

**Zeitschrift:** Domaine public

**Herausgeber:** Domaine public

**Band:** 25 (1988)

**Heft:** 894

**Artikel:** Les difficiles successions

**Autor:** Guyaz, Jacques

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1018027>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# *Les difficiles successions*

Maillefer, Dubied et maintenant Kudelski, autant d'entreprises romandes qui ont fait parler d'elles ces derniers mois: licenciements, restructurations, passage sous contrôle étranger. Il n'y a là rien d'anormal, dans la logique du système de l'économie libérale qui passe aussi par pertes et profits le sort des travailleurs. Des entreprises meurent, d'autres apparaissent et se développent; citons par exemple Lem à Genève dans l'électronique de puissance ou Valtronic à la Vallée de Joux. Il importe surtout que les ouvriers et les employés n'aient pas à pâtrir d'événements dont ils ne sont pas responsables.

S'il y a problème, c'est que ces entreprises ont toutes une particularité commune: ce sont des sociétés familiales, entièrement entre les mains de leur créateur, comme Kudelski et Maillefer, ou possédée par les descendants comme Dubied. Les fondateurs étaient tous des inventeurs de talent qui ont su fabriquer des produits en avance sur la concurrence.

Les problèmes surgissent après quelques dizaines d'années. Les descendants de la famille Dubied se sont révélés être de piètres gestionnaires et ont conduit l'entreprise à la faillite. Charles Maillefer s'est rendu compte que ses héritiers n'auraient pas les mêmes facilités que lui et il a préféré vendre à des Finlandais. Stefan Kudelski, vieillissant, s'est enfermé dans un règne solitaire et a commis des erreurs stratégiques. Les enfants ont rarement les talents du père; le renouvellement social provoqué par un changement de propriétaires peut s'avérer positif. Il n'est par contre pas normal qu'une entreprise puisse sombrer, entraînant parfois une région avec elle, uniquement parce que la succession est mal assurée.

Les solutions ne sont pourtant pas faciles à trouver. Les sociétés familiales ont généralement connu des années très fastes. Elles ont pu s'autofinancer et ont souvent réussi à se développer sans recourir au marché financier. Or, c'est la pire des situations en cas de problèmes: l'entrepreneur qui a pu rester seul maître à bord n'a eu personne pour l'alerter à temps, le sou-

mettre à la critique et l'aider à trouver des solutions.

Il ne sera d'ailleurs guère mieux loti s'il a dû recourir au crédit bancaire. Le banquier jugera sur le bilan, les créances et le carnet de commandes. Il ne s'occupera pas de la gestion, ni de la stratégie de la société et fera remarquer à juste titre que ce n'est pas son métier.

Pour être prévenu de la situation délicate d'une entreprise, il faut d'abord être informé. Et c'est là que le bât blesse en Suisse. La législation permet en effet aux entreprises de rester très discrètes sur leurs résultats. Aux Etats-Unis, citadelle du libéralisme, les sociétés sont tenues de livrer une information beaucoup plus large sur leur situation. Mais la thérapie est d'autant plus efficace que le diagnostic est précoce.

Nous aimerais donner un exemple. En 1958, le Club Méditerranée a 6 ans. La croissance s'est déroulée tellement vite que Gilbert Trigano, le co-fondateur, n'a plus de liquidités. Il sera sauvé par Edmond de Rothschild qui renfloue la caisse et prend la majorité du capital, mais a l'intelligence de maintenir le créateur à la tête de son entreprise et de n'imposer que le directeur financier et le réviseur des comptes. Ce cas, loin d'être unique, est intéressant. Favoriser l'émergence de l'information, la diversification du capital et l'implication réelle du conseil d'administration dans la vie de l'entreprise est une des solutions possibles à notre problème.

Enfin, il faut parler du rôle essentiel qui devrait être réservé aux syndicats et aux commissions du personnel. Le patronat aime à dire que la gestion, ce n'est pas leur affaire. Mais même si l'on ne parle pas d'un pouvoir de codécision, le droit à l'information, le droit de prendre connaissance des livres de comptes, le droit de critique serait un garde-fou pour parer aux dangers de l'exercice solitaire du pouvoir patronal.

La responsabilité, le personnel doit la subir contre son gré quand les choses tournent mal. La coresponsabilité devrait lui être reconnue quand les choses vont encore bien.

JG