

Diriger

Enfant de patron, enfer ou paradis?

Près de 88% des entreprises suisses sont en mains familiales. Mais derrière ce plébiscite se cachent parfois des situations difficiles, qui peuvent se terminer en catastrophe. Qu'il s'agisse d'une succession ou d'une collaboration, travailler avec un parent n'est jamais facile. D'autant que le génie entrepreneurial ne se transmet pas par les gènes.

Par Mehdi Atmani et Marie Maurisse

Les liens de sang ont parfois mauvaise presse dans le monde de l'entreprise, où les rumeurs de népotisme collent parfois aux basques de la « fille ou du fils de » lorsqu'elle ou il fait son entrée ou grade dans l'affaire familiale. En 2012 déjà, une première étude scientifique de l'Université de Neuchâtel,

dirigée par Annick Darioly (*lire interview*), docteure en psychologie du travail et spécialiste du népotisme en entreprise, relevait qu'un enfant ou un proche recruté pour un poste à responsabilité était perçu comme moins qualifié qu'un autre candidat. Et ce, à compétences égales.

Pourtant, 88% des entreprises suisses sont en mains familiales, selon une étude ►



Christophe et Jean-René Barman.
Christophe a débuté dans l'affaire paternelle en 2004. Il reconnaît avoir pu crisper certains collaborateurs à ses débuts. Aujourd'hui, il a sa propre société.



Photo: S. Liphardt

► de l'Université de Saint-Gall. Sur ce total, 39% sont directement transmises au sein de la famille, souvent à un fils. Un modèle gagnant donc. Pourquoi ce plébiscite? Un parent n'est jamais objectif sur les compétences réelles de son enfant à reprendre le flambeau. Mais comment l'intégrer sans nuire à l'image de l'entreprise et à la motivation des collaborateurs. Ceux-là mêmes qui, à compétences égales, auraient bien voulu grader?

Travailler en famille, c'est tendance

Malgré les risques, le travail en famille est donc légion en Suisse. Les exemples ne manquent pas: à Bulle, le fabricant de constructions métalliques Bernard Sottas a remis sa société à sa fille et son beau-fils en 2010. A Givisiez, Annette Heimlicher, la fille du fondateur de Contrinex, a repris en 2012 les rênes de la société spécialisée dans les capteurs électroniques industriels, après avoir travaillé au World Economic Forum. A Genève, Isabelle Harsch a succédé à son père Bertrand en avril 2015 à la tête de l'entreprise homonyme, active dans le transport et le déménagement d'œuvres d'art...

Les liens de sang comme unique CV? «Cela a toujours existé, relève Nadia Coubes-Hasler, consultante en Ressources humaines et fondatrice de l'entreprise NHC Consulting, dans le canton de Neuchâtel. Mais j'ai remarqué que le réseau familial joue un rôle de plus en plus important en Suisse. Les places en apprentissage sont plus difficiles à trouver et le marché du travail est plus tendu... Du coup, dans ce contexte, les parents ont tendance à embaucher leurs enfants pour leur donner un coup de main.»

En Suisse alémanique, Frank Halter est le cofondateur du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall, et responsable du programme de formation continue pour les entreprises familiales. «Ce modèle est un gage de pérennité sur le long terme. On ne s'investit pas de la même manière dans une entreprise familiale que dans une autre organisation, souligne-t-il. L'engagement n'est pas uniquement financier. Il requiert aussi de l'énergie, de la passion, de la confiance.» Frank Halter observe aussi que l'objectif de rentabilité est moins crucial dans une

structure familiale. «Celle-ci aura tendance à investir beaucoup plus prudemment, mais sur le long terme.»

Introduire ses enfants sans faux pas

Pour un père, embaucher son fils ou sa fille peut sembler naturel, ou même un accomplissement. Pourtant, ce geste peut conduire la société à la catastrophe si les choses se passent mal, c'est pourquoi il faut être prudent. «Il y a plusieurs règles et normes à mettre en place: quelles sont les conditions d'engagement de son enfant, ses compétences, son rôle, analyse Denise



«Une entreprise familiale a ses secrets, ses non-dits, ça la rend vulnérable.»

Anita Collin-Barrand, cofondatrice de TransFamilyPME

Kenyon-Rouvinez. Si les choses sont bien définies dès le départ, cela permet de mettre les collaborateurs en confiance.»

Denise Kenyon-Rouvinez est une «passionnée des entreprises familiales». La directrice du programme Leading the Family Business à l'IMD de Lausanne forme les «enfants de» à reprendre le flambeau. «Cela questionne la notion de compétence et d'incompétence. Lorsqu'un membre incompétent de la famille est embauché, les meilleurs éléments de l'entreprise voient cela comme injuste et peuvent tout simplement quitter le navire, explique-t-elle, mettant ainsi en péril le succès même de l'entreprise.» De même, un «fils de» qui viendrait travailler avec

l'un de ses parents pour lui faire plaisir, et non pas par réelle envie, ne fait pas forcément le bon choix... Il faut avant tout s'assurer que sa motivation sera maximale.

A Fribourg, Christiane et Albert Angéloz représentent la troisième génération à la tête de l'enseigne de prêt-à-porter Angéloz Mode (*lire ci-contre*). Lorsque leurs trois enfants ont émis le souhait d'intégrer l'entreprise, ils ont exigé les papiers et la formation adéquate pour occuper un poste. Valoriser la formation de ses enfants, c'est les crédibiliser dans l'entreprise. Si l'adoubement se passe bien, nul doute que les bénéfices seront au rendez-vous: travailler en famille est un gage de stabilité pour les fournisseurs et les clients. L'effet commercial est garanti. Avoir sa fille à ses côtés aide lors de négociations commerciales et renforce l'aura d'une marque.

L'engagement d'un proche ne doit pas se faire sous le manteau. La transparence auprès des autres employés est de rigueur: le patron peut par exemple organiser une séance avec ses équipes afin d'introduire le nouveau venu, de mettre l'accent sur sa formation et de notifier son champ de travail et les limites de son pouvoir. Parfois, certaines décisions stratégiques se prennent à la table familiale le dimanche, plutôt qu'au sein d'une réunion dans l'entreprise. C'est risqué: il faut être attentif par la suite à ce qu'il n'y ait pas d'asymétrie de l'information à cause des liens de sang.

«Enfant de», un fardeau?

Sur le papier, travailler en famille semble idéal. Mais en vérité, cela n'a rien d'une sinécure. Souvent, les enfants du patron sont liés à l'entreprise dès leur plus jeune âge: fêtes de fin d'année, stages pendant les vacances... Le lien affectif avec l'enseigne est tissé très jeune. Mais parfois, cela induit une forte pression envers l'héritier, qui se retrouve coincé dans son arbre généalogique, sans avoir l'espace pour s'épanouir de son côté. La situation est d'autant plus complexe quand le patron ne fait pas suffisamment confiance à son fils pour réussir. «Par le passé, il y a eu toute une vague d'héritiers particulièrement malmenée», remarque Denise Kenyon-Rouvinez.

A Montreux, Anita Colin-Barrand a récemment cofondé la structure TransFamilyPME lorsqu'elle s'est rendu compte ►

Dynastie.
Angéloz Mode,
une enseigne
familiale fondée
en 1906, accueille
la 4e génération.



«Bien distribuer les responsabilités pour ne pas favoriser un des enfants»

Albert Angéloz représente la troisième génération à la tête de l'enseigne de prêt-à-porter fribourgeoise Angéloz Mode. Ses trois enfants se partagent la direction générale. Une configuration dans laquelle chacun doit trouver sa place. **Par Mehdi Atmani**

C'est une dynastie qui tient la barre de l'affaire familiale depuis 1906. Le clan Angéloz, qui gère l'enseigne fribourgeoise de prêt-à-porter Angéloz Mode, ne connaît que le travail en famille. Aujourd'hui, la troisième et la quatrième génération se côtoient à la tête de l'entreprise qui emploie 80 collaborateurs. Il y a Albert et Christiane, les parents, qui ont quitté l'opérationnel il y a peu. Et leurs trois enfants: Philippe, Anne-Laure et Christophe désormais propriétaires à parts égales de l'entreprise. Avaient-ils le choix de ne pas travailler dans l'affaire familiale? Albert sourit. «Quand un enfant s'intéresse à l'entreprise, il doit être motivé. Ce n'est pas aux parents de téléguider ses

choix, mentionne le patriarche. Si l'intérêt est là, les parents doivent se discipliner dans la formation de leurs enfants pour les préparer à intégrer l'entreprise. Il faut les intéresser dès le plus jeune âge, sans les forcer.» Philippe Angéloz, 36 ans, s'est senti relativement libre dans son choix. «Je suis d'abord parti dans un cursus scientifique pour m'orienter ensuite vers l'économie», communique l'aîné. Diplômée en psychologie du travail, Anne-Laure Angéloz acquiesce. A 34 ans, la cadette a elle aussi fait ses armes à l'extérieur avant de revenir. Quant à Christophe, 31 ans, il a hésité à se lancer dans des études de sport à l'Université de Lausanne avant de se rétracter: Albert

Angéloz insiste. «Mes enfants ne sont pas arrivés dans l'entreprise parce que ce sont mes enfants. Avec ma femme, nous exigeons les papiers et la formation adéquate pour occuper un poste de l'entreprise. C'est un gage de crédibilité vis-à-vis des autres collaborateurs.» La fratrie a démarré au bas de l'échelle avant d'occuper la direction. «C'est un réel effort de faire sa place», confie Anne-Laure. Vis-à-vis des autres collaborateurs, des parents, mais aussi des frères et sœurs. Mais, comment éviter le favoritisme? «Il faut distribuer les responsabilités à parts égales, observe le père. Et travailler pour l'entreprise, pas pour servir nos intérêts personnels.»

Père et fils. A 29 ans, Christophe Barman a pris la direction de l'entreprise cofondée par son père.



«A mes débuts, j'ai pu crisper certains collaborateurs»

En 2010, Christophe Barman a repris la direction d'Unirisc Group, une entreprise genevoise d'assurances de conseil en risk management et assurances, cofondée par son père en 1994. Aujourd'hui CEO de Loyco, le trentenaire revient sur sa quête de légitimité au sein de l'entreprise paternelle. **Par Mehdi Atmani**

Christophe Barman ne s'en cache pas. Jamais il n'aurait pu devenir directeur général à 29 ans sans ses liens de filiation. C'était en 2010. L'économiste formé à HEC Lausanne reprend la tête d'Unirisc Group, l'entreprise genevoise d'assurances de conseil en risk management et assurances, cofondée par son père en 1994. Il fait ses premiers pas dans l'affaire paternelle en 2004, en tant que consultant externe. «La société avait une structure et un mode de fonctionnement qui devaient s'adapter à sa croissance, se souvient l'entrepreneur de 37 ans. A l'époque, nous avions détecté beaucoup de nouveaux services complémentaires à l'assurance qu'il nous fallait développer. Mon père et son associé m'ont confié ce mandat.» Venir de l'extérieur en tant que consul-

tant et fils du patron n'est pas la façon standard d'intégrer une entreprise. «On marche un peu sur la tête des collaborateurs en place qui auraient pu ou voulu grader», reconnaît Christophe Barman. Ce dernier a, de plus, la mission stratégique de bousculer le fonctionnement d'une entreprise peu structurée en dessous de ses deux fondateurs. Face à eux, les choses se passent bien. La situation est plus délicate avec certains collaborateurs. «J'ai pu en crisper certains, qui me voyaient dans la posture du futur patron, mais très vite, ils se sont rendu compte que j'apportais de la valeur en développant de nouveaux services.» Mais en 2012, un grand groupe français déjà présent dans l'actionnariat lorgne sur Unirisc Group. «Dans mon dos et

celui de mon père, le cofondateur a décidé de vendre aux Parisiens. Il était crispé de me voir prendre de l'influence et s'est certainement senti mis en dehors de son organisation, ce qui était très loin de notre volonté d'alors», interprète Christophe Barman. Malgré une lutte de six mois, l'entrepreneur et les membres du comité de direction n'empêchent pas la vente.

Au mois de mars 2013, il quitte Unirisc avec d'autres collègues pour fonder, en juillet 2013, Loyco, spécialisée dans l'externalisation des fonctions supports. Un pari gagnant, puisque Loyco emploie près de 80 personnes à Genève, Lausanne, Sion et Zurich, avec un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de francs dans l'exercice 2017.

► du besoin d'accompagnement des entreprises familiales. Elle-même a grandi dans ce contexte, puisque son père était patron. C'est ce qui l'a amenée à écrire l'ouvrage *PME, de la succession à la transmission intrafamiliale*, publié en 2011. «C'est très particulier, estime-t-elle. Une entreprise familiale a ses valeurs, ses non-dits, ses secrets de famille. C'est ce qui la rend unique, mais aussi si vulnérable.» Un père qui pense que son héritière n'est pas à la hauteur, des frères qui se disputent la place du favori, etc.

L'autre difficulté, pour un «fils de», est de se faire accepter auprès des autres collaborateurs de l'entreprise. Anita Colin-Barrand a assisté, dans un cas, à l'échec de la reprise familiale, car les employés de l'entreprise étaient opposés à cette succession. Tous les experts le disent: avoir des liens de sang avec le patron n'est pas facile à porter. Les relations ne seront jamais tout à fait détendues avec les collègues. L'héritier doit l'accepter et surtout désamorcer tout soupçon de favoritisme: poser ses congés au même moment que les autres, arriver à l'heure au bureau, avoir un salaire conforme à celui des autres employés, etc. Le tout pour se rendre légitime, au-delà de son patronyme.

Prendre son envol

A Attalens, le Garage et carrosserie Savoy est une institution de père en fils. Bertrand le dirige depuis 2006, après y avoir exercé près de quinze ans comme employé. D'abord apprenti, puis mécanicien, et enfin chef d'atelier, il a suivi toutes les étapes avant de prétendre à la direction de l'établissement qui compte tout de même huit collaborateurs. Mais en 2000, alors qu'il envisage de prendre les rênes de la société, la famille se fâche et les choses ne se déroulent pas comme prévu. «J'ai claqué la porte et je suis allé travailler dans un autre garage de la région», confie-t-il.

Pendant six ans, il exerce loin de son père et de sa sœur. Une expérience qui lui permet de développer ses talents, tout en prenant de la distance avec ses proches. Mais en 2006, il est rappelé au Garage Savoy et en prend la direction de la manière dont il le souhaitait. Aujourd'hui, tout se déroule à merveille et les relations familiales se sont grandement apaisées. ►

«Observés comme des poissons dans un bocal»

Docteure en psychologie du travail à l'Université de Neuchâtel, Annick Darioly a conduit plusieurs études sur le népotisme en entreprise. **Par Mehdi Atmani**

Annick Darioly est responsable d'un Master en leadership à l'école internationale en gestion hôtelière Les Roches Global Hospitality Education, de Bluche (VS). Elle a conduit plusieurs études, en Suisse et aux Etats-Unis, sur le népotisme en entreprise.

Le tissu économique suisse est composé à près de 90% d'entreprises familiales. Quels sont les avantages?

L'emploi d'un membre de la famille sera bénéfique à l'entreprise en termes d'engagement personnel et de motivation, mais jusqu'à un certain point. Plusieurs recherches scientifiques ont démontré que cela augmentait les conflits familiaux et influençait la perception que les employés ont de l'entreprise.

Est-ce que la transmission de son entreprise à ses enfants est un gage de stabilité?

La transmission de la première à la deuxième génération ne pose généralement pas de problème. Le passage de témoin entre la deuxième et la troisième est plus difficile et peut générer des conflits internes. Le candidat qui aurait les compétences pour reprendre les rênes de l'entreprise peut voir d'un mauvais œil que les liens de sang soient favorisés. Cette perception peut avoir des effets dévastateurs sur la motivation des collaborateurs, qui se disent que les dés sont pipés. N'oublions pas

qu'un chef n'est jamais objectif sur les compétences réelles de ses enfants.

A compétences égales, les «enfants de» doivent-ils redoubler d'efforts?

C'est un handicap, comme celui d'être une femme leader à l'époque. Il faut une dizaine d'années dans l'entreprise pour que «la fille ou le fils de» soient perçus comme compétent par les autres collaborateurs. Avant, ils sont comme des poissons dans un bocal; tout le temps observés. De plus, ils ne sauront jamais s'ils ont été engagés pour leurs compétences ou leur filiation. Ils n'ont pas le droit à l'erreur.

Qu'en est-il dans les autres organisations?

C'est pire. L'«enfant de» doit encore plus prouver sa légitimité. Mes recherches dans les grandes organisations soulignent que les collègues ont tendance à percevoir comme incompetent le membre de la famille engagé dans l'entreprise. Ils trouvent le processus de sélection injuste et remettent en question la légitimité de l'héritier à son poste. Parfois, ces cadres vont jusqu'à démissionner. C'est un facteur de risque pour l'entreprise.

Cette perception est-elle présente à tous les niveaux hiérarchiques?

Elle est moins présente si l'«enfant de» commence au bas de l'échelle. Mais plus il grade, plus il sera exposé et donc plus le lien familial sera un critère de jugement.

Annick Darioly. Pour elle, le travail en famille présente de nombreux inconvénients.



Génération.

Pierre Matthey, sa fille Christine (hors entreprise) et son fils Frédéric, qui vient de rejoindre le conseil d'administration.



«Je suis contre les rentes de situation»

A 70 ans, Pierre Matthey est propriétaire de l'entreprise de construction J. Bollini et Cie. Il est père de deux enfants, dont le fils, Frédéric, vient d'entrer au conseil d'administration. **Par Mehdi Atmani**

C'est une mise en abyme. Un fils, Frédéric Matthey, et son père Pierre. Tous deux réunis depuis 2016 au sein du conseil d'administration (CA) de Bollini, l'entreprise de génie civil et de construction fondée à Baulmes (VD) à la fin du XIXe siècle par une autre famille: les Bollini. Pierre Matthey a pris les rênes de l'entreprise au milieu des années 2000. A 70 ans, il en est le propriétaire et président du CA. Voilà un an que le père côtoie son fils – sociologue de formation aux réunions du conseil. Pierre Matthey, dont l'entreprise emploie près de 120 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 27 millions de francs, manie le franc-parler. Ni travailler aux côtés de son fils ni son inexpérience ne lui posent problème. Au contraire. «Mon fils n'est pas un affairiste, il observe le fonctionnement de l'entreprise d'un œil neutre. Au sein du CA, formé également de professionnels de la

construction et de financiers, il pose des questions intelligentes hors des soucis quotidiens du personnel actif dans l'opérationnel.»

Frédéric Matthey l'avoue: la fonction d'administrateur est complètement nouvelle. Le quadragénaire prend son rôle très au sérieux et se forme. Son père accepte-t-il pour autant les critiques de son administrateur de fils? «J'écoute les critiques de tout le monde. Je lui fais confiance et je m'adapte, comme lui. Ensemble, nous avons la responsabilité de pérenniser l'entreprise dans un contexte économique mouvant.»

Le «fils de», Frédéric Matthey, doit-il faire doublement ses preuves en tant qu'administrateur? «Ça ne veut rien dire, insiste Pierre Matthey. Il faut faire ses preuves, c'est tout. On n'est pas fils de patron. Mon fils doit assumer une fonction. Je suis contre les rentes de situation.»

► «Mon père vient prendre le café tous les matins, raconte Bertrand Savoy en riant. Mais pas question qu'il mette le nez dans mes affaires!» Travailler dans l'entreprise familiale n'est pas forcément l'affaire d'une vie. Faire ses expériences dans d'autres structures permet de gagner en autonomie et en légitimité.

Mais quand on baigne depuis petit dans l'entreprise, a-t-on le choix et le luxe de dire «non» à ses parents? «Aujourd'hui, les enfants de patrons ne se forment plus dans le même métier que leurs parents, constate Frank Halter, de l'Université de Saint-Gall. Il y a une forte tendance à mener des études supérieures. Le patron d'une petite boucherie de cinq collaborateurs ne pourra jamais transmettre à son enfant qui sort d'HEC ou de l'EPFL. En revanche, cela pose moins de problèmes d'intégrer ces compétences techniques dans une grande boucherie industrielle.»

5 à 6 ans pour un family buy-out

Le nombre écrasant d'entreprises familiales en Suisse cache une autre réalité: la difficulté de trouver un repreneur. Selon l'étude publiée en juin 2016 par Credit Suisse et l'Institut suisse dans la recherche et l'enseignement en succession d'entreprise de l'Université de Saint-Gall, un cinquième des PME suisses devront transmettre leur entreprise ces cinq prochaines années. Ce problème concerne particulièrement les petites PME familiales. «Dans ce cas, trois options s'offrent au patron: un des enfants est-il candidat? Mais un family buy-out prend entre cinq et six ans. C'est long et la motivation de «la fille ou du fils de» peut évoluer pendant ce laps de temps.»

Le patron doit donc absolument réfléchir à un plan B: «Y a-t-il un candidat parmi mes employés?» La troisième option revient souvent à rechercher un repreneur en dehors du cercle familial et de l'entreprise. Une étape chargée émotionnellement, car vécue comme une perte pour de nombreux patrons. Un mal nécessaire aussi si l'on veut voir perdurer l'investissement d'une vie. C'est d'ailleurs la règle d'or de toutes les entreprises familiales: quand on est «enfant de», on travaille pour le drapeau, pas pour ses intérêts personnels. ■