

INTERVIEW Pierre-Alain Grichting, directeur d'UBS Valais. «Les Valaisans ont confiance en leurs enfants»

Pierre-Alain Grichting, directeur d'UBS Valais, évoque le problème des successions qui touche nombre de familles mais aussi de travailleurs chaque année en Valais. Il donne un avis de spécialiste et propose quelques pistes tirées de son expérience et de celle de ses collaborateurs. Il explique aussi comment UBS aborde ces questions.

Pierre-Alain Grichting, les successions dans les entreprises constituent un souci récurrent de l'économie. Le Valais joue-t-il dans le même registre que le reste de la Suisse?

Le contexte valaisan est similaire à la situation qui prévaut en Suisse. Une étude publiée ces tout derniers jours vient de révéler qu'en Suisse, une personne fortunée sur deux estime que ses héritiers ne sauront pas maintenir les avoirs de la famille. Seuls les Japonais expriment autant de doutes que les Helvètes par rapport à leurs descendants. Pourtant, malgré leur scepticisme, 96% des Suisses légueront leur fortune à la prochaine génération.

A mon avis, la proportion est encore plus forte dans notre canton. Et j'ai aussi le sentiment que les Valaisans ont plus confiance en leurs enfants. Notamment car ils investissent beaucoup afin de leur assurer une formation de qualité, gage d'un avenir favorable.

La succession dans une entreprise est un cas particulier dans la problématique globale de l'héritage. Mais elle est essentielle. Chez les PME, nous esti-

mons que, chaque année dans le canton, entre 400 et 500 entreprises sont remises ou vivent un changement au niveau de leur direction. On perçoit immédiatement l'importance de bien gérer ces transitions, et pour l'économie cantonale, et pour l'emploi dans la région.

L'émotionnel occupe une place de plus en plus importante dans la société. Le ressentez-vous sur le plan des successions?

Tout à fait. Et c'est normal! Il s'agit souvent, pour le patron qui transmet le témoin, de décider de l'œuvre de sa vie. Les émotions sont alors naturellement très fortes. Pour les enfants aussi, qu'ils reprennent ou non l'entreprise. Car ils ont presque toujours vécu de l'intérieur l'aventure entrepreneuriale de leurs parents.

Comment résolvez-vous les problèmes que cet émotionnel soulève?

La seule vraie bonne solution consiste à donner du temps au temps: cela permet de prendre de la distance et de relativiser les choses. En évitant une décision sous stress, on peut apprécier la situation de façon plus rationnelle et plus sereine. En particulier sur la question cruciale de la valeur de l'entreprise. A cette fin, l'utilisation de plusieurs méthodes de valorisation permet de mieux cerner le «juste prix». Car, parfois, la solution idéale réclame aussi, pour aboutir, une concession sur ce plan. Je remarque d'ailleurs que, pour nombre

d'entrepreneurs, assurer l'avenir de leur société et sécuriser les emplois qui y sont liés a finalement plus d'importance que de maximiser le prix de vente.

Comment vos spécialistes évaluent-ils une société?

La valeur d'une entreprise peut être calculée par plusieurs méthodes et une banque universelle telle qu'UBS dispose de spécialistes routiniers en la matière. Pour évaluer une entreprise, on peut se fonder sur des prix résultant de transactions similaires ou sur le résultat de la vente de sociétés comparables cotées. La méthode des «discounted cash flow» (DCF - valeur actualisée des cash-flows libres attendus dans l'avenir) est souvent la plus prisée.

Bien entendu, le financier conserve son importance. Mais avez-vous développé des stratégies particulières et, si oui, lesquelles?

C'est précisément ce que j'ajoutais. Déterminer un prix est incontournable. Mais, au final, il est essentiel d'aboutir à une estimation avec laquelle tous les membres de la famille se sentent à l'aise. Aussi bien sous l'angle financier qu'émotionnel. D'où l'importance de conserver une position de conseiller externe qui apporte un jugement neutre et impartial sur la situation et qui peut proposer des ajustements de façon à mettre d'accord les parties.

Vous occupez-vous, par exemple, des problèmes liés à la fiscalité?

Les conséquences fiscales représentent aussi un élément crucial à intégrer dans la réflexion liée à une succession. Nos spécialistes sont à même de conseiller les solutions les plus adéquates, tenant compte du fait qu'un cas est toujours différent de l'autre.

Quel(s) conseil(s) essentiel(s) donnez-vous aux patrons de PME qui vont bientôt se trouver dans la situation de remettre leur entreprise?

Le constat le plus important à faire, c'est que l'on n'a jamais trop de temps pour régler une succession. Plus la réflexion aura débuté tôt, meilleure sera la solution. En sachant bien qu'il est toujours difficile pour un entrepreneur en pleine force de travail, à 50 ou 55 ans, de déjà commencer à sérieusement envisager son remplacement...

En Valais, la reprise au sein de la famille reste le modèle préféré. Il faut pourtant savoir qu'en 2005, seuls 60% des successions avaient abouti à une issue interne. Et ce pourcentage a déjà chuté à tout juste 40% aujourd'hui. Devoir adopter une autre solution représente souvent un pas difficile à franchir. Mais qui, peut-être, s'avérera salvateur pour l'entreprise. Voire pour la paix des ménages dans la famille. ©



« On n'a jamais trop de temps pour régler une succession. »

PIERRE-ALAIN GRICHING
DIRECTEUR D'UBS VALAIS