



LE PROFESSEUR JOHAN LAMBRECHT.
LA PRÉPARATION D'UNE TRANSMISSION
D'ENTREPRISE NÉCESSITE TOUJOURS UN TRAVAIL
SUR MESURE.

Conseils pour une transmission d'entreprise réussie

C'est un CEO sans lien avec la famille, mais qui était déjà actif au conseil d'administration qu'à choisi la société de lingerie Van de Velde pour assurer la direction quotidienne de l'entreprise. Est-ce le scénario idéal pour la transmission d'une entreprise familiale? Nous avons posé la question au professeur **JOHAN LAMBRECHT** qui dispense certains conseils et mises en garde pour une transmission réussie de l'entreprise.

To be or not to be ...

Quand une entreprise familiale se prépare à transmettre les rênes à un nouveau directeur, la recherche du successeur idéal peut prendre des proportions shakespeariennes. Le successeur doit-il être un membre de la famille? Un collaborateur fidèle à l'entreprise constitue-t-il le choix idéal? Ou le nouveau CEO doit-il avoir gagné ses galons en dehors de l'entreprise? Johan Lambrecht, directeur du Studiecentrum voor Ondernemerschap de l'école supérieure HUBrussel et professeur spécialisé dans la macroéconomie, l'entrepreneuriat et les entreprises familiales, donne une réponse nuancée. "L'approche est différente d'une entreprise à l'autre. La préparation d'une transmission d'entreprise nécessite toujours un travail sur mesure." Selon lui, le scénario idéal est le suivant: "En premier lieu, la famille propriétaire doit décider ce qu'elle veut faire de l'entreprise: rester propriétaire ou vendre? Si elle souhaite conserver l'entreprise, elle doit alors se poser la question: qui peut diriger cette entreprise?". Les membres de la famille qui sont compétents et

motivés peuvent certainement diriger l'entreprise. Et le conseil d'administration/comité stratégique, où siègeront idéalement des personnes externes, est à même de juger si les compétences et la motivation requises sont présentes.

S'il n'y a pas de membres de la famille qui correspondent à ces critères, il est alors possible de regarder parmi les employés s'il y a un profil adapté. En plus des capacités en management requises et d'une connaissance approfondie de l'entreprise, cette personne doit se distinguer par une vision rafraîchissante et indépendante. Johan Lambrecht: "Beaucoup de familles optent pour un collaborateur interne compétent et motivé qui connaît l'entreprise depuis longtemps. Mais cette personne a-t-elle encore un regard objectif et original sur l'entreprise? Et ose-t-elle défendre des points de vue personnels au lieu de suivre servilement la famille? Ce sont deux points d'attention qu'il ne faut pas sous-estimer!" A cet égard, le conseil d'administration/comité stratégique composé de personnes externes peut donner une évaluation objective bien utile.



Pourquoi pas une personne externe?

Pas de panique si aucun successeur valable ne peut être trouvé dans les rangs de l'entreprise: il est toujours possible de trouver de bons candidats externes. Que l'entreprise décide de le faire via son propre réseau ou qu'elle fasse appel à un chasseur de têtes, elle devrait, de toute façon, tenir compte de deux règles d'or.

Tout d'abord, "se mêler des problèmes d'ego et veiller à bien intégrer les personnes". Johan Lambrecht juge essentiel que le manager externe soit parfaitement au courant du mode de fonctionnement de l'entreprise familiale et témoigne du respect pour la famille et ses valeurs.

"Une entreprise familiale est un système composé de l'entreprise, de la famille et des membres individuels de cette famille. Il faut faire en sorte que ce système reste en équilibre. Un manager externe qui se met lui-même sur la plus haute marche du podium et fait systématiquement de l'ombre à la famille propriétaire s'expose à des conflits. Même lorsque le manager est compétent et que l'entreprise présente des résultats satisfaisants, un ego démesuré

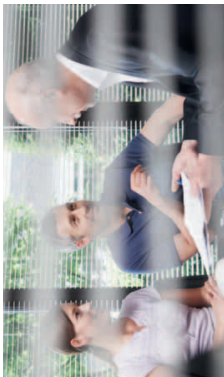
peut mettre la bonne entente en danger." Ceci ne veut pas dire, pour autant, que le manager doit accepter sans sourcilier tous les points de vue de la famille. L'idéal est d'être assertif, tout en montrant du respect.

Le professeur conseille, par ailleurs, de ne pas confier immédiatement les rênes de l'entreprise au manager frais émoulu. "Un processus d'intégration d'un à deux ans est nécessaire", estime-t-il.

QUATRE ÉTAPES POUR TROUVER UN BON SUCCESSEUR

Johan Lambrecht résume ses conseils à l'intention des entreprises familiales qui se préparent à transmettre les rênes du pouvoir:

- 1 Examinez s'il y a de possibles successeurs au sein de la famille. N'excluez pas les membres de la famille compétents et motivés par peur d'accusations de népotisme ou de favoritisme.
- 2 Si aucune succession familiale n'est possible, osez opter pour un manager extérieur à la famille et partagez le pouvoir: c'est crucial.
- 3 Si le manager extérieur à la famille travaille depuis longtemps dans l'entreprise, vérifiez s'il a un regard encore frais sur l'entreprise et ose se montrer assertif.
- 4 Si vous choisissez quelqu'un d'externe à l'entreprise, prévoyez un processus d'un an ou deux pour intégrer cette personne et vérifiez avant qu'elle ne prenne ses fonctions, si elle est bien consciente que l'on ne dirige pas une entreprise familiale comme on dirige une autre entreprise.



Transmission de l'entreprise familiale: l'inconscient peut tout faire capoter

"Transmettre est l'élément essentiel de toute vie, que ce soit par les gènes ou par la passation d'un bien", assure **CHARLES SASSE**. Psychanalyste, l'auteur des *Sept règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale*¹ aborde ce thème par un biais peu usité: celui des enjeux psychologiques.

Dans toute transmission d'entreprise, il est important de prendre en compte la dimension psychologique. Charles Sasse en est convaincu: "Parce que dans l'entreprise familiale, tout est psychologique! Ce qui ne l'est pas est purement technique, et l'on peut toujours trouver une solution technique à un problème de cet ordre. Si l'on néglige les aspects psychologiques, on fait fi de toute la richesse de l'entreprise familiale et l'on met en place des bombes qui pourraient bien exploser..."

Pour éviter ces embûches, le psychanalyste préconise d'aborder l'être humain dans toute sa complexité. Comment? "En offrant des lieux de verbalisation, d'expression, de toutes les tensions qui peuvent surgir entre les acteurs d'une entreprise familiale, l'objectif étant que tout ce qui est inconscient devienne conscient, que tout le non-dit puisse s'exprimer." Il ne faut, en aucun cas, craindre les conflits. "Dans les familles, on a souvent le réflexe d'écartier l'évocation des fantômes du passé ou les questions tabouées relatives à l'argent, aux problèmes de mariage, d'adultère, d'enfant naturel... L'un des plus grands tabous, reste l'argent, car derrière l'argent se profile la volonté de maîtrise et la mort, que l'on retrouve dans de nombreuses situations de discordes."

¹ Charles Sasse, *Les sept règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale*, éd. Arthémis, Louvain-la-Neuve, 2008

La personnalité influence la transmission
Un grand nombre de personnes ne savent pas comment fonctionne le psychisme d'un être humain, ce qui le motive réellement, le pousse à agir de telle ou de telle manière, ce qui l'empêche d'établir certaines relations. La personnalité des uns et des autres a donc une influence sur la transmission. Certains traits de personnalité peuvent être très favorables à l'entreprise ou à la famille. Des personnalités dites obsessionnelles, par exemple, qui font preuve d'une très grande méticulosité et d'une maîtrise de leurs actions et décisions, possèdent d'excellentes qualités pour la gestion d'une entreprise.

Il en va de même des personnes un peu anxieuses qui ont à cœur de protéger leur famille. "Ces mêmes caractéristiques peuvent toutefois devenir pathologiques dans d'autres circonstances. La personnalité obsessionnelle peut poser problème lors de la transmission de l'entreprise, car ce processus implique surtout de lâcher prise: il faut faire confiance à l'autre, laisser l'enfant faire ses propres armes et commettre des erreurs. La personnalité anxieuse, quant à elle, va peut-être hésiter à prendre un certain nombre de décisions ou à investir, car elle agit de manière trop prudente", avertit Charles Sasse.

Ceux qui fondent une entreprise, qui ont un projet et se battent

CHARLES SASSE EST PERSUADÉ QUE LA THÉRIE PSYCHANALYTIQUE PEUT ÉCLAIRER CE QUI SE PASSE DANS L'ENTREPRISE LORS D'UNE TRANSMISSION.



“L’entreprise familiale est une sorte de scène où vont se dérouler des mises en œuvre de désirs inconscients, de comportements, de réactions issus de l’enfance.”

pour le réaliser, présentent également certaines caractéristiques: il s’agit souvent de personnes qualifiées d’égo-centriques ou de narcissiques. “Ces caractéristiques deviennent plus pathogènes lorsqu’il est question de transmission, car il faut partager le pouvoir et travailler davantage en réseau qu’en pyramide. Une personnalité consciente de ses faiblesses peut consulter et demander de l’aide à l’extérieur. Dans beaucoup d’entreprises familiales, on rencontre toutefois une peur de l’au-delà de la famille. Le banquier, le consultant, le psychologue peuvent jouer un rôle transitionnel en devenant des relais entre le monde de la famille et l’extérieur.”

L’éclairage de Freud

Charles Sasse est persuadé que la théorie psychanalytique peut éclairer ce qui se passe dans l’entreprise lors d’une transmission. “Freud a mis en évidence que beaucoup de choses se jouent dans la petite enfance. C’est à ce stade que se mettent en place des fantasmes, des croyances, des modes relationnels, des schémas de comportement... qui sont en général acquis par la totalité de la famille, sans même qu’elle s’en rende compte. Ainsi, des familles ont toujours fait confiance à l’ainé et, de manière évidente, les transitions se font d’ainé à aîné. Il est très important, quand on intervient dans une famille, d’essayer de repérer les grands principes directeurs qui font qu’elle se comporte de telle manière et non d’une autre, de déterminer quelles croyances, quels principes et quelles valeurs la guident.”

La psychanalyse met en lumière bien des aspects spécifiques à l’entreprise familiale. Charles Sasse compare celle-ci à une sorte de scène où vont se dérouler des mises en œuvre de désirs inconscients, de comportements, de réactions issues de l’enfance. “L’être humain a tendance à répéter dans sa vie adulte des schémas de comportements et de relations acquis dans l’enfance avec ses parents, ses frères et sœurs ou d’autres personnes proches. Les rivalités de l’enfance entre frère et sœur ou entre frère et frère vont s’ancrer au sein de l’entreprise familiale. C’est pourquoi il est nécessaire d’aller au-delà des apparences et de comprendre ce qui résulte d’un problème dans la sphère familiale de manière inconsciente, latente. Une rivalité fraternelle pour un jouet ou pour l’attention de la mère peut donner, trente ans après, une rivalité entre deux dirigeants ou coactionnaires. Il y aura sans doute bien des raisons objectives d’entrer en conflit. Mais le but est moins de savoir qui a raison sur le plan de l’entreprise que de régler sur un plan inconscient ce qui s’est mal passé entre eux trente ans plus tôt.”

Le psychanalyste assure que les parents peuvent prévenir ce genre de situation. “On pousse souvent les enfants à être les meilleurs. Au lieu de favoriser au sein de la fratrie la rivalité, qui, de toute fa-

çon, sera là naturellement, il faut promouvoir l’entraide dans l’éducation familiale, la manière dont les enfants peuvent trouver ensemble une solution, les inciter à jouer harmonieusement l’un avec l’autre.”

Le test de l’assiette

Ces multiples éléments forgent l’identité de l’entreprise familiale, et celle-ci est fondamentale. Il importe que tous ceux qui se regroupent autour de la famille – employés, actionnaires, conseillers extérieurs... – partagent ces mêmes valeurs. Sinon, il y a conflit. “D’où l’importance d’élaborer une charte qui établit les valeurs de la famille, ses principes, priorités, objectifs, aspirations, ainsi que ses droits et obligations envers l’entreprise et entre ses membres.”

Selon Charles Sasse, cet exercice permet d’éviter beaucoup de situations conflictuelles qui peuvent surgir, notamment, lors du processus de transmission. Il est également impératif qu’il y ait une grande similarité entre les valeurs de celui qui rachète une entreprise familiale et l’entreprise elle-même. Encore faut-il s’en assurer! Le psychanalyste divulgue ses recettes: “Des discussions, une observation des comportements, des modes de relations... permettent déjà de se faire une idée. Si l’on engage un manager extérieur, il est intéressant de faire des tests de personnalité et de compétence, mais il est aussi révélateur d’aller déjeuner avec lui et de le laisser conduire jusqu’au restaurant: on apprend parfois énormément sur la personnalité de quelqu’un lorsqu’il est dans un embouteillage ou devant une assiette!”

Développer son intelligence émotionnelle

Le fait, dans une entreprise familiale, d’être sans cesse en relation avec les mêmes personnes, pousse les individus à demeurer dans un registre inconscient, dans l’ère de l’imaginaire. “D’où l’importance, pour les successeurs comme pour les intervenants, de développer leur intelligence émotionnelle”, insiste Charles Sasse. Le spécialiste définit cette intelligence, en deux mots, comme la capacité de se mettre à l’écoute de ce que l’on ressent, de ses propres émotions. “En parallèle, on déploiera l’empathie nécessaire pour imaginer ce qui pourrait se passer chez l’autre, de décoder ce qui se produit dans la sphère de l’entreprise, mais qui découle de la sphère familiale.” Concrètement, il faut se poser des questions: qu’est-ce qui provoque, dans nos réunions de fa-



BIO EXPRESS

Charles Sasse (52 ans) a un parcours d’entrepreneur familial, tant du côté de son père dont il a repris la société avec son frère que du côté de sa mère, originaire de Suède, où la famille a monté plusieurs affaires. Cela l’a conduit à décrocher, en 1981, un diplôme d’ingénieur commercial à la Solvay Business School. La vente de l’entreprise familiale lui permet, au début des années 1990, de reprendre une formation d’une dizaine d’années en psychanalyse et en psychothérapie. Charles Sasse exerce aujourd’hui le métier de psychanalyste. Il assure la présidence de l’Association belge de psychothérapie et la vice-présidence de la Confédération européenne de psychothérapie psychanalytique, basée à Vienne. Professeur à la Sigmund Freud University, il y dispense des cours et des formations en psychothérapie. Charles Sasse est également administrateur de l’Institut de l’Entreprise Familiale.

“Il est impératif qu’il y ait une grande similarité entre les valeurs de celui qui rachète une entreprise familiale et l’entreprise elle-même.”

millie, cette agressivité, ces silences, ces éclats de colère? “Il faut pouvoir décoder que, s’il est impossible de parler de l’héritage au grand-père, c’est peut-être parce qu’il se met en colère dès que l’on en parle, et que s’il se met en colère, c’est parce qu’il est angoissé. Et s’il est angoissé, c’est qu’il a des difficultés à accepter l’idée de sa mort. Il faut aussi déceler ce qu’il y a derrière l’attitude d’un père qui a toujours eu beaucoup de pudeur à exprimer des sentiments d’amour, de reconnaissance, d’admiration vis-à-vis de son fils, par exemple, et qui crée chez l’enfant de l’anxiété; le fait de ne pas savoir si le père l’aime ou non se répercute dans sa vie d’adulte: sera-t-il capable de faire comme le père, de prendre un jour sa place?”

Face à cette situation, certains “héritiers” se découragent, commencent à avoir une croyance négative par rapport à eux-mêmes et en arrivent à se dire: “Mon père a raison, je ne vaux rien, je ne serai jamais capable de reprendre l’entreprise familiale...”. D’où l’importance de communiquer, d’oser dire quand cela va mal, mais aussi quand cela va bien. Introduire des critères objectifs d’évaluation permet au successeur et au chef d’entreprise de se rassurer. A ce propos, Charles Sasse évoque le cas d’une entreprise où le père est resté en place jusqu’à un âge fort avancé,

accroché à son poste, parce que, fondamentalement, il n’avait pas confiance dans les capacités de son fils... malgré ses diplômes, malgré des réussites dans des activités entrepreneuriales connexes à l’entreprise familiale. “Le jour où le fils a pu reprendre la société parce que le père était mort, la prophétie s’est autoalimentée et il s’est avéré incapable de gérer l’entreprise familiale, alors qu’il continuait à réussir ce qu’il avait mis en œuvre lui-même. Le fils, de manière inconsciente, s’est presque donné comme mission d’échouer et donc de donner raison au père.”

La transmission: un processus de questionnement

Tous ces constats imposent de se préoccuper suffisamment tôt de la transmission de l’entreprise. Selon Charles Sasse, la transmission est un processus qui prend de cinq à dix ans. Y réfléchir aux alentours de 50-55 ans est, dès lors, un bon début. “J’ajouterais qu’avant de commencer le processus de transmission, il faut se questionner sur ce que l’on veut, sur le sens quasi philosophique de la transmission. Veut-on sécuriser sa famille, conserver son patrimoine, professionnel pour éviter de tomber en dépression, revivre une seconde jeunesse? Et que veut-on transmettre: l’entreprise elle-même ou le goût d’entreprendre, de gérer, de protéger? En un mot: Il faut s’interroger sur ses motivations profondes.” ■