

Ma PME rachetée, et maintenant?

De nouveaux locaux, un nouveau directeur, une nouvelle identité: la reprise d'une entreprise s'accompagne souvent de profonds bouleversements pour celui qui a vendu. Témoignages de patrons romands. *Par Céline Bilardo*

C'est dans le quartier flambant neuf de la Morâche, à Nyon (VD), près de la gare, que Jacques Suard et ses 15 collaborateurs ont pris leurs marques depuis quelques mois. L'architecte nyonnais de 72 ans a vendu son entreprise, Suard Architecture, fin 2011 pour en assurer la pérennité. Il l'a confiée à l'un des plus grands acteurs romands du secteur, CCE Architecture & Design, qui emploie déjà plus de 140 collaborateurs.

La démarche de Jacques Suard est courante en Suisse romande. Selon Samuel Babey, directeur Corporate Finance du cabinet d'audit PricewaterhouseCoopers, au minimum 15 PME romandes sont rachetées tous les ans. «Au niveau national, 25% des entreprises devront être transmises dans les cinq années à venir», analyse Nicole Conrad, secrétaire générale de l'association vaudoise Relève PME, spécialisée dans les successions d'entreprises.

Seulement, que deviennent ces sociétés lorsqu'elles sont intégrées à une autre entreprise ou à un grand groupe? Leur identité peut-elle rester inchangée? Quelles transformations sont le plus souvent engagées par le nouvel acquéreur? «Tous les scénarios sont possibles, note Samuel Babey. La première étape de discussion portera sur la valeur et donc le prix de vente de la société. Pour le cédant, la

priorité est surtout d'assurer l'avenir de ses employés.»

Pour Xavier Castaner, professeur à HEC Lausanne, les décisions imposées par l'acquéreur peuvent toucher trois dimensions. La première est structurelle: «L'acquéreur décidera probablement de redistribuer les cartes dans le management de l'entreprise rachetée pour en améliorer le fonctionnement. Il formera peut-être aussi de nouvelles équipes.» Le maintien, ou non, du directeur en place se décide en général au moment du contrat. Le plus souvent, le directeur reste au sein de la société au moins durant les deux premières années suivant la transmission. C'est notamment le cas de Jacques Suard, qui a intégré le conseil d'administration de la nouvelle entité et a donc servi de lien pour une transition en douceur.

Garder sa liberté

La seconde étape concerne les salariés de l'entreprise vendue. «Le repreneur peut intervenir dans le patrimoine des ressources humaines et procéder à des licenciements ou des replacements», explique Xavier Castaner. Dans un troisième temps, l'acquéreur peut finalement imposer toute sa culture ou philosophie d'entreprise. «Il fera disparaître alors totalement l'identité de l'ancienne société.» Le professeur signale néanmoins que l'absorption totale de la

petite entreprise est rare et dangereuse. «Tous les employés risquent simplement de s'en aller.»

«Dans les secteurs techniques, par exemple, les grandes entreprises cherchent le plus souvent à rattraper l'évolution technologique et s'intéressent au savoir-faire spécifique d'une petite entreprise», indique Xavier Castaner. L'exemple de Jean-Christophe Zufferey, directeur de la start-up vaudoise SenseFly, rachetée par le groupe français Parrot en 2012, le confirme. Spécialisée dans la conception et la réalisation de drones à usage professionnel, la jeune entreprise évoluait sur un marché que Parrot, leader dans les drones grand public, envisageait alors d'intégrer. «Toute l'équipe est restée en place et nous avons une liberté totale d'exécution», se réjouit l'entrepreneur de 40 ans.

Anticiper les tensions

Joëlle Rossier, qui dirige un cabinet de recrutement et de conseil à Pully (VD), insiste sur la valeur des ressources humaines. «La cohésion de groupe est importante, surtout si l'entreprise se trouve en phase de développement. L'acquéreur essuiera une perte substantielle si ce patrimoine n'est pas respecté. Les ressources humaines représentent la force vive de l'entreprise et sont de surcroît liées à l'image de l'ancienne structure.» ▶

► Une bonne communication de la part de l'acquéreur et de l'ancien patron est donc essentielle. «Elle permettra d'anticiper les bouleversements qui apparaîtront dans les premiers mois suivant la reprise: un déménagement, un nouvel aménagement de l'espace de travail, la signature d'une nouvelle convention de travail et donc d'une nouvelle politique salariale, ou encore l'apprentissage d'une autre approche de la clientèle, énumère la spécialiste. L'acquéreur intelligent saura capitaliser sur les salariés en place pour faire évoluer la nouvelle entité.»

1 SenseFly, Jean-Christophe Zufferey «Nous gardons une liberté totale»

La société vaudoise SenseFly, rachetée par le groupe français Parrot en 2012, évolue tout en gardant son indépendance. SenseFly est un bel exemple de success

story. En 2011, la société, née à l'EPFL, compte trois collaborateurs, l'année suivante elle en dénombre 35.

Après la prise de participation majoritaire du groupe français Parrot, l'évolution de la société est considérable. «Nous sommes aujourd'hui plus de 80 collaborateurs», détaille Jean-Christophe Zufferey, actuel directeur. L'entreprise, basée dans la zone industrielle de Cheseaux-sur-Lausanne (VD), est devenue en cinq ans leader sur le marché des drones professionnels pour la cartographie 3D de haute précision. D'une cinquantaine de drones vendus sur toute l'année 2011, elle en livre aujourd'hui près de 100 par mois.

«Au moment de notre rapprochement avec Parrot, nous nous trouvions dans une bonne position, poursuit l'entrepreneur de 40 ans. Nous avons un marché et des clients. Nous recherchions en fait un investissement pour stimuler notre capacité d'innovation.» Parrot, alors spécialiste des

technologies sans fil pour mobile, s'était lancée dans le domaine du drone tout public. «C'était là tout l'intérêt: nous avions une vision claire du marché professionnel, Parrot ciblait le marché grand public. Notre acquéreur s'intéressait à la technologie que nous avons développée. Elle a souhaité garder le management en place. Nous avons une liberté totale d'exécution.»

Le savoir-faire et les compétences spécifiques de l'entreprise lausannoise ont convaincu le groupe français de plus de 900 collaborateurs. «Soit nous développons des drones professionnels nous-mêmes, soit nous trouvons une entreprise spécialisée, comme SenseFly», commente Yannick Levy, responsable du développement de Parrot. Les synergies entre les deux leaders technologiques sont telles que des ingénieurs parisiens travaillent aujourd'hui chez SenseFly et vice-versa.

Jean-Christophe Zufferey souligne: «Il s'agit d'un vrai échange de connaissances.

Publicité

SKO
ASC
ASQ

Schweizer Kader Organisation
Association suisse des cadres
Associazione svizzera dei quadri

Le réseau des cadres et de ceux qui veulent le devenir

Certificat ASC pour les membres des exécutifs communaux

Nouveau en Suisse

L'Association suisse des cadres valide les acquis et l'expérience des membres des exécutifs communaux par l'octroi d'un certificat en gestion communale.

Concept

Le certificat ASC en gestion communale fournit une reconnaissance d'une organisation professionnelle qui clarifie les compétences clés acquises et démontrées pour mener à bien les responsabilités inhérentes à ces fonctions politiques.

Qui peut en bénéficier ?

Tout membre ou ex-membre d'un exécutif communal, avec un minimum de 2 années d'expérience.

Processus d'obtention

Après étude des pièces fournies au dossier (attestation de fonction, attestation du sens de l'éthique, auto-évaluation, CV), le demandeur est auditionné afin de vérifier les compétences générales et de conduite effectivement acquises dans la fonction, voire les compétences spécifiques liées au dicastère.

Expérience

Depuis 2009, notre association valide avec succès les compétences et les expériences des officiers de l'armée suisse. Près de 400 officiers bénéficient déjà d'une telle validation.

Renseignements / formulaire de demande:

www.cadres.ch/validation-conseiller-communal



«En Suisse, les compétences des politiciennes et politiciens doivent être mieux reconnues.»

Christophe Darbellay, Conseiller national, Président du PDC Suisse

Association suisse des cadres ASC

Bd de Grancy 37
CH-1006 Lausanne
T: +41 21 625 78 32
info@cadres.ch, www.cadres.ch



Parrot a su garder un esprit de start-up. Nos séances trimestrielles sont de vrais débats, nos discussions sont constructives, ils ne nous ont encore rien imposé.»

2 **Marcel Rywalski, Cetec Automation** «L'entreprise va pouvoir se développer»

Le fondateur de Cetec Automation, Marcel Rywalski, a minutieusement préparé la transmission de sa société, réalisée début 2011. «Je désirais que mon repreneur garde mes employés et mes clients.» L'ingénieur Marcel Rywalski, fondateur en 2004 de l'entreprise Cetec Automation, à Fribourg, pensait depuis cinq ans déjà transmettre sa société spécialisée dans l'automation, lorsque sa fiduciaire organise une rencontre début 2011 avec son futur acquéreur: José Brandulas, directeur de PQH Holding, une société fribourgeoise de 250 collaborateurs spécialisée dans la gestion des finances,

des ressources humaines et de l'informatique. «Entrer dans la holding PQH était l'idéal pour pérenniser ce que j'avais construit», lance l'ancien directeur de 65 ans. Cetec Automation emploie alors huit personnes et compte plus de 40 clients dont Nestlé et Philip Morris International. «Comme je pensais partir, j'avais décidé de freiner la croissance de nos affaires.»

Après le rachat de plusieurs sociétés spécialisées dans les domaines de la production, PQH Holding s'orientait depuis quelques années dans les métiers plus techniques. «L'intégration de Cetec Automation nous a permis de renforcer notre implication dans ce domaine», remarque José Brandulas. Le groupe a tout d'abord engagé la centralisation administrative des activités de Cetec Automation. «Pendant un an, j'ai continué à gérer la société, tout en formant le futur directeur que j'avais sélectionné pour reprendre mon poste, précise Marcel Rywalski, aujourd'hui à la

retraite. PQH a repris d'abord notre comptabilité, que nous avons externalisée. Puis, il fallait officialiser ce que je faisais auparavant instinctivement. Nous devions gérer davantage de paperasse, ce qui agaçait au début, aujourd'hui tout va bien.» Avec près de trois ans de recul sur la reprise de sa société, Marcel Rywalski se réjouit. «L'entreprise est maintenant stabilisée, elle va pouvoir se développer. Le directeur peut s'appuyer sur une structure qui ne repose pas entièrement sur lui. Il pourra déléguer.»

3 **Jacques Suard, Suard Architecture** «Je ne voulais pas de changement brutal»

L'architecte Jacques Suard a cédé son entreprise à un très grand bureau lausannois pour lui donner un nouveau souffle.

Jacques Suard a réalisé des chantiers phares de la région avec les 15 collabo- ▶

Publicité

leur **VIE** est en **JEU**



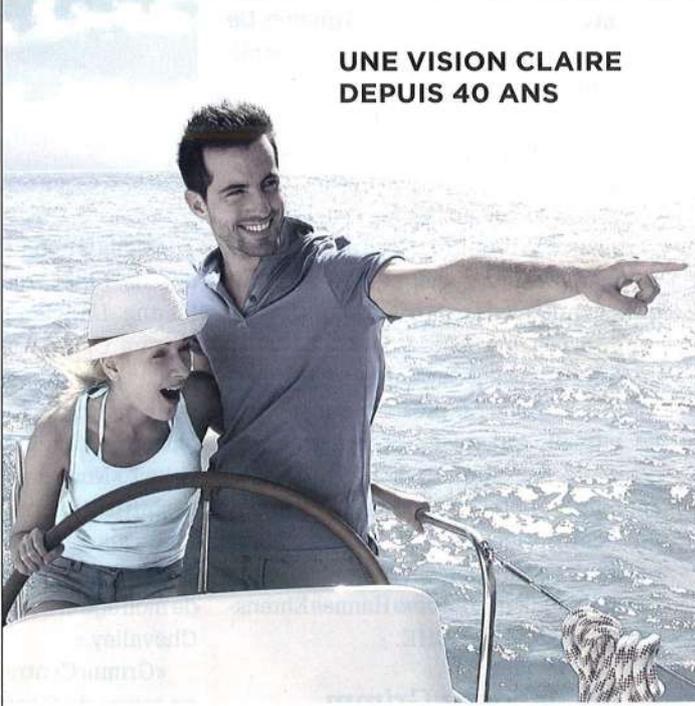
**Offrez un refuge à un enfant.
Offrez-lui un avenir.**

ALIGRO
SOUTIEN MEDAIR

MEDAIR
AIDE D'URGENCE ET RECONSTRUCTION

CCP 10-648-6 | medair.org
Envoyez MEDAIR15 par SMS au 488
pour les aider avec 15 francs.

**UNE VISION CLAIRE
DEPUIS 40 ANS**



copré
LA COLLECTIVE
DE PRÉVOYANCE
40 ANS | 1974 - 2014

PRIMÉE QUATRE FOIS DEPUIS 2009
2009 Meilleur intérêt attribué sur 9 ans
2012 Meilleur rendement sur 7 ans
2013 Meilleur rendement sur 8 ans
2014 Meilleur rendement sur 10 ans

PRÉVOYANCE 2^e PILIER POUR LES PME
0848 000 488 | www.copre.ch

► rateurs de son atelier nyonnais, comme le centre commercial La Combe, à Nyon, ou encore le complexe de Balexert, à Genève. Assis dans les locaux flambant neufs de ce qui est aujourd'hui Suard-CCHE Architecture, dans le récent quartier de la Morâche, à Nyon, l'architecte de 72 ans se montre serein.

A la fin 2011, Jacques Suard cède son entreprise à l'un des plus grands bureaux d'architectes romands, CCHE Architecture & Design, sis à Lausanne. La société, dont la direction est partagée entre six associés, compte plus de 140 employés. «Je voyais cette grande structure d'un bon œil. Elle a une même vision du métier et CCHE a donné un nouveau dynamisme à Suard.» La reprise s'est faite en douceur. «Je ne voulais pas de changement brutal, je suis resté plus de deux ans dans le conseil d'administration. J'étais très impliqué. Certains mandats me tenaient à cœur et je voulais les mener à terme.»

Les adaptations engagées ont été nombreuses et rapides: six mois après le rachat, deux associés de Suard Architecture, dont la fille de Jacques Suard, Stéphanie, ont rejoint la direction générale du groupe. De son bâtiment historique, l'équipe a par ailleurs déménagé dans de nouveaux locaux en 2014. «Cela a été le plus pénible émotionnellement pour moi», admet Jacques Suard. Sans compter le renouvellement de l'équipe pour compenser les membres qui partaient à la retraite. «Nous avons pris le temps de rassurer chaque collaborateur qui s'inquiétait de tous ces changements», confie Stéphanie Suard Dancet.

Grâce au rachat de Suard Architecture, CCHE a consolidé sa présence sur La Côte. Le bureau, qui mise sur la formation, accueille dix stagiaires EPFL et sept apprentis. «Notre concept est de faire porter l'entreprise par les jeunes. Ils se retrouvent naturellement aujourd'hui dans nos deux ateliers», observe Hannes Ehrensperger, associé de CCHE.

4 Jacques Grimm. Grimm Centre «Nos cultures d'entreprise sont proches»

Jacques Grimm a vendu son enseigne Grimm Centre afin de régler sa succession. La société a gagné en productivité.



Nouveau souffle. Une reprise en douceur: les architectes Max Nack, Hannes Ehrensperger, Jacques Suard et Stéphanie Suard.

«Nous étions concessionnaires Opel depuis 1985», raconte Jacques Grimm, 80 ans. L'ancien propriétaire du garage Grimm Centre, situé au Petit-Lancy, à Genève, ne pensait sûrement pas que cette marque lui permettrait de céder son entreprise familiale au groupe André Chevalley. «Nous ne nous entendions pas sur le chiffre de vente. Il a fallu faire de nombreux allers-retours avant que la marque elle-même ne se fasse du souci en raison de mon âge et contacte directement André Chevalley.»

«Grimm Centre était idéalement située au centre de Genève, là où nous n'avions encore aucun garage, relate André Chevalley, président éponyme du groupe qui possède aujourd'hui cinq enseignes à Genève, deux à Nyon et compte 304 collaborateurs. Opel, ainsi que d'autres concessions du garage, n'étaient pas dans

notre portfolio, c'était donc une belle opportunité.» La vente conclue, le directeur de l'exploitation, Daniel Nero, devient directeur adjoint et un employé du groupe, Alain Kung, dirige l'établissement aujourd'hui.

«Si vous aviez vu le garage il y a deux ans! Aujourd'hui, ce n'est plus du tout le même, témoigne Daniel Nero. Le groupe a conservé les 60 employés de la société et applique son système de reporting qui nous manquait. Et il a surtout investi dans le rafraîchissement de l'infrastructure de 7000 m².» Depuis deux ans, malgré une concurrence accrue, le garage Grimm Centre affiche une augmentation de ses ventes de 25%. Jacques Grimm aime le souligner: «André Chevalley a réalisé son apprentissage dans nos murs, notre culture d'entreprise était donc naturellement proche de la sienne.» ■