

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Suisse société coopérative  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 2

## Heft

### 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:** 02.08.2025

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

Solutions pour entrepreneurs

# SAVOIR FAIRE



## Transmission

Planification stratégique pour  
une réalité pleine d'émotions

**RAIFFEISEN**

# 4 conseils

En général, on ne passe la main qu'une fois dans sa vie. On manque donc inéluctablement d'expérience ou de points de repère. Des entrepreneurs qui ont déjà vécu le processus de transmission vous livrent leurs conseils.

## 1.

### Reconnaître ses doutes et demander de l'aide

Une aide extérieure peut s'avérer extrêmement précieuse. En effet, le processus de transmission est nettement moins rationnel et linéaire qu'on ne se l'imagine. Les doutes et les émotions sont des sentiments tout à fait normaux lorsqu'il s'agit de prendre des décisions si lourdes de conséquences. Un conseiller impartial sait structurer le processus, garder une vue d'ensemble et désamorcer les situations difficiles. Il vaut mieux faire appel à une personne complètement externe et indépendante.

## 2.

### Le successeur a sa propre personnalité

Le successeur n'est pas un alter ego de l'entrepreneur qui se retire. Il s'agit d'une autre personne avec ses points forts et ses points faibles, ses propres idées, ses stratégies et ses éléments de solutions. Il n'aura pas non plus toutes les connaissances dès le départ et n'adoptera sûrement pas les mêmes méthodes. Avec une transmission bien planifiée et progressive, le successeur s'habitue petit à petit à son nouveau rôle.

## 3.

### Ne pas surévaluer le prix de vente

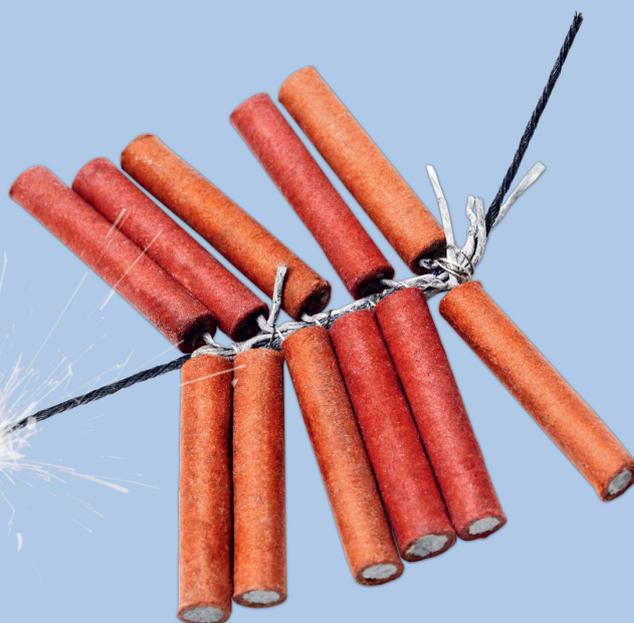
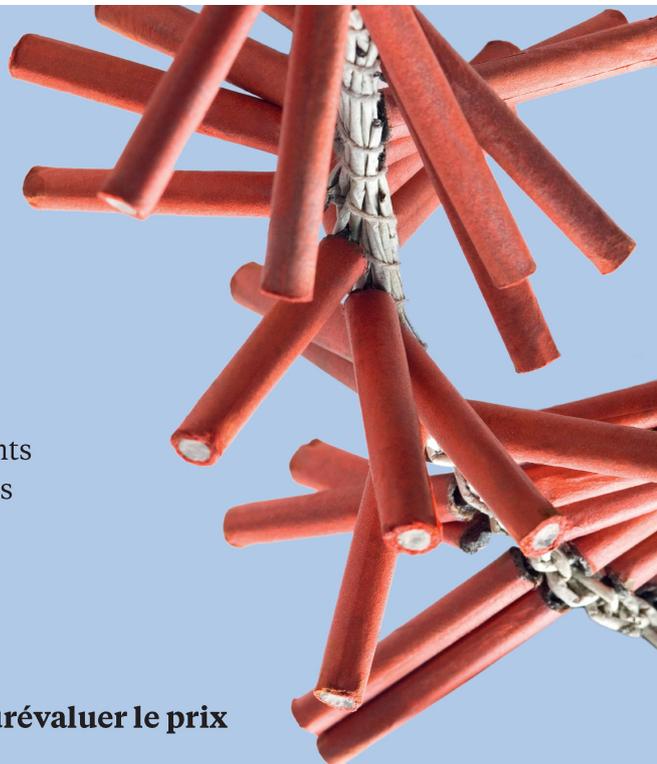
Le prix de vente est certes important, mais il ne s'agit pas d'un élément aussi primordial qu'il y paraît au début du processus de transmission. S'il est possible de se mettre d'accord sur la majorité des points, alors il peut valoir la peine de faire quelques concessions au niveau financier, à condition de ne pas perdre de vue la prévoyance vieillesse.

## 4.

### Il est difficile de contenter tout le monde

En matière de transmission, la solution parfaite n'existe pratiquement jamais. Le nombre de personnes impliquées est trop élevé. L'important est d'entretenir le dialogue. Cet échange permet de connaître les besoins et les intérêts de chacun sans chercher à dissimuler ses réflexions, ni ses décisions.

Tous les conseils ont été rassemblés dans le cadre de l'«étude Raiffeisen sur la transmission 2020»



4 **Lexique de l'entreprise**

5 **Parés pour l'avenir**

—

## Gros plan

6 **Transmission**

Deux ex-patrons, deux exemples pratiques: comment Patrik Hiestand et Franz Dürr ont vécu la transmission de leurs entreprises.

12 **Interview**

Quelles sont les conclusions de la première étude Raiffeisen sur la transmission – Entretien avec Christian Sonderegger, auteur de l'étude, et Thomas Zimmermann, Accompagnant RCE.

14 **Bon à savoir**

Accident, maladie, décès – le plan d'urgence, l'aide extérieure, les possibilités de transmission.

16 **Résultats de l'étude**

Les six principales difficultés en matière de règlement de la transmission.

20 **Génération Y et Z**

Qui sont les entrepreneurs de demain?

—

19 **Opinion**

L'avis de notre chef économiste, Martin Neff, sur la valorisation et la création de valeur à l'heure du coronavirus.

22 **Coup de projecteur**

D'apprenti à patron: Christian Blum a repris l'entreprise qui l'a formé.



# Garder la tête froide

Nous constatons souvent que les propriétaires gèrent la transmission de leur entreprise comme n'importe quel autre projet. Or la transmission de son entreprise ne se réduit pas à un projet comme un autre. Les entrepreneurs sont trop impliqués dans la démarche. De nombreuses questions se posent: que faire de son avenir, comment assurer la pérennité de l'entreprise, quelle solution équitable trouver pour sa famille, ses collaborateurs et ses clients? Ces incertitudes sont sources d'émotions et risquent de paralyser le processus.

Les entrepreneurs sont généralement peu préparés aux aspects émotionnels de la transmission et il n'existe pas vraiment d'études approfondies à ce sujet. Avec la première étude Raiffeisen sur la transmission, nous aimerions mieux faire comprendre cette étape. Pour ce faire, nous avons rencontré des entrepreneurs dans toute la Suisse. Un constat important: une aide professionnelle les a souvent aidés à garder la tête froide.

Garder la tête froide: c'est d'autant plus important à l'heure du coronavirus. En effet, en tant qu'entrepreneur, il faut examiner avec le plus grand soin si le moment est adéquat et si les conditions permettant une transmission sont réunies. Peut-être vaut-il la peine de repenser de fond en comble votre modèle d'affaires? D'investir dans la digitalisation? D'explorer de nouveaux canaux de vente ou de trouver d'autres fournisseurs? Tirez parti de la crise et préparez votre entreprise pour sa transmission.

N'hésitez pas à demander une aide extérieure. Le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs vous soutient dans cette démarche. C'est avec plaisir que nous vous aiderons à transmettre l'œuvre de votre vie.

Bien cordialement, Urs Gauch

Membre de la Direction,  
Responsable Clientèle entreprises et Succursales

urs.p.gauch@raiffeisen.ch

# A-Z

## Lexique de l'entreprise

Des notions complexes expliquées en termes simples.



### *Letter of intent (déclaration d'intention)*

Une Letter of Intent (LOI), appelée en français «déclaration d'intention», est souvent établie dans le cadre de la vente d'une entreprise. Il s'agit d'une manifestation d'intérêt mutuelle entre le vendeur de l'entreprise et un potentiel acheteur. Elle suppose que les parties s'entendent sur les principes de base. Avec la LOI, celles-ci manifestent leur intention de négocier et de conclure un contrat.

Une LOI est établie à un stade relativement précoce du processus de vente, en règle générale avant l'exécution d'une due diligence (analyse approfondie). L'acheteur et le vendeur souhaitent ainsi affirmer le sérieux de leurs intentions réciproques. Une obligation de confidentialité fait souvent partie intégrante de la LOI, qui s'accompagne d'une exclusivité dans de nombreux cas. Mais la LOI n'a en principe aucun caractère contraignant et ne garantit donc pas la conclusion du contrat.



### *Digne d'être transmise*

Pour transmettre une entreprise, il est primordial que la société en soit d'une part digne et d'autre part apte. On s'intéresse tout d'abord aux facteurs externes. Les principales questions sont les suivantes: l'entreprise est-elle en droit d'exister sur le marché? Dispose-t-elle d'un modèle d'affaires prometteur et présentant un potentiel de croissance à moyen et long termes?

Pour savoir si une entreprise est apte à être transmise, le regard se tourne ensuite vers l'intérieur. Ici, ce sont des aspects tels que des finances saines, un vaste savoir-faire, des processus et des structures d'avenir ou une base de clients diversifiée qui jouent un rôle majeur. Souvent, dans les sociétés dirigées par leurs propriétaires, les patrimoines professionnels et privés ne sont pas clairement séparés, ou l'entreprise dispose d'importants actifs non indispensables à la marche des affaires. Ces deux aspects peuvent compromettre la transmission.



### *Share deal (vente d'actions)*

On parle de share deal lorsqu'un acheteur acquiert des parts dans une société de capitaux (société anonyme ou société à responsabilité limitée - Sarl). Le share deal est le type de transmission le plus fréquent, notamment en raison des avantages fiscaux qu'il procure au vendeur. Le gain en capital est exonéré d'impôts si les parts sont détenues sous forme de capital privé.

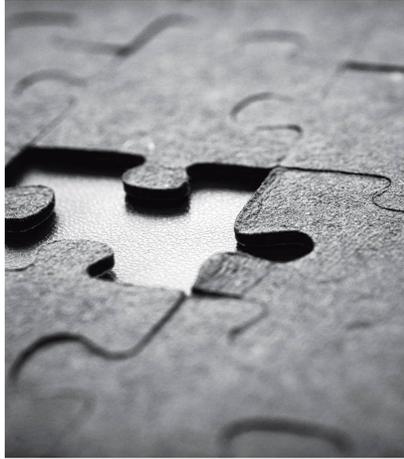
Côté acheteur, il convient de noter que tous les engagements de l'entreprise sont transférés avec l'acquisition des parts. En font partie également ceux qui n'étaient pas connus au moment de l'achat. C'est pourquoi nous recommandons un examen attentif de la comptabilité de l'entreprise à racheter – la due diligence en langage technique – en particulier dans le cas d'un share deal de grande envergure. L'asset deal est une alternative au share deal. Dans cette variante, seules les valeurs patrimoniales sont transférées, mais pas la société en elle-même.

«40% des entrepreneurs ne font pas partie du cercle familial ni de l'entreprise, une tendance qui est en hausse.»



*Valentina Keller*  
COO Business Broker SA

# Parés pour l'avenir



## MARCHÉ DES ENTREPRISES

### TROUVER LE BON ACHETEUR

Le principal défi dans une transmission d'entreprise est de trouver l'acquéreur adéquat. L'offre et la demande se réunissent sur le marché en ligne de Business Broker SA. Sur cette plateforme, plus de 32'000 acheteurs potentiels enregistrés recherchent au quotidien des sociétés intéressantes qui sont présentées de manière totalement anonyme.

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



## VENTE D'ENTREPRISES

### ENTRETIEN GRATUIT ET SANS ENGAGEMENT

La vente d'une entreprise nécessite autant une approche structurée que ciblée. Business Broker SA accompagne les entrepreneurs dans la recherche d'un repreneur et garantit un suivi professionnel et structuré de l'ensemble du processus de vente. Contactez-nous pour un premier échange gratuit et sans engagement afin de discuter de votre situation personnelle.

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



## STORYTELLING

### PARLER EN PUBLIC

Bien savoir parler en public est un talent très précieux pour tout entrepreneur. En tant qu'entrepreneure elle-même, Céline Renaud a donné plus de 3'000 conférences marquantes! Avec toute son expérience, elle se réjouit de se consacrer à la transmission de ce savoir-faire important. Elle vous livre tous ses secrets, astuces et la boîte à outils pour faire de vos interventions des moments inoubliables! Bienvenue au cours Parler en public avec le Storytelling **le mardi 3 novembre au RCE à Yverdon-les-Bains.**

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

## Transmission

Patrik Hiestand a abordé la vente de son entreprise très tôt, et avec circonspection. Malgré une préparation minutieuse, il n'a pas été facile pour lui de trouver un acheteur idéal. Afin de mettre toutes les chances de son côté, cet entrepreneur a fait appel à un soutien professionnel.

TEXTE: Ralph Hofbauer PHOTOS: Dan Cermak

# Trouver son alter ego

**P**atrik Hiestand était pourtant sûr de son affaire. Cela faisait déjà un certain temps qu'il envisageait de vendre son entreprise. Il se préparait au jour J depuis près de dix ans. Il s'était renseigné sur le thème de la transmission, avait fait tous les préparatifs nécessaires et s'était posé des questions sur la suite. Et pourtant, au dernier moment, il a reculé. Un week-end, alors qu'il passait à travers ses locaux pour faire un dernier inventaire final, le doute l'a assailli: «Tu veux vraiment abandonner tout ça?»

Patrik Hiestand n'est pas un cas isolé. Comme le montre la récente étude Raiffeisen sur la transmission (voir page 16), la plupart des entrepreneurs sont en proie à de vives émotions au cours du processus. Patrik Hiestand était conscient du danger: «Je savais que je devais conclure rapidement, et ne pas repousser la décision», explique cet homme de 55 ans.

### Bien se positionner pour la vente

Pour faciliter le processus, Patrik Hiestand a décidé de faire appel à des experts, Business Broker SA, spécialistes des transmissions d'entreprises. Cette société l'a aidé à trouver des candidats appropriés et à gérer les négociations de manière professionnelle. «Cela me semblait plus judicieux que de prendre les choses en mains

moi-même, avec ma fiduciaire», se rappelle Patrik Hiestand.

L'appel d'offres a suscité un grand intérêt. Plus d'une centaine d'acheteurs potentiels se sont manifestés, dix ont été invités à une rencontre, et cinq ont finalement fait une offre. Hiestand Hauswartung avait de bonnes cartes en main: «L'entreprise est rentable, les risques sont relativement faibles et les recettes futures sont facilement estimables», explique Cédric Aeschlimann, le conseiller responsable chez Business Broker SA. De plus, Patrik Hiestand a pris du recul très tôt, en ne travaillant plus qu'à temps partiel: «C'est-à-dire que tout aurait pu fonctionner même si le patron partait en vacances pendant un mois. Cela simplifie énormément la transmission», poursuit Cédric Aeschlimann.

Patrik Hiestand n'a réalisé à quel point il était bien positionné pour la revente que lors des premières discussions avec les intéressés. «Je me suis alors rendu compte que j'avais une véritable perle entre les mains!». Cet entrepreneur a en effet tout fait dans les règles au cours des 24 dernières années: il a intégré très tôt la digitalisation, et a méticuleusement consigné toutes les missions et les propriétés où son entreprise s'occupait du nettoyage, de la domotique et des espaces verts. Ces données valent aujourd'hui leur pesant d'or. «Nous connaissons certains

### VENTE D'ENTREPRISE

## Facteurs de réussite spécifiques

Positionner l'entreprise en vue de sa transmission

Transférer progressivement les responsabilités

Faire appel à des spécialistes expérimentés

Déterminer une valeur marchande réaliste

Appliquer de façon rigoureuse la décision de vendre



Transmission

**«Je savais qu'il ne  
fallait pas repousser  
la décision.»**

Patrik Hiestand, ancien directeur  
de Hiestand Hauswartung

## Transmission



Lors de l'inventaire final, les émotions ont submergé Patrik Hiestand.

### «Les jours qui ont précédé la décision finale ont été les plus éprouvants.»

Patrik Hiestand, ancien directeur de Hiestand Hauswartung



Patrik Hiestand et son successeur Christoph Müller.

#### Hiestand L'ancienne entreprise

Hiestand Hauswartung GmbH, basée à Wetzikon (ZH), offre des services de gestion immobilière dans les domaines de l'entretien des espaces verts, du nettoyage, de la domotique et de l'entretien hivernal. L'entreprise a été fondée en 1995 par Patrik Hiestand (à droite). Début décembre 2019, Christoph Müller (à gauche) a repris l'exploitation.

→ [hiestand-hauswartung.ch](http://hiestand-hauswartung.ch)

#### La nouvelle entreprise

Début 2020, Patrik Hiestand a fondé une nouvelle entreprise. Hiestand Bewirtschaftung GmbH représente et décharge les gérances et propriétaires immobiliers. Elle optimise la consommation d'énergie, établit des états des lieux, consigne les défauts pour fins d'exclusion de garantie et résout les problèmes de gestion immobilière.

→ [hiestand-bewirtschaftung.ch](http://hiestand-bewirtschaftung.ch)

immeubles mieux que la régie qui les gère», affirme Patrik Hiestand. La haute valeur marchande de son entreprise et le nombre de candidats à la reprise lui ont permis de ne pas céder sur ses attentes de prix.

#### Une transmission au pas de course

Un favori s'est vite dégagé des autres candidats. Comme le montre l'étude Raiffeisen, la plupart des cédants recherchent leur alter ego, mais celui-ci est difficile à trouver. Or Patrik Hiestand a eu ce bonheur: «Je me suis vu, quinze ans plus tôt», se rappelle-t-il en repensant à sa première rencontre avec son successeur, Christoph Müller. Comme Patrik, Christoph Müller a débuté comme salarié, a étudié l'économie d'entreprise (spécialisée dans la gestion immobilière) à la Haute école spécialisée de Zurich et s'est mis à son compte dans ce domaine.

Deux mois après les premières négociations, la vente était conclue. Lors de la dernière ligne droite, Patrik Hiestand a été rattrapé par ses émotions: «Ce sont les jours qui ont précédé la décision finale m'ont demandé le plus d'efforts et de volonté». Ensuite, tout s'est passé très vite. Une fois le contrat de vente signé, Patrik Hiestand a informé toute son équipe, en leur présentant immédiatement son successeur.

Depuis lors, il travaille à mettre sur pied une nouvelle entreprise, qui profitera de sa longue expertise dans le domaine de l'immobilier. Arrêter, pour ensuite recommencer – c'était la bonne décision: «Sinon, je ne sais pas ce qui me serait arrivé. Et mon nouveau projet m'a aussi motivé à boucler rapidement la vente.»

# Démarrer une nouvelle vie

Franz Dürr a vendu son entreprise l'année dernière. La décision n'a pas été difficile, car il avait des plans concrets pour la suite. Et son entreprise était, elle aussi, fin prête: «Elle était très bien préparée pour une reprise», affirme Martin Jeker, conseiller clientèle chez Raiffeisen, qui a assisté l'acheteur.

TEXTE: Sarah Hadorn PHOTOS: Dan Cermak

## Transmission

**F**ranz Dürr est un homme qui ne laisse rien au hasard. Lorsqu'il a repris en 2003 Aksa Würenlos AG, spécialiste en solutions énergétiques, dans un environnement de marché exigeant, il savait que cela voulait dire beaucoup de travail et d'engagement et peu de vacances. «Dans une PME, on ne compte pas ses heures», explique cet ancien cadre de chez ABB. «On court sans cesse d'une tâche à l'autre, et on est le premier interlocuteur pour ses clients et pour ses collaborateurs, dans tous les domaines.» Aussi, Franz Dürr, qui a maintenant 56 ans, s'est mis d'accord avec son épouse, qui a rejoint l'entreprise en cours de route en tant que directrice financière: «A 60 ans, nous allons nous consacrer à nous et à notre bonheur.» Voyager, passer du temps ensemble, partir en randonnée, faire de la moto... tels étaient les «plans pour après» du couple.

«Il faut avoir de tels projets, si l'on veut réussir le processus de transmission et mettre en place un avenir durable pour les collaborateurs et les clients», estime Franz Dürr avec conviction. Il a vendu Aksa Würenlos l'année dernière, mais continuera d'en assurer la direction opérationnelle jusqu'à fin 2021. «Maintenant que nous avons trouvé le bon repreneur, je peux lâcher prise en toute confiance», affirme Franz Dürr.

### Hésiter trop longtemps aurait été coûteux

Lorsqu'ils se mettront à découvrir des contrées lointaines ou se lanceront à l'assaut des sommets, Franz Dürr et sa femme n'auront même pas 60 ans. En effet, cet électrotechnicien de formation a commencé tôt à planifier la transmission. «J'ai entendu de mon entourage que ce processus pouvait facilement prendre cinq ans.» Et Franz Dürr ne voulait en aucun cas être pressé par le temps: «Je tenais à avoir la possibilité de refuser des offres qui ne répondaient pas à mes attentes financières et humaines, ou auraient menacé mes collaborateurs.»

Afin d'éviter toute reculade, Franz Dürr et son épouse ont pris leurs dispositions: ils ont mandaté un cabinet de conseil spécialisé dans les acquisitions et cessions d'entreprises. Et le contrat ne se



Aksa vend des solutions clé en main de production d'énergie, notamment des groupes électrogènes.



Au fil des années, son patron a investi dans les technologies de pointe.

terminait qu'avec la vente d'Aksa. «Une clause insérée délibérément», précise Franz Dürr. S'il avait annulé ou repoussé la transaction, cela lui aurait valu des pénalités financières.

A l'origine, le cabinet de conseil devait l'aider à mettre un prix sur son entreprise; en fin de compte, il l'a accompagné tout au long du processus de vente. L'ex-entrepreneur en est convaincu: «Je crois que toute PME a besoin de quelqu'un d'externe, qui puisse piloter la transmission, apporter son savoir-faire et, surtout, alléger la tâche à l'exploitant.»

### A la recherche d'un repreneur aux finances solides et à l'expertise avérée

La décision de Franz Dürr de vendre l'entreprise à quelqu'un d'extérieur est également due au fait qu'aucune option ne se présentait au sein de la famille: ses en-

**«Toute PME a besoin de quelqu'un d'extérieur pour piloter la transmission.»**

Franz Dürr, ancien propriétaire d'Aksa Würenlos AG

fants ont d'autres projets de carrière. Franz Dürr a donc décidé que le nouveau propriétaire devait satisfaire aux deux conditions suivantes: avoir une assise financière suffisante pour assumer l'achat sans difficultés, et posséder le savoir-faire technique nécessaire. «Et ça n'a pas été si simple de trouver le bon repreneur.» Franz Dürr a finalement opté pour Citttic AG, qui rachète et développe des entreprises industrielles de taille moyenne. «Leur engagement et leur compétence m'ont convaincu.» Au final, le facteur humain fut décisif: «Le CEO de Citttic, Michael Buscher, est électrotechnicien de formation, comme moi. Nous étions sur la même longueur d'onde dès le départ», explique Franz Dürr.

### Bien positionné pour l'avenir

Mais Citttic n'était pas seule en lice: «Aksa était très bien positionnée pour une vente», explique Martin Jeker, conseiller Clientèle entreprise chez Raiffeisen, qui

a aidé Citttic à financer l'achat d'Aksa. «C'est-à-dire qu'elle entretient de bonnes relations avec ses clients et ses fournisseurs, et que l'évolution du chiffre d'affaires et des bénéfices est très prometteuse.»

Par ailleurs, Franz Dürr avait régulièrement investi dans des technologies de pointe, consolidant ainsi les trois piliers de son entreprise: les groupes électrogènes, les groupes frigorifiques et l'entretien de moteurs. Franz Dürr: «Le but a toujours été de renforcer la solidité économique et la pérennité d'Aksa.»

Huit mois après la reprise par Citttic, Franz Dürr apprécie la bonne coopération avec le nouveau propriétaire. Il est convaincu que celui-ci permettra à l'entreprise d'avoir un avenir prospère. Le couple peut aborder ses «plans pour après» avec confiance. Le vaste monde les appelle! Et peut-être que Franz Dürr restera au sein d'Aksa, en siégeant au conseil d'administration.

### VENTE D'ENTREPRISE

## Facteurs de réussite spécifiques

Positionner l'entreprise pour un avenir durable

Faire estimer la valeur de l'entreprise par des professionnels

Définir ses propres attentes envers le repreneur

Se faire accompagner par un tiers

Prévoir suffisamment de temps



Franz Dürr: premier interlocuteur pour ses collaborateurs et ses clients, dans tous les domaines.

### Aksa Würenlos AG Trois piliers d'activité

Aksa Würenlos AG a été fondée en 1905. Elle compte aujourd'hui trois secteurs d'activité: des solutions clés en main pour la production d'électricité (groupes électrogènes au diesel, au gaz ou au biogaz), des groupes frigorifiques pour le transport, et l'entretien des moteurs Cummins, premier fabricant au monde de moteurs diesel. Aksa emploie une trentaine de personnes et appartient à Citttic AG depuis 2019, une entreprise qui rachète des PME pour les développer sur le long terme. Le CEO de Citttic est Michael Buscher, ancien dirigeant du groupe OC Oerlikon.

→ [aks.ch](http://aks.ch)

## Interview

Au centre de l'étude de Raiffeisen sur la transmission se trouve un sujet souvent éludé: les émotions. Christian Sonderegger, auteur de l'étude, et Thomas Zimmermann, Accompagnant «Transmission» au RCE, nous présentent les objectifs de l'étude, dévoilent quelques résultats surprenants et expliquent son importance dans la pratique.

INTERVIEW: Bettina Bhend



*Christian Sonderegger*

a commandé et piloté l'étude sur la transmission. Il est chef de projet Etudes de marché chez Raiffeisen, spécialisé dans la clientèle entreprises et les études qualitatives.

**«Les entrepreneurs ne sont pas seuls face à leurs doutes et défis, d'autres ont été dans la même situation.»**

Christian Sonderegger

# Vendre son entreprise peut libérer un torrent d'émotions

**Il existe de nombreuses études sur la transmission d'entreprise.**

**Pourquoi Raiffeisen a-t-elle décidé de conduire sa propre enquête?**

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Pour combler une lacune. D'innombrables études traitent du processus de transmission, fournissent des faits et chiffres sur la transmission au sein de la famille, le management buy-out ou la vente à un acteur externe. Mais cela n'aide pas nécessairement les entrepreneurs. Jusqu'à présent, aucune étude n'avait exploré des sujets moins tangibles, tels que l'insécurité ou les attentes disproportionnées. Dans le monde de l'entreprise, parler de ses émotions reste un sujet délicat, qu'on préfère souvent éluder.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Tout à fait. Des questions comme «Comment en parler à ma famille?», «Que faire après la vente?» ou «Comment résoudre les conflits avec un repreneur potentiel?» ne sont pas abordées par les études existantes, qui se concentrent en général sur les aspects pratiques.

**A qui s'adresse cette étude?**

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Tout d'abord aux entrepreneurs qui aborderont prochainement

le thème de la transmission. J'espère que grâce à l'étude, ils réaliseront qu'ils ne feront pas seulement face à des questions financières, juridiques et contractuelles, mais aussi à des aspects personnels et relationnels potentiellement explosifs, qui peuvent paralyser le processus. Mais l'étude sera certainement aussi utile aux entrepreneurs qui sont déjà en plein dans le processus.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Malheureusement, on rencontre toujours des entrepreneurs qui ne réalisent qu'après trois ou quatre échecs qu'ils ont besoin d'un soutien et de conseils. L'étude devrait leur faire comprendre qu'il vaut mieux rechercher ce soutien à un stade précoce.

**«Faites-vous aider par des spécialistes» – c'est l'un des principaux messages de l'étude?**

**THOMAS ZIMMERMANN:** Oui. Pour la partie «technique» de la transmission, les entrepreneurs recourent tout naturellement à des professionnels: fiduciaires, juristes, cabinets de marketing, experts en prévoyance. Or le processus émotionnel est souvent plus ardu qu'on ne le pense! Sur le plan personnel et relationnel en particulier – discuter avec sa fa-

# «Les entrepreneurs voient le processus de transmission comme une tâche à leur portée. Or souvent, cela s'avère être une erreur.»

Thomas Zimmermann

mille, ses collaborateurs, l'acheteur – un accompagnant externe peut piloter le processus de transmission dans la bonne direction.

## Qu'apporte l'étude dans la pratique, par exemple pour l'Entretien Entrepreneur au RCE?

**THOMAS ZIMMERMANN:** L'étude apporte un certain nombre d'éléments utiles. Nous voulons préparer le plus tôt possible les entrepreneurs à la réalité de la transmission. Ce processus peut vite libérer un torrent d'émotions, et lorsqu'il vous emporte, il est difficile de reprendre pied sans aide. Avec cette étude, nous montrons que dès le départ du processus de transmission, la plupart des entrepreneurs se sentent à un moment donné dépassés, ce qui est d'ailleurs tout à fait normal.

## Les entrepreneurs préfèrent donc apprendre d'autres entrepreneurs?

**THOMAS ZIMMERMANN:** En effet. Ils attachent une grande importance aux retours d'expériences de leurs pairs. C'est aussi la force de cette étude: elle se fonde sur des déclarations sincères, directes et sans fard, dans lesquelles les entrepreneurs peuvent se reconnaître.

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** C'était très important pour moi. Les entrepreneurs doivent se sentir en confiance, savoir qu'ils ne sont pas seuls face à leurs doutes et défis, que d'autres entrepreneurs ont déjà été dans la même situation. Et

l'étude veut montrer que nous, en tant que banque, ne nous intéressons pas seulement aux faits et aux chiffres, mais aussi aux personnes.

## Qu'est-ce qui vous a surpris dans les résultats?

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** J'ai été surpris de voir combien de temps les entrepreneurs tentent d'aborder rationnellement le processus de transmission, d'expliquer leurs motivations, de justifier leur comportement avec des arguments objectifs. Les entretiens ont montré que ce n'est qu'assez tard qu'ils se rendent compte que les émotions bouillonnaient déjà en eux. Mais dès que l'on trouve le «point sensible», celles-ci éclatent à la surface.

**THOMAS ZIMMERMANN:** Je travaille quotidiennement sur ce thème, le résultat ne m'a donc pas tellement étonné! En fait, l'étude dépeint exactement ce que nous vivons tous les jours au RCE. Chacun de nos Accompagnants peut donner d'innombrables exemples pratiques qui confirment l'étude.

## Comment expliquez-vous cela?

**THOMAS ZIMMERMANN:** Cela fait probablement partie de la personnalité de l'entrepreneur: il faut être fort, savoir instaurer la confiance et toujours bien réagir. Aussi, voient-ils la transmission comme une tâche à leur portée. Or souvent, cela s'avère être une erreur. Lorsqu'une transmission d'entreprise échoue, les contrats et les finances en sont rarement la cause, mais presque toujours les émotions. Il est important de briser les tabous: des émotions surgiront qu'on le veuille ou non, et il faut les accepter.

**CHRISTIAN SONDEREGGER:** Surtout pour les entrepreneurs chevronnés, avec toutes leurs compétences et leur expérience, il est inhabituel et inconfortable de ne pas faire quelque chose de façon autonome – même quand il s'agit de questions personnelles. Dans nos conversations, un refrain surgissait régulièrement: «Ça ne devrait pourtant pas être si difficile, mais je suis quand même dépassé...»



*Thomas Zimmermann*

est un ancien entrepreneur en génie mécanique. Après avoir cédé son entreprise avec succès il y a plusieurs années, le spécialiste en transmission d'entreprise dirige aujourd'hui le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) Aarau-West.

## PRATIQUE

### Le Pack Transmission Raiffeisen

Accompagnement complet et modulaire du processus de transmission, assuré par des entrepreneurs expérimentés du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE). Ensemble, nous composons sur mesure un Pack Transmission, comprenant les modules pertinents pour chaque cas: évaluation et détermination du prix, déroulement technique, prévoyance et sécurité, gestion des échéances, clarification des attentes et bien plus encore.

*Accident, maladie, décès*

# PARER À TOUTE ÉVENTUALITÉ

Une transmission ne peut pas toujours être planifiée. Un accident, une maladie ou un décès peuvent entraîner l'absence soudaine du propriétaire – du jour au lendemain. Pour parer à cette éventualité, il faut prendre des dispositions suffisamment tôt.

## Dispositions opérationnelles

- **Régler les suppléances**  
L'une des précautions les plus importantes est de désigner un suppléant. Celui-ci doit être informé des principaux aspects de l'entreprise. Par ailleurs, il doit avoir l'autorisation de représenter l'entreprise envers l'extérieur et de signer des actes juridiques.
- **Créer une liste d'urgence**  
En cas d'urgence, les responsables et les suppléants doivent savoir quoi faire. Une liste d'urgence définit les mesures à prendre.
- **Documenter et partager les savoir-faire et les processus de travail**  
Il est conseillé de partager les connaissances et les documenter systématiquement. Cela comprend les accords avec les clients, les détails des produits, les spécifications techniques ou les règles et procédures propres à l'entreprise.

## Dispositions d'ordre privés

- **Attribuer un mandat pour cause d'incapacité**  
Avec ce mandat, l'entrepreneur s'assure qu'en cas d'incapacité de discernement, une personne de confiance, de son choix, se chargera de prendre les décisions nécessaires à sa place.
- **Rédiger un testament**  
A la mort de l'entrepreneur, son entreprise tombe dans la masse successorale. Sans instructions testamentaires valides, la communauté d'héritiers prend la direction de l'entreprise.
- **Conclure un contrat de mariage**  
Si l'entrepreneur décède ou divorce, le régime matrimonial peut également avoir un impact significatif sur les rapports de propriété de l'entreprise. Un contrat de mariage peut, par exemple, exclure les prétentions du conjoint sur les droits de propriété de l'entreprise.



## Des différences selon la forme juridique

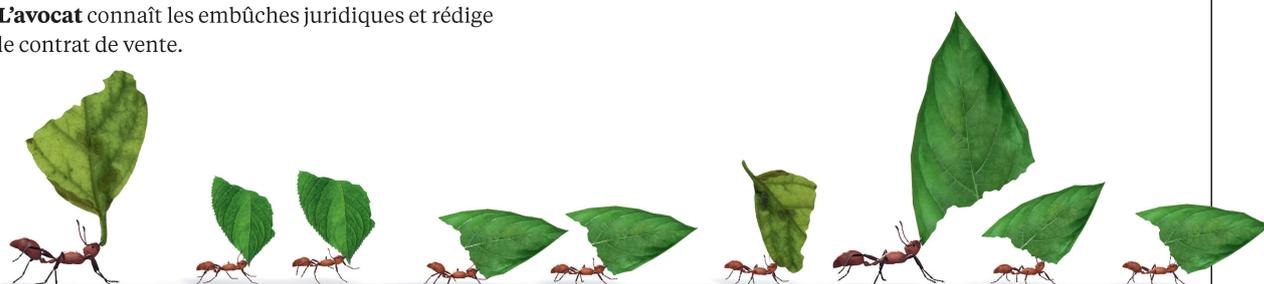
**Attention:** un même plan d'urgence n'est pas approprié dans tous les cas: le type de société peut jouer un rôle décisif. Ainsi, les héritiers d'une entreprise individuelle assument entièrement les dettes de cette dernière, tandis que le décès d'un associé en nom collectif entraîne inévitablement la dissolution de l'entreprise. Les dispositions de prévoyance varient donc selon la forme juridique. La planification d'urgence est en général la plus simple pour une société de capitaux, car un changement de propriétaire n'entraîne guère de complications.

Expertise externe

## BIEN ACCOMPAGNÉ

Planifier la transmission d'une entreprise est un projet complexe, qui requiert diverses compétences spécialisées dans les domaines de l'économie d'entreprise, de la finance, de la fiscalité et du droit. Par ailleurs, savoir gérer des projets et des processus est un atout. Tout cela représente beaucoup de savoir-faire dans diverses disciplines, qu'un entrepreneur ne peut pas maîtriser seul. Il est donc judicieux de recourir à des professionnels externes.

- **Le conseiller fiscal** veille à ce que toutes les parties concernées bénéficient de solutions fiscalement avantageuses, et qu'il n'y ait pas de mauvaises surprises.
- **Le fiduciaire ou conseiller financier** s'occupe des aspects financiers et répond aux questions relatives à la comptabilité.
- **L'avocat** connaît les embûches juridiques et rédige le contrat de vente.
- **L'Accompagnant** soutient l'entrepreneur tout au long du processus de transmission. Il définit des étapes, coordonne la communication, est à l'écoute des émotions et garde une vue d'ensemble.
- **Le conseiller en prévoyance** contribue à assurer la sécurité financière de l'entrepreneur et de sa famille.



A qui transmettre son entreprise

## LA FAMILLE EST (ENCORE) AU PREMIER PLAN

Un entrepreneur a, en principe, trois options pour transmettre l'œuvre de sa vie:



40%

### Au sein de la famille

Pour beaucoup d'entrepreneurs, la transmission à un membre de la famille est l'option préférée – mais leur proportion diminue.



20%

### A un collaborateur

Si aucun membre de la famille n'est en mesure de reprendre l'entreprise, il arrive de plus en plus souvent que l'on cherche un repreneur au sein de l'entreprise. Idéalement, il s'agit de l'identifier à l'avance, afin de bien le préparer.



40%

### A un acteur externe

La vente à un tiers a longtemps été considérée comme un pis-aller; aujourd'hui, ce mode de transmission est devenu une option attractive et populaire.

Raiffeisen

## EXPERTISE

Raiffeisen dispose du plus vaste réseau de clients entreprises de Suisse et peut fournir un accompagnement complet aux entrepreneurs lors du règlement de la transmission.

# 229

### Banques Raiffeisen autonomes

présentes sur 847 sites dans tout le pays offrent aux entreprises suisses tout l'éventail de services et solutions nécessaires.

# 5

**Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE)** offrent aux entrepreneurs un soutien individualisé, d'égal à égal.

# > 400

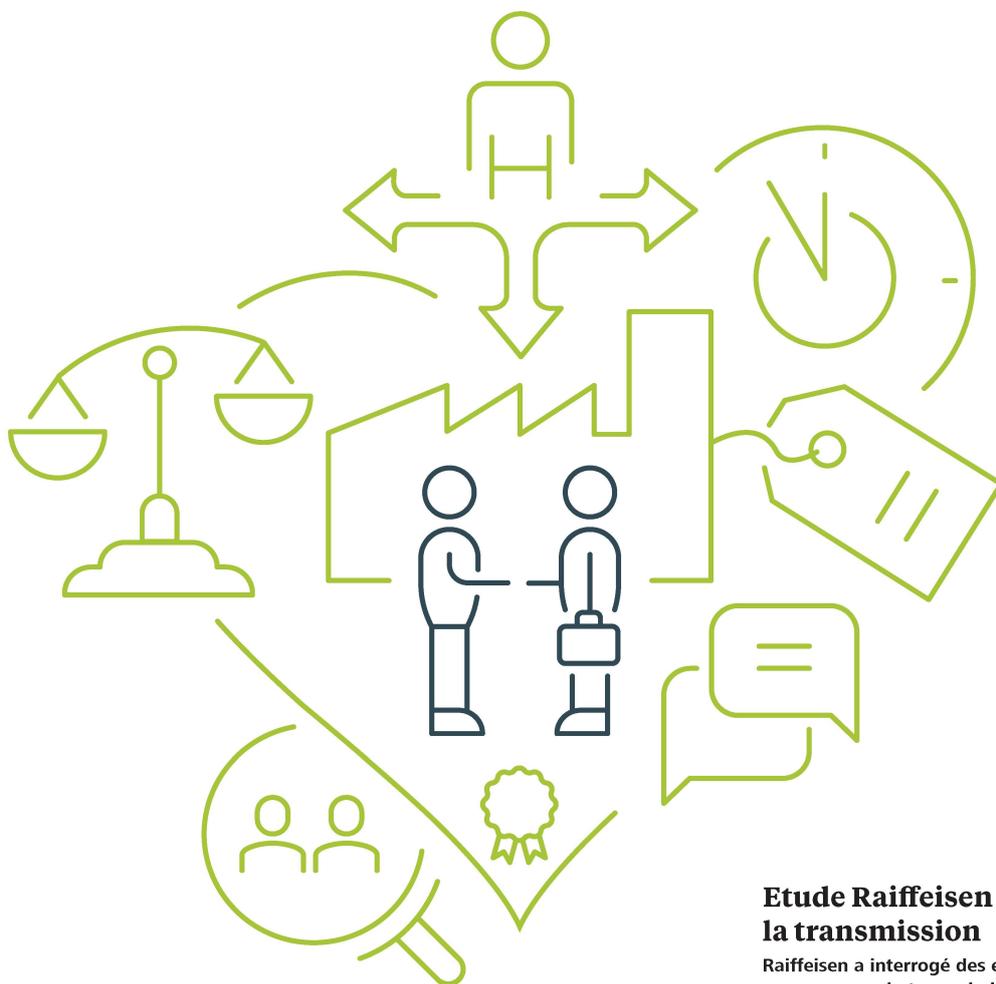
**conseillers clientèle entreprises et spécialistes** sont à votre disposition dans toutes les régions linguistiques.

Source: Etude de Bisnode D&B sur la transmission des PME en Suisse 2018

# Il n'y a pas deux projets identiques

Chaque entrepreneur doit, tôt ou tard, réfléchir à la transmission de l'œuvre de sa vie. Dans une étude qualitative, Raiffeisen a étudié les défis personnels que cela représente. En voici les six principales conclusions.

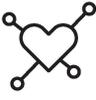
TEXTE: Bettina Bhend



## Etude Raiffeisen sur la transmission

Raiffeisen a interrogé des entrepreneurs ayant vécu un processus de transmission au cours des cinq dernières années. L'étude visait notamment à mettre au jour les difficultés rencontrées pendant ce processus. Elle ne se focalisait pas sur les processus opérationnels ou le cadre juridique, mais sur les défis personnels et émotionnels. Elle fournit de précieuses informations pour ceux et celles qui sont encore aux prises avec le processus de transmission. Lisez ou commandez l'étude complète.

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

1. 

## Le processus de transmission est un défi émotionnel

Les entrepreneurs abordent la transmission de manière objective et rationnelle: ils se posent un objectif clair et planifient leur approche, se font une idée concrète du prix de vente et sur le profil du repreneur idéal. Mais le règlement de la transmission n'est pas un projet comme les autres. Cette démarche affecte des proches de l'entrepreneur: famille, collaborateurs, partenaires commerciaux, qui ont tous des besoins et attentes différents. En outre, il en va de son propre avenir et de la pérennité de l'œuvre de sa vie. Un processus de transmission minutieusement organisé peut rapidement se muer en véritable casse-tête émotionnel.

**COMMENTAIRE** «Cette conclusion confirme les expériences recueillies auprès des Raiffeisen Centres des Entrepreneurs. Les hommes et femmes que nous rencontrons ont du mal à imaginer, au départ, à quel point les émotions marqueront le processus de transmission. Mais lorsque les entrepreneurs considèrent les conséquences pour leurs collaborateurs, par exemple, ils se rendent compte que la situation pourrait bien les dépasser.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
SPÉCIALISTE TRANSMISSION AU RCE

2. 

## «Satisfaire chacun est un art que personne ne maîtrise»

Les entrepreneurs se voient confrontés à une grande variété d'attentes au moment de régler la transmission. Il faut à la fois tenir compte de la famille, des collaborateurs, des clients et des partenaires commerciaux. L'entrepreneur veut que toutes les parties impliquées soient satisfaites, en premier lieu sa propre famille, et ne négliger ou léser personne. Il éprouve également un grand sens de la responsabilité vis-à-vis de ses collaborateurs et tient à faire preuve de transparence à leur égard, mais ne souhaite pas provoquer d'inquiétudes inutiles. Tout cela lui pèse, et il peut vite se sentir dépassé.

**COMMENTAIRE** «Il n'y a jamais de solution qui satisfasse pleinement toutes les personnes impliquées. C'est pourquoi la transparence est importante: par exemple, dans le cas d'une transmission au sein de la famille, tous les membres de celle-ci doivent se réunir et clarifier leurs attentes. Lorsque cette rencontre est animée par un conseiller externe, chacun sait qu'il pourra s'exprimer. Et même si l'on ne parvient pas à un accord complet, chacun sera pris au sérieux dans son rôle.»

THOMAS ZIMMERMANN,  
SPÉCIALISTE TRANSMISSION AU RCE

3. 

## Chaque entrepreneur souhaite trouver son alter ego

Beaucoup d'entrepreneurs ont le sentiment qu'ils n'ont qu'à trouver le repreneur idéal, et qu'ensuite le processus se règlera de lui-même. Or la recherche s'avère souvent plus compliquée que prévu. Parce que, consciemment ou non, chaque entrepreneur recherche souvent son alter ego, quelqu'un qui lui ressemble: il ne doit pas seulement reprendre les rôles de l'exploitation, mais aussi avoir la même personnalité que son prédécesseur, maintenir un style de gestion similaire et préserver les structures établies – et, pour faire bonne mesure, avoir «l'expérience d'une personne de 60 ans et l'énergie d'une de 30 ans».

**COMMENTAIRE** «L'entrepreneur qui se retire n'est pas, lui non plus, tombé du ciel tout parfait; il a dû se perfectionner au fil des années. Il est illusoire de s'attendre à ce que tout reste inchangé après lui. La jeune génération a des idées différentes sur l'entrepreneuriat – ce qui est une bonne chose: le monde des affaires de demain regorge de nouveaux défis. Et cela appelle de nouvelles valeurs et idées.»

MARTIN JEKER,  
CONSEILLER CLIENTÈLE ENTREPRISES  
SENIOR CHEZ RAIFFEISEN

### 4.

#### Le prix de vente perd de son importance au cours du processus

Au début, l'aspect financier de la cession de l'entreprise est relativement central pour l'entrepreneur. Or dès que les repreneurs potentiels sont examinés de plus près, les facteurs économiques deviennent moins importants. «Je ne vais pas faire cadeau de mon entreprise, mais l'argent n'est pas mon seul critère», déclarent la plupart des personnes. Savoir que leur entreprise est entre de bonnes mains est plus important que maximiser leur gain.

**COMMENTAIRE** «Il ne faut pas oublier l'aspect prévoyance. J'ai récemment rencontré un homme qui souhaitait céder, plus ou moins gratuitement, son entreprise à son fils. Au cours de l'entretien conseil, il est rapidement apparu que cela aurait considérablement réduit son niveau de vie et celui de son couple, déjà modeste. Il ne pouvait donc pas simplement offrir l'entreprise à son fils.»  
THOMAS ZIMMERMANN,  
SPÉCIALISTE TRANSMISSION AU RCE

### 5.

#### Les expériences négatives dans l'entourage de l'entrepreneur déstabilisent ce dernier

Les entrepreneurs discutent entre eux – même en matière de transmission. Les histoires qu'ils entendent peuvent déclencher une crise d'incertitude, surtout si un confrère qui n'a toujours pas trouvé de repreneur, a dû céder son entreprise à la concurrence, ou a carrément abandonné. Souvent, au départ, l'option de vendre à un acteur externe n'entre même pas en ligne de compte. Elle n'est envisagée que si l'on ne trouve aucun repreneur au sein de la famille, ni parmi les collaborateurs de l'entreprise.

**COMMENTAIRE** «40% de toutes les transmissions se font en dehors de la famille et des collaborateurs, et la tendance est à la hausse. Une vente à un acteur externe n'est en rien une mauvaise solution, si les autres options ne sont pas envisageables. La décision doit avoir du sens sur le plan stratégique et entrepreneurial, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.»  
VALENTINA KELLER,  
COO BUSINESS BROKER SA

### 6.

#### Comment lâcher prise: faire des plans «pour après»

Lâcher prise est l'un des plus grands défis lorsqu'on cède son entreprise. Beaucoup d'entrepreneurs ont du mal à «couper le cordon». C'est pour cela qu'il faut prévoir suffisamment de temps pour ce processus. Cela comprend aussi des échanges francs avec le repreneur – même si cela met au jour des conflits ou des désaccords. C'est indispensable pour obtenir le sentiment d'en avoir fini et de partir l'esprit en paix. Et surtout, les entrepreneurs ont besoin d'avoir des plans pour leur vie d'après. Sinon, ils risquent de tomber dans une sorte de déprime existentielle, s'ils n'ont soudainement «rien» à faire.

**COMMENTAIRE** «Oui, une transmission d'entreprise peut prendre du temps – mais elle ne doit pas s'éterniser. En effet, cela pourrait faire implorer le processus, car les émotions prendraient trop de place. Il est important d'utiliser la phase de transmission pour planifier la vie qui suivra. Il nous arrive même parfois de «forcer» des entrepreneurs à prendre de la distance: partir en vacances sans contacter leurs collaborateurs, ou travailler un jour de moins par semaine.»  
THOMAS ZIMMERMANN,  
SPÉCIALISTE TRANSMISSION AU RCE



## Création de valeur versus valorisation

**I**l y a une année, avant les vacances d'été, personne n'aurait osé penser que quelques mois plus tard, nous allions vivre dans un monde où tout, mais vraiment tout, serait différent. Les répercussions du coronavirus nous opprimeront sans doute encore pendant des mois, et **toute l'année 2020 aura été marquée par la distanciation sociale**. Il va sans dire que cette année, la plupart d'entre nous ont écarté les rêves de vacances sous les tropiques, mais aspirent plutôt à passer des moments conviviaux à la maison avec nos proches.

Malgré cette modestie nouvelle, il est vrai que plus une crise se prolonge, plus la vigilance s'émousse, plus on baisse la garde. Or, il faut justement veiller à ne pas négliger la prévention. La mainmise de la politique est plus présente que jamais, c'est-à-dire une autorité étatique telle que nous la ressentons durant cette crise, aurait été impensable chez nous par le passé. Nous étions des citoyens confiants, autonomes, responsables, censés avoir la tête sur les épaules. Dans notre société mondialisée et multiculturelle, nous apprécions la diversité, le mouvement, mais surtout nos libertés. Or, celles-ci, l'Etat les a restreintes, à juste titre. En effet, lorsque **le bien commun devient la première priorité**, nos principes qui visent à maximiser les avantages de tout un chacun et de réduire les inconvénients doivent céder le pas.

La crise a fait de chacun d'entre nous ce que l'on appelle un «acteur d'importance systémique». Nous ne

sommes sans doute pas «too big to fail», mais certainement **«too many to fail»**. L'inconduite de quelques-uns parmi nous peut certes avoir un impact négatif sur le bien de tous, mais c'est la masse même de toute la population qui met en danger le système, à travers la pandémie. Pour éviter le pire scénario, chacune et chacun d'entre nous doit encore apporter sa contribution, faute de quoi les conséquences de la crise deviendront incontrôlables. Si cette crise ne nous enseigne pas que **l'ego n'est pas roi**, alors qu'est-ce qui le fera? En effet, nous allons toutes et tous devoir prendre du recul et réfléchir à la manière de mieux façonner notre vie à l'avenir.

Car même si cela semble un poncif, **dans notre pays, nous ne nous portons encore pas trop mal**. Tout le monde mange à sa faim, on a toutes et tous un toit pour s'abriter, les soins médicaux sont assurés, ainsi que notre approvisionnement en eau, en électricité ou en gaz. Et nous avons toutes et tous accès à Internet! Sur la pyramide des besoins de Maslow, nous sommes toujours très bien placés en comparaison internationale, même dans l'état d'urgence pandémique actuel. Et ça, il ne faut jamais l'oublier! Dans une telle situation, les difficultés économiques ne peuvent être entièrement évitées mais, au moins, elles sont plutôt bien amorties.

Cela dit, on peut se demander si celles et ceux d'entre nous qui œuvrent au quotidien, sans relâche, dans le but d'assurer notre bien-être ne mériteraient pas davantage que des applaudissements depuis les balcons ou des hommages respectueux de la part des gouvernants. En fait, qui sont les personnes les plus indispensables à l'heure actuelle? Avant tout, **les personnes qui aident les autres**, les soutiennent et qui font en sorte que notre vie de tous les jours ne déraile pas complètement. L'infirmière, le caissier du supermarché et son collègue manutentionnaire, le kiosquier debout aux petites heures, le personnel de nettoyage qui remplit les contenants de désinfectant, ou le chauffeur-livreur qui dépose nos commandes sur le pas de notre porte.

On ne compte pas beaucoup de gros salaires dans ces groupes professionnels! Pourtant, leur valorisation économique est manifestement considérable, et ils sont sans doute **d'une grande importance systémique**. C'est l'un des enseignements de la présente crise. Certes, ces métiers cruciaux récoltent aujourd'hui beaucoup de gestes valorisants, d'applaudissements et de louanges. Or, la véritable reconnaissance se traduirait plutôt par de la création de valeur économique, et moins par la valorisation symbolique.

*Martin Neff*

**Chef économiste chez Raiffeisen Suisse**

## Génération Y et Z

Les baby-boomers partent peu à peu à la retraite et les milléniaux prennent progressivement les commandes de l'économie. Les générations et différentes conceptions de l'entrepreneuriat se rencontrent. Qu'est-ce qui attend les entrepreneurs qui recherchent un repreneur dans la génération suivante?

TEXTE, INTERVIEW: Bettina Bhend

# Quand les milléniaux prennent la barre

**I**ls ont grandi avec internet et les communications mobiles. La crise financière les a marqués autant que les conflits internationaux, le changement climatique ou l'avènement de l'industrie 4.0. Désormais bien installées sur le marché du travail, les générations Y et Z (voir encadré) prennent les rênes de leurs premières entreprises.

Leurs différentes manières d'agir détonnent particulièrement aux yeux des patrons de la génération des baby-boomers. «Les vrais entrepreneurs, ça n'existe plus de nos jours», entend-on souvent de leur bouche. Or quand ils parlent de «vrais entrepreneurs», ils pensent en général: «Des entrepreneurs comme moi.» Parce que consciemment ou non, un entrepreneur qui se retire recherche toujours une sorte d'alter ego. Mais trouve-t-on encore ce genre d'entrepreneurs au sein des jeunes générations? Explications de Yannick Blättler, économiste d'entreprise et spécialiste de la génération Z.

### DÉFINITION

#### Génération quoi?

**Les baby-boomers** (personnes nées entre 1946 et 1964) sont arrivés en masse après la Seconde Guerre mondiale et ont grandi pendant les Trente Glorieuses.

**La génération X** (personnes nées entre 1965 et 1980) désigne les enfants des baby-boomers, marqués par les crises économiques et la Guerre froide.

**La génération Y / les milléniaux** (personnes nées entre 1981 et 1996) sont la première «génération Internet», qui a grandi sur fond de conflits internationaux et de crises financières.

**La génération Z** (personnes nées après 1997) est celle des digital natives, familiarisés dès leur plus jeune âge avec Internet, les smartphones et les réseaux sociaux.

Source: Pew Research Center

INTERVIEW

## «Des échanges réguliers et ouverts sont indispensables»

**«Les vrais entrepreneurs, ça n'existe plus de nos jours.»  
Est-ce vrai?**

**YANNICK BLÄTTLER:** Bien sûr que non. Mais j'ai déjà entendu ce préjugé. Or je connais un nombre incroyable de jeunes qui s'investissent corps et âme dans un projet – que ce soit une entreprise traditionnelle, une organisation non gouvernementale (ONG) ou à but non lucratif – et y consacrent de 80 à 90 heures par semaine.

**Qu'est-ce qui attire les jeunes générations vers l'entrepreneuriat, et qu'est-ce qui les décourage?**

Construire quelque chose, concrétiser une vision, c'est tout l'attrait de l'entrepreneuriat, les jeunes générations y sont également sensibles. Mais elles ont toutefois tendance à vouloir que tout se fasse plus rapidement, que tout soit immédiatement disponible et souple. Cela peut susciter des conflits, car avoir sa propre entreprise ne permet pas beaucoup de flexibilité. Certes, on est son propre patron, mais en même temps, on est extrêmement accaparé. Il faut de la discipline, de l'endurance, de la ténacité, ce qui effraie certainement quelques-uns.

**Où se situent les foyers de conflit potentiel, lorsque les générations plus âgées et plus jeunes travaillent ensemble au quotidien?**

Ce que j'entends souvent: «J'ai embarqué le «jeune» dans mon entreprise, dans l'espoir qu'il reprenne la barre un jour. Et voilà qu'il fait tout différemment!» Pourtant, ce n'est pas surprenant: à l'école, pendant leur apprentissage, lors de leurs études, les jeunes générations ont été confrontées à de nouveaux styles de gestion et de conduite. Il ne s'agit plus tant d'autorité, mais de participation, de motivation et de bien-être. Et puis, la génération Z, en particulier, a grandi avec les réseaux sociaux et d'autres outils digitaux, et les utilise de manière intuitive. Dans

une entreprise, cela signifie que les modèles d'affaires sont pensés différemment, que la communication avec les clients passe par de nouveaux canaux, que le marketing a des approches différentes. Tout ça n'est pas toujours bien perçu par les entrepreneurs de la «vieille école».

**Comment peut-on éviter ou résoudre les conflits?**

Il ne suffit pas de faire travailler des personnes de générations différentes sous un même toit. Il faut des échanges réguliers, ouverts, sans filtres. Mon conseil: une fois par mois, asseyez-vous tous ensemble et parlez de ce qui préoccupe votre génération; que ce soit le dernier clip viral sur TikTok, le marché du logement ou les voyages organisés pour jeunes retraités. Pour la direction d'une entreprise, cela veut dire: demandez-vous ce que les nouvelles attitudes et approches signifient pour votre entreprise, et développez un tableau commun des risques et opportunités.

**Parlons des opportunités: qu'apportent les jeunes générations à une entreprise?**

Leur savoir-faire digital est souvent bien meilleur. Ils pensent la digitalisation de façon plus holistique; ils ont souvent des approches plus créatives et jonglent plus facilement avec différents médias. Ils connaissent les derniers outils pour interagir avec les fournisseurs et acquérir de nouveaux clients. Tout cela profite beaucoup à l'entreprise: les entreprises établies peuvent ainsi de vivre avec leur temps, et maintenir leur position dans un environnement en constante évolution.

**Est-ce déjà suffisamment valorisé en Suisse?**

En Suisse, on est encore assez timide. Lors de mes conférences sur le sujet, j'entends encore et toujours des remarques sceptiques de la part d'entrepreneurs plus âgés. Certes, les plus anciens ne sont pas obligés d'aimer systématiquement tout ce que les jeunes générations apportent à l'entreprise. Mais ils doivent s'y confronter, comprendre et reconnaître les opportunités et les risques. Après tout, ce ne sont pas seulement les collaborateurs et les gestionnaires de demain qui pensent et agissent ainsi, mais aussi la prochaine génération de clients!



*Yannick Blättler*

Propriétaire et fondateur de Neoviso, il conseille les entreprises en matière de stratégie et de marketing à l'intention de la génération Z. Né en 1993, Yannick Blättler a étudié l'économie d'entreprise à l'Université de Zurich et détient un Master in Business Innovation de l'Université de St-Gall.

## Coup de projecteur

De salarié, Christian Blum est progressivement devenu chef d'entreprise. Un jour, ce menuisier qualifié s'est retrouvé face au défi de reprendre l'entreprise où il avait effectué son apprentissage. Un Accompagnant lui a apporté son savoir-faire et son soutien lors de la phase la plus délicate.

TEXTE: Ralph Hofbauer PHOTO: Dan Cermak

# D'apprenti à patron

## Kreativ Holzbau

La menuiserie Linder AG a été transférée à Kreativ Holzbau GmbH début 2019. Les racines de cette entreprise de longue tradition remontent à 1896, lorsque la famille Linder a repris la scierie Jassbach à Linden (BE). Aujourd'hui, elle emploie neuf personnes, dont trois apprentis.

→ [kreativ-holzbau.ch](http://kreativ-holzbau.ch)

**I**l n'occupe cette fonction que depuis peu de temps, mais se considère déjà comme un «vieux de la vieille». Christian Blum a appris son métier dans la menuiserie Linder il y a plus de 30 ans. Aujourd'hui, à 49 ans, il en est le propriétaire.

«Je me suis glissé petit à petit dans mes nouveaux habits», nous explique-t-il. Après son apprentissage, ce menuisier originaire d'Emmental (BE) s'est formé pour devenir contremaître dans la construction en bois, puis a suivi un perfectionnement en économie d'entreprise. Il y a trois ans, il a repris la direction de l'entreprise. Il doit encore s'habituer à son nouveau rôle, car son point de vue a changé: «En tant que salarié, on regarde les affaires courantes, en tant que patron, l'avenir.»

## Un Accompagnant chevronné

Lorsque le processus de transmission a finalement commencé, fin 2018, Christian Blum était heureux qu'on lui propose du soutien. «Pouvoir bénéficier d'un soutien externe tout au long de cette phase difficile a facilité beaucoup de choses», affirme-t-il. Le Raiffeisen Centre des Entrepreneurs de Berthoud a mis à sa disposition un Accompagnant – d'ailleurs prédestiné à cette mission, car il avait auparavant lui-même dirigé une entreprise de construction en bois!

L'Accompagnant a mis toute son expérience entrepreneuriale au service de Christian Blum, tout en jouant un rôle de supervision: «Il m'appelait régulièrement pour me demander si tout se passait bien» se souvient-il. L'expertise de l'Accompagnant a été précieuse pour évaluer l'inventaire. Et au moment de négocier le prix, Christian Blum était heureux d'avoir un intermédiaire à ses côtés: «Il n'est pas facile de négocier avec objectivité quand on se connaît depuis si longtemps.»

## Séparation d'avec son maître d'apprentissage

Christian Blum et son maître d'apprentissage, Heinz Linder, faisaient équipe depuis 1987. A 60 ans, le patron, approchant de la retraite, a décidé de renoncer à la menuiserie pour se consacrer entièrement à son bureau d'architecture et d'aménagement. La transmission s'est faite par étapes: dans un premier temps, Christian Blum a fondé Kreativ Holzbau GmbH, reprenant les valeurs réelles et les projets de Linder AG. Le personnel n'a été intégré dans la nouvelle entreprise que plus tard. «C'était la bonne façon de procéder; sinon, ç'aurait été trop à la fois», reconnaît Christian Blum.

Mais il sait qu'il ne pourra pas compter éternellement sur Linder AG pour obtenir des commandes. «Je dois me repositionner sur le marché», explique-t-il. Il est convaincu qu'il y parviendra. Peu d'entreprises dans la région disposent d'équipements comme les siens pour la construction modulaire. Sa vaste gamme de produits lui permet de proposer à ses clients des solutions tout-en-un – de la planification à la construction, en passant par les revêtements de sol.

Coup de projecteur



**«Pouvoir bénéficier d'un soutien extérieur tout au long de cette phase difficile a facilité beaucoup de choses.»**

Christian Blum  
Directeur de Kreativ Holzbau

**Les émotions sont au cœur de la transmission d'une entreprise.** Ce qui débute comme un projet stratégique devient vite une source de conflits et de défis personnels.



«J'ai bâti mon entreprise avec passion. C'est une partie de ma vie, mais pas toute ma vie.»

R., entrepreneur

«On trouve de bons collaborateurs, mais pas d'entrepreneurs.»

C., entrepreneur

«Je ne vais pas faire cadeau de mon entreprise, mais l'argent n'est pas mon seul critère.»

F., entrepreneur

«Ça ne peut pas être si compliqué!»

A., entrepreneur

«Je n'ai pas envie de vendre à un grand groupe, je le dois aux collaborateurs qui travaillent chez nous depuis parfois 40 ans.»

M., entrepreneur

**Solutions pour entrepreneurs**

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

Citations tirées de l'étude Raiffeisen sur la transmission.