



# Patron cherche successeur idéal



G  
U  
d  
p  
l  
a  
s  
é  
à  
s



KATARZYNA GORNIK  
**TRANSMISSION**

Une BD intitulée les 7 règles d'or pour saboter sa succession, des ateliers pour s'y préparer: la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie emploie cette problématique. Avec humour.

«**C**e qui est important, c'est le sentiment d'avoir fait quelque chose d'intéressant dans sa vie. Mais les choses évoluent... Il faut savoir se retirer.» Pour Jean-Pierre Maurel, ancien directeur de la société Tusa, cela ne signifie pas se

Lausanne

24 Heures  
1001 Lausanne  
021/ 349 44 44  
www.24heures.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 40'000  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich



Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 13  
Fläche: 63'865 mm<sup>2</sup>

**GUIDE**  
Un extrait  
de la BD  
publiée par  
la CVCI.  
sept règles,  
à ne pas  
suivre.



désintéresser totalement d'une vaillaient à ses côtés. «La so-  
bonne partie de ciété avait acquis une certaine  
sa vie. «Je re valeur... Il nous était difficile de  
tourne dans l'en la racheter et nous avons pré-  
treprise à peu près tous les  
deux mois. Pour discu-  
ter, par plaisir intellectuel», confie-t-il.  
Même huit ans après avoir quitté  
la société. «J'ai  
vendu il y a dix ans, puis j'ai  
assuré l'intérim. Après trente-  
deux ans de direction, cela m'a  
permis de me rendre compte de  
ce que c'est de travailler pour  
quelqu'un d'autre...» raconte en-  
core le septuagénaire, qui avoue  
en riant le plaisir qu'apporte le  
rôle du capitaine. C'est sans  
doute d'ailleurs pour garder la  
maîtrise jusqu'au bout que Jean-  
Pierre Maurel avait commencé à  
envisager sa succession dès ses  
60 ans.

Toujours en activité à Vevey,  
l'entreprise continue à produire  
des tubes d'emballage en alumi-  
nium. Avant qu'il ne la cède à un  
groupe étranger, sa PME - (et sa  
centaine de collaborateurs) -  
produisait à 95% pour le secteur  
pharmaceutique, et exportait  
80% de ses réalisations. «Le  
grand public ne connaît pas  
Tusa. Mais tout le monde a des  
tubes de crème dans sa pharma-  
cie!»

### Une question d'hommes

Autant d'entreprises, autant  
d'histoires... Le plus souvent, de  
famille. Comme le relève Ber-  
nard Claessens, lui aussi invité,  
mardi dernier, par la Chambre  
vaudoise du commerce et de  
l'industrie et le Swiss Venture  
Club, pour témoigner sur le  
thème de la transmission d'en-  
treprise. Son père, Luc Claes-  
sens, a décidé de vendre, à peine  
âgé de 55 ans. Deux de ses en-  
fants (Bernard, CEO, et Vincent,  
directeur des ventes) tra-

vaillaient à ses côtés. «La so-  
ciété avait acquis une certaine  
valeur... Il nous était difficile de  
la racheter et nous avons pré-



PATRICK MARTIN

féré maintenir l'unité fami-  
liale», explique Bernard, qui a  
conservé son poste de CEO de  
Claessens, et qui vient de se voir  
confier le destin d'une autre  
usine du groupe français Mate-  
ris, son nouveau «patron». «Quand nous nous sommes ren-  
dus pour la première fois à  
Paris, pour ce qui n'était encore  
qu'une discussion informelle,  
nous nous étions dit que nous  
allions nous y sentir perdus...  
L'immeuble avait six étages.  
Mais, finalement, le feeling avait  
passé. C'est une question  
d'hommes.»

Pour ne pas se rater au mo-  
ment de trouver un successeur,  
il faut s'y prendre tôt. Et accepter  
de se faire aider, relève de son  
côté Nicolas Leuba, qui a lui  
aussi vécu le difficile moment de  
la cession, de la société Honeg-  
ger à la marque Larag, en jan-  
vier 2009. Pourtant, la vente au  
groupe alémanique s'est faite en  
accord avec les trois générations.  
«Nous avons élaboré une straté-  
gie. Ce qui ne veut pas dire que  
la charge émotionnelle est  
moins importante. Nous avons  
dû passer par une médiation  
familiale et commerciale.» Une  
expérience dont Nicolas Leuba a  
d'ailleurs tiré profit. En deven-  
nant, à son tour, conseiller en  
médiation commerciale. ■

La brochure *7 règles d'or  
pour saboter sa succession*  
est disponible gratuitement  
auprès de la CVCI.

Programme des ateliers et infos:

## «Une transmission comporte toujours beaucoup d'émotion»

NICOLAS LEUBA, ANCIEN CEO  
DU GARAGE HONEGGER, RACHETÉ  
PAR LE GROUPE JÄGER HOLDING



## Bien des pièges à éviter...

Dans les cinq ans à venir, près de 18 000 entreprises devraient faire face à une succession en Suisse romande. Telle est l'une des conclusions de l'étude, commandée par l'association Relève PME au Centre pour les entreprises familiales de l'Université de Saint-Gall et à l'Institut Entrepreneuriat & PME de la Haute Ecole de gestion de Fribourg. Le document dresse un bilan des pratiques et des difficultés qui se posent aux entrepreneurs. La question prend de l'ampleur, avertit l'étude de Relève PME. Entre 2005 et 2009, le nombre d'entreprises devant être remises dans les cinq prochaines années a passé d'environ 18% à 25%. On comprend mieux la mobilisation autour de ce thème d'organismes comme le Centre patronal, la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie

(CVCI) ou encore le réseau Rezonance, qui organise en avril une conférence sur ce thème.

Remettre sa société n'est en effet guère plus aisé qu'en mettre une sur les rails. Avec tout autant d'émotions à la clé, moins porteuses... La brochure éditée par la CVCI liste quelques pièges à éviter: croire qu'on a tout le temps (une succession se prépare cinq à dix ans à l'avance); croire qu'on peut se passer d'une évaluation objective de la valeur de son entreprise (au risque de ne pas choisir une stratégie visant à bien se positionner pour intéresser des repreneurs). Parmi les erreurs les plus répandues: refuser de s'adresser à des spécialistes (fiscalistes, médiateurs, etc.), voire choisir un successeur sans même lui demander son avis. Ni même envisager de le former, en cas de besoin.