





TRANSMISSION: PRENDRE SA PLACE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

La transmission d'une entreprise familiale met en jeu la pérennité de l'entreprise et l'harmonie au sein de la famille. Malgré le désir de faire perdurer son nom et son savoir-faire, le dirigeant peut avoir du mal à quitter l'affaire à laquelle il a consacré sa vie. La génération qui reprend le flambeau devra passer d'"enfant de" à dirigeant, et impulser des changements sans renier l'héritage familial. S'y préparer peut faciliter cette transition.



1.
Comment
ils se sont passé
le relais entre
générations

2.
La réussite,
une recette
de famille

3.
« Honorer le passé
puis se projeter
dans l'avenir »



1. Comment ils se sont passé le relais entre générations

La dimension humaine de la transmission est souvent occultée par les aspects juridiques ou comptables. Dans une entreprise familiale, le passage de relais entraîne pourtant des bouleversements émotionnels, avec d'un côté un deuil à traverser, et de l'autre une place à trouver.



Clarifier ses aspirations

Des défis autres attendent le repreneur. À commencer par la clarification de ses aspirations.

« Il arrive assez souvent qu'un

enfant prenne la suite de ses parents par loyauté, parce que cela ne se refuse pas, constate Stéphanie Chanut. Il est important de prendre le temps de chercher en soi les motivations profondes. »

Certains font ce travail intérieur seuls, d'autres se forment ou se font accompagner. Le fait de prendre du recul, voire de se lancer dans d'autres études et une autre carrière, ne signe pas forcément une rupture avec l'entreprise familiale. Dans les groupes de dirigeants qu'elle anime, Stéphanie Chanut voit différents cas de figure : « Certains sont allés voir ailleurs, d'autres ont tout de suite pris la suite de leurs parents, mais tous ont dépassé cette notion de loyauté et vivent l'entreprise familiale comme un cadeau. Dans un métier passion, la flamme se transmet naturellement. »

C'est ce qui s'est passé pour Jacques et Jade Genin : « Jade était toujours fourrée au labo et a appris très jeune à faire une ganache et un praliné, relate le chocolatier parisien. Mais elle a décidé de son parcours toute seule, avec ses parents en soutien de tous ses choix, même pour partir dans une carrière d'avocate. » Sa fille confiera plus tard n'avoir pas supporté l'idée de perdre la chocolaterie à laquelle étaient liés ses meilleurs souvenirs d'enfance.

En Isère, le chocolatier Stéphane Bonnat est aussi parti étudier et travailler loin de son pays et du cacao avant de retourner derrière les broyeurs et les conches. « J'ai été amené

Transmettre son entreprise au sein de la famille, passer le relais à la génération suivante : rien de plus naturel en apparence. « Mais cette transition, qui fait vivre beaucoup de choses

émotionnellement, est souvent aussi difficile pour celui qui part que celui qui reprend, quoique de manière différente », pointe Stéphanie Chanut, fondatrice d'Altervia conseil. Elle-même, « pur produit de l'entrepreneuriat familial », a codirigé pendant trente ans avec sa sœur l'entreprise familiale avant de s'installer à son compte pour accompagner les dirigeants de TPE-PME et les entrepreneurs indépendants.

« La plupart des difficultés surgissent si le cédant n'arrive pas à partir : certains continuent à passer plusieurs fois par semaine dans la boutique, à donner des ordres..., reprend la coach. Car une affaire est souvent une extension de soi. Quand on lui a consacré sa vie, on ne sait plus qui on est sans elle. Cette quête identitaire doit commencer avant le départ de l'entreprise. En travaillant en amont à un projet, le cédant pourra faire son deuil et se projeter dans sa vie d'après. » Il lui sera aussi plus facile de partir en confiance s'il sait où va son successeur. « Ce sera le cas si tous les deux co-construisent et co-valident une trajectoire pour les années à venir, avec un cap clair », recommande Stéphanie Chanut.





« CERTAINS SONT ALLÉS VOIR AILLEURS,
D'AUTRES ONT TOUT DE SUITE PRIS LA SUITE
DE LEURS PARENTS, MAIS TOUS ONT DÉPASSÉ
CETTE NOTION DE LOYAUTÉ ET VIVENT
L'ENTREPRISE FAMILIALE COMME UN CADEAU. »

au métier avec intelligence et sans pression, confie-t-il. Je n'ai jamais été forcé de travailler à la chocolaterie mais je le faisais pour financer mes sorties. Et mon père m'a initié à tous les aspects passionnants du métier, jusqu'à m'envoyer visiter à 16 ans une plantation de cacao. »

Se faire un prénom

Le passage de relais donne généralement lieu à une phase de co-gestion, durant laquelle le repreneur va progressivement accéder aux responsabilités. Ce tuilage est bénéfique pourvu que cédant et repreneur ne se marchent pas sur les pieds – ce qui peut arriver si cette phase s'étire. Le regard de l'ancien peut peser sur le repreneur. À l'inverse, ce dernier peut être tenté d'exclure trop vite le cédant.

Quand Jade Genin a annoncé à son père qu'elle voulait prendre sa suite, celui-ci a été aussi surpris qu'heureux. « Elle a démissionné pour venir travailler avec moi pendant deux ans dans l'idée de reprendre l'entreprise, relate-t-il. Mais elle voulait déjà imposer ses idées alors que je n'étais pas à la retraite et avais encore mon mot à dire ! Je lui ai conseillé de s'installer de son côté afin de

gagner la reconnaissance qu'elle cherchait. Elle l'a fait. Ainsi, elle trace son chemin sans que je l'aide, ni dans ses recettes ni financièrement. Un enfant a besoin de "tuer le père" ! » Le chocolatier, sans cacher sa fierté, met les points sur les i : « Je n'ai pas attendu qu'elle ouvre une chocolaterie pour être fier d'elle : quand on aime son enfant, on n'a pas besoin qu'il ait du succès aux yeux du monde ! Ce qui me rend heureux, c'est qu'elle a forgé sa propre identité. Et ce n'est pas simple quand on doit affronter le monde en tant que "fille de"... » L'enfant pourra difficilement s'imposer derrière son parent avec pour tout argument son nom et sa passion. Il devra faire ses preuves pour quitter cette posture de "fils ou fille de" et incarner celle de leader. Le fait de passer du temps dans l'entreprise et de gravir progressivement des échelons renforcera sa légitimité, tout en lui laissant le temps de confirmer sa vocation. « Quand je suis revenu à la chocolaterie, j'ai travaillé pendant cinq ans avec mon père en assumant de plus en plus de responsabilités, témoigne Stéphane Bonnat. Quand il est brutalement décédé, j'ai racheté l'entreprise pour en devenir le dirigeant officiel. Chez nous, elle n'est pas un

>>>



Faire évoluer les produits, gammes et recettes est une nécessité : ce, sans toucher aux valeurs de l'entreprise qui, elles, doivent être immuables.



Stéphane Bonnat : prendre sa place dans une lignée historique

« Quand chaque génération avant vous a marqué l'histoire du chocolat, vous vous demandez ce que vous allez pouvoir apporter, témoigne Stéphane Bonnat, à la tête d'une maison séculaire. D'autant que chaque évolution se heurte à des blocages... notamment de la famille ! Impliqués ou non, tous les membres se sentent une part de responsabilité dans l'entreprise. L'arrêt de certaines recettes, par exemple, peut être un crève-cœur pour certains. Mais si le client n'achète plus, il faut trancher ! » En identifiant les marqueurs de la maison, il a trouvé comment apporter sa pierre à l'édifice familial : « J'ai travaillé à renforcer le lien particulier qui nous unit aux planteurs, et affiné le travail de mes prédécesseurs sur les terroirs et types génétiques de cacao. » Il a aussi fait évoluer les gammes, en conservant les marqueurs de la maison, comme le conchage long. « Je crois que l'arrivée d'une nouvelle génération est bénéfique si on la laisse déployer ses ailes, reprend-il. Le changement de dirigeant doit être effectif : le cédant doit lâcher la barre. Si l'enfant n'est pas capable de reprendre, on ne le met pas aux commandes. S'il est capable, il doit avoir les coudées franches ! »

>>> *héritage qui nous tombe dessus : on la rachète à sa valeur réelle. Le repreneur s'engage en prenant des risques, ce qui l'oblige à avoir une vision. »* Cet engagement, ajouté à son expérience dans l'entreprise, a assis sa légitimité aux yeux des équipes : « À chaque changement que j'ai impulsé, les résistances ne venaient pas tant des collaborateurs, même anciens, que de l'entourage familial ou des clients », poursuit-il.

« Le cédant a aussi son rôle à jouer à travers sa communication interne et externe, souligne Stéphanie Chanut. Il va veiller assez en amont à rassurer tout le monde pour éviter un turnover des équipes salariées et une rupture du lien de confiance avec les banquiers et partenaires commerciaux. Un peu plus tard, il faudra aussi informer et rassurer la clientèle. »

Parfois, le repreneur devra se battre contre son propre syndrome de l'imposteur. « Je trouvais trop facile d'avoir hérité de l'entreprise familiale, alors je me suis challengé avec des concours », confie Édouard Hirsinger, qui a travaillé d'arrache-pied pour décrocher le titre de Meilleur ouvrier de France chocolatier en 1997.

Vis-à-vis de la clientèle, se posera la question de l'équilibre à trouver entre tradition et innovation : il faut préserver le socle transmis mais rester en veille en vue de conserver son marché. La question est encore plus cruciale pour les entreprises ayant été portées par plusieurs générations. Lorsque cela est possible, il s'agit d'un sujet à discuter entre cédant et repreneur. Ce dernier sera inévitablement confronté à des remarques : que ce soit de la part du premier, des collaborateurs et des partenaires qui ont « toujours fait comme ça », ou de clients attachés à leurs habitudes. « Il faut aller chercher les valeurs sur lesquelles repose l'entreprise : elles sont immuables même si les produits, techniques ou méthodes évoluent », clarifie Stéphanie Chanut.

Des résistances au changement

Certaines transformations sont nécessaires. Le chocolatier-pâtissier Stéphane Bonnat explique avoir modifié ses recettes de gâteaux historiques : « Elles dataient d'une époque sans frigo où la conservation se faisait par le sucre...

En enlever 20 % oblige à tout retravailler pour que le client retrouve le goût historique auquel il tient. » Finalement, avec des recettes révisées, ses ventes de pâtisseries – déjà satisfaisantes – ont triplé ! Il y avait bien une attente. « Lorsque l'on reprend une entreprise, la clientèle nous reproche le moindre changement, même s'il est bénéfique, ajoute-t-il. Avec du recul, on accepte ces remarques qui, au fond, valorisent le travail des générations précédentes. »

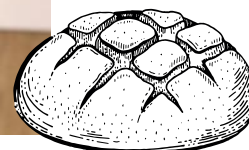
Bérengère Lafeuille



Jacques Genin
à l'œuvre dans son labo,
rue de Turenne à Paris
en 2022.



Maxime Dumas a hésité avant de reprendre la boulangerie familiale.



2. La réussite, une recette de famille

Dans la boulangerie familiale, Maxime Dumas fait perdurer la spécialité qui a fait sa renommée depuis trois générations.

Dans une étroite vallée des Hautes-Alpes, à Saint-Maurice-en-Valgodemard, Maxime Dumas a hésité avant de reprendre la boulangerie familiale. « Ma famille ne m'a jamais mis de pression : j'en ai senti plutôt de la part de la clientèle », confie celui qui jusqu'à 20 ans, allait à reculons seconder ses parents. Après s'être éloigné de la boulangerie et de la montagne quelques années, il a été rattrapé par sa vocation : « La boulangerie fondée par mon grand-père est l'un des derniers commerces de proximité à l'année ici, explique-t-il. Je voulais la pérenniser, ainsi que la recette familiale pour laquelle des clients font vingt kilomètres ! » Il se forme à l'Institut national de la boulangerie-pâtisserie de Rouen en 2018, reprend la boulangerie en 2019. « Je pensais connaître le métier et la technique, ayant baigné dedans, avoue-t-il. Mais j'ai énormément appris en formation et rencontré des gens géniaux, avec qui je reste en lien. » Regrettant de ne pas avoir travaillé dans d'autres bou-

langeries, il cultive son ouverture d'esprit en faisant venir des formateurs au labo.

« J'ai conservé le socle de la gamme de pains et de viennoiseries maison et ajouté des nouveautés, comme la brioche feuilletée, qui est un succès, poursuit-il. Mais le pilier des ventes reste la tarte du Valgaudemar créée par mon grand-père, qui représente 40 % du chiffre d'affaires annuel. Inspirée des traditions de la vallée, c'est une pâte levée – à base de beurre, œufs, sucre, sel, fleur d'oranger, levure – garnie de fruits ou de crème pâtissière. Un jour d'hiver classique, je cuis cinquante tartes et cent baguettes. En été, c'est deux cents à deux cent cinquante tartes par jour ! » Chaque nouveauté est discutée avec son boulanger, qui travaillait déjà avec son père et qu'il considère comme son bras droit.

Une clientèle fidèle

Sans bouleverser les horaires d'ouverture, il a aménagé ses heures de travail en s'équipant en froid et s'est autorisé à habiter plus loin : « Je ne voulais pas faire comme mes parents qui habitaient à côté de la boulangerie et y étaient tout le temps. On craint parfois de mettre en péril l'activité en y étant moins mais c'est bon de prendre du recul. » Hériter d'une clientèle fidèle a été un atout. Cependant il faut oser bousculer ses habitudes : « Je ferme trois semaines en été : les clients ont râlé car mes parents étaient toujours ouverts, sourit-il. Finalement, la réouverture crée de l'animation ! »

Il doit aussi composer avec le regard de son père, qui a quitté l'entreprise mais aime passer prendre un croissant et commenter la production du jour. « Au début, cela m'irritait, confie Maxime. Finalement, c'est une chance d'avoir son avis au quotidien ! »

B.L.

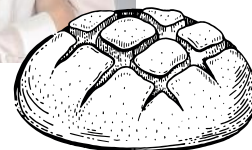


3. « Honorer le passé puis se projeter dans l'avenir »

Coach, auteure et conférencière, Nina Bataille accompagne les dirigeants d'entreprises familiales dans les différentes phases de leur vie.



Nina Bataille.



casation de recueillir les attentes des collaborateurs. Cela ne signifie pas accéder à toutes les demandes, mais peut couper l'herbe sous le pied à de futures illusions.

LTM : Quels sont les principaux écueils ?

NB : Celui qui laisse la place a souvent du mal à partir. Il est dur de s'effacer quand on a fait d'énormes sacrifices pour son entreprise ! Inconsciemment, on va mettre des bâtons dans les roues du repreneur... Je l'observe régulièrement dans les affaires accompagnées, et je dois parfois être très ferme. Passer par un tiers extérieur à la famille et à la société aide à prendre du recul. C'est d'autant plus nécessaire que l'héritier va généralement, par loyauté, essayer de répondre aux attentes familiales, consciemment ou non.

LTM : Comment trouvera-t-il sa place ?

NB : Il n'y a pas de règle ! Certains vont d'abord voir ailleurs et en reviennent plus forts. D'autres débutent tout de suite dans l'entreprise familiale. Les uns ou les autres peuvent développer un syndrome de l'imposteur : mon travail consiste alors à leur faire prendre conscience de leurs compétences à travers ce qu'ils ont déjà réalisé. Ils devront aussi gérer des conflits de loyauté entre l'héritage à perpétuer et le besoin d'évoluer. Ce sera facilité si l'ancien et le nouveau dirigeant prennent le temps d'en parler, afin que chacun partage ce qu'il a envie de transmettre et où il veut mener l'entreprise. »

Propos recueillis par Bérengère Lafeuille

Le passage de relais est une épreuve pour le dirigeant, le successeur et les salariés. Nina Bataille les aide à s'y préparer pour ne pas « *traîner des fantômes* » ni s'empêcher d'avancer.

La Toque magazine (LTM) : Qu'est-ce qui se joue au moment d'une transmission intrafamiliale ?

Nina Bataille (NB) : « C'est une épreuve à trois niveaux. Le cédant va faire le deuil d'une époque, d'une fonction et d'une stature. L'héritier devra changer sa propre posture pour s'imposer dans les équipes : il va faire à sa façon, en surmontant parfois un sentiment de culpabilité. Enfin, ces dernières vivront aussi un deuil car ce ne sera plus pareil avec le nouveau dirigeant. Pour passer ce cap, l'ancien et le nouveau dirigeant ont intérêt à travailler à la fois ensemble et individuellement. On va honorer le passé, puis se projeter dans l'avenir. Sinon, le risque est de traîner des fantômes ou d'idéaliser l'époque passée. On peut, à un moment, organiser une demi-journée de séminaire avec les salariés pour introniser le successeur. Cela aide à asseoir sa légitimité et fournit l'oc-