



Carole Hubscher
a succédé
à son père
Jacques en 2012.

Comment reprendre une PME en évitant les pièges

PAR MARY VAKARIDIS

Une succession, ça se prépare au minimum cinq ans avant le passage de témoin. Chez la famille Hubscher, à la tête de Caran d'Ache, la transition très réussie a même duré dix ans. Témoignages et conseils.

«**U**N CAS D'ÉCOLE.» Présidente du conseil d'administration de Caran d'Ache depuis 2012, Carole Hubscher se montre généreuse de son expérience car elle estime avoir vécu une passation de pouvoirs dans des conditions «idéales». Après une phase de transition de dix ans, la Genevoise a succédé à son père, Jacques Hubscher, à la tête de l'entreprise «d'instruments d'écriture et de dessin».

«Il n'y a jamais eu de pression de la part de nos parents, relate-t-elle. Ma sœur s'est très tôt dirigée vers la banque, tandis que j'étais attirée par la société. Les rôles se sont ainsi distribués sans conflit. Il est primordial pour la famille de définir clairement les intentions de chacun dès que possible. Et les conditions à remplir doivent être explicites. Il a toujours été clair pour moi que je devais d'abord faire mes preuves avant de reprendre la direction de la maison.»

Cette succession comporte un caractère d'autant plus exemplaire qu'il est rare aujourd'hui de voir les sociétés rester dans le giron familial. Les héritiers se montrent toujours moins nombreux à vouloir prendre en charge les affaires de la génération précédente. Si la reprise de Caran d'Ache semble s'être déroulée sans heurt, c'est que les conditions du succès semblaient réunies, avec une passation de pouvoirs bien anticipée. Carole Hubscher affiche en outre un

CV sans faute avec une formation à l'École hôtelière de Genève, complétée par un diplôme de la Harvard Business School à Boston. Elle commence sa vie professionnelle au sein du département des ventes internationales de Caran d'Ache puis rejoint le groupe Swatch où elle lance la marque Calvin Klein. «C'était un choix cohérent avec mes projets.» Après avoir travaillé pour une agence de gestion des marques, elle crée son propre bureau de conseil en 2003. Parallèlement, elle rejoint dès 2002 le conseil d'administration de Caran d'Ache afin d'assister son père.

«Il a fallu m'imposer»

«La nouvelle génération a apporté un style différent mais toujours dans le respect de l'ADN de la marque. Par chance, mon arrivée correspondait à un changement de génération dans la direction et j'ai pu constituer ma propre équipe. Néanmoins, même si la transition s'est bien dérou-

PHOTOS: DR

lée, tout changement demande un temps d'adaptation. Il a fallu parfois m'imposer, surtout vis-à-vis de mon père», reconnaît Carole Hubscher.

Lorsqu'une succession se déroule de manière moins sereine, c'est en général parce que le patron a trop retardé le moment de passer la main. Le premier obstacle est de nature fiscale. Comme il est plus avantageux de transférer une société en capitaux (SA ou Sarl) qu'une entreprise en raison individuelle, il faut prévoir un changement de statut juridique. Or, la vente des actions de la SA ne peut s'effectuer qu'après un délai légal de blocage de cinq ans. Associé chez Baker & McKenzie à Genève, Hubert Orso Gilliéron prévient: «Ce délai de cinq ans semble judicieux pour toute transition entre deux générations. Il est primordial de préparer le processus, sans attendre que le propriétaire soit atteint dans sa santé. Cette période est souvent marquée par des relations délicates à gérer, tandis qu'il faut introduire et former le successeur. Il est donc dans l'intérêt général de ne pas traîner pour lancer des démarches.»

Lorsqu'un seul héritier au sein d'une fratrie reprend la firme, il faut s'assurer que ses frères et sœurs ne soient pas désavantagés. Hubert Orso Gilliéron prévient: «Si la société marche bien, ces derniers se sentiront prétérités. Dans le cas contraire, c'est le repreneur qui pourra se juger lésé. Il est impératif de recourir à un expert extérieur pour évaluer l'entreprise, faute de quoi les antagonismes sont programmés.»

Le patron d'une PME devrait empoigner le problème de sa succession dès qu'il a atteint 60 ans. «Si aucun héritier ne se profile, le propriétaire peut alors s'orienter vers une transmission à des tiers. Le chef d'entreprise entretient souvent des relations privilégiées avec sa clientèle à qui il

doit impérativement présenter le nouveau responsable», assure Hubert Orso Gilliéron.

Secrétaire générale de Relève PME et responsable du soutien aux entreprises au Centre patronal, Nicole Conrad va plus loin dans ses recommandations:

«Personne n'est à l'abri d'un accident entraînant une incapacité temporaire – ou définitive. Il en va donc de la responsabilité d'un patron de prendre les dispositions nécessaires, notamment en établissant un mandat pour cause d'incapacité qui permet de désigner une ou plusieurs personnes chargées de représenter ses intérêts. Il lui faut aussi songer à l'avenir de la société en anticipant idéalement dès l'âge de 55 ans.»

Que ce soit d'anciens cadres supérieurs ou des salariés à la recherche d'une nouvelle voie, il existe un réel bassin de personnes intéressées à racheter une société existante. Une majorité de PME suisses emploie moins de cinq personnes pour une valorisation inférieure à 5 millions de francs. Les banques demandent ordinairement une part de fonds propres de 50%, pour laquelle on peut mobiliser son 2^e pilier. Bref, tout paraît aller pour le mieux avec, d'un côté, des vendeurs de sociétés et de l'autre des entrepreneurs prêts à les acquérir. Mais, dans les faits, les uns et les autres ont beaucoup de mal à se trouver.

Vendre sa société: un tabou

«Le problème à relever est le tabou qui règne autour de la transmission d'entreprise. Pour un entrepreneur, sa société, c'est toute sa vie. Le cédant craint aussi de déstabiliser ses employés s'il annonce



Nicole Conrad, de Relève PME, note qu'il vaut mieux anticiper dès l'âge de 55 ans.

qu'il envisage de vendre et de «lancer des signaux» à la concurrence. Résultat, certains entrepreneurs nous contactent tardivement, souvent à plus de 70 ans, avec le désir de vendre leur entreprise dans les deux mois. Or, il est primordial de «préparer la mariée», c'est-à-dire de mettre l'entreprise en situation de transmissibilité. Le délai nécessaire évoqué est souvent de cinq ans, ce qui correspond à la durée légale pour notamment un éventuel changement de forme juridique», rapporte Nicole Conrad.

Cette tendance est d'autant plus regrettable que les entreprises transmises présentent un taux de survie remarquable de 95% à cinq ans, à comparer avec un taux de survie de 50% à cinq ans en cas de création

d'entreprise. Le management buy-out (MBO), à savoir la reprise d'une société par les cadres, s'affirme par ailleurs comme une solution en augmentation ces dernières années, qui fonctionne très bien sur le terrain.

Et puis, Nicole Conrad met en garde: «Malheureusement, il faut oublier la confiance et les accords scellés par une poignée de main. Faites-vous accompagner par des spécialistes car il est important d'établir des clauses de confidentialité et des contrats de vente en bonne et due forme.» Escroquerie et abus se révèlent fréquents. Un entrepreneur a ainsi ouvert tous ses livres à un concurrent qui se présentait comme un repreneur potentiel. Ce dernier a photographié les documents et lui a volé sa clientèle. Un autre avait concédé une remise sur le prix de l'entreprise en échange de son engagement en tant que salarié durant cinq ans à un salaire conséquent. Il s'est cependant fait licencier par le nouveau propriétaire durant son temps légal d'essai. Les repreneurs aussi peuvent être abusés. Une équipe de jeunes managers s'était engagée pour reprendre une firme industrielle de l'arc jurassien. Après plus d'une année de travail d'audit pour la société à titre gracieux, ils ont appris que le propriétaire avait changé d'avis et finalement vendu à une tierce personne. ■

30 ans
bachelor, MBA, executive MBA, DBA, CAS, DAS
management de projets, marketing digital

**bachelors en
management
communication**

rentrée: 24 octobre 2016
accrédités IACBE

ESM
L'ÉCOLE
SUPÉRIEURE
DE MANAGEMENT ET DE COMMUNICATION
GENÈVE

Osez l'action !

022 979 33 79 esm.ch