



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 mm²

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.