

# Les secrets du succès

Forces vives de l'économie, peu d'entre elles existent encore après trois générations

Roland Rossier

La première génération crée l'entreprise, la seconde la gère et la troisième l'entretient. Cet adage, qui vaut ce qu'il vaut, n'est plus valable ni pour le groupe industriel Vetropack, qui fête cette année ses 100 ans, ni pour la banque E. Gutzwiller & Cie, qui existe depuis 125 ans. Ces deux compagnies sont désormais gérées par des représentants de la quatrième génération.

Mais quels sont les secrets de ces entreprises centenaires toujours gouvernées par la même famille? Comment parviennent-elles à traverser les années et les générations malgré la dureté des crises économiques et la quête éternelle du profit à court terme?

La Suisse étant un pays de PME, la question est importante. Et, selon les estimations de Pierre-Alain Cardinaux, responsable pour la Suisse romande du consultant Ernst & Young, plus de 77 000 PME vont connaître un changement de génération au cours des cinq ans à venir. Or, précise encore l'associé de ce cabinet, entre 10 et 15% des firmes survivent après la troisième génération, et entre 3 et 5% existent encore après quatre générations. Suivez les conseils!

## 1. Soigner le choix du successeur

La situation idéale, c'est lorsque la génération suivante n'est composée que d'un seul héritier - ou héritière - ou lorsqu'un des enfants se détache indiscutablement pour reprendre les rênes de l'entreprise.

Mais tel n'est toujours pas le cas et, au moment de songer à transmettre le relais, les parents sont souvent confrontés à un choix cornélien si plusieurs de leurs enfants sont intéressés. «Or, les parents sont obligés de choisir», relève Joachim Schwass, professeur à l'IMD de Lausanne spécialisé dans l'étude des sociétés familiales. Pour atténuer les implications d'ordre émotionnel liées à cette décision, Joachim Schwass suggère «qu'une personne externe participe à cette décision».

On pense naturellement à un notaire, à un avocat, ou encore à un comptable... «Mieux vaut éviter de choisir comme conseiller une personne qui manie les chiffres...» opine Joachim Schwass, qui imagine plutôt une personnalité provenant de l'univers des ressources humaines.

## 2. Prendre le temps

Le moment de la transmission est délicat. La dimension émotionnelle est très présente car les liens familiaux sont forcément noués. Très noués. Et les parents ont une peur bleue que leurs enfants refusent de reprendre l'affaire. Joachim Schwass: «Les parents ouvrent la porte, certes. Reste à savoir si les enfants vont entrer.» Il faut aussi prendre le temps de régler chaque rôle au sein de la famille, en ne négligeant pas les aspects juridiques et fiscaux. «Outre les questions fiscales et financières, une telle décision concerne aussi les objectifs et les valeurs personnels - et parfois contradictoires - de l'entrepreneur et de sa famille», ajoute Pierre-Alain Cardinaux.

Il faut notamment s'assurer aussi que les conjoints des enfants qui reprennent l'entreprise acceptent la nouvelle configuration. Rien de pire qu'une succession réussie qui débouche sur une mésentente au sein du couple - ou des couples - qui sera aux commandes. Autre raison de ne pas se précipiter: au-delà de la relation directe (père fils, père fille, mère fils, mère fille) existe aussi la relation indirecte

(père gendre, mère gendre, etc.). Or, au bout de trois ou quatre générations, la famille a généralement éclaté, soit géographiquement, soit sociologiquement au rythme des remariages, des divorces, des adoptions.

Enfin, la quatrième raison de prendre tout son temps est résumée par Claude Cornaz, actuel patron de Vetropack (3000 emplois, groupe spécialisé dans la verrerie depuis sa création à Saint-Prex en 1911): «J'ai souvent réalisé que les gens supposent que le successeur connaît déjà l'entreprise. A mon avis, c'est une erreur. Au contraire, le successeur ne connaît en principe ni les clients, ni les collaborateurs, ni les processus internes. Alors, il faut lui laisser le temps de les connaître.»

4%

Entre 3 et 5% des entreprises survivent après quatre générations

## 3. Se remettre en question

Autre erreur à ne pas commettre, précise Claude Cornaz: «Le successeur ne doit pas essayer de copier le chef d'entreprise qu'il va remplacer. Il doit trouver sa propre manière de gérer, son propre style de management.» En bref, résume Pierre-Alain Cardinaux, la génération qui reprend l'affaire doit «se remettre en question, car ce qui a fonctionné hier ne fonctionnera pas forcément demain». Claude Cornaz souligne aussi une particularité qui concerne les entreprises familiales: «Beaucoup de collaborateurs s'attendent à retrouver une certaine continuité. C'est rarement le cas.»

A nouveau, la génération aux commandes doit aider la suivante en lâchant peu à peu la prise. «Trop de parents considèrent leur entreprise comme leur «bébé», ajoute Joachim Schwass, certains commettant même l'erreur de dire cela devant leurs vrais bébés.» Le poids est alors immense pour les enfants, qui doivent vraiment pouvoir apposer leur griffe personnelle.

## 4. Se préparer bien à l'avance

Le conseil est unanime: il faut commencer assez tôt à débroussailler cette délicate opération. «Alors qu'il faut généralement compter un an pour rechercher un nouveau collaborateur important, la sélection et l'évaluation du membre de la famille qui conduira l'entreprise prennent plus de temps, entre 3 et 4 ans, confirme Claude Cornaz. A titre personnel, je suis entré dans le groupe Vetropack en 1993, à l'âge de 33 ans. Je suis ensuite devenu CEO sept ans plus tard, en 2000.»

Enfin, ajoute Joachim Schwass, le père et le fils doivent se traiter en partenaires égaux. Cette dimension psychologique est importante car «il faut surtout éviter que le fils se mette ensuite dans la position de déclamer qu'il a été poussé à le faire». Et, puis, ajoute le professeur de l'IMD, les parents doivent aussi s'efforcer de montrer à leur progéniture les aspects attractifs de l'entreprise. Si ceux-ci ne retiennent de l'aventure que l'image de leurs parents éreintés, travaillant du matin au soir ou voyageant sans arrêt, ils seront dégoûtés de mettre à leur tour la main à la pâte.

Selon Pierre-Alain Cardinaux, «plus de la moitié des entrepreneurs à la tête de sociétés de taille moyenne en Suisse ont entre 51 et 60 ans». La réflexion est donc en pleine actualité tant chez Vetropack - Claude Cornaz vient d'avoir 50 ans - que dans les salons de la banque Gutzwiller & Cie - Stéphane Gutzwiller est âgé de 52 ans et son frère François de 50 ans. L'âge de raison. L'âge donc de songer à préparer doucement sa sortie de scène, du moins dans l'activité opérationnelle.



Quatrième génération  
Les frères François (à g.)  
et Stéphane Gutzwiller.  
OLIVIER VOGELSANG



Joachim Schwass  
Professeur à l'IMD

«Les parents ouvrent la porte, certes. Reste à savoir si les enfants vont entrer»



Claude Cornaz  
CEO de Vetropack

«J'ai souvent réalisé que les gens supposent que le successeur connaît déjà l'entreprise. A mon avis, c'est une erreur»



P-Alain Cardinaux  
Partenaire,  
Ernst & Young

«Plus de la moitié des entrepreneurs à la tête de sociétés de taille moyenne en Suisse ont entre 51 et 60 ans»

## Banquiers à Bâle depuis 125 ans

Les frères Gutzwiller, patrons de E. Gutzwiller & Cie: «Chaque génération a su se réinventer»

«Qui fait beaucoup se trompe souvent, qui ne fait rien se trompe toujours.» François Gutzwiller adore cette expression. Elle symbolise, à ses yeux, l'un des secrets qui expliquent la longue durée de la banque familiale, en 1886 par son arrière-grand-père Carl Gutzwiller et Casimir Meyer, son futur beau-père. En clair, les quatorze associés qui ont dirigé la banque durant ces 125 dernières années ont su s'adapter aux conditions de leur époque respective. La maison Gutzwiller a ainsi commencé ses activités dans le négoce, avec Carl le fondateur, puis dans la banque d'affaires et l'arbitrage à Paris avec Ernest (2e génération), avant de se concentrer sur la gestion de fortune vers les années 50.

En 1990, les représentants de la quatrième génération, Stéphane et François, reprennent les rênes de l'établissement, avec leurs associés Lorenz von Habsburg et Peter Handschin. En 2001, la banque se lance dans la gestion de fonds. Les membres de cette famille bâloise ont toujours voulu garder une «taille raisonnable» (65 employés) pour maintenir leur indépendance. Les parts des membres de la famille qui ne sont pas actifs dans le secteur bancaire et celles des associés retraités sont rachetées. La banque Gutzwiller a son siège à Bâle, une société à Genève (Gutzwiller Genève SA) et une autre à Zurich (Gutzwiller Partners AG, dont 40% sont détenus par Nicolas Maurice). R.R.