

«Près d'un million d'emplois concernés»

Transmettre son entreprise n'est pas une mince affaire. En Suisse, la problématique persiste, mettant en péril la pérennité du tissu économique. Entretien avec Rudolf Obrecht, président de F. G. Pfister Holding **Propos recueillis par Thomas Pfefferlé**

Pour un entrepreneur, sa société est souvent l'œuvre de sa vie. Une implication humaine forte qui ne facilite pas les choses en matière de transmission, en particulier dans une économie majoritairement composée de PME. La Fondation F. G. Pfister, consciente de ces enjeux, a élaboré un modèle pertinent pour pérenniser les affaires des entreprises concernées et maintenir leurs emplois. Explications avec Rudolf Obrecht.

De manière générale, quelles sont les problématiques qui caractérisent le marché suisse en matière de succession? La problématique de la succession se pose surtout pour les petites et moyennes entreprises. Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, qui évolue rapidement, il est indispensable d'innover en permanence. La capacité d'une entreprise à s'adapter et à aller de l'avant est essentielle à son succès à long terme. Malheureusement, cette anticipation est souvent négligée. Lorsqu'il devient nécessaire d'aborder la problématique de la succession, cela peut alors se retourner contre une PME. De manière globale, l'absence de solutions de succession menace la diversité de l'économie et la place industrielle suisse. Deux cas de figure principaux se dessinent: soit les entreprises concernées sont intégrées dans une autre entreprise, soit elles disparaissent complètement. En Suisse, entre 70 000 et 90 000 entreprises cherchent une solution de succession. Avec un nombre moyen d'employés de 10 à 15 personnes, environ 1 million d'emplois sont concernés.

INTERVIEW

«Entre 70 000 et 90 000 entreprises cherchent une solution de succession»

Quels sont les pièges ou les erreurs communes à éviter? La plus grande erreur commise par les entrepreneurs consiste à ne pas planifier à temps la succession. Et il s'agit de penser non seulement au poste de directeur général, mais aussi et surtout à toutes les fonctions de cadre. L'expérience m'a montré qu'il faut commencer à planifier cela en amont, j'entends par là au moins dix à quinze ans avant que la succession n'intervienne. Dans ce contexte, le fait de lâcher l'œuvre de sa vie joue le plus grand rôle. Dans la vie d'une entreprise, comme dans la vie d'une personne, deux moments vraiment critiques interviennent: les premières années après la création, et la succession. Un bon entrepreneur doit en être conscient et tout mettre en œuvre pour réussir dans ces périodes décisives.

Comment s'en prémunir? La réussite d'un règlement de succession est fortement liée à la personnalité de l'entrepreneur. Lâcher prise représente pour beaucoup le plus grand défi. La complexité de cette étape ne peut ainsi pas être réduite à des questions fiscales, économiques ou juridiques, mais nécessite une prise en compte globale des aspects humains et sociaux. La responsabilité, la culture et les valeurs de l'entreprise entrent donc en compte.

Quel est le modèle de la Fondation F. G. Pfister en matière de règlement des suc-



Rudolf Obrecht, président du conseil d'administration de F. G. Pfister Holding. (MARA TRUOG)

cessions pour les PME? La Fondation F. G. Pfister investit à long terme dans des entreprises ayant une politique durable, maintenant et créant des emplois à moyen terme afin de renforcer la place industrielle suisse. Nous nous adressons aux entrepreneurs qui cherchent une solution à long terme pour leur entreprise. Le modèle entrepreneurial que nous avons développé consiste à acheter, conserver, étendre et développer des PME suisses, en mettant l'accent sur le règlement de la succession. Notre réflexion et notre action sont marquées par des principes éthiques, l'engagement financier, la responsabilité sociale et la durabilité. Dans ce sens, les valeurs et les objectifs des entreprises dans lesquelles nous prenons des participations doivent nous convenir. Il est

également important pour nous que le modèle d'affaires fonctionne, en réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 10 millions de francs. Et le cadre d'investissement ne devrait pas dépasser 50 millions de francs par lot. Sous l'égide de la Fondation F. G. Pfister, nous offrons à nos entreprises la sécurité, le long terme et, sur demande, l'accès à notre réseau et à notre savoir-faire. Nous attachons une grande importance à la liberté d'entreprise des sociétés dans lesquelles nous prenons des participations.

Comment et pourquoi avez-vous élaboré cette approche? La première obligation que nous a transmise Fritz Gottlieb Pfister, fondateur des magasins de meubles Pfister il y a plus de 130 ans, est de prendre soin des emplois. C'est

également l'un des objectifs de la Fondation F. G. Pfister, propriétaire de F. G. Pfister Holding. L'indépendance de l'entreprise et le bien-être des collaborateurs ont toujours été les objectifs clés, mais dans le cadre de la consolidation globale du marché du meuble, la taille de nos magasins devenait de plus en plus problématique. Nos concurrents étaient beaucoup plus grands et avaient des coûts unitaires plus bas. Nous avons donc dû réduire de plus en plus nos effectifs. En 2019, nous avons décidé, le cœur lourd, de vendre l'entreprise et de préserver ainsi les emplois. Nous y sommes parvenus. Aujourd'hui, ces magasins de meubles se développent très bien sous l'impulsion de leurs nouveaux propriétaires et ont créé plus de 100 nouveaux emplois en

Suisse ces dernières années. Nous avons rapidement compris qu'après la vente, nous devions donner quelque chose en retour à ce pays qui a fait la grandeur de Pfister. Parallèlement, nous avons constaté que de nombreuses PME peinaient à assurer la succession de leur entreprise. C'est ainsi qu'est née l'idée de développer un modèle pour les PME suisses qui cherchent une solution de succession.

En quoi se différencie-t-elle de celles des autres acteurs? La Pfister Holding, propriété à 100% de la Fondation F. G. Pfister, effectue ses investissements exclusivement dans des entreprises saines. Nous ne sommes pas une société de *private equity* et nous investissons toujours à long terme. Nous n'avons aucun intérêt à scinder les entreprises pour revendre les secteurs performants et ne subissons pas de pression pour investir, en pensant toujours en termes de cycles longs. Lorsque nous prenons une participation dans une PME, celle-ci continue à fonctionner de manière autonome, sans que nous la restructurions. Nous siégeons au conseil d'administration et contrôlons de près les chiffres financiers, mais la PME continue à gérer ses affaires de manière indépendante. Notre intérêt est que l'entrepreneur reste présent, en assumant par exemple le mandat de président du conseil d'administration. Les entrepreneurs connaissent leur métier et nous respectons cela, en apportant de notre côté des compétences de gestion et des moyens financiers.

«Nous investissons exclusivement dans des entreprises saines»

Quelle est la stratégie de la fondation et comment se concilie-t-elle avec les intérêts des acteurs économiques et des entrepreneurs en termes de reprise et succession? Nous ne nous considérons pas comme de simples investisseurs, mais comme des partenaires qui ont à cœur le bien-être à long terme de l'entreprise et de ses collaborateurs. Cela s'harmonise avec les intérêts de nombreux acteurs économiques, car nous ne visons pas des bénéfices à court terme mais la pérennité et le développement de l'entreprise. Notre positionnement, sans pression d'investissement, nous permet de penser en termes de génération et de proposer des solutions durables pour la succession d'entreprise, ce qui s'avère en accord avec les objectifs de nombreux entrepreneurs.

Que dire de votre portefeuille et des domaines que vous ciblez dans ce sens? Notre portefeuille est très diversifié et nous sommes ouverts aux entreprises de tous les secteurs. Notre objectif n'est pas de créer un conglomerat organisé de manière centralisée et axé sur des synergies. Au lieu de cela, nous misons sur l'efficacité et la force d'entreprises décentralisées qui conservent leur propre culture. Il est important pour nous de continuer à travailler avec la direction actuelle de la société plutôt que de la changer. Actuellement, notre portefeuille comprend huit entreprises. Or, en Suisse, des milliers de PME sont confrontées à des problèmes de succession. Nous n'avons volontairement pas fixé de limite supérieure au nombre de nos participations afin de pouvoir réagir avec souplesse aux besoins du marché et d'offrir une solution de succession durable au plus grand nombre possible d'acteurs économiques. ■