

## INVERSION DES RÔLES

# Transmission exemplaire

Neuchâtel. La succession de Gimmel Rouages d'une génération à l'autre s'est faite très vite à l'initiative des repreneurs eux-mêmes.

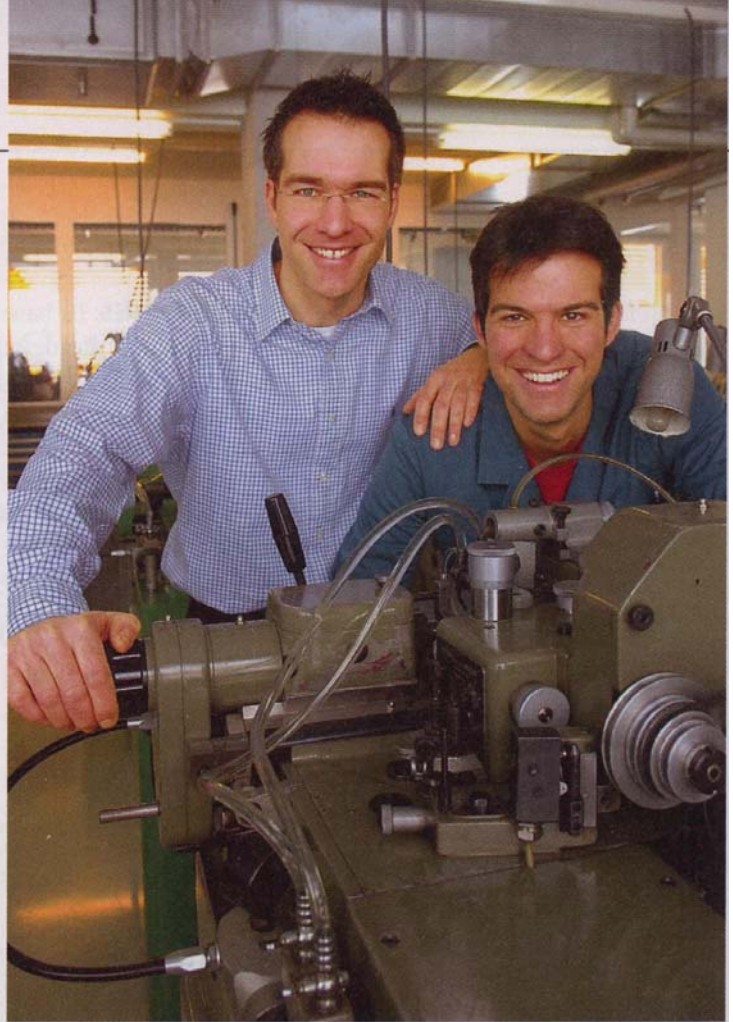
**SYLVIE JEANBOURQUIN**

Dans les entreprises familiales, la question de la succession est souvent cruciale et source d'inquiétudes. Même si le dirigeant a des descendants, la génération montante se destine de moins en moins à la reprise de l'affaire de famille. Le scénario inverse s'est produit chez Gimmel Rouages, à Villiers, dans le canton de Neuchâtel. Les deux fils de Vital Guenin, David (33 ans) et Simon (30 ans), ont même incité leur père à prendre une retraite anticipée pour pouvoir tenir les commandes de l'entreprise plus tôt que prévu. La passation s'est effectuée alors qu'il n'avait pas encore 60 ans. Une succession en douceur qui a été préparée sur plusieurs années.

«Au départ, mon frère Simon, qui a un bagage technique important dans l'horlogerie et qui avait déjà effectué différents stages dans l'entreprise, devait reprendre seul l'affaire. Pour amorcer ce tournant en douceur, il a rejoint Gimmel il y a cinq ans, après avoir acquis de l'expérience auprès de différentes marques en tant que constructeur horloger. Pour ma part,

je suis entrepreneur dans l'âme et j'ai eu envie de relever le challenge et de faire de Gimmel quelque chose qui marche encore mieux», résume David Guenin.

**FRATRIE.** Ingénieur ETS en électronique, David Guenin a fait un postgrade en management et un master en logistique, qu'il a mis en pratique chez Novartis notamment. «Je connaissais bien l'entreprise de mon père pour en avoir entendu parler à la table familiale – ma mère y travaillait aussi à l'époque – et pour y avoir effectué plusieurs stages



**DAVID ET SIMON GUENIN.** L'un avait l'expérience industrielle chez Novartis. L'autre une bonne connaissance de l'industrie horlogère. Alors pourquoi attendre?

et travaux de diplôme, y compris un audit de la société. Et comme je ne me plaisais plus vraiment dans l'ambiance d'une multinationale, je me suis dit que ce serait une superbe occasion de reprendre la société avec mon frère Simon.»

Les deux frères esquissent alors leur projet. Le père est finalement séduit. Un conseiller externe en gestion et en fiscalité est mandaté pour orchestrer la transition. Il sera chargé de mettre sur pied l'arrangement financier. En fait, le père a vendu à chacun de ses fils la moitié

## Une clientèle de fabricants hauts de gamme

Créée en 1926, l'entreprise Gimmel Rouages, basée à Villiers, au pied du domaine skiable des Bugnenets (NE), fabrique des rouages, soit des microengrenages horlogers logés dans le mouvement de la montre et constitués d'un ensemble de roues, d'axes et de pignons. Elle possède comme clients une quinzaine de grandes marques horlogères de l'arc jurassien, car ces rouages haut de gamme

répondent à des critères de tolérance serrés, présentent un état de surface poli et une finition très soignée.

La livraison d'une série de 1000 pièces peut tenir dans une boîte d'allumettes, peser autant que trois cerises et, selon les cas, valoir autant qu'une voiture.



des actions de l'entreprise avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2005, le paiement étant échelonné dans le temps jusqu'à ses 65 ans.

**TRANSPARENCE.** Selon David Guenin, la clé du succès de l'opération réside en trois points. Le premier: tout était clair depuis le début, à savoir que Vital Guenin vendrait toutes ses actions à ses fils et qu'il se retirerait. «On parle encore affaires autour de la table familiale et on l'appelle quand on a besoin de conseils. Mais cela reste un simple échange de points de vue.» Le second: le partage de responsabilités entre les deux frères est précis, et les domaines de compétence sont bien définis. Simon est responsable technique et David

assure la direction du secteur administratif. «Nous ne voulons pas mettre en jeu notre relation et nous avons décidé de toujours mettre à plat les problèmes quand ils surgissent.» Le troisième: avoir fait appel à une personne extérieure pour piloter la succession. «Notre sœur n'était pas intéressée par la reprise de l'entreprise. Nous avons conclu un accord pour qu'elle ne soit pas désavantagée dans le partage.»

**INTENTIONS.** Pour que la transition se fasse aussi en douceur à l'interne, la cinquantaine d'employés de l'horlogerie neuchâteloise a été tenue au courant à chaque étape de l'évolution du projet. «Nous leur avons aussi montré que

nous n'allions pas tout bouleverser en leur présentant nos objectifs. Quelques changements ont été opérés au niveau du personnel, ce qui nous a permis de reconstituer une équipe performante et motivée.» Les nouveaux directeurs de Gimmel Rouages ont également rencontré tous les clients et les fournisseurs stratégiques avant d'entrer en fonctions. «Nous les avons rassurés sur notre intention de rester fidèles au credo de la maison: qualité et respect des délais. Nous sommes en train de développer notre parc de machines, payé en partie par de l'autofinancement et en partie par du leasing. Nous allons également optimiser nos processus et améliorer nos outils de gestion.»



67

**INFORMATION.** Les collaborateurs ont été minutieusement mis au courant de l'évolution du changement de la direction.

A la question de savoir si une vente de l'entreprise à un grand groupe serait un jour envisageable, la réponse est nette: «Nous tenons à notre indépendance et à avoir les mains libres pour mettre en place notre stratégie et non pour dégager un profit à court ou moyen terme.» **PME**