

«Notre action s'inscrit à l

Rudolf Obrecht, président du conseil d'administration de F.G. Pfister Holding, d'une solution de reprise. Il y en a quelques-unes, même si les entreprises se

Ces trois dernières années, les PME suisses ont traversé plusieurs crises. Comment se portent-elles aujourd'hui? Fort heureusement, la plupart vont bien. Il ne faut pas oublier que les PME forment l'ossature de l'économie suisse: sur les quelque 600 000 entreprises de notre pays, 99% sont des PME, et celles-ci réunissent les deux tiers de l'ensemble des emplois. 90% d'entre elles sont des micro-entreprises d'une à 14 personnes. Mais les autres PME, jusqu'à 250 personnes, jouissent également d'une excellente santé.

Un constat surprenant, compte tenu des conditions-cadres difficiles. A quoi cela tient-il? Un facteur important a été le soutien immédiat de la part de la Confédération, pendant la crise du coronavirus. Dans une mesure tout aussi importante, si ce n'est plus, les indemnités en cas de réduction de l'horaire de travail ont également aidé les entreprises. Ce dispositif représente un instrument très efficace pour surmonter de telles crises.

Même les perspectives pour l'année en cours sont majoritairement positives. A quoi attribuez-vous cela? L'agilité, la réactivité et la flexibilité font partie des grandes forces de nos PME. En y associant des voies de décision courtes, elles peuvent réagir rapidement aux changements. A cela s'ajoute que de nombreuses entreprises sont dirigées par leurs propriétaires et qu'elles présentent une grande proximité aux clients. Elles sont ainsi au plus près du marché.

Comment parviennent-elles à maintenir cette flexibilité tout en s'agrandissant? Il faut transférer les responsabilités à de petites équipes. Malgré leur croissance, les PME devraient agir sur le marché avec de petites unités. De cette manière, elles maintiennent la proximité aux clients et la flexibilité nécessaires, deux éléments essentiels pour l'innovation. Car celle-ci résulte souvent des contacts avec les clients.

Dans quelle mesure le marché intérieur de taille limitée stimule-t-il l'agilité des PME suisses? Les entreprises sont certainement très ouvertes et exportent beaucoup. Mais cela vaut principalement pour les entreprises de taille moyenne. L'épine dorsale de l'économie suisse est toutefois formée par les petites entreprises – et seule une minorité d'entre elles sont actives à l'échelle internationale. D'un autre côté, ces petites entreprises profitent de nombreux avantages du marché intérieur: la monnaie, le faible taux de TVA et les exigences réglementaires. Celles-ci offrent une certaine protection contre la concurrence étrangère.

Quels sont les trois principaux problèmes auxquels les PME suisses sont actuellement confrontées? En tout premier lieu, c'est toujours la grande densité réglementaire. Pour une petite entreprise, il devient de plus en plus difficile de répondre à toutes les exigences réglementaires. Il y a 28 ans, j'avais fondé une entreprise de conseil. Aujourd'hui, je devrais mobiliser beaucoup plus de ressources et de moyens pour



Rudolf Obrecht, VPR de F.G. Pfister Holding: «Nous voulons être une solution à long terme». (DR)

répondre aux seules exigences réglementaires. Le deuxième grand problème est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Je connais de nombreuses PME qui pourraient sans autre augmenter leur chiffre d'affaires de 20 à 30% si elles avaient le personnel nécessaire. Enfin, bon nombre de PME sont confrontées à un problème de succession.

Vous n'avez pas mentionné les prix élevés de l'énergie ou les interruptions des chaînes logistiques. Que ce soit la pénurie d'électricité ou les goulets d'étranglement logistiques, ces problèmes touchent l'ensemble des entreprises dans toute l'Europe. En cela, nous sommes tous logés à la même enseigne. Il en va de même pour l'inflation, que nous devons réapprendre à gérer. J'ai été surpris de constater que de nombreux jeunes entrepreneurs ont peur de

l'inflation, alors qu'elle atteint, chez nous, à peine plus de 3%.

Comment les PME peuvent-elles réagir face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée? Ce sera, à mon sens, l'un des plus grands défis pour l'économie suisse durant ces prochaines années – notamment en raison de l'évolution démographique.

Faut-il augmenter les salaires? Non, ce qu'il nous faut, c'est de nouveaux systèmes incitatifs. A l'avenir, la main-d'œuvre sera formée par les générations Y et Z. La génération Y veut du plaisir au travail et met l'accent sur l'équilibre entre travail et loisirs. La génération Z recherche l'épanouissement personnel dans un cadre social. Cela passe par des modèles de travail ad hoc, la prise en

compte dans les décisions de l'entreprise, une direction participative, l'identification et un travail qui fait sens. Les PME offrent les meilleures conditions pour cela, mais elles doivent s'adapter.

Comment concrétisez-vous cela dans vos participations? Nous avons mis en place de nouveaux modèles de travail, dans certains cas une semaine de quatre jours, et une participation des collaborateurs. Nous nous efforçons de proposer un travail qui fasse sens, une culture d'entreprise et une approche durable.

Cela en vaut-il la peine? Oui, sinon, nous ne trouverions pas la main-d'œuvre dont nous avons besoin. Les gens ne recherchent pas un salaire plus élevé, mais par exemple un travail à temps partiel. Dans l'une des entreprises, nous engageons actuellement un

co-CEO à 80%. Il y a 10 ans, cela était impensable.

Comment présentez-vous la semaine de quatre jours aux collaborateurs de longue date, qui ont travaillé jusque-là cinq jours par semaine? Dans une entreprise, nous avons introduit un temps de travail annualisé. De plus, nous travaillons nettement plus en été qu'en hiver. Les collaborateurs bénéficient ainsi d'une grande liberté. Tous s'en accordent très bien. Il ne faut pas oublier que nous disposons aujourd'hui des moyens technologiques permettant une plus grande flexibilité – il est donc logique de les mettre à profit. Les PME doivent changer d'approche: l'essentiel n'est plus de savoir combien de temps une personne travaille, mais quelle prestation elle fournit au final.

Qu'est-ce que cela implique pour la séparation entre le travail et les loisirs? La génération Z recherche du sens dans son travail. Si on peut apporter sa propre créativité dans le travail, cela participe aussi à l'équilibre entre travail et loisirs.

La problématique de la succession des PME n'est pas nouvelle. Comment la percevez-vous? Selon une étude de Dun & Bradstreet, 70 000 à 90 000 PME sont confrontées à un problème de succession. Pour les seules micro-entreprises, cela représente un million d'emplois.

Pour quelles raisons ne trouvent-elles pas de repreneur? J'ai constaté qu'il existe trois types de propriétaires. Il y a d'abord ceux qui veulent obtenir le plus possible d'argent pour leur entreprise. Ils font appel à des banques, à des opérations de fusion-acquisition ou vendent au plus offrant. La moitié des propriétaires qui souhaitent pérenniser leur entreprise s'y prennent assez tôt. La troisième catégorie est constituée par ceux qui s'y prennent trop tard. Ils ont peut-être tenté quelque chose, mais ça n'a pas fonctionné.

Pourquoi? Souvent, on table sur une reprise au sein de la famille. Mais au final, les enfants ne peuvent ou ne veulent pas reprendre. D'un autre côté, bon nombre de propriétaires et de fondateurs d'entreprises ne parviennent pas à lâcher prise et bloquent ainsi la voie à des repreneurs potentiels. La réussite d'une reprise dépend en grande partie de la personnalité de l'entrepreneur. Il est donc d'autant plus important de commencer assez tôt à la planifier, s'il le faut dix ans à l'avance.

Cette problématique s'est-elle plutôt améliorée ou aggravée ces dernières années? Je vois plutôt une aggravation, ce qui est également lié à l'évolution démographique.

A travers F.G. Pfister Holding, vous investissez, selon vos propres informations, à long terme dans des PME suisses, dans le but de développer ces entreprises et de maintenir des emplois. Quels critères ces entreprises doivent-elles remplir pour entrer dans votre portefeuille? Cette question mérite quelques développements: la fondation F.G. Pfister – propriétaire du holding

«Je connais de nombreuses PME qui pourraient sans autre augmenter leur chiffre d'affaires de 20 à 30%, si elles avaient le personnel nécessaire. Et bon nombre sont confrontées à un problème de succession»

'échelle de générations»

investit le patrimoine de Pfister Meubles dans des PME suisses à la recherche portent étonnamment bien malgré des années difficiles **Par Roberto Stefano**

– a trois buts: toute d'abord, assurer le bien-être des collaborateurs et l'indépendance de l'entreprise. Par ailleurs, la fortune de la fondation doit permettre de maintenir des emplois et de consolider l'espace de vie et de travail. Le holding comprend l'immobilier Pfister, nos participations ainsi que l'organisation à but non lucratif «Initiative Suisse». Cette structure prévoit que les dividendes des produits hors exploitation et des participations soient attribués à «Initiative Suisse». Celle-ci soutient à son tour des projets destinés à renforcer la capacité d'innovation et la Suisse en tant qu'espace de vie. Chaque participation supplémentaire dégageant un dividende soutient cette initiative. Même si nous ne sommes pas orientés dividendes, nous recherchons les meilleures PME susceptibles de faire progresser cette initiative, ce qui bénéficie finalement au site économique suisse.

Sur quels critères vous appuyez-vous pour cela? Les critères pour participer à une entreprise sont notamment son accent sur l'économie circulaire ainsi que le maintien des emplois et la création de nouveaux emplois en Suisse. Le centre de gravité de la PME doit se trouver en Suisse. De plus, nous recherchons un engagement à long terme. Plus important encore: ses valeurs doivent être en accord avec les nôtres. C'est comme dans une famille: on se soutient lorsque c'est nécessaire, mais on permet aussi un développement individuel. Nous siégeons, certes, dans le conseil d'administration, mais la PME continue de gérer ses affaires de manière largement autonome. L'entrepreneur peut rester à la tête de son entreprise – jusqu'à 95 ans si cela fait sens.

Vous ne vous désengagez jamais? Nous ne faisons pas de capital-investissement. Nous ne cherchons pas à démembrer les entreprises pour revendre les secteurs les

plus lucratifs. Nous ne construisons pas non plus de conglomérat. Lorsque nous participons à une PME, elle continue ses affaires comme avant. Nous visons des solutions à long terme. Notre modèle d'affaires consiste à acheter, maintenir, consolider et développer des PME implantées en Suisse et recherchant à régler leur succession. Il n'est pas prévu de revendre ces entreprises.

Vous avez dit que les valeurs doivent être en accord. Pouvez-vous préciser cela? Nous devons ressentir l'importance accordée aux collaborateurs, de même que la responsabilité envers la société et l'environnement. Mais il doit aussi y avoir un modèle d'affaires qui a fait ses preuves, quelque chose de solide. Il faut une organisation d'entreprise efficace, une bonne culture d'entreprise et de bons collaborateurs. Et bien sûr un produit commercialisable et avec de bonnes perspectives sur le marché.

Et en chiffres? Une entreprise doit dégager un chiffre d'affaires d'au moins 10 millions de francs. Nous recherchons des participations majoritaires, ou minoritaires significatives. Et le cadre d'investissement ne devrait pas dépasser 50 millions par lot.

Pourquoi une entreprise devrait-elle s'adresser à vous si ses affaires marchent, qu'elle a un management efficace et qu'elle va même verser des dividendes? Ne pourrait-elle pas assurer sa succession avec l'aide d'une banque? Souvent, la famille n'est pas en mesure de reprendre, la direction ne peut ou ne veut pas non plus ou l'entreprise est trop chère. Gabriela Manser, de Goba – notre dernière acquisition –, est un bon exemple. Elle tenait à maintenir la source d'eau minérale Appenzeller dans la structure existante. Elle aurait pu la vendre au plus offrant, peut-être à une autre source d'eau minérale. Mais cela aurait entraîné une restruc-

«Notre modèle d'affaires consiste à acheter, maintenir, consolider et développer des sociétés implantées en Suisse et cherchant à régler leur succession. Il n'est pas prévu de revendre ces entreprises»

turation afin de mobiliser des synergies.

La vente à la direction n'était-elle pas envisageable? Avec un prêt, cela aurait sans doute été possible. Et pour un financement bancaire, il aurait fallu des garanties. L'alternative était de nous vendre l'entreprise. Cela, également, parce que, sur la base des statuts, elle pouvait être assurée que nous agirions dans le sens de l'entreprise. De plus, elle peut rester dans l'entreprise en tant qu'entrepreneuse. Cela fait également partie de nos objectifs.

Vous devriez être submergé par des propriétaires intéressés... Plus notre fondation devient connue, plus nous recevons de demandes. Tout l'art consiste à trouver les perles rares.

En trois ans, vous avez constitué un portefeuille de trois entreprises. N'y avait-il pas plus de «perles rares»? Nous analysons une centaine d'entreprises par an. La moitié d'entre elles sont déjà écartées sur la base du dossier. Celles qui restent font l'objet d'une analyse approfondie. Dans le cadre de ce processus, nous examinons si l'entreprise a sa place dans notre portefeuille – que ce soit au niveau de ses valeurs, du produit ou de ses propriétaires actuels.

Quelle est l'importance du prix? C'est aussi un facteur, mais il ne figure pas au premier rang. Sinon, il faudrait adopter une autre approche. Nous offrons un prix réaliste, mais pas de bonus à l'avenir. Tout au plus des primes, si des gains supplémentaires sont atteints.

Dans quelle mesure avez-vous déjà dû intervenir dans vos participations en tant que membre du conseil d'administration? Le conseil d'administration agit de manière partenariale. Nous ne voulons pas de votations. Les entrepreneurs connaissent leur métier, nous apportons des compétences de

management et les moyens financiers. Ensemble, nous devons trouver la meilleure solution. Il s'agit de responsabilité partagée. De nombreux entrepreneurs se sont véritablement épanouis après notre participation.

Mais cela ne règle pas la question de la succession. Non. Dans une participation, nous avons par exemple engagé deux personnes qui vont prendre la succession. L'entrepreneur reste toutefois dans l'entreprise. Chez Goba, Kurt Widmer – déjà co-CEO – a repris la direction opérationnelle, tandis que Gabriela Manser s'est retirée à la vice-présidence. Dans une autre entreprise, nous avons mis en place une solution de co-CEO. Nous développons les entreprises conjointement.

Sauf si l'on arrive trop tard? Exactement. Il ne faut pas attendre d'avoir 65 ans. Si on a raté le train, nous ne pouvons pas non plus faire de miracles. Nous ne connaissons par le cœur du métier de l'entreprise et avons besoin d'une direction fonctionnelle.

Trois de vos participations sont dans le secteur du meuble ou des secteurs apparentés. Pur hasard? Oui, pur hasard. Ergoexpert, Zesar et Agytec ont été achetées ensemble. Zesar construit des meubles ergonomiques. Il s'agit en fait plus d'ingénierie que de fabrication de meubles. Nous voulons un portefeuille d'entreprises diversifié, nous ne nous limitons pas à certains secteurs.

Combien de participations prévoyez-vous au cours de cette année? Jusqu'ici, nous avons pris des participations dans une ou deux entreprises par an. Mais ce n'est pas une règle – à l'avenir, il pourrait aussi y en avoir davantage. Actuellement, nous analysons des entreprises potentiellement intéressantes. Pour l'instant, je ne peux pas vous en dire plus. La sélection doit être très rigou-

reuse, et nous ne sommes pas pressés. Notre action s'inscrit à l'échelle de générations.

Qui contrôle vos investissements? La fortune de la fondation doit impérativement être investie dans le sens de l'acte de fondation. Qui nous contrôle? D'une part, le conseil de fondation, qui se base sur les intérêts des propriétaires. D'autre part, il existe des directives en matière d'investissements, avec des exigences très claires. Et tout en haut, il y a l'autorité de surveillance des fondations. Notre comité d'investissement est composé de quatre personnes. Celles-ci soumettent une proposition au conseil d'administration du holding, qui décide en dernier ressort. Je suis le président du holding et de la société de participation, et j'assiste à chaque séance du conseil de fondation.

Le conseil de fondation a-t-il déjà émis un avis négatif? Non, je participe à des séances mensuelles avec la présidente du conseil de fondation. Nous discutons et prenons ensuite une décision unanime. Sinon, nous laissons tomber.

Que se passera-t-il avec le holding, ces prochaines années? Y aura-t-il une fin – par exemple avec 20 entreprises? Ce que nous sommes en train de mettre en place est un projet multigénérationnel. Des successions non résolues menacent la diversité et la place de l'économie suisse. Soit ces entreprises sont absorbées par une autre société, soit elles disparaissent complètement – y compris leurs places de travail. Nous voulons contribuer à résoudre ce problème. Dans ce sens, nous n'avons pas fixé de limite supérieure en matière de participations, et nous serions très heureux si F.G. Pfister Holding devenait un jour – en tant qu'entreprise de la fondation F.G. Pfister – un acteur majeur du paysage suisse des PME. ■

PUBLICITÉ

«Le Temps» fête ses 25 ans avec ses annonceurs

Pour chaque commande passée entre le 1er et le 31 mars 2023

> réparation de votre annonce

avec 25% de rabais

(changement de matériel possible)

publicite.letemps.ch

LE TEMPS