

## Série

## Fils, fille de... (1/6)

## EXPRESS

À partir de ce samedi, «L'Echo» se penche sur les «fils de...», qui sont nés avec un patronyme déjà célèbre dans le monde de l'entreprise.

Certains ont décidé de rester dans le giron familial, d'autres pas, parfois effrayés par les difficultés et la pression que cela représente (lire ci-contre). Parfois pour d'autres raisons.

À suivre: mercredi: **PitInéraire de Cilles Daoust**, fils de Jean-Claude Daoust, ancien président de la FEB, qui partage son temps entre le cinéma et l'entreprise familiale.

FRÉDÉRIC THERIN

L'enfer peut parfois être pavé de bonnes intentions... En vous mettant le pied à l'étrier, vous aidez peut-être en réalité, sans vraiment le vouloir, vous faire traîner un lourd boulet. Reprendre les rênes de la société familiale des mains de votre père représente souvent un difficile à assumer. «Il est toujours plus difficile d'être le "fils de..." que d'être le fondateur d'une société», souligne Laurent Weerts, l'administrateur-délégué de l'Institut de l'Entreprise Familiale. Ce statut peut vous poser un problème de légitimité. Ce risque doit être pris en compte par les «jeunes» dirigeants. «Il peut être pénalisant d'être le "fils de...», confirme Marie-Christine Chalus-Sauvagner, maître de conférence à l'Université Grenoble 2. Le «siché» de l'héritier ne avec une cuillère en argent dans la bouche à aussi tendance à vous coller à la peau pendant de très nombreuses années. «Il est très compliqué de se défaire de cette image», prévient Diane de Ferron, la déléguée générale de FBN France (Family Business Network France). Il existe toutefois des moyens de faciliter ce «passage de relais»...

## Le temps fait beaucoup...

■ Une transmission, cela se peaufine longtemps, très longtemps à l'avance. «Une succession se prépare dès le berceau», note Laurent Weerts. Il faut ainsi dire à son futur successeur dès son plus jeune âge qu'il risque de prendre votre relève. Ce «conditionnement» est absolument nécessaire pour éviter de nombreuses déconvenues. Nathalie Marly, l'auteure d'un livre intitulé «Que doit faire le fiston pour reprendre la place de papa?» (Editions Dricot), estime qu'il «faut au moins dix ans pour assurer une bonne transmission au sein de l'entreprise.»

■ Ce parcours du combattant doit également être effectué sans aucune relâche. Trop souvent submergés par leurs tâches quotidiennes ou refusant d'imaginer l'avenir de leur entreprise après leur départ, les patrons d'entreprises familiales commencent souvent à penser à leur succession trop tardivement. Cette attitude «peut s'avérer dangereuse pour la société. Mal préparé, un héritier risque de déclencher des conflits familiaux très violents qui peuvent se solder par une division profonde des actionnaires.

## Que faire avant de rejoindre le giron familial?

Les fondations d'une succession réussie doivent être coulées bien avant l'arrivée de «l'héritier» au sein de la société familiale. L'objectif principal de cette période est de donner une véritable crédibilité au futur «patron» du groupe. Pour se faire, de nombreuses étapes doivent être franchies de manière méthodique et réfléchie.

■ Les «présentations» doivent tout d'abord être faites très tôt. «Il est toujours bon de faire gambader vos enfants dans l'entreprise quand ils sont encore tout gosse», juge Johan Lambrecht qui enseigne également l'économie, l'entrepreneuriat et les entreprises familiales à la Hogeschool-Universiteit de Bruxelles (HUB). Cela permet aux salariés de mieux connaître leurs futurs dirigeants. En vieillissant, vos enfants peuvent ensuite faire des stages dans la société et un peu plus tard, permettez-leur d'assister aux conseils d'administration en tant qu'observateurs. Cette phase que j'appelle de «pre-business» et qui dure jusqu'au 22<sup>e</sup> anniversaire de vos héritiers doit leur permettre de découvrir votre entreprise et de comprendre ses métiers et ses valeurs.»

■ Pour construire sa légitimité auprès du personnel, des actionnaires et des clients, posséder un bon bagage universitaire représente un atout de taille. «Un diplôme reconnu permet de bien préparer votre arrivée aux commandes de la société», estime la déléguée



Reprendre les rênes de la société familiale des mains de son père représente souvent un héritage difficile à assumer.

## Le délicat métier de «fils de...»

générale de FBN France. «Des sociétés familiales stipulent dans leurs règlements intérieurs que leurs futurs dirigeants doivent suivre des études bien précises et parler couramment deux ou trois langues avant d'être recrutés», constate Joachim Schwass, professeur à l'International Institute for Management Development (IIMD) de Lausanne.

■ Acquérir une expérience professionnelle en dehors du cocon familial est aussi presque obligatoire de nos jours. «Il est toujours préférable que le fiston travaille pendant un temps à l'extérieur afin de se bâtir une crédibilité», résume Nathalie Marly. «Il est fondamentalement pour l'entreprise que l'héritier fasse ses preuves ailleurs», tranche Charles Sasse, auteur de nombreux travaux sur la psychologie dans les entreprises familiales. Cette expérience dans un groupe «extérieur» permet aussi au «fils de...» de s'évaluer par rapport aux autres et de faire ses erreurs de débutant sans pénaliser sa propre compagnie. «Certaines entreprises exigent même que le "fils de..." obtienne deux ou trois promotions internes avant de pouvoir revenir dans la compagnie familiale», remarque Joachim Schwass. Cet objectif est souvent difficile à accomplir, prévient Benoît Leleux, un enseignant de l'IIMD. «Dès le moment où vous vous appelez un tel ou un tel, votre employeur saura pertinemment que vous allez tôt ou tard rejoindre la société de vos parents et il hésitera en conséquence à vous accorder de l'avancement.»

■ Quand le temps est enfin venu de retrouver la firme familiale, commencer par le bas de l'échelle est souvent une bonne idée. «Chez

**Mal préparé, un héritage risque de déclencher des conflits familiaux très violents qui peuvent se solder par une division profonde des actionnaires.**

C & A, les enfants travaillent tous au début dans des magasins à l'étranger», certifie Benoît Leleux. C'est une bonne façon de se faire des références pour l'avenir. Et inutile de brûler les étapes trop rapidement... Multiplier les postes au sein de plusieurs départements permet aussi de «découvrir les différents métiers d'une compagnie», résume Laurent Weerts. Il vaut mieux attendre d'avoir 34 ou 35 ans avant de rejoindre le comité de direction... Patience et longueur de temps.

■ Avant de prendre la barre du navire familial, le futur capitaine renforcera encore sa légitimité s'il accepte de se faire nommer par un comité de direction réellement indépendant... qui examinera plusieurs candidatures dont certaines venant de l'extérieur avant de faire son choix final.

■ Ce lent et compliqué processus prend encore plus de valeur quand il est inscrit noir sur blanc dans un document officiel. «Il est toujours bon de coucher sur papier dans un pacte ou une charte familiale les règles de jeu de votre entreprise», juge Johan Lambrecht. Charles Sasse partage cette opinion: «Les liens qui existent entre les membres de la famille et leur société doivent être abordés de manière formelle et non pas autour d'une hûche lors du repas de Noël.»

## Comment gérer le passage de témoin?

Cette période est sans conteste la plus délicate à gérer pour les «fils de...» car elle nécessite une grande force de volonté de la part de leurs parents. Mais elle est la clé d'une succession réussie ou ratée...

■ Idéalement, une succession doit passer par une période de cohabitation entre le nouveau patron et son père. «C'est toujours une bonne chose de voir le fils occuper le poste de directeur

## LES QUATRE CATEGORIES DE «PÈRE»

Laurent Weerts classe les «cédants» qui confient les rênes de leur société à leurs enfants en quatre catégories.

■ **Le gouverneur:** ce type de patron arrête de travailler du jour au lendemain pour se consacrer au golf ou à la pêche et il ne reviendra jamais travailler pour l'entreprise familiale.

■ **L'ambassadeur:** il imagine sa succession comme un passage de relais à ses enfants. Lorsque son fils accède au poste de directeur général du groupe, il se fait souvent nommer à la présidence du conseil.

■ **Le général:** il quitte la société dans l'idée de revenir peu après afin d'être considéré comme un «sauveur».

■ **Le monarque:** il s'accroche aux commandes jusqu'à son dernier souffle. Le seul moyen de l'evincer est d'engager un conflit ouvert avec lui et de réunir une majorité d'actionnaires pour le pousser à la retraite.

général et son père accepter la présidence du conseil d'administration», pense Nathalie Marly. Le fils peut ainsi gérer l'opérationnel et son père définir la stratégie sur le long terme de l'entreprise. Les tâches des uns et des autres doivent toutefois être parfaitement établies au préalable afin d'éviter d'éventuels conflits. L'objectif est d'éviter l'apparition de triangulation comme c'est souvent le cas dans les couples divorcés quand un enfant demande une chose à sa mère après avoir essayé un refus de son père.

■ Pour réussir son «passage de témoin», le père doit accepter de réellement lâcher la barre de son navire. «Le rôle du cédant est déterminant», précise Johan Lambrecht.

La transmission de son pouvoir passe par quatre phases: il doit tout d'abord ne plus s'occuper de la gestion quotidienne de sa société et donner ensuite ses parts dans le capital à ses enfants. Il lui faut aussi transmettre la connaissance non tangible de son groupe comme son savoir sur ses produits ou sur l'historique de ses clients. Il doit enfin accepter de ne plus incarner son entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs et du personnel afin de permettre à son successeur d'avoir une meilleure visibilité.

## Comment se faire un prénom?

«Quand vous arrivez aux commandes, il vous reste encore tout à prouver en interne et en externe», prévient Laurent Weerts. Un héritage s'assume durant tout le reste de la carrière.

■ Les comparaisons sont inévitables. Un «héritier» doit tout d'abord accepter que son travail soit toujours mis en relation avec les actions passées de son père. «Ancien aurait fait ceci, à l'aurait pas agi comme cela», les «nouveaux» patrons doivent accepter d'entendre leurs salariés susurrer ces petites phrases dans les couloirs.

■ Jouer au chef est contre-productif. «Sivos salariés ont pris l'habitude de vous tutoyer lorsque vous étiez enfant, il s'exige surtout pas qu'ils vous vouvoient quand vous prenez la tête de l'entreprise», préconise la secrétaire générale du FBN. Créer des barrières artificielles n'aide en rien un patron à assumer son autorité. Bien au contraire... «On pourrait croire que c'est une faiblesse que vos employés vous ait connu tout jeune mais c'est au contraire une force», tranche Nathalie Marly.

■ La frugalité est bonne conseillère. «Quand un fils s'empare des rênes du groupe, il doit bien prendre garde de ne pas succéder un saluaire trop éloigné de ce qu'il pourrait prétendre dans une autre entreprise», commente Charles Sasse. Les signes extérieurs de richesse doivent également être dissimulés pour ne pas créer d'envie.

■ Un veil extérieur rassurant. Quand vient le moment de prendre la relève de son père, un PDG a tout intérêt à avoir recours à une aide externe en s'appuyant d'un conseiller qui n'est pas issu de l'entreprise, résume Nathalie Marly. Une autre solution est de faire appel à un réseau de quatre ou cinq personnes indépendantes qui vous aidera à prendre des décisions stratégiques.

Dernière chose: hériter d'une entreprise est une chance qu'il ne faut pas laisser passer si le challenge vous intéresse. Alors assumez votre patronyme... «Un héritier doit accepter le fait qu'il est "le fils de"», conclut Charles Sasse. Il ne doit pas chercher à faire table rase du passé en se lançant par exemple dans des diversifications hasardeuses. Il faut accepter de porter l'étiquette de «fils de...» sans vouloir se faire un prénom au détriment de son nom. Didier Cossin ne dit rien d'autre: «Un fils doit créer son propre système de leadership sans copier son père. Il doit tout simplement rester lui-même.»