

L'option «Evergreen» : une alternative à la vente classique

En cas de succession hors du cercle familial, les PME ont généralement deux options : la vente à un acheteur stratégique ou à une société de capital-investissement. La structure « Evergreen » offre une troisième option. Elle repose sur une approche de participation à long terme. L'entreprise n'est pas revendue, mais reste durablement la propriété de l'investisseur.

➤ Par Christian Waldvogel



La question de la succession est aujourd'hui l'un des grands défis auxquels sont confrontées les PME

suisses. Qu'il s'agisse de départ à la retraite, d'absence de successeur familial ou du souhait de céder l'entreprise dans de bonnes conditions, de nombreux entrepreneurs sont confrontés à un choix décisif pour l'avenir de leur entreprise, de leurs collaborateurs et de leur ancrage régional.

En chiffres, il existe environ 10'000 PME comptant entre 50 et 250 collaborateurs. Environ 5'000 d'entre elles chercheront une solution externe lors du prochain passage de génération. Le marché correspondant est estimé entre 800 et 1'000 millions de francs suisses par an.

Lorsqu'une succession au sein du cercle familial n'est pas possible, deux solutions «classiques» s'offrent généralement aux PME : la vente à un partenaire stratégique ou la cession à un investisseur financier – institutionnel ou privé –, communément appelé « private equity ». Bien que ces options soient bien connues, elles présentent des limites considérables.

Solutions traditionnelles

La première option consiste à vendre l'entreprise à un partenaire stratégique. Il peut s'agir d'un concurrent direct, d'un fournisseur ou d'un client dans le cadre d'une intégration horizontale ou verticale. À court terme, cette solution peut sembler attrayante, mais elle comporte des risques considérables. L'intégration de la PME dans un groupe plus important peut entraîner une perte progressive d'indépendance, voire d'identité.



En bref

- L'option «Evergreen» repose sur une reprise à long terme. Contrairement au private equity, l'entreprise n'est pas destinée à être revendue après quelques années. On parle de modèle «buy & hold».
- Le modèle vise à stabiliser durablement la structure de propriété et la direction, garantissant ainsi une sécurité de planification à long terme.
- L'option «Evergreen» s'adresse aux investisseurs ayant une perspective à long terme, généralement des caisses de pension.

Les décisions stratégiques sont prises au niveau du groupe acquéreur, parfois au détriment de la culture d'entreprise, de l'ancrage régional ou des collaborateurs. Dans certains cas, cette logique s'accompagne d'une délocalisation des activités afin de regrouper le personnel sur d'autres sites, souvent à l'étranger et à moindre coût.

La deuxième option consiste à vendre à une société de capital-investissement. Ces acteurs financent leurs acquisitions avec des capitaux provenant d'investisseurs institutionnels – tels que des caisses de pension ou des assurances, souvent étrangères – ou de particuliers fortunés, appelés «family offices». Le modèle commercial du capital-investissement repose sur le principe dit «buy & sell» : l'entreprise acquise est généralement revendue après quatre à cinq ans, parfois à une autre société de capital-investissement, puis à nouveau après quelques années.

Cette succession de propriétaires entraîne une instabilité considérable au niveau des actionnaires et de la direction. Elle peut créer de l'incertitude pour les employés, les clients et les fournisseurs. En outre, la stratégie est souvent axée

sur des résultats à court terme, ce qui peut compromettre le développement à long terme de l'entreprise. Avec un capital majoritairement étranger, il n'est pas rare que les spécificités de la Suisse et l'ancrage régional soient méconnus.

Le modèle « Evergreen »

Au vu de ces observations, une nouvelle alternative gagne en importance pour les PME suisses : l'option dite « Evergreen ». Ce modèle repose sur une acquisition à long terme. Contrairement au capital-investissement, l'entreprise n'est pas destinée à être revendue après quelques années. On parle dans ce cas d'un modèle « Buy & Hold ».

Les avantages de cette approche sont multiples. Elle stabilise avant tout durablement la structure de propriété et de gestion, offrant ainsi une sécurité de planification à long terme. Les collaborateurs, les clients et les partenaires peuvent être assurés que l'entreprise ne changera pas de propriétaire tous les quatre ou cinq ans. Cette stabilité est un avantage essentiel dans un environnement économique incertain.

En outre, le modèle « Evergreen » permet aux PME de définir et de mettre en œuvre une stratégie de développement à long terme axée sur la durabilité plutôt que sur la performance à court terme. L'investisseur dispose notamment du temps nécessaire pour mettre en place, dans le cadre de sa participation, un véritable programme de développement durable et améliorer continuellement, année après année, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Il convient de souligner que l'option « Evergreen » s'adresse aux investisseurs ayant une perspective à long terme, généralement les caisses de pension. Pour les investisseurs ayant un horizon

plus court – environ trois à cinq ans – et visant à maximiser la plus-value dans ce laps de temps limité, le modèle classique de capital-investissement selon le principe « buy & sell » semble en revanche plus approprié.

Les caisses de pension comme partenaires

Depuis 2019, la fondation de placement Renaissance propose cette option « Evergreen » aux PME suisses. Forte de plus de 25 ans d'expérience sur le marché suisse, Renaissance collabore avec 45 caisses de pension afin d'assurer la succession des PME de manière durable et à long terme. Les entreprises reprises par Renaissance ne sont revendues ni à court terme ni à moyen terme : elles restent en leur possession de manière permanente, à l'instar d'une entreprise familiale dont

la propriété reste au sein de la même famille de génération en génération.

Cette approche repose sur un partenariat étroit avec les caisses de pension suisses, dont l'horizon d'investissement est naturellement à long terme, voire à très long terme. Contrairement à d'autres investisseurs, les caisses de pension ne recherchent pas un profit rapide, mais un rendement continu et durable. De nombreuses PME suisses disposent de modèles commerciaux solides qui génèrent des dividendes annuels stables et répondent ainsi parfaitement à ces objectifs.

Plusieurs PME suisses ont déjà profité de cette option « Evergreen » dans des secteurs très variés tels que l'industrie, les services, la technologie médicale, l'éner-





gie, l'instrumentation et les infrastructures. Ces exemples montrent qu'il est possible d'assurer la succession d'une entreprise sans compromettre son indépendance, son ancrage régional, sa performance et sa vision à long terme.

Un exemple concret

La société Durena (www.durena.ch), basée à Zurich et à Lenzbourg et comptant une cinquantaine d'employés, est un exemple de partenariat «gagnant-gagnant» entre ses trois fondateurs et la fondation Renaissance.

Durena est un bureau d'études leader dans le domaine des énergies renouvelables, spécialisé notamment dans la conception de nouveaux réseaux de chauffage urbain. Les fondateurs souhaitent préserver l'indépendance de leur entreprise et s'assurer que les valeurs fondamentales seraient perpétuées par le nouveau propriétaire. Une vente à un acteur stratégique ou à un fonds de capital-investissement classique n'était pas envisageable pour eux, car ils crai-

gnaient une revente tous les trois à cinq ans. La priorité était de garantir aux employés la pérennité de Durena. Les fondateurs étaient également très attachés à leur «bébé» et voulaient veiller à ce que le succès de Durena perdure bien au-delà de leur départ à la retraite.

Une première rencontre entre les fondateurs et Renaissance a permis d'explorer les attentes des deux parties et de jeter les bases d'une éventuelle collaboration. Au-delà des points classiques abordés dans ce type de discussion (évaluation, rapports financiers, clientèle, etc.), l'échange s'est concentré en particulier sur deux aspects essentiels pour Renaissance :

1. Le retrait progressif des fondateurs.
2. La participation de la nouvelle génération de dirigeants au capital de l'entreprise.

Ces conditions sont considérées comme une condition préalable systématique à tout investissement de Renaissance, afin d'assurer une transition en douceur

et l'engagement à long terme des dirigeants en tant qu'actionnaires de leur propre entreprise.

Le plan final prévoit :

- Un retrait progressif des fondateurs sur cinq ans : deux ans au niveau opérationnel, puis trois ans au niveau du conseil d'administration.
- La participation de 15 collaborateurs clés au capital de Durena, aux côtés de l'investisseur majoritaire Renaissance.

À ce jour, 50% du plan de transition (soit 2,5 ans sur les cinq ans prévus) a été mis en œuvre avec succès, tant sur le plan financier qu'en termes de «facteurs subjectifs»: préservation de l'indépendance de l'entreprise, maintien de ses valeurs et entretien de l'esprit d'entreprise parmi les collaborateurs.

Dans un contexte où la succession des PME devient un défi majeur pour l'économie suisse, le modèle «Evergreen» s'impose comme une alternative durable qui vise à concilier les intérêts des entrepreneurs, des collaborateurs et des investisseurs institutionnels suisses.

Contact :

Christian Waldvogel
Directeur Associé, Renaissance

cw@renaissance.swiss
www.renaissance.swiss