



SOCIÉTÉ

Transmission

# INTER FACE

Journal de la  
Fédération Patronale  
et Économique

N°49 - Janvier 2019

## LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE

**Comment bien gérer son départ à la retraite quand on est entrepreneur ?**

*Le passage à la retraite a entièrement sa place parmi les étapes importantes qui marquent une vie et ce n'est pas toujours facile de quitter sa vie professionnelle. Pour un entrepreneur, cette transition comporte encore d'autres difficultés car il faut penser à l'avenir de l'entreprise. Jean-José Ruffieux le sait bien, lui qui a fondé la Fiduciaire Ruffieux à Bulle en 1982 et qui a choisi de la transmettre à deux successeurs, Denis Poffet et Luciano Domingues. Rencontre.*

Le premier pas à faire en vue d'une succession est de déterminer le type de transmission souhaité, c'est-à-dire soit à l'interne, à un membre de la famille (FBO) ou à un collaborateur de l'entreprise (MBO), soit à un inves-



**FPE - CIGA**  
Fédération Patronale  
et Économique

tisseur externe (MBI). Ses enfants ayant choisi d'autres voies professionnelles, Jean-José Ruffieux a tout de suite privilégié la solution de transmettre la fiduciaire à ses deux successeurs, Denis Poffet et Luciano Domingues, administrateurs depuis 23 ans et 15 ans respectivement.

Pour Jean-José Ruffieux, il était clair que la transmission se ferait à l'interne et que la fiduciaire ne serait pas vendue à un grand groupe. Cela permet aussi un contact plus facile, même après le départ : « Même si on est à la retraite, cela fait toujours plaisir d'avoir des nouvelles de notre ancienne société et de savoir qu'elle se porte bien. Par exemple, nous avons racheté Fidubor en 1997 et son ancien propriétaire est toujours heureux lorsque nous lui apprenons que sa fiduciaire va bien, même s'il n'est plus

**A-PRIORITY**

**P.P.**  
CH-1630 Bulle

**LA POSTE**



impliqué dans son fonctionnement. » De plus, pour la Fiduciaire Ruffieux, il était important de rester une PME, comme ses clients. Cela lui permet de vivre les mêmes étapes qu'eux et de pouvoir les conseiller au mieux.

S'il y a bien un message que les trois hommes souhaitent faire passer, c'est l'importance de se préparer assez tôt à une transmission d'entreprise. En effet, dans l'idéal, il faudrait commencer à prendre des mesures dix ans avant le départ à la retraite. La Fiduciaire Ruffieux a quant à elle commencé quinze ans à l'avance : « Il est essentiel d'anticiper afin de trouver la personne adéquate pour reprendre l'entreprise. Parfois, ça ne fonctionne pas comme on le pensait et il faut tout modifier en cours de route. Il est aussi important de prendre le temps de s'entourer de conseillers qui ont une vue externe, afin d'être sûr de ne pas manquer une étape. » Et cela permet également d'effectuer une transmission en douceur, plus facile tant pour l'entrepreneur que pour le successeur.



De g. à dr. : Denis Poffet, Jean-José Ruffieux, Luciano Domingues

Il faut en effet souligner que l'aspect psychologique joue un rôle fondamental dans une succession d'entreprise : « Il faut avoir la sagesse de vouloir transmettre sa société. Il est important d'avoir la volonté et le lâcher-prise nécessaires pour réaliser cette transition, sinon ce ne sera jamais possible de la mener à bien. » Pour Jean-José Ruffieux, l'essentiel était avant tout d'assurer la pérennité de l'entreprise et que la transmission se fasse progressivement, avec les bonnes personnes. Et si son retrait de la fiduciaire est officiel, il souhaite tout de même maintenir une présence partielle, du moins dans un premier temps. D'une part, afin de conseiller les successeurs, et d'autre part pour continuer de mettre ses compétences à disposition des clients, notamment ceux qui traitent avec lui depuis toujours.

Pour la Fiduciaire Ruffieux, outre les perturbations que la transmission peut créer chez la clientèle, il y a un autre défi à relever pour les successeurs : la gestion du personnel. En effet, un changement de management peut être déstabilisant pour les collaborateurs, qui doivent être rassurés et sécurisés. Pour cela, la communication interne est essentielle : « Il faut leur expliquer ce qui va se passer et comment l'entreprise va fonctionner dans le futur. Il est important de faire adhérer tout le personnel à la transmission, qu'ils en deviennent des acteurs à part entière. »

En définitive, le message de la Fiduciaire Ruffieux est clair : toutes les successions d'entreprise comportent des défis, mais en se préparant assez tôt et en s'entourant des bonnes personnes, ils peuvent tous être surmontés.

## EDITO

### Quand arrive le moment de la retraite...

Chacun d'entre nous va un jour arriver à la fin de sa carrière professionnelle et partir à la retraite. C'est une étape importante pour tout le monde à laquelle il faut être préparé, que ce soit du côté de l'employé, comme celui de l'employeur. Et lorsque la personne qui prend sa retraite est le directeur de l'entreprise, les enjeux sont d'autant plus importants.

L'exemple de la Fiduciaire Ruffieux le prouve, se préparer à la succession assez tôt est primordial, afin qu'elle puisse s'effectuer en douceur et que tous les bons acteurs soient réunis. Bien entendu, chaque transmission est différente, et l'option choisie, à l'interne ou à l'externe, définit aussi quelles mesures doivent être prises et combien de temps à l'avance.

À la Fédération Patronale et Economique, nous devons nous aussi dire au revoir à l'un de nos piliers : notre gérant de la Caisse de compensation CIGA, M. Christian Grandjean. Il a débuté dans l'entreprise en 1982 en tant que gérant-adjoint, et a repris la gérance de la Caisse dix ans plus tard. Au fil de ses 36 années passées ici, il a été le témoin de nombreux changements, technologiques tout comme organisationnels, du développement constant des activités de la FPE et de l'arrivée de chaque collaborateur. Gérant apprécié unanimement de ses employés, nous tenons vivement à le remercier pour ses nombreuses années de collaboration et tout ce qu'il a apporté à la FPE-CIGA. Nous lui souhaitons une très agréable retraite, bien méritée après tout son investissement.

Pour le remplacer, nous avons engagé son successeur, M. Fabio Vanoli, en novembre 2017 déjà, en tant que gérant-adjoint. Titulaire d'un Master en économie de l'Université de Fribourg, M. Vanoli a plusieurs années d'expérience en tant qu'auditeur chez Ernst & Young, puis réviseur-conseiller en assurances sociales. Nous lui souhaitons nos meilleurs vœux pour son nouveau poste de gérant, qu'il occupe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, et beaucoup de satisfaction dans ses nouvelles fonctions.

Nadine Gobet  
Directrice de la FPE-CIGA

# VOTATION DU 10 FÉVRIER 2019

> Initiative populaire

## « Stopper le mitage – pour un développement durable du milieu bâti (initiative contre le mitage) »

Lancée par les Jeunes Verts, cette initiative veut limiter l'extension des zones à bâtir. Son but est de permettre aux générations futures de disposer de suffisamment de terres pour un développement durable. Elle comprend les mesures suivantes :

- Toute nouvelle parcelle à bâtir doit être compensée par le dézonage d'une parcelle de valeur équivalente ailleurs.
- En dehors des zones à bâtir, seules les constructions destinées à l'agriculture dépendante du sol, ou d'intérêt public, et dont l'emplacement est imposé par leur destination pourraient être autorisées.
- Les obstacles administratifs doivent être éliminés afin de promouvoir la construction de quartiers durables.

## Position de la FPE

**La FPE recommande de rejeter cette initiative.**

Arguments :

- Les PME ainsi que les entreprises industrielles risquent de ne plus pouvoir étendre leurs activités sur leurs sites traditionnels.
- Le gel de la totalité des zones à bâtir mettrait en danger le développement économique en faisant grimper les prix des terrains constructibles, en créant une pénurie de logements et d'espaces économiques, et en menaçant les grands projets d'infrastructure comme les complexes scolaires et les gares
- La révision de la loi sur l'aménagement du territoire (LAT) est en cours et elle prévoit déjà les instruments nécessaires pour une gestion raisonnée des sols.

## FAMILY SCORE

Pro Familia Suisse, l'association faîtière des organisations familiales et le centre de compétence en politique familiale, a développé un nouvel outil : le Family Score. Il permet de tester de quelle manière une entreprise mène une politique en faveur des familles. Il s'agit d'un questionnaire de cinq minutes permettant aux employés de faire part de leurs besoins et de leurs attentes et aux employeurs de mesurer et d'optimiser leur offre et leur attractivité.

Plus d'informations sur [www.profamilia.ch](http://www.profamilia.ch) et sur [www.jobetfamilie.ch](http://www.jobetfamilie.ch)



## RÉSILIATION IMMÉDIATE POUR JUSTES MOTIFS

En vertu de l'art. 337 CO, l'employeur et le travailleur peuvent résilier immédiatement le contrat en tout temps pour de justes motifs ; la partie qui résilie immédiatement le contrat doit motiver sa décision par écrit si l'autre partie le demande (al. 1). Sont notamment considérées comme de justes motifs toutes les circonstances qui, selon les règles de la bonne foi, ne permettent pas d'exiger de celui qui a donné le congé la continuation des rapports de travail (al. 2). Le juge apprécie librement s'il existe de justes motifs, mais en aucun cas il ne peut considérer comme tel le fait que le travailleur ait été sans sa faute empêché de travailler (al. 3).

Compte tenu de ce qui précède, l'employeur a la possibilité de résilier avec effet immédiat, soit sans tenir compte des délais ordinaires de résiliation, le contrat de travail qui le lie à un travailleur dont le comportement est jugé inadmissible. Il convient de préciser que seul un manquement particulièrement grave peut être sanctionné par une résiliation immédiate, laquelle doit demeurer une mesure exceptionnelle. Elle doit donc être admise de manière restrictive et, par conséquent, reposer sur de justes motifs.

Selon la jurisprudence, les justes motifs à l'appui d'un renvoi immédiat doivent être propres à détruire le lien de confiance qui constitue le fondement du contrat de travail, ou alors à l'ébranler de manière telle qu'il n'existe aucune autre solution que celle de la résiliation immédiate du contrat, dans la mesure où il est devenu impossible, pour la partie qui résilie, de continuer les rapports de travail en l'état. A contrario, la résiliation immédiate ne trouve pas application si la relation de travail peut être maintenue malgré la connaissance du comportement reproché.

Si le manquement est moins grave, l'employeur a néanmoins la possibilité de résilier de manière immédiate les rapports de travail dans la mesure où le comportement litigieux a déjà fait l'objet d'un avertissement écrit et, qu'en dépit de ce dernier, le travailleur récidive. Le congé devra être signifié au travailleur dans les meilleurs délais, soit 2-3 jours suivant la survenance du comportement reproché ou à compter du jour où l'employeur a pu en prendre connaissance.

À noter que si le délai de congé précité n'est pas respecté, l'employeur, de par son attitude, donnerait à penser que le maintien des rapports de travail est encore possible. En effet, au-delà de ces quelques jours pour faire application de l'art. 337 CO, la poursuite des rapports de travail pourrait être considérée comme acceptable et, de ce fait, seule une résiliation ordinaire peut être prononcée.

Service juridique FPE-CIGA

# L'INTERVIEW DU GÉRANT

Départ à la retraite de M. Christian Grandjean, gérant de la Caisse de compensation CIGA

Après 36 ans passés au sein de la FPE-CIGA, dont 26 ans en tant que gérant de la Caisse de compensation CIGA, voici venue l'heure de la retraite pour M. Christian Grandjean. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la gérance a ainsi été reprise par son successeur, M. Fabio Vanoli. Rencontre avec ce pilier de l'entreprise.

**Interface: Vous voici à la retraite, après 36 ans passés au sein de l'entreprise. Quel est le secret de cette longévité ?**

**Christian Grandjean:** J'ai toujours été quelqu'un de stable qui n'aimait pas passer d'un métier à un autre. Tous les mandats que j'ai acceptés dans ma vie ont duré de nombreuses années. Je suis par exemple caissier de la paroisse de Morlon depuis 45 ans, j'ai enseigné pour le brevet fédéral en assurances sociales durant plus de 25 ans et ai présidé le Groupe Romand des gérants AVS durant 13 ans. Mais au-delà de ce trait de personnalité, ce qui m'a fait rester à la CIGA, c'est tout simplement la passion du métier. C'est un domaine extrêmement intéressant, surtout pour quelqu'un comme moi qui aime travailler les dossiers. J'apprécie aussi le fait de conseiller nos affiliés et traiter les cas plus complexes.

**Avez-vous un souvenir particulièrement marquant de vos années à la FPE-CIGA ?**

C'est très difficile de n'en sélectionner qu'un seul, car il y a vraiment eu beaucoup de bons moments. Quand je suis arrivé, mon prédécesseur, Pierre Allaman, gérant à la fois la Caisse AVS et les associations. Il n'y avait pas la répartition des tâches entre FPE et CIGA comme aujourd'hui. En 1986, pour le Marché des Artisans, nous avons sillonné les routes de la Gruyère avec un carillon qui venait de Belgique. Avec la plus fidèle collaboratrice de la FPE-CIGA, Catherine Oberson, au volant de ma voiture équipée de haut-parleurs, j'appelais les passants à venir écouter le carillon et visiter le Marché. Cette édition a d'ailleurs été le déclencheur du renouveau du Comptoir gruérien de 1987.

De manière plus générale, ma carrière a aussi été marquée par trois personnes importantes que je souhaiterais citer. M. Pierre Allaman, mon prédécesseur et formateur qui m'a transmis la passion de la branche. M. Christian Castella, ancien directeur de la FPE, qui a créé l'unité qu'il y a toujours actuellement entre la Fédération Patronale et la CIGA et avec qui j'étais très complémentaire. Et enfin, M<sup>me</sup> Nadine Gobet, qui a su reprendre les rênes et continuer sur cette voie, tout en apportant sa touche personnelle.

**Au cours de votre carrière, vous avez pu être témoin de nombreux changements dans l'entreprise. Lequel a été le plus marquant ?**

Sans doute l'évolution informatique, qui a été phénoménale. Quand je suis arrivé, on en était aux prémisses avec les premiers ordinateurs. Les machines n'étaient même pas assez performantes pour traiter la facturation mensuelle ou le bouclage en une seule opération. Et lors des adaptations de rentes, les nouveaux montants devaient être gravés dans des plaques métalliques, le fameux système Adrema, cela nécessitait une personne à 100% pendant deux semaines. C'est dire si l'informatique a bien simplifié les choses.



**Comment s'est passé la collaboration avec votre successeur, M. Fabio Vanoli ?**

Très bien. M. Vanoli est quelqu'un de jeune, qui a le sens du détail. Tout comme moi, c'est aussi un homme de dossiers, mais qui est éga-



**Au final, ce sont les personnes, et non pas le travail, qu'il est le plus difficile de quitter.**



lement à l'aise avec la clientèle. Je pense qu'il est tout à fait à sa place dans cette fonction.

Si je dois lui donner encore un conseil, ce serait de savoir s'isoler et de prendre son temps pour traiter les cas. Avec la technologie, on a tendance à toujours se laisser déranger par nos emails et à se mettre la pression pour répondre au plus vite. Il faut parfois savoir s'en distancer pour ne pas se déconcentrer des dossiers à traiter.

**Avez-vous déjà des projets pour votre retraite ?**

Pour moi, le plus important sera d'éviter l'agenda blanc. Je veux que ma semaine continue d'être rythmée et structurée par des activités. J'ai d'ailleurs gardé certains mandats accessoires à assumer chaque semaine. Ma femme sera aussi à la maison, donc nous allons profiter de faire les activités communes que nous ne pouvions faire que le week-end, comme le VTT et les raquettes. Et puis, je profiterai de passer du temps avec mes petits-enfants.

**Qu'est-ce qui va le plus vous manquer ?**

Sans hésiter, la relation conviviale et agréable avec tous les collaborateurs, ainsi que l'harmonie avec les autres membres de la Direction. Au final, ce sont les personnes, et non pas le travail, qu'il est le plus difficile de quitter.

Anaïs Henry

# ACTU MEMBRE

## Hubert Etter et Fils S.A.

Fondée en 1958, l'entreprise Hubert Etter et Fils S.A. a fêté ses soixante ans en 2018. Dans une économie qui a parfois été difficile, sa longévité repose sur sa capacité à rester innovante et à garder un temps d'avance sur ses concurrents. Rencontre avec une partie du Conseil d'administration, pour en apprendre un peu plus sur leur fonctionnement et leurs futurs projets.

L'histoire de l'entreprise débute avec Hubert Etter, le fondateur, qui commence sa carrière en ouvrant un petit garage à Siviriez. Il déménage à Vuadens en 1965 pour y construire une entreprise spécialisée dans les transports et les réparations. Depuis, Hubert Etter et Fils S.A. n'a cessé de développer ses activités, investissant dans de nouvelles machines et créant de nouveaux départements pour répondre aux futurs besoins du marché. Aujourd'hui, l'entreprise emploie 65 collaborateurs et est spécialisée dans l'entretien et l'assainissement de canalisations, l'hydrodémolition, les super-aspirateurs, le service de bennes et la gestion de déchets ainsi que les WC mobiles.

Cette faculté à prévoir les évolutions du marché et à ne pas avoir peur d'investir pour innover est ce qui fait la force de l'entreprise, comme le souligne Pascal Koestinger : « Le fondateur, M. Hubert Etter, maintenant retraité, était toujours à la pointe de la technologie. Il cherchait sans cesse à avoir une longueur d'avance pour proposer des solutions que les concurrents n'avaient pas. Aujourd'hui, nous continuons ce travail, même si c'est plus difficile car la concurrence est plus féroce. Mais il reste encore des marchés à découvrir et de nouvelles solutions à apporter. »

Et au-delà de l'innovation, Jean-Jacques Etter explique que l'entreprise mise aussi beaucoup sur la qualité de son travail : « C'est une règle d'or pour nous. Sur la durée, la qualité paie toujours, même si le prix est un peu plus élevé. Nos clients l'ont d'ailleurs bien compris. Il nous est primordial d'aller au bout des mandats qui nous sont confiés et de trouver les solutions pour terminer un chantier. Même lorsque cela semble impossible, avec de la volonté ainsi que notre expérience, nous pou-



Conseil d'administration (de g. à dr.) : Michel Dousse, Hubert Etter, Jean-Jacques Etter, Philippe Etter, Claudine Bussard, Pascal Koestinger, Me Adrien de Steiger

vons résoudre beaucoup de problèmes complexes. » Une caractéristique de l'entreprise essentielle pour les clients, qui ne voient pas Hubert Etter et Fils S.A. uniquement comme un prestataire, mais également comme un conseiller.

Pour offrir de la qualité et de l'innovation, il faut un personnel qualifié. C'est pourquoi l'entreprise met un point d'honneur à transmettre le savoir-faire à l'interne grâce à des formations continues, et à former les jeunes en apprentissage. Philippe Etter souligne que les employeurs sont également ouverts aux idées du personnel et savent s'appuyer sur leur expérience : « Lorsque nous souhaitons créer de nouveaux départements et de nouvelles niches, nous le faisons avec nos collaborateurs internes, qui sont une de nos grandes forces. Quant à la formation des jeunes, elle nous permet d'avoir un regard plus moderne sur nos manières de fonctionner. » Cette implication des employés dans le fonctionnement de la société a notamment permis de les fidéliser, chose pas toujours aisée pour les entreprises aujourd'hui.

Pour bien passer le cap de la soixantaine, il était donc important pour l'entreprise de remercier les acteurs essentiels à sa longévité, c'est-à-dire son personnel et ses clients, comme l'explique Pascal Koestinger : « Nous avons fait une sortie de deux jours à Munich avec tous les collaborateurs. Et pour nos clients, nous leur avons offert en fin d'année un présent conséquent typiquement grué-

rien muni du logo de l'entreprise. » Pour la première fois, l'entreprise a aussi décidé de faire un don à la Ligue Fribourgeoise contre le cancer, pour les enfants.

Pour les prochaines années, le premier objectif de Hubert Etter et Fils S.A. sera de ne pas manquer le virage de la digitalisation, notamment pour gagner du temps et rester compétitifs. C'est un processus qui est déjà en cours, par exemple pour la réalisation de devis, pour lesquels l'informatique permet de gagner un temps considérable, ainsi que pour les chauffeurs, qui sont maintenant équipés de tablettes tactiles et non plus de bons en papier. Michel Dousse, le président du Conseil d'administration, met également en avant un autre axe qui fait partie de leur stratégie future : « Nous voyons beaucoup d'opportunités dans l'environnement, c'est donc un domaine dans lequel nous souhaitons innover. » Et bien entendu, en continuant d'avoir toujours une longueur d'avance sur leurs concurrents.

Anais Henry



# ASSURANCES SOCIALES



Caisse interprofessionnelle AVS de la  
Fédération des Entreprises Romandes  
**FER CIGA 106.3**

## Modifications pour 2019 – Chiffres clés

### Rentes (montants mensuels)

Rente minimale de vieillesse	Fr. 1'185.–
Rente maximale de vieillesse	Fr. 2'370.–
Montant maximal octroyé à un couple marié (150% de la rente maximale)	Fr. 3'555.–

### Cotisations AVS/AI/APG

Cotisation minimale annuelle pour non-actifs et indépendants	Fr. 482.–
--	-----------

La nouvelle fourchette du **barème dégressif de cotisations AVS/AI/APG appliqué aux indépendants** s'entend entre un revenu annuel de

**Fr. 9'500.–** (taux 5,196%) et

**Fr. 56'900.–**, montant à compter duquel s'applique le taux maximal de 9,65%.

Pour un revenu inférieur à Fr. 9'500.–, la cotisation minimale de Fr. 482.– est prélevée.

### Prévoyance professionnelle / 2ème pilier LPP

Montants-limites de la prévoyance professionnelle obligatoire LPP (annuellement)

- salaire minimal annuel	Fr. 21'330.–
- déduction de coordination	Fr. 24'885.–
- salaire coordonné annuel minimal	Fr. 3'555.–
- limite supérieure du salaire annuel	Fr. 85'320.–

### Prévoyance individuelle / 3ème pilier

Déduction fiscale maximale autorisée

- avec affiliation à une institution de prévoyance du 2ème pilier	Fr. 6'826.–
- sans affiliation à une institution de prévoyance du 2ème pilier et au maximum 20% du revenu net	Fr. 34'128.–

## IMPRESSUM

### Edition

FPE-CIGA, Bulle

### Rédaction

Anaïs Henry

### Graphisme

agence DEP/ART, Bulle

### Impression

media f SA - Glassonprint, Bulle



**FPE - CIGA**  
Fédération Patronale  
et Économique