

## BANQUES CANTONALES

## Succession, prévoyance main dans la main

Les familles d'entrepreneurs vivent des revenus de leur entreprise. Bon nombre d'entre eux ont immobilisé la majeure partie de leur patrimoine dans l'entreprise. Une planification précoce est donc essentielle afin de pouvoir conserver le niveau de vie souhaité après la retraite.



**Urs Schmid**  
Responsable Corporate Finance et Corporate Succession, Banque Cantonale d'Argovie

Entrepreneur horticole, Alfred Fercher a toujours, dans la mesure du possible, conservé ses revenus en tant que réserve chez AF Jardinage SA. C'est pourquoi les Ferchers n'ont qu'une caisse de pension minimale et peu d'économies. En ce qui concerne sa retraite, A. Fercher espère que le produit de la vente de l'entreprise sera suffisant pour lui assurer un entretien adéquat. Il n'a pas besoin d'un yacht. Par contre, il se réjouit énormément d'avoir bientôt plus de temps à consacrer à ses petits-enfants et de pouvoir entreprendre, avec son épouse, l'un ou l'autre des voyages qu'il avait dus, à l'époque, reporter.

Il ne sait pas exactement ce que son épouse envisage en termes de planification financière pour la retraite... Certes, elle est responsable de la comptabilité de l'entreprise depuis la création et, comme lui, se réjouit de pouvoir bientôt prendre sa retraite. Mais ils n'ont encore guère parlé de leurs besoins financiers futurs. Jusqu'à présent, l'argent qui rentrerait devait suffire, d'une manière ou d'une autre.

**Mme Fercher se fait du souci**

C'est donc une bonne chose que le responsable clients de sa banque principale connaisse la situation d'AF Jardinage SA et comprenne aussi le point de vue d'A. Fercher en tant qu'entrepreneur. Ils discutent donc de la situation du couple Fercher et de l'entreprise dans son ensemble avec les spécialistes de la banque en planification financière et en succession d'entreprise. Il s'avère alors que Mme Fercher se fait vraiment du souci pour sa sécurité financière. Elle craint que l'entreprise ne puisse se vendre au prix souhaité, parce que le successeur envisagé n'en a pas les moyens.

Mais grâce à la prise en compte précoce de tous les aspects, de bonnes solutions peuvent être trouvées. Tout d'abord, la solution de caisse de pension est améliorée et optimisée sur le plan fiscal. Dans une deuxième phase, A. Fercher est disposé à céder la direction de l'entreprise et la totalité des actions à son successeur. Les Ferchers lui accordent un prêt à long terme pour financer le prix d'achat. Dans l'intérêt des enfants, la réglementation globale est également retenue dans un contrat de mariage et d'héritage.

**Facteur de succès: impliquer les spécialistes**

Outre les fonds propres du successeur et le prêt des Ferchers, la banque principale finance la partie restante du prix d'achat et permet ainsi une situation gagnant-gagnant-gagnant: la pérennité d'AF Jardinage SA est assurée, le successeur peut démarrer sa propre entreprise et le couple Fercher dispose de suffisamment d'argent pour entamer sa nouvelle phase de vie. Les prestations de la caisse de pension, ainsi que les intérêts et le remboursement du prêt, tout comme les revenus de placement du produit de la vente, assurent leur sécurité financière.

Le facteur décisif pour le succès de cette solution de succession et de prévoyance, en plus de la vue d'ensemble, réside dans l'implication précoce des spécialistes.

**PORTRAIT** – À la tête d'un domaine viticole après une carrière chez Kodak, Nicole Conrad sera responsable du Centre des Entrepreneurs du Groupe Raiffeisen à Yverdon-les-Bains dès la fin du mois d'octobre. Et invitée de Synergy à Berne.

## Les entrailles de ses vignes

Nicole Conrad s'attarde longuement sur les feuilles encore vertes qui s'offrent au regard. En soi, un véritable acte de résistance végétale, tant ces semaines de grandes chaleurs ont mis la nature à rude épreuve. Elle goûte pour l'instant à l'un de ces azurs (sans concession) que le Créateur a mis au point tout spécialement pour Lavaux.

Elle contemple les milliards de Watts que l'astre du jour dépense sur le Léman, produisant cette scintillante réverbération de la mi-journée. Elle transmet ce jour-là une énergie particulière, les entrailles de ses vignes, l'amour du vin, l'histoire de ses ancêtres. Elle partage. C'était la fin de l'été à Grandvaux, sur la terrasse des amis Vogel.

Tandis qu'elle parle, ses yeux semblent s'accrocher un peu plus loin, sur l'autre pente. C'est là que se trouvent les vignobles de sa famille. On dirait qu'elle regarde ce coin de pays depuis toujours. Ces terres qu'elle contemple à quelques encâblures, c'est Villette – le pays où tout a commencé pour la famille Conrad.

**Mon Bijou, le souvenir de Maman**

À l'ombre sur un banc, elle tire de son portemonnaie une photo noir blanc. Un homme élégant sourit au milieu des vignes à côté d'une maisonnette en bois. C'est le berceau familial de cette histoire. «En 1961, mon grand-père – entrepreneur zurichois – achète une première parcelle au milieu de laquelle se trouvait une capite, les vigneronniers y rangeaient leurs outils. Trois ans plus tard, Opa l'agrandit et la surnomme Mon Bijou, en l'honneur de notre Maman.»

Puis, c'est au tour de son père, né en 1923, d'étendre le vignoble et de pousser lui-même dans les métiers de la vigne. Il finira directeur et administrateur de Testuz. Les vignes de la famille Conrad s'étendent désormais de Villette à Treytorrens.

Le sillon était tracé, le cep poussait: «Dans les rêves de mon Papa, il imaginait ses enfants prendre la relève. Pour sa fille, le marketing et la vente tandis que mon frère était destiné à reprendre le travail de la vigne et à la cave. Il a par ailleurs suivi cette voie pour sa formation professionnelle à Changins.»

**Ma première bouteille, offerte à mon père**

Mais voilà, le frère est parti vendre du vin à l'étranger et pour le père, imaginer sa succession est vite devenu compliqué. Nicole Conrad raconte que lorsqu'elle travaillait chez Kodak, elle avait rendez-vous avec son papa, le chimiste cantonal et des

vigneronniers. «Il m'a téléphoné pour me rappeler que nous allions dans les vignes, et qu'il fallait que je troque mon tailleur et mes talons contre des jeans et des baskets.» Elle sourit et ajoute: «Bref, j'ai eu droit à tous les clichés.»

D'une certaine manière, il pensait que c'était la fin des vignes familiales. Mais c'était sans compter sur sa fille. «J'ai travaillé sur cette idée de reprise et de perpétuer à mon tour la tradition familiale. Pouvoir présenter la première bouteille de «L'Essence des Justes» à mon Papa, âgé alors de 90 ans, fut un moment très fort en émotion et le plus beau cadeau que je pouvais lui offrir.»

Car en 2013, Nicole et son frère Michel reprennent le vignoble. D'Asie, ce dernier suit les progrès à distance et la soutient.

**«IL EST DES ÊTRES À L'ESPRIT ET AU CŒUR SI PUR QU'ILS MARQUENT LES TERRES QU'ILS FOULENT DE LEURS EMPREINTES INDÉLÉBILES.»**

En premier lieu, il fallait s'entourer des compétences d'un vigneron-tâcheron et œnologue qui partageait la même passion et vision que Nicole et Michel. Ensuite, il s'agissait de créer une nouvelle marque et identité visuelle, les marques d'ori-

gine «Mon Bijou» puis «La Cuvée du Député» n'ayant été déposées.

**Des êtres au cœur si pur**

Ce sera «L'Essence des Justes» – un hommage qu'elle rend à ses parents sur chaque bouteille et que nous reproduisons ici: «Nous ne sommes que des voyageurs de passage. Mais il est des êtres à l'esprit et au cœur si pur qu'ils marquent les terres qu'ils foulent de leurs empreintes indélébiles. Elles s'en souviennent jusqu'au jour où elles restituent le fruit de leurs entrailles, nourri par des racines profondes remplies de cette pureté de l'âme de celles et ceux que l'on appelle les Justes.»

Le changement de génération ne semble pas avoir été toujours évident. «Certaines innovations ont été plus difficiles à faire passer. Tout comme le fait que Papa a eu de la peine à lâcher prise et me laisser la bride libre et seule aux commandes», raconte-t-elle, un verre à la main. «Toujours très présent, il souhaitait m'accompagner pour toutes les livraisons, manger avec le client, particulièrement quand cela nous permettait un retour aux sources à Zurich, lui donner la facture, manuscrite bien entendu. Ces journées de partage restent de magnifiques souvenirs, mais une certaine modernisation des processus et de la gestion a été nécessaire.»

**La solitude de l'entrepreneur**

En 2013, elle se sentait prête pour ce défi et perpétuer ainsi la tradition et la fibre entrepreneuriale familiale. Après une licence en gestion d'entreprise à HEC Lausanne, elle a débuté sa carrière chez Kodak dans le marketing puis la vente. Elle s'est ensuite lancée, en 2005, dans une première expérience entrepreneuriale dans le domaine de la photographie. Puis, en 2010, elle a rejoint le Centre Patronal et y a été active pendant sept ans en tant que responsable du soutien aux entreprises.

Sportive accomplie, elle est aujourd'hui responsable du Centre des Entrepreneurs du Groupe Raiffeisen qui ouvrira son premier RCE en Suisse romande, le 31 octobre prochain à Yverdon-les-Bains. «Ouvert à tous les patrons de PME, sous la devise «des entrepreneurs au service des entrepreneurs», le RCE offrira

notamment un Club local à portée nationale et un accompagnement d'égal à égal, avec des entrepreneurs parlant le même langage, ajoutée-elle. Lors de ma première expérience entrepreneuriale, j'ai pu découvrir le parcours souvent caractéristique et semé d'embûches du patron: j'ai souffert de la solitude de l'entrepreneuse et commis les erreurs typiques, tel que plonger la tête dans le guidon, ne pas être entourée, ne pas échanger avec d'autres entrepreneurs...»

**«EN SUISSE, LA CULTURE DE L'ÉCHEC FAIT ENCORE DÉFAUT ET NICOLE AVOUE EN AVOIR SOUFFERT.»**

Elle a appris à en rire. «Mon cousin de New York m'a gentiment rappelé que chez eux, un entrepreneur n'est considéré en tant que tel qu'après au minimum six échecs...» Mais en Suisse, la culture de l'échec fait encore défaut et Nicole avoue en avoir souffert, même si avec le recul, ce fut l'expérience la plus enrichissante pour la suite de son parcours, car, comme elle le dit, «on apprend toujours le mieux de ses propres erreurs», elle poursuit, «et ma première expérience entrepreneuriale se serait certainement terminée différemment si j'avais pu m'adresser au RCE.»

**Le domaine, sa famille**

Se sentir investie d'une mission par rapport à ses ancêtres. Retrouver sa terre, ses vraies racines sont ici. Telles ont dû être les sentiments de Nicole Conrad tandis qu'elle explorait le microcosme à la recherche de l'œnologue parfait qui pourrait l'épauler. Et elle finit par le trouver. C'est Simon Vogel du Domaine Croix Duplex. Sur cette terrasse de Grandvaux, ils plaisantent. On dirait un frère-sœur viticole. Ce n'est pas le cas, chacun a sa vie. Mais le co-entrepreneuriat est là.

Et la suite, la transmission? La prochaine génération? Nicole Conrad évoque son petit cousin zurichois et «filleul de cœur» qui s'intéresse à perpétuer la tradition.

François Othenin-Girard



La reprise du domaine familial et le retour aux racines. Sur la photo, Nicole Conrad pose avec Simon Vogel, son vigneron-tâcheron et œnologue. Un co-entrepreneuriat.

Photo: Ogi



Le domaine de la famille Vogel à Grandvaux. Des amis et des co-entrepreneurs de Nicole Conrad.