

LE JOURNAL DES ENTREPRISES

FRANCE TRANSMISSION

Interview " Il n'est jamais trop tôt pour commencer à préparer la transmission "

Entretien avec Philippe Grodner, président du Family Business Network (FBN) France

Propos recueillis par Caroline Scribe - 06 avril 2021

Alors qu'une étude met en évidence que l'écrasante majorité des entreprises familiales n'ont pas de plan de transmission formalisé, Philippe Grodner, président du FBN France et de la marque de lingerie Simone Pérèle, revient sur les enjeux de la transmission pour les entreprises familiales et les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour la réussir.



▲ Philippe Grodner, président du FBN France — Photo : FBN France

Une étude de l'Observatoire national de l'entrepreneuriat familial, créé par l'association Family Business Network FBN France et l'école Audencia, indique que 89 % des entreprises familiales n'auraient pas de plan de transmission formalisé. N'est-ce pas étonnant ?

La transmission est le cœur de métier du Family Business Network (FBN). Notre raison d'être est d'aider les entreprises familiales à organiser leur transmission, car il s'agit là d'un enjeu majeur. En effet, ces entreprises forment notre tissu économique, elles sont ancrées dans les régions, incarnées dans des dirigeants locaux. Ce sont des entreprises à responsabilité plus forte que les entreprises financiarisées, en raison de leur grande proximité avec toutes les parties prenantes. Au FBN, nous sommes convaincus de la contribution essentielle de l'entreprise familiale à l'économie et à la société. C'est pourquoi, notre réseau œuvre pour la diffusion de toutes les bonnes pratiques pouvant permettre aux entreprises familiales de se développer, de se transmettre de génération en génération et d'avoir un impact positif sur le monde dans lequel nous vivons. Pour assurer leur pérennité, les entreprises doivent passer avec succès une

étape critique : celle de la transmission. Il y a autant de schémas de transmission que de familles, mais un point commun : de nombreux pièges à surmonter.

Quels sont ces pièges ?

J'en citerai trois principaux, rencontrés dans mon parcours de chef d'entreprise et, depuis presque vingt ans au FBN France. Le premier, c'est l'impréparation qu'elle soit subie ou voulue. Un accident de la vie peut déboucher sur de graves problèmes de succession et de gouvernance. C'est ce qui s'est produit lorsque Bernard Lacoste (dirigeant du groupe Lacoste, NDLR) est décédé à 63 ans. Les héritiers ne sont pas parvenus à se mettre d'accord et la marque au crocodile est passée sous capitaux étrangers. Ensuite, il y a le cas de figure où le chef d'entreprise, délibérément, ne prépare pas sa succession. Ses héritiers doivent alors attendre un âge avancé pour connaître leur avenir au sein de l'entreprise familiale. Ce n'est pas tenable ! Le dirigeant doit assumer de ne pas être éternel, de ne pas être irremplaçable et préparer l'après. Le troisième piège, c'est l'isolement. Le dirigeant sait qu'il doit préparer sa succession, mais ne sait pas comment s'y prendre. Préparer la transmission de l'entreprise, c'est se poser des centaines de questions, manier des objectifs contradictoires... Ce n'est jamais simple ! C'est pourquoi, il est indispensable, de s'entourer, d'échanger avec ses pairs, de challenger ses options. C'est à cela que sert un réseau comme le FBN.

A contrario, quelles sont les bonnes pratiques à adopter ?

Il faut tout d'abord intégrer qu'il s'agit d'un long chemin. Il n'est jamais trop tôt pour commencer à préparer une transmission. Celle-ci met en jeu des problématiques complexes, elle touche à des ressorts psychologiques. Les choix à faire sont rarement simples et doivent être réfléchis. Une transmission familiale s'inscrit donc dans le temps. Très tôt, il faut instaurer un dialogue et amener les membres de la famille à réfléchir à leur positionnement par rapport à l'entreprise. Les membres de la jeune génération veulent-ils devenir

actionnaires ? J'entends par là des actionnaires responsables et actifs. Il ne s'agit pas juste de toucher des dividendes. Ou souhaitent-ils travailler dans l'entreprise ? Ce n'est pas du tout la même chose.

Faire intervenir un tiers peut-il être pertinent ?

Oui, tout à fait. Beaucoup de familles du FBN font le choix de se faire accompagner dans leur réflexion par un consultant spécialisé. Cette aide extérieure permet de prendre du recul par rapport à l'affect qui existe dans toute relation familiale. Bien sûr, cet accompagnement est confidentiel. En instaurant le dialogue entre les différentes générations, cela permet de faire ressortir les axes de convergence et de divergence pour, in fine, rapprocher les parties. L'objectif est d'identifier les envies, les compétences, la légitimité. Celle-ci est indispensable, tant vis-à-vis de la famille que des salariés.

Huit dirigeants sur dix ans souhaitent confier la direction de l'entreprise à un membre de leur famille. Comment assoir cette légitimité ?

Comme le processus de transmission, la légitimation du successeur se construit sur un temps long. Elle comprend les études, une expérience professionnelle - parfois un projet entrepreneurial - en dehors de l'entreprise familiale. La légitimité du successeur est essentielle du point de vue du dirigeant-cédant, car elle favorise son retrait progressif. Elle est également nécessaire vis-à-vis des salariés et des actionnaires. Il ne s'agit pas tant d'être expert dans tous les domaines, que d'avoir la motivation et de faire preuve de sa capacité à diriger, à s'adapter... Confier le flambeau à un jeune qui n'aurait pas l'envie, pas la force ou pas les compétences, cela signerait l'échec de la famille et celui de l'entreprise.

Justement, l'étude pointe que la culture familiale tend parfois à supplanter l'esprit entrepreneurial. Est-ce une réalité selon vous ?

Sur le terrain, ce n'est pas ce que j'observe. La posture selon laquelle on n'a plus besoin de prendre de risques au motif que sa famille a réussi ne tient pas. On ne peut pas être rentier aujourd'hui. C'est encore plus vrai pour les entreprises familiales qui, par nature, s'inscrivent dans la durée. Pour moi, il est difficile de ne pas avoir la fibre entrepreneuriale lorsqu'on grandit dans la culture de l'entreprise familiale. Culture familiale et esprit d'entreprendre se rejoignent. C'est accepter le risque, avoir envie de gérer en toute indépendance son business, tenter des choses, se tromper parfois et continuer. Il me semble que cette envie n'a pas disparu et que de plus en plus de jeunes la partagent dans notre société. C'est pourquoi, il faut préparer les jeunes générations bien en amont, les sensibiliser à l'histoire et à la vie de l'entreprise familiale, leur transmettre ce que l'on appelle " l'affectio societatis " et les intégrer tôt dans la réflexion sur la succession.

Il peut cependant arriver qu'aucun successeur ne se présente au sein de la famille ?

Bien sûr ! C'est pourquoi préparer sa transmission implique de réfléchir aux différents scénarii possibles, sans se focaliser d'emblée sur une option à l'exclusion des autres. Il est important de bien distinguer le transfert de la direction opérationnelle du transfert du capital. Parfois, au terme de la réflexion, on arrive à la conclusion que le dirigeant opérationnel ne sera pas familial. Cela n'empêche pas la famille de continuer à jouer son rôle d'actionnaire. De même, la vente de l'entreprise n'est pas à exclure si elle correspond à un choix. D'ailleurs, le produit de la vente de l'entreprise peut parfois permettre de porter d'autres projets entrepreneuriaux.

Vous-même, comment avez-vous organisé la transmission de l'entreprise familiale de lingerie haut de gamme Simone Pérèle (2 000 salariés, 100 M€ de CA dont 80 % à l'export) à la troisième génération ?

Je me suis posé très tôt la question de la transmission. Adhérent de longue date au FBN, j'ai beaucoup appris des retours d'expérience des uns et des autres. Je me suis ainsi rendu compte à quel point la gouvernance était la clé de la réussite

pour les entreprises familiales. La société Simone Pérèle a été fondée en 1948 par ma mère. J'en suis devenu président en 1988. À l'époque, ma sœur et moi étions les deux actionnaires et travaillions tous les deux dans l'entreprise. À nous deux, nous avons sept enfants. Nous avons décidé de nous pencher sur la question de la transmission dès 2005 pour la finaliser en 2015. L'idée était de l'organiser pendant que cela allait bien, plutôt que dans l'urgence. Établir un dialogue intergénérationnel n'est jamais un long fleuve tranquille. L'histoire de la famille se mélange à celle de l'entreprise. Il y a des surprises, des rebondissements ! Finalement, deux membres de la jeune génération ont souhaité travailler dans l'entreprise : mon fils aîné et une de mes nièces. Les cinq autres ont choisi d'autres voies professionnelles et jouent à plein leur rôle d'actionnaires responsables. Tout au long de ce processus qui s'est étendu sur dix ans, nous avons été accompagnés par des coachs externes qui ont joué le rôle de médiateur.

Comment avez-vous formalisé cela ?

Nous avons rédigé, en 2009, une " charte de famille " qui fixe les règles du jeu de tous dans l'intérêt de l'entreprise à long terme. Ce document, à la différence du pacte d'actionnaires, n'a pas de caractère juridique. C'est un engagement moral qui permet de balayer à froid les points litigieux pour prévenir les risques de conflit. Mon fils aîné Mathieu est devenu directeur général en 2015, puis président exécutif en janvier 2021, au terme d'un parcours de dix ans au sein de l'entreprise qui lui a permis de faire ses preuves et d'asseoir sa légitimité. Ma nièce est membre du comité de direction et dirige une division de l'entreprise. Je suis moi-même président non exécutif. La direction générale a été confiée à une personne extérieure à la famille. Nous avons également mis en place un comité exécutif, un comité stratégique dans lequel nous avons fait entrer trois administrateurs externes en 2013 et un comité d'actionnaires composé des 11 actionnaires familiaux actifs des deuxième et troisième générations. Ces derniers sont formés à leur rôle et se réunissent une fois par an. Pour l'instant, cela fonctionne, mais un accompagnement permanent est nécessaire.

MOTS-CLÉS

TRANSMISSION

POURSUIVEZ VOTRE LECTURE