



# Enfant de patron, comment gagner sa place dans l'entreprise familiale



Sandrine Hochstrasser

## > Recrutement

Un candidat qualifié est perçu comme moins compétent s'il a un lien de parenté avec le chef

> Les héritiers doivent redoubler d'efforts pour se faire respecter

Il a engagé ses deux fils pour travailler cet été à ses côtés. Le capitaine de la Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et de Morat a été aussitôt soupçonné de népotisme par la presse régionale. Frédéric Hainard, l'ex-magistrat neuchâtelois, avait subi le même opprobre pour avoir placé sa compagne dans l'un de ses services. En Italie, les recteurs des universités se sont vu interdire, en 2010, d'engager leurs parents.

Le grand public se méfie farouchement des liens de sang. Les employés également, relève une étude

de l'Université de Neuchâtel à paraître prochainement. Même s'il est très compétent, un enfant ou un parent qui est recruté pour un poste à responsabilité est perçu comme moins qualifié qu'un autre candidat. «Les employés ne tiennent pas compte de la compétence objective du supérieur dans leur perception du népotisme», précise Annick Darioly, docteure en psychologie du travail qui a dirigé la recherche. En bref, un lien de sang suffit pour que le candidat perde sa crédibilité.

L'étude ne se limitait pas à un type d'entreprise en particulier. Les



Le Temps  
1211 Genève 2  
022/ 888 58 58  
www.letemps.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 42'433  
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 1  
Fläche: 56'447 mm<sup>2</sup>

chercheurs n'ont pas distingué les organisations publiques des sociétés familiales (sur 346 sondés, seuls 21 travaillaient dans une telle entreprise.) Pourtant, «le problème est identique dans les PME familiales», assure Joachim Schwass, directeur du programme *Leading the Family Business* à l'IMD. «Le fils qui reprend le flambeau est comme un poisson dans un bocal. Tout le monde l'observe. Une décennie peut être nécessaire pour prouver ses compétences.»

«Prendre ses enfants pour des stages quand ils sont jeunes, c'est contre-productif!»

Christophe Barman est l'un de ces poissons. Ces regards, il les a sentis quand il a repris à 30 ans la direction d'Unirisc Group, une entreprise d'assurances de conseil en risk management et assurances cofondée par son père. «C'est évident que l'on part avec un handicap quand on est le «fils de». Il faut bosser deux fois plus pour prouver que l'on est compétent.» Et rester humble, ajoute le jeune économiste. «Je n'aurais jamais pu être directeur général à 30 ans sans ces liens de filiation. Cela ne sert à rien de se le cacher; alors il faut travailler dur. Les gens te jugent sur tes résultats.»

Huit ans de labeur, et quelques cheveux blancs, ont permis au directeur d'asseoir sa légitimité. «Mon

avantage, c'est que je suis arrivé comme consultant externe. J'ai développé de nouveaux modèles d'affaires dans l'entreprise, comme l'outsourcing RH qui représente désormais près de 50% de notre chiffre d'affaires. J'ai pu apporter une plus-value aux yeux des employés.»

Camille Vial a aussi misé patiemment sur le travail. D'abord stagiaire au service ressources humaines, elle a gravi progressivement les échelons de la Banque Mirabaud, pour être promue associée cette année, en lieu et place de son père, Thierry Fauchier-Magnan.

Elle assure que jamais elle n'a fait de plan de carrière pour accéder à ce poste à l'âge de 33 ans. Y avait-elle songé secrètement? Peu importe: elle n'a «jamais planté de drapeau» en faisant part de ses ambitions, relève son entourage.

Humble et «bosseuse». La nouvelle associée, ingénieure en mathématique, raconte: «Les attentes des collègues et de la hiérarchie sont plus élevées que pour les autres employés. Il faut prouver ce que l'on vaut.» Elle a acquis sa légitimité après dix ans de «travail de fourmi» dans différents services, où elle a appris à connaître ses collègues, explique-t-elle.

Pour autant, Camille Vial n'est pas devenue une employée lambda. «Ce n'est pas possible. Je n'ai jamais réussi à avoir un rapport différent la semaine des week-ends, avec mon père. Nous n'avons pas construit de barrière professionnelle.» Elle n'a pas ressenti pour autant de jalousie ou de critiques

de la part de ses collègues, lors de sa promotion. «J'ai eu plutôt des réactions positives de femmes qui pouvaient s'identifier à cette réussite», raconte cette mère de trois enfants – première femme dans l'histoire de Mirabaud à entrer dans le collège des associés. La question du lien familial est similaire à celle du genre, analyse-t-elle: «J'espère être à ce poste pour mes compétences et non uniquement parce que je suis une femme ou la fille de mon père!», sourit Camille Vial.

Comment une entreprise peut-elle convaincre ses employés du bien-fondé de cette assertion? «Le processus de sélection doit être le plus transparent possible. Et il faut rappeler que la compétence est un critère de sélection décisif», note Annick Darioly. «Car le népotisme, c'est l'engagement d'un membre *incompétent* de la famille, et il serait discriminatoire d'écarter un candidat qualifié en raison de ses liens familiaux», ajoute la chercheuse.

Pour éviter tout soupçon, Joachim Schwass conseille de professionnaliser le processus de sélection, en le confiant à une société externe par exemple. Ou en le remettant au conseil d'administration, composé de membres indépendants. Par ailleurs, les patrons ne devraient pas engager leurs héritiers trop tôt, ajoute le professeur. «Prendre ses enfants pour des stages quand ils sont jeunes, c'est contre-productif! Ils doivent faire leurs armes ailleurs.»

## Des héritiers pas intéressés

La succession s'avère problématique dans les entreprises familiales en Suisse: seuls 3% des étudiants – dont les parents dirigent une entreprise – ont le projet de reprendre la société familiale après leurs études, selon une étude de l'Université

de Saint-Gall publiée en mai. Les bonnes alternatives professionnelles en Suisse ainsi que le caractère relativement peu contraignant des traditions familiales en matière d'entreprise expliquent ce faible taux, estime l'enquête. **ATS**