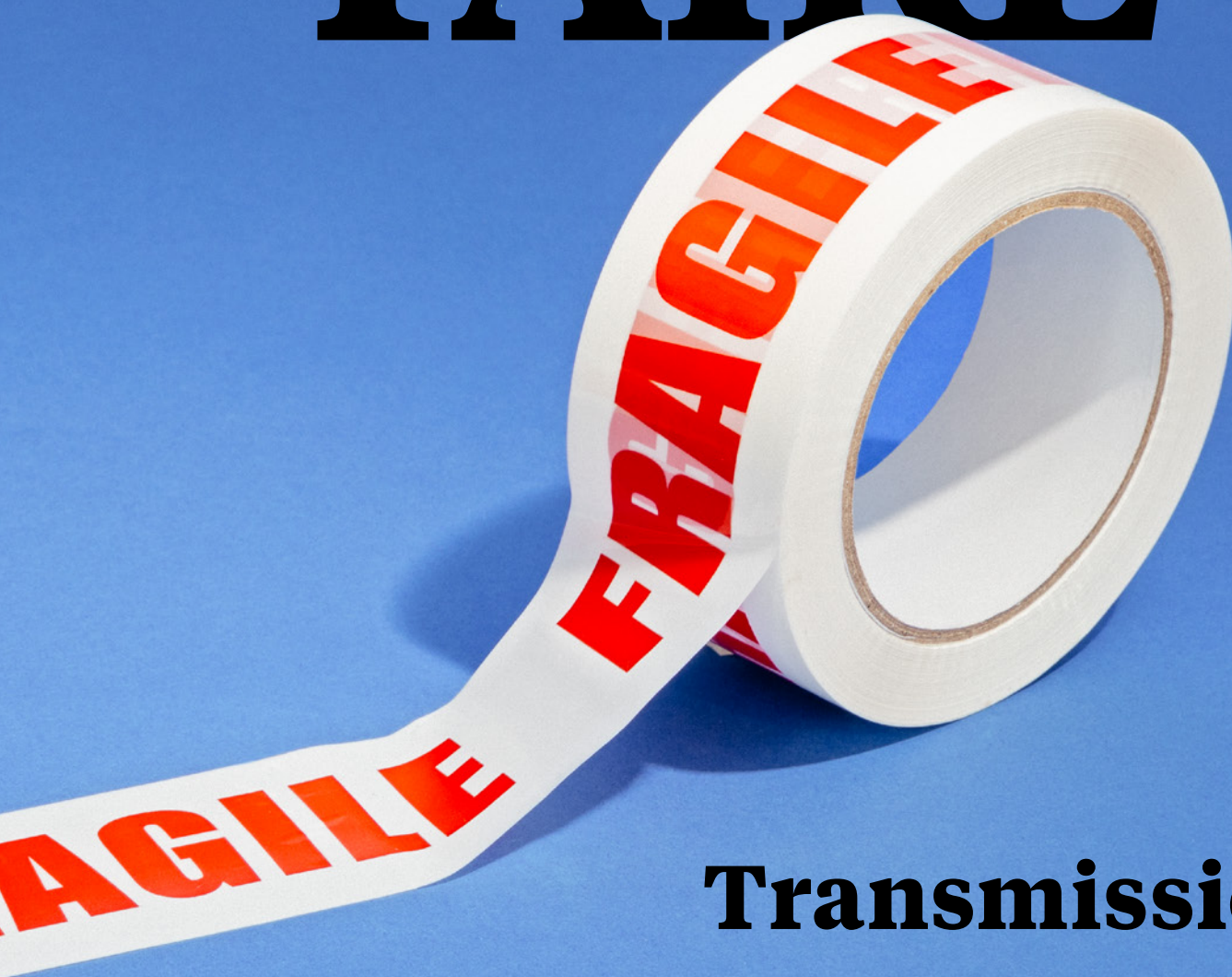


Solutions pour entrepreneurs

# SAVOIR FAIRE



## Transmission

Comment les entrepreneurs  
transmettent l'œuvre de leur vie

**RAIFFEISEN**

## Faits et chiffres

Le thème de la transmission concerne beaucoup d'entreprises



**>70'000**

PME suisses devront changer de mains dans les cinq prochaines années, soit **13% de toutes les PME** – et la tendance est à la hausse.

**500'000**

personnes travaillent pour ces PME. Cela signifie qu'environ **10%** des emplois en Suisse seront affectés par une transmission d'entreprise ces prochaines années.

Sources: étude de Bisnode D&B sur la transmission des PME en Suisse en 2018, Office fédéral de la statistique, Université de St-Gall

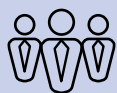
### Les entrepreneurs transmettent l'œuvre de leur vie

au sein de la famille (FBO – family buy-out)



**41%**  
**6,6 ans\***

à un collaborateur (MBO – management buy-out)



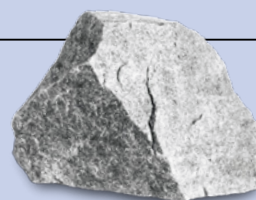
**19%**  
**3,3 ans\***

à un acteur externe (MBI – management buy-in)



**40%**  
**1,6 ans\***

\* Durée moyenne entre le premier contact et le transfert  
Source: étude de Bisnode D&B sur la transmission des PME en Suisse en 2018



### Souvent, des facteurs émotionnels empêchent ou freinent la réussite d'une transmission

Les obstacles les plus courants:

- peur du vide et de la solitude («je ne sers plus à rien»);
- attachement au rôle et prestige d'entrepreneur;
- manque de confiance dans les candidats à la reprise;
- inquiétudes liées aux collaborateurs, aux partenaires commerciaux et aux clients;
- crainte de conflits familiaux;
- prévoyance insuffisante.

(liste non exhaustive)

Source: Raiffeisen Centre des Entrepreneurs



4 Lexique de l'entreprise

5 Parés pour l'avenir

Gros plan

6 Transmission

Il et elle racontent comment ils ont réussi à transmettre leur entreprise.

13 Interview

Thomas Zimmermann, Accompagnant au RCE, parle des facteurs émotionnels liés à la transmission d'une entreprise.

14 Bon à savoir

Prévoyance, fiscalité, droit successoral: ce que vous devez savoir.

16 Infographie

Comment réussir votre transmission.

18 Transmission au sein de la famille

Samuel Elsener a vendu son garage à ses deux fils.

21 Opinion

Pour notre chef économiste Martin Neff, il est temps de reprendre des risques.

22 Coup de projecteur

Présentation:  
P. Keller + Partner AG –  
200'000<sup>e</sup> entreprise cliente  
de Raiffeisen.



# Décider avec sa tête et son cœur

Lâcher prise est parfois plus difficile que se lancer. C'est ce dont se rendent compte beaucoup d'entrepreneurs lorsqu'approche le moment de régler leur succession. L'idée de remettre l'œuvre de sa vie en d'autres mains vous remplit de doutes. Mais à la fois, il y a la fierté d'avoir créé quelque chose qui se poursuivra. Au cours de ma carrière, j'ai connu de nombreuses transmissions d'entreprise. Toutes avaient un triple objectif:

- pour l'entreprise, œuvre de toute une vie: trouver la meilleure solution;
- pour l'homme ou la femme entrepreneur: imaginer son avenir personnel après la transmission;
- pour la famille: «régler la transmission à l'amiable, comme me l'a dit un jour un entrepreneur, pour que tout le monde se retrouve autour du sapin lors du prochain Noël.»

Au cours des cinq prochaines années, plus de 70'000 PME, employant au total près d'un demi-million de personnes, changeront de mains. Le sujet est donc d'une importance capitale pour toute l'économie suisse. Raiffeisen accompagne les entrepreneurs dans leur transmission avec une large gamme de services. Nous contribuons ainsi à la réussite du plus grand nombre de transmissions possibles.

Lors de la transmission de son entreprise, outre l'aspect financier, les émotions jouent un rôle important: les décisions se prennent autant avec la tête qu'avec le cœur. Et vous, comment l'avez-vous vécue? J'attends vos témoignages avec impatience.

Bien cordialement, Urs Gauch  
Responsable Clientèle entreprises et membre de la Direction  
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

# A-Z

## *Lexique de l'entreprise*

Des notions complexes expliquées en termes simples.



### *Asset Deal*

Lors d'un asset deal, le repreneur achète des parties d'une entreprise, et non cette dernière toute entière. C'est une solution inévitable pour les entreprises individuelles, mais elle peut également s'appliquer aux sociétés de capitaux.

On revend alors des actifs concrets, tels que des machines, des entrepôts, des véhicules, des contrats clients, des débiteurs ou des créanciers. Si un transfert d'exploitation a lieu en même temps que la transmission, elle inclut également les rapports de travail, sachant que les salariés sont libres de refuser le transfert de leur rapport de travail.

En fonction des types d'actifs, différentes prescriptions légales doivent être respectées. Le vendeur doit par ailleurs payer des impôts directs sur le bénéfice de la vente (prix de vente moins valeur comptable). En général, un asset deal impose des exigences formelles assez élevées aux parties. C'est pourquoi, en pratique, on lui préférera souvent le share deal, où l'acheteur acquiert les parts de la société à céder.



### *Prix familial*

Quelle que soit la solution de transmission, il faut définir un prix pour l'entreprise en question. On commence généralement par une évaluation de l'entreprise. Pour cela, il faut définir la méthode la plus appropriée. Le résultat doit ensuite être validé à l'aide d'une deuxième méthode et, si possible, vérifié à l'aune de transactions comparables effectivement réalisées.

Appliquer cette démarche est également recommandé dans le cas d'une transmission au sein de la famille. Elle garantit, notamment, l'égalité de traitement de tous les descendants. Cependant, le «prix familial» payé par le repreneur est souvent bien inférieur à la valeur estimée: des études montrent qu'en moyenne, cette ristourne familiale dépasse 40%. Outre les possibilités financières du repreneur et les exigences du cédant, le montant du prix est également influencé par des considérations fiscales et successorales.



### *Coaching en transmission*

Se séparer de l'œuvre de sa vie met l'entrepreneur devant de nombreux défis. Outre les facteurs économiques, financiers, fiscaux et juridiques, les aspects psychologiques et les émotions jouent un rôle essentiel. L'entrepreneur lui-même – avec ses besoins, ses peurs et ses espoirs – doit être compris et écouté, mais aussi sa famille et, le cas échéant, d'autres personnes comme ses collaborateurs, ses partenaires...

Pour que le processus de transmission réussisse, il est conseillé de faire appel à un coach impartial. En effet, il est souvent plus facile à une personne extérieure de poser les questions délicates et de creuser les points sensibles. Le coach s'assure également que toutes les personnes impliquées puissent avoir la parole; il structure le processus, sert de médiateur en cas de désaccord et, au besoin, implique des spécialistes.

→ [rce.ch/transmission](https://rce.ch/transmission)

«Avec le Pack Transmission Raiffeisen, nous accompagnons les entrepreneurs tout au long du processus de transmission – de la première idée à la remise des clés.»



*Raimund Staubli*

Accompagnant en transmission  
au Raiffeisen Centre  
des entrepreneurs (RCE)

# Parés pour l'avenir



## ÉVÉNEMENT

### COMMENT REUSSIR LA TRANSMISSION DE SON ENTREPRISE?

Environ 70'000 à 80'000 entreprises sont à transmettre dans les 5 prochaines années. Il s'agit là d'un réel enjeu pour assurer la pérennité de votre entreprise. L'anticipation et la préparation sont des étapes clés pour réussir son processus de transmission.

**7 novembre, RCE Yverdon-les-Bains**

→ [rce.ch/transmission](https://rce.ch/transmission)



## VOYAGE

### FOIRE DE HANOVRE 2019

La Foire de Hanovre, consacrée cette année à l'«Integrated Industry – Industrial Intelligence», est considérée comme le plus important salon des industries et des technologies au monde. Les interactions entre automatisation, technologies énergétiques, logistique, intelligence artificielle et apprentissage automatique génèrent une vaste transformation digitale dans l'industrie. Dans le cadre d'un voyage de deux jours organisé par le RCE, une douzaine d'entrepreneurs suisses ont visité le salon. Ils en ont rapporté de nombreuses impressions, des entretiens avec des experts... et un réseau exclusif!

→ [rce.ch/actualites](https://rce.ch/actualites)

## CONSEIL

### ENTRETIEN ENTREPRENEUR GRATUIT

Vous faites face à des problématiques entrepreneuriales et cherchez un sparring partner avec qui discuter d'égal à égal? Alors n'hésitez pas à demander un entretien gratuit au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) le plus proche. Il vous donnera une première vue d'ensemble de votre situation et des champs d'action possibles.

→ [rce.ch/fr/entretien-entrepreneur](https://rce.ch/fr/entretien-entrepreneur)

### ABONNEZ-VOUS AUX SOLUTIONS POUR LES ENTREPRENEURS

Abonnez-vous dès à présent à la newsletter Raiffeisen pour les entrepreneurs. Vous recevrez ainsi régulièrement des réponses à vos questions liées à l'entreprise.

→ [raiffeisen.ch/themesentrepreneurs](https://raiffeisen.ch/themesentrepreneurs)



## PLACE DE MARCHÉ POUR PME

### LÀ OÙ SE RETROUVENT VENDEURS ET ACHETEURS

Trouver le bon repreneur est l'un des plus grands défis lorsqu'on cherche à céder son entreprise. Business Broker SA, leader de la vente de PME en Suisse, s'appuie notamment sur sa propre plateforme en ligne, qui accueille près de 30'000 visiteurs par mois.

→ [businessbroker.ch](https://businessbroker.ch)





**Le cédant**

*Yvan Jeanneret*

Après un apprentissage de mécanicien, Yvan Jeanneret rejoint Jeanneret Hydro Mécanique. Vite devenu irremplaçable, il rachète l'entreprise à son créateur en 1998. Début 2019, il la revend à son propre adjoint, Mickaël Morganti. Aujourd'hui, Yvan Jeanneret est enseignant à 50%; il vit avec sa femme et leurs deux enfants à La Brévine.



Se retirer de sa propre entreprise est une étape importante. Ces entrepreneurs l'ont fait avec succès: Yvan Jeanneret a vendu son entreprise à un collaborateur de longue date. Erna Fries aurait aimé pouvoir passer le relais au sein de sa famille – mais elle a fini par opter pour un repreneur externe. Les deux en ont tiré une leçon: plus tôt on aborde la transmission, mieux c'est.

TEXTE: Ralph Hofbauer, André Lehmann, Andrea Schmits

PHOTOS: Dan Cermak

la roue au bon moment

### **Le repreneur** *Mickaël Morganti*

Après un apprentissage de mécanicien en France, Mickael Morganti rejoint Jeanneret Hydro Mécanique en 2009, comme magasinier. Puis il devient rapidement l'adjoint du patron, Yvan Jeanneret. Depuis fin 2018, il est propriétaire et directeur de l'entreprise.



**Y**van Jeanneret s'ennuie vite. A 50 ans, ce Neuchâtelois a toujours une envie insatiable de créer, et se décrit lui-même comme hyperactif. Il y a environ deux ans, lorsqu'il a appris à son épouse qu'il souhaitait passer le témoin, celle-ci a d'abord essayé de l'en dissuader: «Ma femme ne voulait pas. Elle avait peur que je déprime».

Or, sa décision était déjà prise depuis longtemps: «A l'âge de 25 ans, j'ai dit que j'arrêterai à 50 ans», explique Yvan Jeanneret. Il s'est vite rendu compte que la mécanique n'était pas le métier de ses rêves. Après son apprentissage, il découvre son intérêt pour la vente et l'entrepreneuriat; bientôt, il reprend la société Jeanneret Hydro Mécanique et décide de suivre le modèle de son prédécesseur. Lui aussi avait passé le relais à l'âge de 50 ans.

### Une heureuse coïncidence

En 2017, Yvan Jeanneret commence à se poser des questions quant à l'avenir de son entreprise. Au début, aucun successeur à l'interne ne lui semble convenir. Il pense alors à l'un de ses fournisseurs mais celui-ci remet sa décision aux calendes grecques. Une heureuse coïncidence entraîne un revirement inattendu: un midi, Yvan Jeanneret dîne avec l'un de ses collaborateurs de longue date – et au cours de la discussion, ils réalisent tous deux à quel point leurs parcours se ressemblent.

Mickaël Morganti a débuté comme magasinier... et quelques années plus tard, il devient le bras-droit du patron. Ce n'est que lors de ce dîner qu'Yvan Jeanneret prend la mesure des ambitions de son adjoint: «Lui voulait avancer et moi arrêter, nous nous sommes bien trouvés.»

Qu'un entrepreneur n'identifie pas immédiatement un repreneur potentiel est une situation à laquelle Raimund Staubli, Accompagnant au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs, est régulièrement confronté: «Si l'on commence par imagi-

ner des solutions et autres scénarios sans les confronter à la situation réelle, le risque de déception est alors très important. Aussi devrait-on aborder ouvertement ce sujet assez tôt: il n'y a pas de transmission sans repreneur.»

Secrètement, Mickaël Morganti rêvait depuis longtemps d'avoir sa propre entreprise. «J'ai tout de suite sauté sur l'occasion, parce que je connaissais l'entreprise, les produits et les clients», explique ce Français de 42 ans. Le processus de transmission a donc été rapide. Les bonnes relations entre le propriétaire et son successeur ont beaucoup simplifié les choses: «Ce qui est impressionnant, c'est la bonne entente entre les deux», affirme Jean-Philippe Raymondaz, conseiller clientèle entreprises Raiffeisen. La vente de l'entreprise ressemblait davantage à une transmission père-fils qu'à un management buy-out (MBO). «Cela nous a facilité la tâche. Le processus était moins compliqué et plus court que les transmissions de type MBO.»

### Un accord rapide sur le prix

Le prix demandé par Yvan Jeanneret se fondait sur la valeur intrinsèque, qu'il avait calculée sur la base d'un inventaire – or ce chiffre coïncidait avec l'estimation de Raiffeisen, d'après la méthode de la valeur de rendement. Souvent, valeur intrinsèque et valeur de rendement varient grandement, explique Jean-Philippe Raymondaz, mais comme dans ce cas, les actifs matériels jouaient un rôle essentiel, les deux estimations étaient presque identiques. La transparence de l'évaluation a convaincu le repreneur, qui a accepté le prix demandé sans hésitation. >

**«J'avais sous-estimé la situation. Le plus dur, c'est qu'il ne faut parler à personne des négociations en cours.»**

Yvan Jeanneret  
Jeanneret Hydro Mécanique

## Jeanneret Hydro Mécanique en quelques dates

- ① 1972  
**Création de l'entreprise**
- ② 1998  
**Reprise par Yvan Jeanneret**
- ③ JANVIER 2017  
**Yvan se met à réfléchir à la transmission**
- ④ NOVEMBRE 2017  
**Première discussion avec Mickaël Morganti**
- ⑤ JUIN 2018  
**Mickaël Morganti est choisi comme repreneur**
- ⑥ DÉCEMBRE 2018  
**Signature du contrat de vente**
- ⑦ 1<sup>ER</sup> JANVIER 2019  
**Yvan Jeanneret quitte l'entreprise**





### Jeanneret Hydro Mécanique, à Môtiers (NE)

Jeanneret Hydro Mécanique a été fondée en 1972 à Môtiers (NE). L'entreprise vend et répare des tracteurs et des engins agricoles de toutes sortes; en outre, elle effectue des travaux de serrurerie et installe des portes de garage, des portes coupe-feu et des systèmes hydrauliques. Jeanneret Hydro Mécanique emploie dix personnes, pour un chiffre d'affaires annuel de 4,4 millions de francs.



Une bénédiction pour les paysans du Val-de-Travers: Jeanneret Hydro Mécanique a une solution pour presque toutes les situations.

#### FINANCEMENT

### Un prêt du vendeur facilite la transmission

Pour un repreneur, financer l'acquisition de l'entreprise est souvent un défi. Il est en effet très rare qu'il puisse financer la totalité du prix d'achat par ses propres moyens. Dans la plupart des cas, il a besoin d'un prêt bancaire, souvent aussi le vendeur le soutient avec un prêt vendeur. Daniel Hollenstein, responsable Produits & Opérations Clientèle entreprises chez Raiffeisen Suisse, explique: «Le principal, c'est de bien structurer le financement en fonction des besoins précis. Raiffeisen pos-

sède le savoir-faire nécessaire pour concevoir des solutions sur mesure, en concertation avec le client.»

Dans le cas de Jeanneret Hydro Mécanique, l'acheteur Mickaël Morganti a financé 20% du prix convenu avec des capitaux propres. Pour cela, il a vendu sa maison en France. 60% du montant proviennent d'un prêt de la Banque Raiffeisen des Montagnes Neuchâteloises, garanti par la coopérative Cautionnement romand. Enfin, pour les 20% restants, l'ancien propriétaire lui a accordé un prêt. «Le vendeur acceptera cette solution s'il fait confiance au repreneur et croit en son succès futur», explique Valentina Keller, Chief Operating Officer de Business Broker.

## Transmission

Malgré la rapidité du transfert, Yvan Jeanneret a connu des mois éprouvants. Tout d'abord, il lui a fallu convaincre sa famille. Ensuite, il n'a pas été facile de garder le secret sur son projet. Dans un village de 800 âmes comme Môtiers, les rumeurs se répandent comme une traînée de poudre – et Yvan Jeanneret voulait éviter de perturber ses salariés et ses clients.

«J'avais sous-estimé la situation», admet-il avec le recul. «Le plus dur, c'est qu'il ne faut parler à personne des négociations en cours, parce qu'on ne sait pas si on va y arriver», se rappelle-t-il. Les inquiétudes de sa femme se sont révélées sans fondement: Yvan Jeanneret ne s'ennuiera pas, même sans son entreprise. Il ne souhaite plus s'impliquer dans l'exploitation et il enseigne désormais à 50% dans un centre professionnel. «Je n'avais jamais pensé devenir enseignant», sourit-il. «Mais je me suis laissé guider par le destin.»

Peu d'entrepreneurs se soucient de leur succession aussi tôt qu'Yvan Jeanneret. Pourtant, il n'est jamais trop tôt pour commencer à la planifier, lance Raimund Staubli, Accompagnant en transmission au RCE. «Il faut en effet se ménager suffisamment de temps pour définir les objectifs, les attentes et les besoins de toute les parties concernées, puis évaluer diverses options.» Au cours de ses nombreuses années de pratique, Raimund Staubli a connu des cas où le processus de transmission a pris une dizaine d'années. Des études montrent qu'il faut compter cinq ans en moyenne.

### Mieux vaut trop tôt que trop tard

Erna Fries a appris à ses dépens qu'une bonne transmission demande de la patience. Elle souhaitait vendre son entreprise, Reatec AG à Dübendorf (ZH), depuis des années. Or comme une passation au sein de la famille n'avait pas été possible, le processus s'est étiré dans le temps. Agée de 71 ans à présent, elle a dirigé pendant 48 ans cette entreprise qui fabrique des indicateurs de température. Ceux-ci sont utilisés dans l'assurance qualité, notamment dans l'industrie alimentaire ou la technique de l'isolation.

A l'origine, Erna Fries espérait transmettre son entreprise à sa fille ou à sa filleule. Il y a sept ans, elle a commencé à envisager sérieusement cette option. Après maintes discussions, il est apparu que les deux candidates envisagées ne reprendraient pas le flambeau: sa fille pré-

## «J'aurais bien aimé prendre ma retraite plus tôt.»

Erna Fries, Reatec

férait garder son emploi d'informaticienne, et pour sa filleule, le moment était mal choisi. «Bien sûr, j'ai été déçue», se rappelle Erna. «Mon conseil aux autres entrepreneurs: clarifier à l'avance la motivation et les capacités d'éventuels candidats à la reprise. J'ai attendu trop longtemps et ainsi perdu beaucoup de temps – j'aurais bien aimé prendre ma retraite plus tôt!»

### Le savoir-faire, plus important que le prix

Comme une reprise par un collaborateur était par ailleurs impossible, Erna Fries s'est décidée pour la vente à des tiers, dans le cadre d'un management buy-in (MBI). Heureusement, Reatec jouissait d'un modèle d'affaires solide et attractif – et la vente a abouti en huit mois. Ce en grande partie grâce aux spécialistes de Business Broker SA. Cette filiale de Raiffeisen se consacre exclusivement à la vente de PME suisses; elle assiste et accompagne les entrepreneurs tout au long du processus, jusqu'à la signature du contrat.

Valentina Keller, Chief Operating Officer de Business Broker SA, explique: «Reatec est très bien vue sur le marché: >

## «Souvent, les transmissions échouent en raison d'attentes irréalistes en matière de prix.»

Valentina Keller  
COO Business Broker SA

## Reatec en quelques dates

- ① 1971  
Création de l'entreprise
- ② 1995  
Acquisition à 100% par Erna Fries
- ③ 2012  
Premières discussions sur la transmission au sein de la famille
- ④ MARS 2018  
Mandat de vente donné à Business Broker SA
- ⑤ NOVEMBRE 2018  
Vente à Sven Toggweiler
- ⑥ AUTOMNE 2018  
Fin de la phase de transmission, départ d'Erna Fries





### **La cédante et le repreneur** *Erna Fries, Sven Toggweiler*

Erna Fries, 71 ans, a dirigé Reatec pendant près de 50 ans. Elle travaillait auparavant comme assistante dentaire. Son mari, qui était lui actif dans le secteur pharmaceutique, tombait souvent sur des indicateurs de température défectueux. Ensemble, ils ont alors créé Reatec, afin de développer des produits plus fiables. En novembre 2018, Erna Fries a vendu la société à Sven Toggweiler, 31 ans, laborantin en physique de formation. Il a tout de suite su que la vente de Reatec était une opportunité unique.





### Reatec AG, à Dübendorf (ZH)

Reatec produit des bandes et points autocollants qui mesurent des températures comprises entre 37,8 et 264 degrés Celsius. Lorsque le seuil correspondant est atteint, les indicateurs passent du gris au noir. Cela permet aux entreprises d'assurer la qualité de leurs produits thermosensibles – portes coupe-feu, freins, médicaments... L'entreprise emploie sept salariés.

### Spécialiste du processus: Business Broker SA

Fondée en 2007, Business Broker SA est leader en Suisse dans le domaine de l'évaluation et de la vente de PME. Ses spécialistes accompagnent les entrepreneurs dans la recherche d'un successeur, et garantissent une vente professionnelle et structurée.

→ [businessbroker.ch](https://businessbroker.ch)



Différents indicateurs de température pour l'assurance qualité.

la société fabrique un produit indispensable, est bien positionnée et très profitable.» Aussi, plus d'une centaine d'intéressés ont répondu à l'appel d'offres anonyme, dont une douzaine ont été présélectionnés. «Erna Fries était donc dans une situation privilégiée, car elle pouvait choisir parmi de nombreux candidats le repreneur idéal», explique Valentina Keller.

Si les vendeurs décident eux-mêmes du prix auquel ils souhaitent céder leur entreprise, Business Broker SA les aide à en déterminer le montant. Erna Fries était très satisfaite du prix de vente proposé, mais le savoir-faire et le côté sympathique du repreneur ont davantage pesé dans la balance. C'est loin d'être la norme dans la pratique: «Souvent, les transmissions échouent en raison d'attentes irréalistes en matière de prix», poursuit Valentina Keller.

### Prêts pour de nouveaux défis

Avec Sven Toggweiler, qui a racheté Reatec, «tous les voyants étaient au vert»: ce laborantin en physique caressait depuis longtemps l'idée de racheter une entreprise. «Lorsque j'ai vu le dossier, j'ai tout de suite été séduit», raconte-t-il. A 31 ans, il croit au produit, parce que celui-ci n'est pas remplaçable par un appareil électronique, et n'est pas sensible à la conjoncture économique: «On aura toujours besoin d'assurance qualité.»

Erna Fries n'a pas eu de difficulté à lâcher prise. Elle et son mari se préparent à déménager à Lucerne, dans leur nouvelle maison avec vue sur le lac des Quatre-Cantons. Erna Fries n'éprouve guère de nostalgie: «J'ai dirigé Reatec pendant si longtemps! Il était temps de changer d'air.» Dans sa nouvelle maison, elle va se consacrer à son passe-temps, la peinture. «J'échange ma carrière contre une nouvelle maison, j'ai hâte!»



# «Jouer cartes sur table»

D'après Thomas Zimmermann, une transmission peut réussir uniquement si toutes les parties sont honnêtes et sincères.

INTERVIEW: Elisabetta Antonelli



*Thomas Zimmermann*

Ce constructeur métallique de formation a dirigé sa propre entreprise pendant 20 ans. Aujourd'hui, il dirige le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) Aarau-West.

**«Toute transmission a un côté humain, émotionnel, et un côté technique, rationnel. Les deux doivent s'imbriquer parfaitement.»**

## **Que se passe-t-il dans la tête d'un patron qui cède son entreprise?**

Pour beaucoup, c'est comme une amputation. Certains dirigent leur entreprise depuis des décennies. La quitter, c'est un énorme changement qui les ébranle.

## **Quel type de transmission est le plus émotionnel pour un entrepreneur?**

Sans doute la transmission au sein de la famille. Les parents sont tellement fiers quand ils peuvent confier l'entreprise à leurs enfants! C'est bien différent lorsque les descendants disposent des compétences nécessaires, mais ne souhaitent pas reprendre les rênes; la déception peut être amère. Si les enfants ne peuvent pas, il faut trouver une solution en dehors de la famille.

## **Parfois, des raisons émotionnelles poussent l'entrepreneur à renoncer à la dernière minute. Pourquoi?**

Le plus souvent, c'est qu'il estime que ses souhaits et ses attentes ne sont pas suffisamment pris en compte. Dans ce cas, l'opération peut tomber à l'eau. Un exemple: les parties se sont entendues

sur les conditions, mais l'acheteur veut subitement renégocier le prix. L'entrepreneur se sent alors très offensé et met fin abruptement au processus.

## **Qu'est-ce qui explique un tel échec?**

Toute transmission comporte un côté humain, émotionnel, et un côté technique, rationnel. Les deux aspects doivent s'imbriquer parfaitement. Dans le cas contraire, le processus peut rapidement prendre une tournure non souhaitée.

## **Que peut-on faire pour prévenir cela?**

L'entrepreneur doit, dès le début, jouer cartes sur table concernant ses souhaits et ses attentes. Ensuite, les autres parties exposent leurs prétentions. Nous appelons cela «clarifier les attentes». Il est recommandé ici d'impliquer une personne impartiale.

## **Pour un entrepreneur, comment parvenir à se séparer de l'œuvre de toute une vie?**

Il doit savoir ce qu'il veut faire après la vente; sinon, il ne pourra jamais s'en détacher intérieurement. J'ai connu des cas où l'entrepreneur s'est rendu compte, lors de nos entretiens, qu'il n'avait pas de projet pour l'après, et qu'en fait, il n'était pas prêt à passer le flambeau. Un autre facteur très important est la prévoyance personnelle: si un entrepreneur est sous pression parce qu'il ne l'a pas préparé correctement, tout devient plus difficile.

### Droit successoral

## PLUS DE LIBERTÉ POUR LE TESTATEUR

Le droit successoral suisse a plus de cent ans. Le Conseil fédéral souhaite à présent le moderniser et l'assouplir. Le testateur devrait pouvoir disposer librement d'une plus grande partie de son patrimoine; quant aux droits fondamentaux des héritiers, ils ne devraient pas changer. En revanche, **les réserves héréditaires obligatoires seront réduites** – c'est-à-dire la part de l'héritage à laquelle les descendants ont droit dans tous les cas.

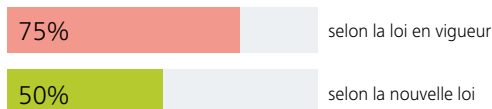
Cela devrait simplifier le règlement de la transmission pour les entreprises familiales. En d'autres termes, un entrepreneur aura par exemple la possibilité de favoriser davantage un enfant lorsqu'il s'agit de transmettre l'exploitation. La réduction des parts obligatoires des descendants et du conjoint (ou partenaire enregistré) augmente la marge de manœuvre dans la répartition de l'héritage. Le Conseil fédéral est convaincu que cet assouplissement aura un effet bénéfique sur **la stabilité des entreprises familiales** et permettra de sécuriser des emplois.

La nouvelle loi, actuellement débattue au Parlement, n'entrera pas en vigueur avant 2021.

### Voici un aperçu des réserves héréditaires, existantes et prévues, dans le cas d'une transmission d'entreprise:

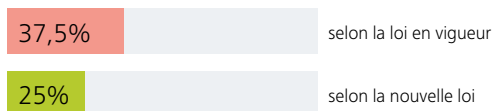
#### Héritiers légaux: descendants

(si le testateur n'a pas de conjoint ou partenaire enregistré)



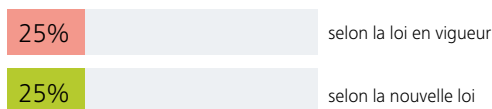
#### Héritiers légaux: descendants

(si le testateur a un conjoint ou partenaire enregistré)



#### Héritiers légaux: conjoint ou partenaire enregistré

(si le testateur a des descendants)



- Part de l'héritage
- Part de l'héritage

Source: Office fédéral de la justice



### Prévoyance

## DÉTECTER ASSEZ TÔT LES LACUNES

Quand on planifie la transmission de son entreprise, il ne faut pas oublier sa propre prévoyance vieillesse. Une chose est sûre: plus on s'y met tôt, plus on peut profiter des possibilités.

Avant toute chose, il faut **établir une situation patrimoniale détaillée**, en séparant clairement les actifs de l'entreprise et le patrimoine privé. Pour déterminer s'il dispose de suffisamment de moyens pour sa retraite, l'entrepreneur doit savoir de combien d'argent sa famille et lui ont besoin. Pour cela, il faut établir un **budget réaliste**, qui correspond au train de vie souhaité. Souvent, les entrepreneurs ont tendance à être trop optimistes; par exemple, ils sous-estiment le coût des loisirs et des voyages, ou omettent les impôts.

L'étape suivante consiste à vérifier si toutes les options de prévoyance ont bien été exploitées. Il s'agit ici notamment des **deuxième et troisième piliers**. Les caisses de pension offrent des solutions attractives pour maximiser les prestations de vieillesse. Ainsi, les plans de prévoyance destinés aux cadres créent intentionnellement des lacunes destinées à être comblées par des rachats sur plusieurs années. Une option intéressante, car tous les versements sont entièrement déductibles des impôts.

Ce n'est qu'une fois que l'ensemble des dépenses et revenus futurs sont définis que l'on peut jauger l'importance du **produit de la vente** de l'entreprise. Plus l'entrepreneur compte dessus pour financer sa vie future, plus sa marge de manœuvre se réduit.



## Impôts

## FORME JURIDIQUE ET FISCALITÉ

Les questions fiscales sont cruciales lors de la transmission d'une entreprise et doivent être **clarifiées à l'avance**. Cela concerne le cédant en tant que personne privée aussi bien que l'entreprise. Les répercussions fiscales varient beaucoup selon le type de transmission. En outre, il existe des différences entre les cantons. C'est pourquoi il vaut mieux faire appel à un spécialiste.

En cas de vente notamment, la forme juridique de l'entreprise joue un rôle déterminant sur le plan fiscal. Pour une société anonyme ou une Sarl (vente d'actions ou de parts statutaires) relevant du patrimoine privé, le **gain en capital est en général exonéré d'impôts**. Il en va tout autrement pour la vente d'entreprises individuelles ou de sociétés de personnes, qui ne concerne que des actifs et/ou des passifs. Dans le cas d'un *asset deal* (voir Lexique de l'entreprise, page 4), le produit de la vente est soumis à l'impôt sur le revenu et, par conséquent, à des cotisations aux assurances sociales.

Souvent, il est donc judicieux de convertir l'entreprise individuelle ou la société de personnes en société anonyme avant la transmission. A noter qu'après la **conversion** s'applique une période de blocage de cinq ans pour la vente des parts, si l'on souhaite que le gain en capital ne soit pas imposé.

Les entreprises gérées par le propriétaire disposent généralement d'**actifs non nécessaires à l'exploitation**, par exemple des liquidités importantes, des titres ou encore des biens immobiliers. Ceux-ci ne font en principe pas partie de la solution de transmission, mais appartiennent au patrimoine privé du cédant. La transmission de ces actifs non opérationnels peut engendrer des taxes et des cotisations sociales, pour l'entreprise comme pour le propriétaire.

## Expertise Raiffeisen

### RAIFFEISEN CENTRE DES ENTREPRENEURS

# > 100

entretiens entrepreneurs par an sur le thème de la transmission

# > 60

entrepreneurs accompagnés chaque année à travers une transmission

### BUSINESS BROKER SA

# > 500

entreprises vendues avec le règlement de leur transmission

# > 25'000

acheteurs intéressés enregistrés



## Digne d'être transmise

## MA SOCIÉTÉ EST-ELLE ATTRAYANTE?

La réussite d'un processus de transmission nécessite non seulement la volonté du dirigeant, mais aussi que l'entreprise soit digne d'être transmise, avec un **modèle d'affaires durable**. Pour évaluer la capacité de transmission de son entreprise, le propriétaire doit se poser les questions suivantes:

- L'entreprise est-elle saine financièrement, et bien positionnée sur le marché?
- Son modèle d'affaires est-il pérenne? Offre-t-il un potentiel de croissance à moyen et long terme?
- Son savoir-faire dispose-t-il d'une base solide?
- Les relations avec les clients et les fournisseurs sont-elles bien établies et fixées par contrat?
- Les actifs commerciaux et privés sont-ils clairement séparés?
- La comptabilité est-elle soigneusement tenue?
- L'organigramme et les processus sont-ils définis et documentés?



1



### Préparation

Premières discussions sur la question de l'avenir

- Développer une vision pour l'avenir de l'entreprise
- Déterminer ses propres souhaits et besoins
- Explorer les affinités au sein de la famille

2



### Initiation du processus

Analyse approfondie du thème de la transmission

- Consolider sa décision
- Définir ses souhaits et ses attentes
- Evaluer les défis juridiques, financiers et fiscaux
- Assurer la capacité de l'entreprise à trouver un repreneur

# Les cinq phases de la transmission



Les processus de transmission sont complexes. Il ne s'agit pas seulement de droit, de finances, de fiscalité et de prévoyance, mais avant tout d'êtres humains. C'est un long cheminement qui peut prendre jusqu'à cinq ans et que l'on peut décomposer grosso modo en cinq phases. Découvrez ci-dessous les réflexions et les tâches liées à chacune de ces phases.

TEXTE: Raimund Staubli PHOTO: Maya & Daniele

## 3



### Démarrage

Evaluation des différentes options

- Identifier et examiner les différentes options de transmission possibles (MBO, FBO, MBI, liquidation)
- Simuler différents scénarios
- Identifier les repreneurs potentiels et évaluer leurs capacités et leur motivation

## 4



### Mise en œuvre

Concrétisation de la transmission

- Elaborer et conclure une solution financière, légale et contractuelle
- Appliquer la transmission au niveau opérationnel
- Communiquer à l'interne et vers l'extérieur

## 5



### Suivi

Après la transmission

- Déterminer son propre rôle dans l'entreprise
- Se réorienter personnellement en fixant des priorités
- Lâcher prise



Transmission dans la famille

# «Nouvelle génération, nouvelles idées»

Début 2018, Samuel Elsener a transmis son entreprise, le Garage Elsener AG, à ses deux fils, Samuel-Christian et Thomas. Avec leur coach en succession, Raimund Staubli, ils nous parlent de cette transmission réussie.

TEXTE: Bettina Bhend PHOTOS: Daniel Winkler



Raimund  
Staubli

Samuel-Christian  
Elsener

Thomas  
Elsener

Samuel  
Elsener



## Une transmission, c'est un bouleversement professionnel, mais aussi personnel. Quand avez-vous décidé que le moment était venu de passer le témoin?

**SAMUEL ELSENER:** Après le départ à la retraite de mon frère et partenaire en 2013. Mes fils s'impliquaient de plus en plus dans l'entreprise et je me suis rendu compte que nos visions de la gestion des affaires divergeaient, notamment en ce qui concerne la publicité. La nouvelle génération a bien entendu d'autres points de vue et de nouvelles idées, cela entraînait des débats à répétition. Un beau jour, je me suis décidé à transmettre mon entreprise à mes fils.

**THOMAS ELSENER:** En effet, beaucoup de choses se faisaient encore «comme au bon vieux temps». Il y avait certaines choses que mon père ne voulait plus apprendre; mais ce n'est tout simplement pas possible, dans un domaine qui évolue aussi rapidement que l'industrie automobile. Il faut rester à la pointe des technologies, et ce n'est pas facile pour tout le monde.

## Une transmission au sein de la famille peut donner lieu à des désaccords. Était-ce le cas chez vous?

**THOMAS ELSENER:** Bien sûr, il y a eu des points de friction. Le prix à verser était l'un d'eux. Comme mon frère et moi avions déjà travaillé plus de 10 ans dans l'entreprise, nous avons largement contribué à sa prospérité. C'est pourquoi il fallait définir dans quelle mesure cette contribution influencerait sur le prix de vente.

**RAIMUND STAUBLI:** Pour résoudre ce différend, nous avons effectué une clarification des attentes, en réunissant toute la famille au RCE. Lors d'une discussion structurée, nous avons recueilli les idées de chacun à l'égard de la reprise. Bien sûr, il y eut des tensions. Mais mettre au jour ces désaccords, les formuler et les résoudre de façon équitable et acceptable pour tous, fait partie de notre rôle de coach et de médiateur.

**SAMUEL ELSENER:** La présence d'un médiateur a certainement facilité les choses. En effet, au début, j'avais d'autres attentes en matière de prix! Mais j'ai vite révisé mes exigences et convenu avec mes fils d'un montant inférieur.

**THOMAS ELSENER:** Seuls, nous n'aurions pas pu résoudre le problème aussi facilement: il y avait trop de dissensions entre

nous. Le coach du RCE était une personne impartiale qui a permis à chacun de s'exprimer. Même notre sœur, qui ne travaille pas dans l'entreprise, a eu voix au chapitre.

## Pourquoi était-ce si important?

**RAIMUND STAUBLI:** Leur sœur ne travaille pas dans l'entreprise, mais elle habite dans la maison du grand-père décédé, sur le même terrain. Elle craignait de devoir déménager, ou que la reprise de l'entreprise ne confère un avantage injuste à ses deux frères. Jusque-là, elle n'avait pas été impliquée dans l'opération.

**THOMAS ELSENER:** Je dois avouer qu'au début, on n'avait pas beaucoup réfléchi à sa situation. Elle travaille comme infirmière, et participer à l'entreprise n'a jamais été une option pour elle. Mais on s'est rendu compte que les décisions liées à la transmission l'affectaient elle aussi – surtout plus tard, comme héritière. D'une part, il fallait lui faire comprendre que la reprise de l'entreprise n'était pas un cadeau pour nous, mais qu'elle impliquait aussi des risques; d'autre part, que des dispositions étaient prises en cas de décès de nos parents.

**SAMUEL ELSENER:** Cette transmission nous a aussi permis, à ma femme et à moi, de nous occuper de tout ce qu'il faut régler à notre âge – même des choses que nous aurions peut-être repoussées à plus tard.

**RAIMUND STAUBLI:** Ensemble, nous avons donc non seulement clarifié la situation juridique de l'entreprise, mais aussi les affaires privées: pacte successoral, contrat de mariage, droit de préemption, assurance contre le risque de défaillance, solution de prévoyance et directives anticipées du patient. Ainsi, tous les membres

## LES INTERLOCUTEURS

### Thomas Elsener

gère le Garage Elsener AG depuis 2018 avec son frère Samuel-Christian. Auparavant, ils étaient déjà très impliqués dans la direction de l'entreprise.

### Samuel Elsener

est le chef historique du Garage Elsener. Il a repris l'entreprise de son père et l'a dirigée pendant 45 ans, avant de la céder à la troisième génération.

### Raimund Staubli

est Accompagnant au Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE). Il met ses nombreuses années d'expérience, en tant que membre de conseil d'administration, directeur général et responsable des ventes, au service d'entrepreneurs confrontés à des décisions ou des changements majeurs.

## Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE)

Les solutions de transmission et les changements de génération sont au cœur des compétences du Raiffeisen Centre des entrepreneurs (RCE). Nos coachs aident les entrepreneurs à déterminer le bon moment pour passer la main et le juste prix de vente, mais les soutiennent aussi en matière de prévoyance et d'impôts, ainsi que pour les aspects personnels et émotionnels de la transmission.

→ [rce.ch](http://rce.ch)

## «Parfois, j'avais en effet le sentiment d'être un peu superflu.»

Samuel Elsener

# Transmission dans la famille

## Garage Elsener AG

Le Garage Elsener AG, à Elsau (ZH) près de Winterthour, est aujourd'hui dirigé par la troisième génération. Hans Elsener a créé l'entreprise en 1953; ses fils Samuel et Erich l'ont dirigée à partir de 1970. Depuis 1999, la troisième génération a fait son entrée avec Samuel-Christian, puis en 2006 avec l'arrivée de Thomas. Les deux frères ont assumé de plus en plus de responsabilités au fil du temps et assuraient la gestion opérationnelle avant même la transmission formelle. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, ils sont officiellement propriétaires du Garage Elsener AG. Ce concessionnaire officiel Citroën vend des voitures neuves et d'occasion et effectue l'entretien et la réparation des véhicules. Il emploie plus de 10 salariés, dont des apprentis et des stagiaires.

de la famille sont couverts! Et je pense que nous avons trouvé une solution durable, qui convient à tout le monde.

### Avec le recul, quels ont été les principaux contentieux?

**THOMAS ELSENER:** Nos principales inquiétudes étaient de nature financière. Nous voulions éviter que la reprise se transforme en fardeau financier insoutenable pour mon frère et pour moi. Cela concernait d'une part le prix d'achat, mais aussi la fiscalité. En effet, nous ne disposons pas de l'équivalent de la valeur de l'entreprise sur nos comptes bancaires! Or tout est soumis à l'impôt. Bien que nous soyons salariés de l'entreprise comme auparavant, nous payons aujourd'hui des milliers de francs d'impôts en plus.

**RAIMUND STAUBLI:** Leurs craintes sont justifiées: et si le prix était trop élevé? Que se passerait-il si le garage n'était plus rentable? Et si les frères se retrouvaient dans l'obligation d'indemniser leur sœur dans cette situation problématique? Il est bien compréhensible que des doutes surgissent.

**SAMUEL ELSENER:** Ma femme et moi avons essayé de soulager nos fils en leur accordant un prêt sans intérêts, et en rendant

l'accord de remboursement aussi souple que possible: ils effectuèrent les remboursements lorsque les résultats financiers de l'entreprise le permettront. Même si j'ai cédé l'entreprise, il est dans mon intérêt qu'elle continue à bien fonctionner. Et quand les clients me disent qu'ils sont très satisfaits de la façon dont mes garçons gèrent le garage, ça me remplit de joie. Je suis convaincu qu'ils se débrouilleront, même en ces temps difficiles pour l'industrie automobile.

### Avez-vous eu finalement du mal à lâcher prise?

**SAMUEL ELSENER:** Parfois, j'avais en effet le sentiment d'être un peu superflu. Mais ça n'avait rien à voir avec mes fils. Pendant 45 ans, du matin au soir, bon an mal an, j'ai dirigé et géré cette entreprise. J'aimais me rendre au travail chaque matin. Ce fut une belle période de ma vie, même si elle était parfois éprouvante.

**RAIMUND STAUBLI:** C'est généralement comme ça. En tant que coach en transmission, je constate souvent que la reprise d'une entreprise soulève non seulement des questions économiques et juridiques, mais aussi des problèmes émotionnels. Il est donc crucial d'aborder très ouvertement les points sensibles.

**THOMAS ELSENER:** Notre père assume encore diverses tâches, il entretient les relations avec la clientèle, présente les voitures... Son vaste savoir-faire nous est toujours très utile, et nous lui en sommes très reconnaissants. C'est l'avantage, je pense, d'une transmission au sein de la famille: le patron ne doit pas nécessairement passer de 100% à 0 du jour au lendemain.



Samuel Elsener (à gauche) s'implique encore aujourd'hui dans le garage.





## Nécessité fait loi

**I**l n'y a pas si longtemps, des amis ont monté leur propre entreprise. Comme **tout entrepreneur qui se lance**, ils croient fermement en leur modèle d'affaires et ne doutent pas de leur réussite future.

Et ils ne sont pas les seuls dans ce cas: chaque année, la Suisse voit naître plus de 40'000 nouvelles entreprises; en 2018, elles étaient **exactement 43'185**. Toutes sont convaincues de bientôt connaître un succès retentissant. Sinon, leurs jeunes créateurs continueraient dans leur carrière de salarié. Cependant, cette attitude fondamentalement optimiste contraste avec les statistiques. En 2018, **4'813 entreprises ont en effet fait faillite**. Une jeune pousse sur cinq ne survit pas à la première année; et près de 40% rendent l'âme au bout de deux ans. Il ne fait aucun doute que le désir d'indépendance professionnelle est associé à des risques élevés.

La grande majorité des nouvelles entreprises (85%) appartiennent au secteur tertiaire, avec en tête les services aux entreprises, suivis des cabinets de conseil aux entreprises et des conseillers fiscaux. Viennent ensuite l'artisanat, le commerce de détail, l'hôtellerie-restauration, les services informatiques et les agences/régies immobilières. Tout cela semble assez dynamique, mais, à y regarder de plus près, il ne s'agit pas d'un signe d'esprit pionnier ou d'un goût du risque accru.

Car contrairement à mes amis, qui s'aventurent en terrain inconnu (pour eux), passant du conseil à la production, beaucoup des nouveaux venus tirent parti du fait que les entreprises suisses doivent se réinventer en perma-

nence – entre autres à cause de **la force de la monnaie nationale** – et qu'elles y parviennent plus ou moins bien. Certaines se diversifient, tandis que d'autres préfèrent se concentrer sur leur cœur de métier.

En définitive, c'est le changement permanent, environnement dans lequel **les petites entreprises excellent**. La plupart d'entre elles sont de (très) petite taille, comptant souvent moins de deux salariés. On pourrait bien en conclure qu'une économie dynamique comme la Suisse, qui doit s'affirmer principalement dans les exportations – et cela avec une monnaie toujours plus forte – sera toujours en proie aux changements. Ces changements libèrent, à leur tour, des ressources, en exigent davantage ou de nouvelles. Il n'est pas rare que les créations d'entreprises découlent de la décision «make or buy». Par exemple, des entreprises orientées sur leur cœur de métier externalisent des activités, pour ensuite les racheter sous forme de prestations.

Mais le changement libère aussi des **ressources** (humaines), qui ne sont plus nécessaires dans leur fonction précédente. Aussi, on est parfois plus enclin à devenir indépendant, plutôt que de se rendre à l'office régional de placement. D'anciens salariés du bâtiment ou ouvriers dans l'industrie sont devenus des artisans indépendants ou des facility managers, non par choix, mais par manque d'alternatives. Ils ne gagnent d'ailleurs pas plus qu'avant.

En fait, l'entrepreneuriat suisse devient de plus en plus **le fruit de la nécessité plutôt que de l'ingéniosité**. Je trouve cela un peu préoccupant, car la Suisse est considérée comme un pays hautement innovant: 884 dépôts de brevet par million d'habitants – un record mondial, bien devant les Néerlandais (deuxième place en Europe) avec 412 brevets déposés. Il est temps de prendre des risques – car la concurrence va nous rattraper.

*Martin Neff*

Chef économiste chez Raiffeisen Suisse

P. Keller + Partner AG est la 200'000<sup>e</sup> entreprise cliente de Raiffeisen. Ses propriétaires, Reto Bär et Luca Vedovato, misent sur la proximité et la confiance – que ce soit au quotidien ou dans le choix de leur banque principale.

TEXTE: Bettina Bhend PHOTO: Maya & Daniele

# La proximité est importante

## P. Keller + Partner AG

P. Keller + Partner AG a été créée en 1973 à Baden (AG). Depuis 2010, Reto Bär et Luca Vedovato sont propriétaires de ce bureau d'ingénierie électrique. Avec onze collaborateurs, ils conçoivent des installations électriques et des optimisations énergétiques, réalisent des projets d'éclairage et développent des solutions de sécurité et de communication.

→ [pkbaden.ch](http://pkbaden.ch)

**Q**u'il s'agisse de travailler en équipe, du contact avec les clients ou d'une relation bancaire: la proximité est au cœur de la philosophie de

P. Keller + Partner. Avoir un ancrage local est particulièrement important pour ce bureau d'ingénierie électrique de Baden (AG); il coopère étroitement avec des maîtres d'ouvrage et des architectes de la région. Mais la proximité – au sens d'un conseil personnalisé et de solutions sur mesure – façonne également ses relations avec les clients partout en Suisse. Comme l'explique Reto Bär, copropriétaire: «C'est une situation gagnant-gagnant: d'une part, la proximité nous oblige à être particulièrement attentifs dans l'exécution des commandes.» En effet, ils côtoient régulièrement leurs partenaires commerciaux, dans la vie professionnelle aussi bien qu'en dehors. «D'autre part, cette attention au travail bien fait renforce la confiance, et donc les relations à long terme, avec des commandes récurrentes.»

Les relations personnelles jouent un rôle primordial pour ce bureau d'ingénierie électrique. Son associé Luca Vedovato ajoute: «Une règle de base: ne jamais changer les collaborateurs au cours d'un projet. Ainsi, nos clients ont toujours affaire avec les mêmes personnes, du chef

de projet à l'employé de bureau en passant par l'apprenti.» Au sein de l'équipe aussi, la coopération est étroite, à l'image d'une entreprise familiale affirme Reto Bär. D'ailleurs, presque tous les collaborateurs actuels ont fait leur apprentissage chez P. Keller + Partner AG! «Ils travaillent chez nous parce qu'ils en ont vraiment envie et lorsqu'on parle de qualité, on est tous sur la même longueur d'onde.»

Cet ancrage local a par ailleurs joué un rôle important dans le choix de leur banque principale. Pour Luca Vedovato, les relations interpersonnelles sont essentielles: «La proximité et l'ancrage local permettent de construire des relations personnelles. Ainsi, nous discutons d'égal à égal avec notre banque, de façon ouverte, et pouvons ainsi développer des stratégies à long terme.» Pour cette raison, et parce que les deux propriétaires connaissaient déjà Raiffeisen en tant que clients privés, P. Keller + Partner AG a décidé début 2019 d'adopter Raiffeisen comme banque principale. Ce 200'000<sup>e</sup> client entreprise de Raiffeisen se sait entre de bonnes mains – et pas seulement parce que le carnet de commandes est actuellement bien rempli. Luca Vedovato est conscient que dans son secteur, la conjoncture peut aller en dents de scie. «Je sais que nous pourrions toujours compter sur le soutien de Raiffeisen, même si un jour, nous nous trouvions en moins bonne posture.»





Luca  
Vedovato

**«La proximité et l'ancrage  
local permettent de const-  
ruire des relations person-  
nelles.»**

Luca Vedovato

Reto  
Bär





## Attention, fragile!

Découvrez comment les entrepreneurs abordent leur succession et remettent l'œuvre de leur vie entre de nouvelles mains.

**60%**

des transmissions d'entreprises se font en dehors de la famille – une tendance en hausse

**5 ans**

c'est la durée moyenne d'un processus de transmission

**Env. 30%**

des PME suisses ne sont pas reprises, mais liquidées



**FRAGILE**

**Solutions pour entrepreneurs**

→ [raiffeisen.ch/entrepreneurs](https://raiffeisen.ch/entrepreneurs)