

L'opposition ferme à l'auto-déclaration

L'ASB réaffirme sa crainte de voir ce dispositif mis en place par le Conseil fédéral dans le cadre de sa stratégie pour la place financière.

Alors que le Conseil fédéral pourrait dévoiler vendredi sa stratégie pour la place financière, l'Association suisse des banquiers (ASB) réaffirme son opposition. Elle ne veut ni de l'examen systématique des nouveaux dépôts ni de l'obligation d'auto-déclaration fiscale imposée aux futurs clients.

«Nous avons soumis au Conseil fédéral un projet de Code de conduite, basé sur la prévention, a expliqué à l'ats Rebeca Garcia, porte-parole de l'ASB. Un document qui n'était pas destiné au public, mais dont la presse dominicale a eu vent.

«L'objectif de notre code est d'éviter à l'avenir l'existence d'avois non déclarés dans les banques suisses, selon Rebeca Garcia. Le document aura servi aux récentes discussions menées entre le lobby bancaire et l'exécutif fédéral sur la stratégie de l'argent propre.

La copie d'Eveline Widmer-Schlumpf, revue et corrigée, est désormais attendue pour le 14 décembre, selon l'ASB. «Nous igno-

Le cas d'un échec transformé en succès

La reprise de Lacoste par Maus Frères met en lumière la difficulté de transmission des entreprises familiales.

ERIC BLANCHARD*

Les entreprises familiales ont la cote, même si elles ne sont pas en bourse! Stabilité, rôle social, objectifs orientés sur le long terme et paraît-il rentabilité sur longue période supérieure elles jouissent d'un retour en grâce.

Et pourtant elles ont elles aussi leur talon d'Achille. Il y a un ver dans le fruit. Insidieux, il ne produit souvent ses conséquences qu'après de longues années... mais celles-ci sont souvent désastreuses.

Faisant généralement l'objet d'un véritable tabou dans les conseils, il porte un nom: la gouvernance. Vu de loin, pourtant, rien de plus facile: il suffit de choisir les bonnes personnes, leur assigner les bonnes missions au bon moment et si les résultats ne sont pas atteints, confier la responsabilité d'autres. Oui-mais. Il y a un oui mais: ce schéma d'une simplicité

parfois brutale dans des univers soumis à la loi des marchés devient terriblement complexe dans un environnement familial.

Premier sujet: le fondateur. L'origine de l'entreprise, de la dynastie. Une figure! Ce qu'il a réalisé dans le passé est remarquable: de lui découlent la saga et le succès. Il n'y a qu'un pas pour en faire (dans son esprit ou celui des autres) un être omniscient. De fait, il est souvent omnipotent parfois omniprésent. Et pourtant... les entreprises sont des êtres vivants. Elles naissent, grandissent et se transforment. Les vérités (et les besoins) des débuts ne sont pas ceux du développement ni ceux de la maturité. Apple peut témoigner des batailles qui l'ont agité. Comment capitaliser sur l'expérience du créateur, bâtir sur le socle d'un passé prestigieux et pour autant se projeter dans l'avenir vers des défis nouveaux, où il sera impératif de se trouver de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes?

Le temps de la succession. Si fréquemment repoussée. Fausses sorties, prises de recul qui n'en sont pas, retraites terriblement actives. Combien d'épigones ont été

usés et abusés à ces jeux? Ces coups de théâtre ne sont pas le seul apanage des entreprises familiales, mais ils y prennent là une tournure plus extrême qu'ailleurs. Comment d'ailleurs succéder à un fondateur? Personne n'a fait ce qu'il a fait, donc personne ne satisfait! Les dirigeants professionnels extérieurs à la famille. Comment ne pas s'en méfier? Ce sont des mercenaires. La preuve: ils travaillent pour de l'argent! D'ailleurs, c'est bien connu: la plupart des salariés sont des profiteurs (pour ne pas employer un terme plus rude, entendu dans la bouche d'un membre d'une famille).

Et puis, comment faire venir un «étranger», alors qu'il y a son fils (parfois sa fille, mais avouons que c'est quand même plus rare). Son fils, avec ses limites, que l'on s'avoue en secret, mais son fils à qui l'on passe beaucoup, beaucoup plus qu'à d'autres. Ou au contraire, il y a ce fils, tellement brillant et sûr de lui, trop brillant en fin de compte, que l'on écarte comme dans certains groupes de BTP!

Ensuite, les héritiers. Première, deuxième, énième génération.

Aiguillonnés par le désir d'être à la hauteur, de se faire un prénom. Eux qui n'ont pas connu les obstacles surmontés par la première génération, mais qui héritent d'un pouvoir quasi absolu sur leur univers. Quelle sagesse il faudrait pour garder tempérance. Tiraillé entre la poursuite sur les rails hérités et le besoin d'imprimer leur empreinte au mépris des racines l'entreprise...

C'est une grave erreur de penser que ces désordres au plus haut niveau d'une société sont sans incidence. Ils percolent lentement mais sûrement, affectent le mode de fonctionnement de l'entreprise, ses processus de décision et finalement sa culture. Ce poison diffuse de façon pernicieuse, lentement mais sûrement, inéluctablement.

Et Lacoste, dans tout cela?

Tous les ingrédients d'un cas d'école sont présents! D'abord, une marque célèbre basée sur l'élégance chic. Une période de perte de vitesse sur fond de détournement de cible. Puis de longs efforts couronnés de succès pour restaurer l'image. Enfin une succession problématique et un débat familial rendu public sur

fonds de compétences managériales de l'héritière. La conclusion est connue: le choix de vendre avant que l'entreprise ne sombre. Alors, fatalité des entreprises familiales? Deux fois non!

Une première fois parce que le repreneur de Lacoste est un autre groupe familial, d'une discrétion exemplaire et dont aucune dissension de gouvernance n'a filtré. Une deuxième fois non, en prenant pour exemple les familles fondatrices d'un grand groupe automobile. Les patriarches ont décidé que la place des membres de la famille actionnaire est au conseil de surveillance et qu'il convient dorénavant de confier la direction des affaires à des dirigeants professionnels. Une gouvernance claire s'appuyant sur les leçons d'une saga familiale à succès.

*Harold Alexander, *Stratégie Finance Organisation*

LES ENTREPRISES SONT DES ÊTRES VIVANTS. ELLES NAISSENT, GRANDISSENT ET SE TRANSFORMENT.

Le consommateur

La nécessité de dépasser l'échec relatif de Doha