Dimension SA, une société spécialisée en évaluation et transmission d'entreprises. Son siège est à Lausanne, avec une succursale à Genève. Capital Transmission S.A., une autre filiale à 100% du groupe, est un fonds d'investissement qui a pour mission d'accompagner financièrement les entreprises et les investisseurs dans des opérations de transmission ou d'expansion d'entreprises.

Le groupe BCGE dispose de succursales en Suisse (Lausanne, Zurich) et de bureaux de représentation à l'étranger (Dubaï, Hong Kong). Sa filiale française, Banque Cantonale de Genève (France) SA, propose aussi des activités de financement d'entreprises et d'immobilier à une clientèle d'entreprises et d'indépendants ainsi que de la gestion de patrimoine à une clientèle de particuliers. Sise à Lyon, elle a ouvert des succursales à Paris et Annecy. Le titre BCGE est coté à la bourse suisse SIX Swiss Exchange (code : BCGE).

OCSTAT

Un service spécialisé au service de l'information
Service public, la statistique publique cantonale a pour mission de répondre aux besoins d'information des autorités, des communes, des administrations publiques, des milieux scientifiques, des entreprises, des partenaires sociaux, des médias et du public. Les grands domaines couverts par la statistique publique cantonale sont : la population, l'économie, la vie sociale, l'environnement et l'utilisation de l'espace.

En tant que service central spécialisé, l'office cantonal de la statistique (OCSTAT) est le principal producteur statistique du canton et il met à disposition l'ensemble des résultats et des analyses statistiques qu'il élabore sur son site internet (www.geneve.ch/statistique).

Dans le cadre de l'Observatoire statistique transfrontalier (OST), en collaboration avec l'INSEE Auvergne-Rhône-Alpes, l'OCSTAT produit et diffuse les informations statistiques pertinentes sur la région transfrontalière (http://www.statregio-francosuisse.net/).

Etude dirigée en partenariat par la CCIG, la BCGE et l'OCSTAT.

Comité de pilotage:
- Alexandra Rys (membre de la direction, responsable de la communication) – CCIG
- Hélène De Vos Vuadens (directrice adjointe, responsable communication et relations investisseurs) et Olivier Schaerrer (fondé de pouvoir, chargé de communication) – BCGE
- Roland Rietschin (directeur) – OCSTAT

Elaboration, recherches, interviews et rédaction:
Aline Yazgi (aycom Sàrl)

Concept graphique et maquettage:
Agence Alternative Communication SA

Photolitho:
RS solutions SA

Impression:
Atar Roto Presse SA, Genève

Disclaimer
Cette étude ne mentionne et ne rassemble pas toutes les sociétés familiales du canton de Genève. Seules certaines d'entre elles sont citées à titre d'illustrations et de témoignages. Il est à signaler également que le tableau des entreprises centenaires n'est pas exhaustif. Par ailleurs, il ne contient que des sociétés appartenant aux secteurs économiques secondaire et tertiaire (le secteur primaire, regroupant notamment les domaines agricoles et viticoles, n'y figure pas). L'auteure s'est basée sur des recherches personnelles, incluant les sites internet des sociétés et le registre du commerce notamment.

Banque Cantonale de Genève SA
Quai de l'Ile 17
Case postale 2251
1211 Genève 2
Tél. 058 211 21 00
www.bcge.ch

Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève
Boulevard du Théâtre 4
Case postale 5039
1211 Genève 11
Tél. 022 819 91 11
www.ccig.ch

Office cantonal de la statistique
Route des Acacias 82
Case postale 1735
1211 Genève 26
Tél. 022 388 75 00
www.ge.ch/statistique

314 – Imprimé sur papier certifié FSC

BCGE

REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE
POST TENEBRAS LUX

CCIG
Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève