

Comment un successeur peut-il asseoir sa légitimité au sein de l'entreprise familiale ?

SUCCESSION > Il y a ceux qui ont toujours su qu'ils allaient prendre la relève de leurs aïeux et ceux qui sont arrivés aux commandes « par accident ». Mais tous les successeurs doivent apprendre à se faire respecter et parvenir à imposer leur autorité quelle que soit la méthode envisagée : décrocher des diplômes solides, s'aguerrir à l'étranger, dans d'autres sociétés, ou encore se faire la main de poste en poste dans l'entreprise de papa. Surtout, il faut beaucoup de patience pour asseoir une légitimité qui, elle, n'est pas acquise à l'avance. ● MODE D'EMPLOI PAR FRÉDÉRIC THÉRIN

Les spécialistes l'appellent le « syndrome de l'imposteur ». Des études américaines ont montré que 60 à 70 % des salariés souffrent un jour ou l'autre de ce syndrome non pathologique mais ô combien paralysant. Parmi les personnes qui s'apprêtent à prendre la succession de leurs parents à la tête de l'entreprise familiale, ce pourcentage doit être encore plus élevé. « Est-ce qu'on va penser que j'ai obtenu ce poste parce que je suis le fils ou la fille de... ? » « Va-t-on me considérer comme le clone de mon père ou de mon oncle ? » « Comment vais-je pouvoir faire entendre ma voix et faire passer mes idées auprès du reste de la famille, des salariés et des clients ? » Ces questions taraudent, comme une musique entêtante, les esprits des futurs patrons de groupes patrimoniaux. Les réponses à ces interrogations sont toutes liées à la légitimité des dirigeants. Gagner le respect de ses pairs ou de son père et asseoir son autorité ne sont pas des choses aisées pour des PDG souvent considérés comme de simples chanceux nés avec une cuillère en argent dans la bouche. Un successeur doit répondre aux attentes classiques liées à son rôle de dirigeant d'entreprise, notamment vis-à-vis des parties prenantes de la sphère « business » de ses fonctions, comme ses salariés, ses actionnaires, ses clients et ses fournisseurs. Mais il doit, en outre, prendre en compte les demandes de sa famille. Or, ces dernières, qui sont souvent chargées en émotions, peuvent être en totale

contradiction avec les exigences que doit respecter un patron « classique ». « Il est toujours plus difficile d'être le "fils de..." que d'être le fondateur d'une société, confirme Laurent Weerts, l'administrateur délégué de l'Institut de l'entreprise familiale. *Ce statut peut vous poser un problème de légitimité.* » Un dirigeant qui se retrouve aux commandes de la compagnie qui porte son patronyme aura encore plus de mal à « assumer » son rôle s'il n'a pas bien préparé son arrivée à la présidence. Certains enfants apprennent dès leur plus jeune âge qu'ils vont prendre la relève de leurs parents. Leur accession au « trône » familial peut donc s'opérer plus naturellement que celle d'un héritier qui succède à ses aïeux un peu « contraint et forcé ». Toutefois, plusieurs méthodes existent pour qu'un dirigeant asseye sa légitimité au sein de sa société.

Il y a successeur... et successeur

Il existe en général deux cas de figure fréquents parmi les personnes qui succèdent à leurs parents à la tête de la compagnie patrimoniale.

L'héritier « naturel ». Cet homme ou cette femme est celui qui a toujours souhaité (ou pour lequel on l'a toujours voulu) reprendre l'entreprise. *Ce « successeur raconte sa vie comme un long fleuve tranquille parsemé, certes, d'obstacles mais qui l'ont aidé à*

construire sa légitimité en remportant des victoires successives dont la difficulté va crescendo (restructurer une filiale en difficulté, lancer un nouveau produit, s'imposer lors d'un conflit avec un client ou un fournisseur), ont constaté

Sophie Delaporte et Miruna Radu Lefebvre, deux spécialistes de l'entrepreneuriat familial à Audencia Business School. *Le levier de légitimité est ici à la fois très opérationnel (le narrateur fait appel à des réussites très concrètes)* >>>

« LORSQUE LE PÈRE EST OUBLIÉ, VOUS AVEZ GAGNÉ... »

Sylvia Barreteau est la seconde des trois filles d'André Barreteau, le boulanger vendéen qui a repris la boutique familiale de Saint-Jean-de-Monts en 1977 pour la transformer en une chaîne nationale de 217 franchises, baptisée La Mie Câline. Récemment nommée à la présidence du conseil de surveillance en remplacement de son père, elle chapeaute les activités du groupe à partir de son appartement de Barcelone. Pour elle, la légitimité d'un dirigeant d'entreprise familiale s'acquiert avec le travail et l'expérience.

Vous venez d'être nommée à la présidence du conseil de surveillance de La Mie Câline. Comment êtes-vous parvenue à ce poste ?

Mon père a nommé en 2005 mon cousin issu de germain, David Giraudeau, à la direction générale de La Mie Câline. En tant que président du conseil de surveillance, il est resté très présent dans la gestion du groupe, mais il a souhaité prendre peu à peu du recul. Son souhait était toutefois de renforcer la présence de la famille au sein de la société. Il en a parlé à ses trois filles et il s'est naturellement tourné vers moi. Ma grande sœur travaillait en effet dans le développement durable et ma petite sœur avait fondé avec son époux une compagnie spécialisée dans l'aménagement intérieur pour les personnes âgées et les handicapés. Je venais pour ma part d'obtenir un diplôme de coach de dirigeant d'entreprise.

Aviez-vous auparavant travaillé pour La Mie Câline ?

J'ai commencé par travailler dans la boulangerie familiale dès ma plus tendre enfance. Après avoir obtenu mon master en gestion des entreprises et en développement international à l'École supérieure de commerce, de gestion et de management (IDRAC) à Nantes, j'ai intégré La Mie Câline pour remplacer une salariée partie en congé maternité. Je suis ensuite passée par de nombreux services. J'ai tenu un magasin à Bordeaux pendant quelques mois avant de devenir animatrice d'un réseau d'une vingtaine de franchisés. Puis, un couple franco-espagnol est venu nous voir pour implanter notre enseigne en Espagne. David Giraudeau m'a proposé de piloter ce projet et je suis partie m'installer à Barcelone. Nous avons dû, hélas, fermer nos deux magasins dans ce pays en 2013, mais David m'a alors proposé de m'occuper du développement international de notre groupe. Ce travail m'a fait beaucoup voyager mais nous avons réalisé qu'il était difficile d'exporter notre modèle. Nous avons néanmoins signé un contrat avec l'île Maurice. J'ai ensuite décidé de retourner vivre à Barcelone pour retrouver mon petit ami. Cela m'a contrainte à quitter l'entreprise. Je souhaitais également m'ouvrir à d'autres choses. J'ai donc étudié le coaching mais, quelques mois à peine après avoir ouvert mon cabinet, mon père m'a proposé de prendre la présidence du conseil de surveillance.

Quelles sont vos missions à ce poste ?

Ce poste n'existait pas vraiment auparavant car le conseil de surveillance comprenait seulement mon père. Nous avons donc créé un véritable conseil qui comprend les membres de la famille. Notre rôle est d'assister la direction opérationnelle de la société. Je vis toujours à Barcelone mais je me rends au siège

du groupe deux ou trois fois par mois, et je parle une fois par semaine avec David Giraudeau au téléphone. Je suis aussi mise en copie des échanges de mails importants entre les membres de la direction. Je donne mon avis sur les décisions prises par le management. J'apporte un certain recul aux directeurs qui ont toujours le nez dans le guidon. Je suis là pour veiller au grain.

Comment votre arrivée a-t-elle été perçue en interne ?

Très bien. Les collaborateurs et les franchisés ont très bien accueilli mon arrivée car ils s'inquiétaient un peu de la situation de l'entreprise. Ma nomination a prouvé que le groupe resterait familial.

Mais comment asseoir sa légitimité lorsqu'on est une « fille de » qui vit en Catalogne ?

Un « fils ou une fille de » qui prend la succession de son père ou de sa mère se demandera toute sa vie s'il aurait occupé le même poste sans ses parents. Les enfants de dirigeants ont une certaine légitimité vis-à-vis de la culture et des valeurs de l'entreprise patrimoniale car ils sont nés et ont grandi dans cette société. Cette légitimité est acquise et elle se voit, car il existe un rapport affectif entre les dirigeants et les salariés. Nous sommes liés avec notre personnel par des souvenirs qui remontent à notre enfance. En termes de compétences professionnelles, un successeur doit faire ses armes dans l'entreprise en travaillant dans plusieurs départements différents et en s'intéressant à tous les services afin de les connaître sur le bout des doigts. Un membre de la famille qui prend la direction générale doit travailler dur, être toujours au charbon et prouver ses compétences. Cela prend des années. L'objectif est de ne plus être le « fils de » pour devenir le « père de ». Lorsque le père est oublié, vous avez gagné...

Un gros bagage universitaire et une expérience en dehors de la compagnie patrimoniale ne permettent-ils pas de renforcer sa légitimité ?

Par forcément. Tout dépend de votre entreprise familiale et de votre culture. Vous savez, mon père possède uniquement un CAP et il a toujours recruté ses salariés en fonction de leur potentiel et non pas de leurs diplômes. Travailler dans une autre société est plus important pour la personne qui tente l'expérience que pour la compagnie familiale elle-même. Beaucoup de successeurs qui n'ont jamais quitté le groupe patrimonial se disent souvent : « Ah si seulement, j'étais allé voir ailleurs. » Franchir ce pas permet de ne pas avoir de regrets quelques années plus tard.

>>> *et lié à l'appartenance du successeur à la famille qui a développé ou créé l'entreprise : "C'est venu très naturellement", "Tout le monde savait qu'un jour je prendrai la suite de mon père", "Il faut avoir ça dans le sang", "J'étais le seul à pouvoir saisir tous les enjeux de l'entreprise parce que j'ai grandi dedans"...* Ces dirigeants ne se posent donc pas trop de questions concernant leur légitimité. « *Mon père ne m'a à aucun moment donné le choix, reconnaît André Terrail qui dirige La Tour d'Argent. Je ne me suis donc jamais posé la question quant à mon avenir.* » Le décès en 2006 du « patriarche » qui commandait le célèbre restaurant parisien d'une main de fer depuis... 1947 n'a pas provoqué de révolution de palais. « *Je n'avais plus qu'à m'asseoir dans son siège car il avait tout préparé pour que je puisse lui succéder, explique son fils. Mon père décidait de tout, et je lui suis aujourd'hui très reconnaissant de m'avoir choisi pour prendre sa suite car il faut parfois pousser ses enfants pour les mettre sur la bonne voie. Et puis tout le monde en interne savait que j'allais lui succéder. Mon arrivée aux manettes a donc été très bien perçue par les 115 salariés.* »

Les dirigeants « contraints et forcés ». Ces personnes ont souvent été contraintes de rejoindre l'entreprise familiale en raison d'un événement extérieur qu'elles ont subi. Géraldine Kerdilès a, par exemple, accepté en 2010, à tout juste 25 ans, de prendre la succession de son père qui avait créé six ans plus tôt Akabois, une compagnie spécialisée dans la fabrication et la construction de maisons en bois, après que ce dernier est tombé malade et qu'un repreneur s'est désisté au dernier moment. Marie-Hélène Dick a, elle aussi, été, selon ses propres dires, « parachutée » au sommet du groupe fondé par son père alors qu'elle avait à peine 27 ans. Cette jeune cadre avait deux frères et une sœur, mais seul son cadet de un an avait déjà rejoint la compagnie. Jean-Pierre l'a pendant un temps épaulée en gérant le spécialiste de la santé animale Virbac, alors qu'elle présidait le laboratoire de produits pharmaceutiques destinés aux hôpitaux Panpharma. Cependant, cet excellent marin a finalement cédé à l'appel du grand large, en participant notamment à plusieurs reprises au Vendée Globe et à la Barcelona World Race. Elizabeth Ducottet a, elle aussi, pris les rênes du leader européen du textile médical Thuasne après que son frère a refusé de succéder à leur père. Ces dirigeants doivent « *construire un ré-*

cit qui concilie de façon logique leur souhait initial de s'épanouir en dehors de l'entreprise familiale et leur situation actuelle de dirigeant de cette société », assurent Sophie Delaporte et Miruna Radu Lefebvre. « *Il faut se convaincre soi-même que le parcours a réellement été choisi, et il est primordial de susciter l'adhésion des interlocuteurs quant à cette version des faits, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise* », soutiennent ces deux chercheuses. Ce défi n'est pas forcément simple à relever...

Comment asseoir sa légitimité

En décrochant des diplômes prestigieux... Les études ne sont pas suffisantes pour devenir un bon manager mais elles peuvent parfois imposer le respect et faire advenir la considération des pairs, surtout en France où le poids des grandes écoles reste très important. De plus en plus de sociétés exigent ainsi que les membres de leur famille aient décroché un diplôme reconnu avant de pouvoir rejoindre leurs rangs. « *Les critères de formation sont souvent très sévères en France où l'on accorde une énorme importance aux études, a remarqué Valérie Tandeau de Marsac, la fondatrice du cabinet VTM Conseil Family Business Law. De plus en plus de sociétés ont compris qu'elles augmenteraient sensiblement leurs chances de supporter sans dommage le passage de témoin d'une génération à l'autre si elles plaçaient à leur tête de vrais professionnels qui ont suivi une bonne formation.* » Le spécialiste suisse des arômes alimentaires Firmenich demande ainsi aux descendants de Charles Firmenich de décrocher le diplôme d'une grande université pour entrer dans le groupe. La connaissance de deux ou trois langues étrangères est également requise.

En allant voir ailleurs si l'herbe est plus verte. Un nombre croissant de groupes patrimoniaux souhaite également que les membres du « clan » accumulent une expérience professionnelle dans une compagnie extérieure avant de rejoindre le « cocon » familial. « *Notre règlement intérieur exige qu'un membre de la famille travaille au moins sept ou huit ans pour une société indépendante avant d'intégrer Schröder* », résume le directeur pour l'Amérique de cette entreprise patrimoniale plus que centenaire spécialisée dans les éclairages extérieurs. Certaines compagnies veulent même que les héritiers aient décroché deux ou trois promotions avant de retrouver « les leurs ». Pour « *apprendre le métier* »,

de nombreux cadres choisissent d'intégrer d'autres firmes familiales. « *Il n'est pas rare de voir des entreprises s'échanger littéralement des membres de leurs familles respectives pour leur offrir l'opportunité d'une expérience professionnelle qui leur servira pour leur avenir* », constate Benoît Leleux de l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne. « *Ces quelques années passées dans un autre cadre de travail permettent souvent au futur PDG de faire franchir à sa propre société un palier supplémentaire* », relève Morten Bennedsen, le directeur académique du Centre international Wendel pour l'Entreprise familiale à l'Insead.

En suivant les pas de son papa dès son plus jeune âge. La légitimité d'un dirigeant est forte lorsque ses salariés l'ont connu tout petit. « *Il est toujours bon de faire gambader vos enfants dans l'entreprise quand ils sont encore tout gosses*, juge Johan Lambrecht, un professeur de 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.* » Pour certains patrons, la compagnie familiale a toujours été leur seconde maison. « *J'ai vécu les 27 premières années de ma vie dans l'immeuble qui abrite le restaurant*, ajoute André Terrail. *Les employés m'ont tous vu grandir. Ici, on "respire" la Tour d'Argent.* » Jérôme Tacquart a, lui aussi, été « conditionné » sans même s'en apercevoir. « *J'ai pris conscience assez tard qu'on m'avait préparé à prendre la relève depuis longtemps*, assure le patron de Loc Maria Biscuits, la biscuiterie bretonne qui fabrique notamment les populaires Gavottes. *Quand mon père, qui était un autodidacte complet, a repris cette PME de Dinan en 1990, j'avais tout juste 11 ans. J'ai fait deux ans plus tard mon stage d'été chez Gavottes pour faire un peu de rangement et tondre la pelouse. Les années suivantes, j'ai préparé les commandes, j'ai chargé les camions et j'ai travaillé dans l'usine. Il n'était alors pas question de parler de succession. Je cherchais seulement à me faire un peu d'argent de poche et à m'occuper pendant mes grandes vacances. Mais mes parents souhaitaient, eux, m'inculquer la notion et les valeurs du travail.* »

En montant les échelons sans se précipiter. « *Un jeune doit grimper progressivement les étapes au sein de l'entreprise*, préconise Diane de Ferron, la fondatrice de creativeGenerations, un cabinet de coaching et de

formation spécialisé dans le conseil en gouvernance familiale. *Il ne faut pas placer trop vite un héritier au sommet de la pyramide afin de ne pas le mettre en difficulté.* » Multiplier les postes au sein de plusieurs départements permet aussi de « *découvrir les différents métiers d'une compagnie*, confirme Laurent Weerts, l'administrateur délégué de l'Institut de l'entreprise familiale. *Il vaut mieux attendre d'avoir 34 ou 35 ans avant de rejoindre le comité de direction...* » Frédéric Coirier, le président du directoire des Cheminées Poujoulat, est ainsi « *passé par la production, la logistique et les ateliers* » pour finalement prendre la suite de son père. Corinne Joly, qui préside De Particulier à Particulier est, elle aussi, « *passée de poste en poste* » pour asseoir sa légitimité auprès du personnel et de la clientèle.

Lisser le terrain et faire preuve de patience

En préparant bien en amont le passage de témoin. Le modèle idéal n'existe pas. La plupart des experts estiment toutefois qu'il est souvent préférable que le successeur cohabite pendant un temps avec la personne qu'il remplace. L'enfant peut prendre la direction opérationnelle de l'entreprise pendant que son père ou sa mère préside le conseil de surveillance, par exemple. Cette période transitoire ne doit néanmoins pas s'éterniser. Idéalement, le calendrier de cette « parenthèse » doit être établi bien en amont afin d'éviter d'éventuelles déconvenues. Les tâches des uns et des autres doivent également être parfaitement définies au préalable afin d'éviter de possibles conflits. Certains symboles peuvent enfin avoir leur importance. Le « fiston » peut ainsi occuper le bureau de son « papa » ou utiliser sa voiture avec chauffeur...

En donnant du temps au temps... mais pas seulement. Asseoir sa légitimité demande de la patience, beaucoup de patience. Pendant plusieurs années, un successeur sera comparé à son prédécesseur. Changer son comportement habituel en exigeant, par exemple, d'être vouvoyé par des collaborateurs qui avaient l'habitude de vous tutoyer risque de s'avérer totalement contre-productif. Pour se faire respecter et imposer son autorité, un dirigeant de société familiale doit faire ses preuves et démontrer au fil des années ses compétences et son sérieux. ●