

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement **Le Temps - publicité**
 Tél. Lausanne: +41 21 331 78 00
 Tél. Zurich: +41 44 259 68 15
 E-mail: lt_publicite@admeira.ch
 www.letemps.ch/pub

Carrières

31%

AU PORTUGAL, le taux de chômage des moins de 25 ans reste élevé, à 31%, mais est reparti à la baisse après une hausse à 32,8% au dernier trimestre de 2015. Ce chiffre est aussi en nette baisse par rapport aux 34,4% publiés un an auparavant.



LUCA CALLEGARI
MICROSOFT SUISSE

Microsoft Suisse a nommé Luca Callegari nouveau responsable Marketing & Operations. Il rejoint la société en provenance de Microsoft Italie et intégrera la direction dès le 1^{er} juillet 2016.

19
Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 27 mai 2016

Transmettre son affaire familiale

ENTREPRISES Un changement de génération renferme un potentiel d'affaires énorme s'il est mené au bon moment et de la bonne manière. Mais la part de transmission au sein de la famille est en constante diminution au profit de repreneurs tiers

AMANDA CASTILLO

Faut-il léguer l'entreprise familiale à ses enfants? Dans leur livre *Pensez comme un freak!*, Steven Levitt et Stephen Dubner répondent que oui, si votre objectif est de la faire couler. Les deux auteurs rappellent que de nombreuses études montrent qu'il vaut mieux recruter un dirigeant extérieur, en particulier si les chefs d'entreprise qui veulent léguer leur bien à la génération suivante ne possèdent pas un avis objectif sur les compétences de leur progéniture. Autrement dit, il y aurait un peu de vrai dans le dicton: «La première génération construit, la deuxième développe ou consolide et la troisième détruit.»

Les entreprises familiales au Japon ont trouvé de longue date une solution à ce problème: elles nomment un nouveau président-directeur général qui ne fait pas partie de la famille et l'adoptent légalement. C'est la raison pour laquelle presque 100% des adoptions dans l'Empire du Soleil-Levant concernent des hommes adultes.

La théorie «des trois générations» ne fait cependant pas l'unanimité chez les experts. Nicole Conrad, secrétaire générale de Relève PME et responsable du soutien aux entreprises au Centre patronal, explique que la survie d'une entreprise transmise est meilleure que celle des entreprises créées. «Les

statistiques montrent que 95% des entreprises transmises survivent au-delà de 5 ans, alors que ce n'est le cas que pour 50% des créations d'entreprise.» Plusieurs facteurs expliquent ces chiffres. En premier lieu, les entreprises familiales résistent mieux en temps de crise, notamment parce qu'elles sont construites sur un socle de valeurs. De plus, les consommateurs s'attachent davantage à une entreprise ancienne, qui porte un peu de la mémoire de leur région ou de leur pays, qu'à une multinationale. Bruno Bizalio, auteur d'une enquête sur les PME familiales centenaires, explique à cet égard que le capital ancienneté est porteur d'une image de sérieux et de savoir-faire. Des indications telles que «Maison fondée en» ou «Depuis 1900» sont d'ailleurs considérées comme un gage de qualité par les acheteurs.

La concurrence avec la succession est rude

Bernadette Angleraud, auteure d'un article intitulé «Les entreprises familiales à l'épreuve de la «loi des trois générations», ajoute enfin que la génération des fondateurs allie inventivité et intuition économique mais manque parfois d'assise technique, raison pour laquelle la génération des héritiers peut s'avérer indispensable à la survie de l'entreprise sur le long terme. Cette génération apporte à l'édifice un savoir-faire technique



«La première génération construit, la deuxième développe ou consolide et la troisième détruit»: la théorie «des trois générations» ne fait pas l'unanimité chez les spécialistes. (GETTY IMAGES)

qui permet à la firme de se développer dans un contexte plus concurrentiel. Quant à la troisième génération, elle fait bénéficier l'affaire familiale de ses compétences scientifiques et d'un réseau relationnel qui permettent d'imposer la dynastie entrepreneuriale sur un plan tant économique que social.»

Malgré les nombreux arguments qui plaident en faveur d'une reprise de l'affaire familiale, la part de transmission au sein de la famille est en constante diminution au profit de repreneurs tiers. «La concurrence avec la succession est rude car les choix de carrière sont nombreux et souvent attractifs», expliquait Thomas Zellweger lors de la première Journée nationale de la transmission d'entreprise qui s'est tenue le 17 mars au SwissTech Convention Center (EPFL). «Les études montrent par ailleurs que les filles sont peu enclines à succéder à leur mère. Les intentions de succession des garçons et des filles 5 ans après la fin de leurs études

sont en revanche plus fortes lorsque les deux parents sont propriétaires de l'entreprise.»

«Les pièces rapportées»

Comment optimiser la prise de relais et éviter de prendre une mauvaise décision pour l'entreprise? «Laissez les enfants travailler dans l'entreprise, quel que soit leur âge», conseille Thomas Zellweger. Simon Bühler, auteur d'une étude présentant dix recommandations aux entreprises familiales, recommande quant à lui de faire appel à un spécialiste du recrutement. «Cela permet d'évaluer les enfants au même titre qu'un candidat externe et d'identifier leur potentiel d'amélioration», étant précisé que le repreneur externe ne bénéficiera pas des mêmes avantages fiscaux que les repreneurs familiaux. «A Genève et dans la majorité des cantons alémaniques, la transmission de l'entreprise au titre de donation ou de succession intervient en franchise d'impôt si les enfants

reprentent la société familiale de leurs ascendants domiciliés dans le canton, explique l'avocat genevois Thomas Béguin. S'agissant des repreneurs externes, lorsque la société cède ses actifs, le gain réalisé par le vendeur est imposable au taux de l'impôt sur le bénéfice applicable dans le canton.»

Or ces cas de figure ne sont pas rares. «De nombreuses PME sont reprises par ce que nous appelons communément «les pièces rapportées», à savoir les beaux-enfants ou le conjoint d'une nièce par exemple. Malheureusement, des droits de succession trop élevés découragent parfois les repreneurs potentiels, regrette Nicole Conrad. Un assouplissement de la législation dans ce domaine serait très utile.» Et de rappeler que la transmission d'entreprise familiale constitue l'un des enjeux économiques majeurs des années à venir pour notre pays. En effet, plus de 80% des entreprises sont des sociétés familiales en Suisse. Parmi elles, une entreprise sur cinq sera

transmise à la génération suivante d'ici à 2020. «Cela représente près de 14000 entreprises à transmettre chaque année, équivalentes à 93000 emplois, soit un véritable enjeu économique pour notre pays.»

Ouvrir le dialogue

Il est aussi utile d'avoir connaissance d'outils facilitant la transmission d'entreprise, dont notamment le Cautionnement romand (avec une antenne présente dans chaque canton). «Cet organisme facilite l'accès au crédit bancaire en se portant caution d'un montant jusqu'à hauteur de 500000 francs. Ce plafond sera prochainement augmenté à un million de francs. Nous recommandons aussi vivement aux parents et aux enfants d'engager un dialogue ouvert et constructif, où tous les aspects de la succession sont abordés, afin de trouver la meilleure solution possible aux niveaux individuels, de la famille et de l'entreprise», conclut Nicole Conrad. ■

CLUB

Vieille de 1298 ans

L'Association des Hénokiens, qui regroupe des entreprises familiales du monde entier plus que bicentennaires, aime se décrire comme le club le plus fermé du monde. Pour être éligibles, les entreprises doivent avoir au moins 200 ans (six à sept générations), être en bonne santé financière et toujours dépendantes de la famille d'origine, qui, lorsqu'elle n'est plus entièrement propriétaire, doit en détenir directement ou indirectement la majorité ou le contrôle. A ce jour, l'association compte 46 membres issus de neuf pays (13 italiens, 12 français, 8 japonais, 3 suisses, 4 allemands, 2 hollandais, 2 belges, 1 anglais et 1 autrichien). L'entreprise hénokienne la plus ancienne est une auberge japonaise qui remonte à l'an 718. ■ A.C.

L'EXPERT

Le management: un art populaire?



SILNA BORTER
PROFESSEURE À LA HEIG
DU CANTON DE VAUD

Suite à une fusion entre deux entités, Eric hérite d'une centaine de nouveaux collaborateurs, en plus d'une équipe de 50 employés qu'il connaît déjà. Julien, lui, gère une organisation dont le développement dépend cruciallement du recrutement de jeunes talents, qu'il doit pouvoir non seulement attirer, mais aussi retenir. Quant à Catherine, elle encadre au quotidien un groupe de 20

personnes, dont elle doit développer et évaluer les performances. Eric, Julien et Catherine sont-ils des managers? Pas vraiment. Eric est directeur d'école, Julien dirige un cirque et Catherine est institutrice.

Leurs problématiques professionnelles n'ont rien à envier aux thématiques des ouvrages de management. Toutefois, ils hésiteraient fortement à se définir comme des managers. Est-ce parce qu'ils ne travaillent pas dans une entreprise? Pourtant, le premier usage du terme «manager» en français s'adressait à l'imprésario, ou coach sportif. Julien est donc bien plus manager qu'un cadre d'entreprise. Est-ce

parce que leur organisation n'a pas de but lucratif? Que faire alors du manager «non financier»? Le manager ne se distingue pas toujours par sa filiation directe avec le chiffre d'affaires. Est-ce parce qu'ils ne monnayent pas leur compétence en management?

Certes, mais le management reste le plus vieux métier et la plus récente profession. En principe, lorsque l'on recherche un manager, on recrute un chef, un directeur, un consultant, un responsable ou un gestionnaire. Ainsi, le management est davantage un «agir» qu'un «être». Dès lors, pourquoi refuser à Catherine, l'institutrice, le label de manager? N'est-elle pas la cheffe

d'une classe? N'a-t-elle pas des compétences à gérer? Des performances à évaluer?

Si, a contrario, l'on prenait le parti d'élargir la notion de management à tout ce qu'elle recouvre (à peu près tout); pourquoi les ouvrages sur le management ne s'adressent-ils alors qu'aux cadres en entreprise?

Pourquoi les notions de «management d'une école» ou de «management d'une classe» semblent-elles flôter l'oxymore?

Certes, la notion de management, dans les domaines socio-éducatif et sanitaire, est mal perçue. Mais tout de même, dans une optique d'innovation managériale,

ne serait-il pas intéressant de croiser l'expérience d'un directeur de cirque avec celle d'un cadre d'entreprise? En effet, le directeur de cirque a cette contrainte qu'il vit dans la promiscuité avec ses collègues durant neuf mois par année; sa pratique en gestion des conflits ne peut être qu'exemplaire. Catherine a le privilège de pouvoir expérimenter immédiatement les conséquences de son management et de devoir prendre le feedback sans aucune complaisance. Elle a certainement des enseignements à partager sur le sujet. Dans le monde de Julien, on dit que, «si tous les chefs d'Etat savaient gérer un cirque, le monde irait mieux». Et pourquoi pas? ■