



# MANAGEMENT

## Des femmes à la tête de l'affaire familiale

Pour réussir la transmission de l'entreprise, les héritières doivent cloisonner et convaincre

**D**ans les entreprises familiales, il existe une espèce de "droit du sang". Quand j'ai repris les rênes des mains de mon père, les managers ont peu remis en cause ma légitimité, se souvient Anne-Charlotte Fredenucci, PDG d'Ametra (700 salariés), un groupe d'équipement aéronautique dont elle a pris la tête en 2009. *Mais il m'a fallu faire un putsch du côté de la famille, exiger le pouvoir de décision.* La transmission d'entreprise, en particulier familiale, est toujours un exercice délicat. Il y a dix ans, le gouvernement qualifiait ce phénomène de « très pré-occupant pour l'économie française » : seule une entreprise familiale sur dix réussissait sa transmission à la génération suivante.

« A chaque passage de génération, du fait d'un changement profond dans la propriété du capital, la pérennité même de l'entreprise est en jeu. Parce qu'elle se traduit inévitablement par une ponction de ressources financières au niveau des actionnaires familiaux, par un changement dans la direction et le système de gouvernance, elle représente une fragilisation du système dans son ensemble », expliquait le rapport Mellerio, réalisé en 2009 à la demande du gouvernement.

Des enjeux dont les femmes ont longtemps été « protégées ». Durant des années, la transmission d'entreprises familiales a essentiellement été une affaire d'hommes, sauf quand un contexte historique particulier ouvrait la porte aux femmes. Eugénie Hortense Laurent, qui avait hérité de la maison Laurent-Perrier en 1925, l'a ainsi cédée en 1939 à Marie-Louise de Nonancourt. Mais, une fois la guerre finie, c'est son fils Bernard qui en deviendra PDG, en 1948.

L'époque a changé. Elizabeth Ducottet, une des rares femmes à avoir été audition-



née pour le rapport Mellerio, a été la première femme sur cinq générations à reprendre l'affaire familiale. Elle est PDG de Thuasne, un groupe de 2200 salariés investi dans le textile depuis cent soixante-dix ans. Après avoir été psychologue jusqu'à 40 ans, Elizabeth Ducottet a rejoint en 1986 l'entreprise familiale, dont elle était administratrice depuis 1965. Elle héritera de la présidence après l'accident cérébral de son père, en 1991. «*Mon choix initial n'était pas celui de l'entreprise*», se souvient-elle. Pourtant, c'est bien vers elle et non vers son frère que son père s'est tourné pour reprendre Thuasne. «*J'ai immédiatement fait un executive MBA pour maîtriser les outils de gestion et pour le réseau. Mais je tiens toute ma légitimité du fait que c'est mon père qui m'a nommée présidente. En revanche, l'autorité, ça se prend. J'étais associée à la gouvernance de longue date, les collaborateurs étaient en confiance, mais, au début, beaucoup ont cru que j'allais rester à une certaine distance des opérations*», souligne Elizabeth Ducottet.

#### «*Enfin, une fille, c'était mieux*»

La transmission de l'entreprise intervient souvent en plusieurs étapes, pour régler successivement les questions d'actionariat puis de gouvernance. Chez Thuasne, le frère et la sœur étaient actionnaires et administrateurs vingt ans avant le passage de témoin. Mais, même anticipée de longue date pour se faire le plus naturellement possible, la succession se complique lorsque c'est une femme qui hérite. Sur certains postes financiers ou commerciaux, le recrutement devient difficile.

Au-delà de la compétence, les «*héritières*» doivent convaincre. «*Mon père m'avait fait venir pour reprendre Ametra, mais il me*

*considérait comme son bras droit*, témoigne Anne-Charlotte Fredenucci. *C'est seulement après six ans d'exercice du pouvoir et la remise de la médaille du Mérite en 2015 que je l'ai entendu dire : finalement, une fille, c'était mieux qu'un garçon.*» Et, avec le reste de la famille, il a fallu mettre les points sur les «*i*» pour que, au déjeuner du dimanche, tout le monde ne se croie plus autorisé à s'exprimer sur les choix stratégiques de l'entreprise. «*L'avis de la grand-tante sur le bien-fondé d'investir en Chine n'est pas toujours pertinent. Quant au capital, il a fallu en passer par des tête-à-tête pour parler répartition.*»

Pour Anne-Charlotte Fredenucci, le secret de la réussite en famille est la création de trois zones à garder distinctes : l'entreprise et sa gouvernance, le patrimoine (distribution des dividendes et répartition du capital) et, enfin, la zone familiale. Un principe sur lequel s'accorde Dorothée Mani, directrice générale depuis 2014 d'Evermaps, un éditeur de solutions numériques, qu'elle reprend progressivement de son père : «*La transparence sur la gouvernance est rassurante pour les équipes. Les salariés ont besoin de savoir qui décide.*»

Ces «*héritières*» ont toutes trois en commun d'avoir d'abord suivi une solide formation supérieure avant de rejoindre l'entreprise dans un département opérationnel (marketing, commerce). Leur légitimité était acquise auprès des collaborateurs qui avaient travaillé avec elles, avant même qu'elles ne prennent le pouvoir. Mais, comme le souligne Anne-Charlotte Fredenucci, «*qu'on le veuille ou non, on est toujours perçu comme une femme. C'est aussi un avantage, qui donne une visibilité plus grande dans un univers d'hommes*». ■

ANNE RODIER