

# LE TEMPS

MANAGEMENT Lundi 16 septembre 2002

## Qui doit diriger l'entreprise familiale?

Par Frank Guemara

### Trop d'entreprises familiales réservent les postes de direction exclusivement aux membres de leur clan.

Révolution chez Wendel Investissement, le groupe familial conduit par Ernest-Antoine Seillière, le patron des patrons français. Pour la première fois depuis 1704, date de la création de la société, un membre externe à la famille est pressenti pour reprendre la direction générale.

Interrogé sur les raisons l'ayant amené à déroger à la tradition, Ernest-Antoine Seillière a déclaré: «La règle est la même pour tout le monde. Si vous êtes le meilleur, pas de problème. Si vous ne l'êtes pas, pas question.»

Certes, l'affirmation est un peu rude pour les cousins familiaux, mais on ne peut qu'applaudir l'adoption d'une telle politique. Elle tend à privilégier l'intérêt du groupe avant les ambitions personnelles de l'un ou l'autre membre de la famille.

Malheureusement, trop de sociétés familiales périclitent puis disparaissent à l'arrivée aux commandes de la nouvelle génération. A la décharge de cette dernière, mentionnons qu'elle a souvent été mal formée à cet objectif et s'est fait parfois, par ailleurs, imposer cette charge par la génération précédente.

Une entreprise a une responsabilité à l'égard de l'ensemble de la communauté qui l'entoure. Celle-ci comprend non seulement ses propriétaires, mais également ses employés, ses fournisseurs, ses bailleurs de fonds et ses clients. Dans ce contexte, il est courant, légitime et rassurant de réaliser que souvent la famille favorise la pérennité de l'entreprise avant la satisfaction de ses propres aspirations.

Pour ce qui tient à l'emploi de membres de la famille au sein de l'entreprise, il est ainsi souhaitable que des entreprises familiales définissent des conditions de formation et d'expérience professionnelle préalables à tout emploi au sein de la société. Certaines définissent également les critères d'attribution des titres. Pour les grandes familles, des comités de sélection comprenant à la fois des membres de la famille et des experts externes à celle-ci sont constitués. Ils ont pour mission d'assurer le respect de ces règles.

Ces règles ont plusieurs objectifs. Démontrer à chaque membre de la famille que la formation et l'expérience seront reconnues par l'entreprise; le premier arrivé à la porte de l'entreprise ne sera pas forcément le mieux servi. Il s'agit aussi de s'assurer qu'un poste de direction ne soit pas indûment occupé par un membre de la famille. Et surtout, paradoxalement, affirmer que l'entreprise saura reconnaître, le cas échéant, les compétences externes à la famille. Trop d'entreprises familiales réservent les postes de direction exclusivement aux membres de la famille et ne savent pas retenir des employés brillants et ambitieux, mais externes au cercle familial. Il est pourtant important de susciter des vocations managériales tant au sein qu'à l'extérieur de la famille.

Cette problématique semble être parfaitement maîtrisée par les banquiers privés; pour certains, plus de 200 années d'existence en témoignent. Chaque nouvelle génération de banquiers porteurs du nom

a su rapidement appeler à ses côtés, en qualité d'associé, d'abord des compétences externes mais proches des familles fondatrices, puis des talents de l'étranger, voire même, plus récemment pour l'un d'entre eux, une femme. Ces développements réjouissants démontrent que la réflexion et les règles peuvent être continuellement améliorées.

**LE TEMPS © 2009 Le Temps SA**