



**Les Fleurs du Net**

**Bons plans**

Les soldes devraient booster le e-commerce  
PAR PIERRE KOSCIUSKO-MORIZET p.32

**Double digit**

**Copinage artistique**

Peut-on hypercroître sans réseau ?  
PAR PATRICK RICHER p.32

**DOSSIERS**

**CREATION D'ENTREPRISE**

**Auto-entrepreneuriat**

**Rêve d'indépendance**

Le statut de travailleur indépendant p.39

**MARKETING**

**Cadeaux d'affaires**

**Le classique est à la mode**

Tendances 2012 p.43

**Communication événementielle**

**Le levier émotionnel**

Lancement de produit p.47

lenouveleconomiste.fr  
Quand je veux,  
où je veux,  
comme je veux



Lecture en format journal  
avec feuilletage dynamique

**Chiffre révélateur**

**1 300 Mds €**

C'est la valeur des actifs non stratégiques des banques européennes évalués par PwC.

Même si la cession de ces actifs s'étale sur 10 ans, les transactions relatives à des portefeuilles de crédit représentent une source importante de "deal flow" en Espagne, au Royaume-Uni, mais aussi en Allemagne, en Irlande et en France. La dernière étude de l'European Banking Authority montre que les besoins en capitaux des principales banques européennes au 30 juin 2012 sont estimés à 114,7 milliards d'euros et que des cessions d'actifs devront s'effectuer rapidement.

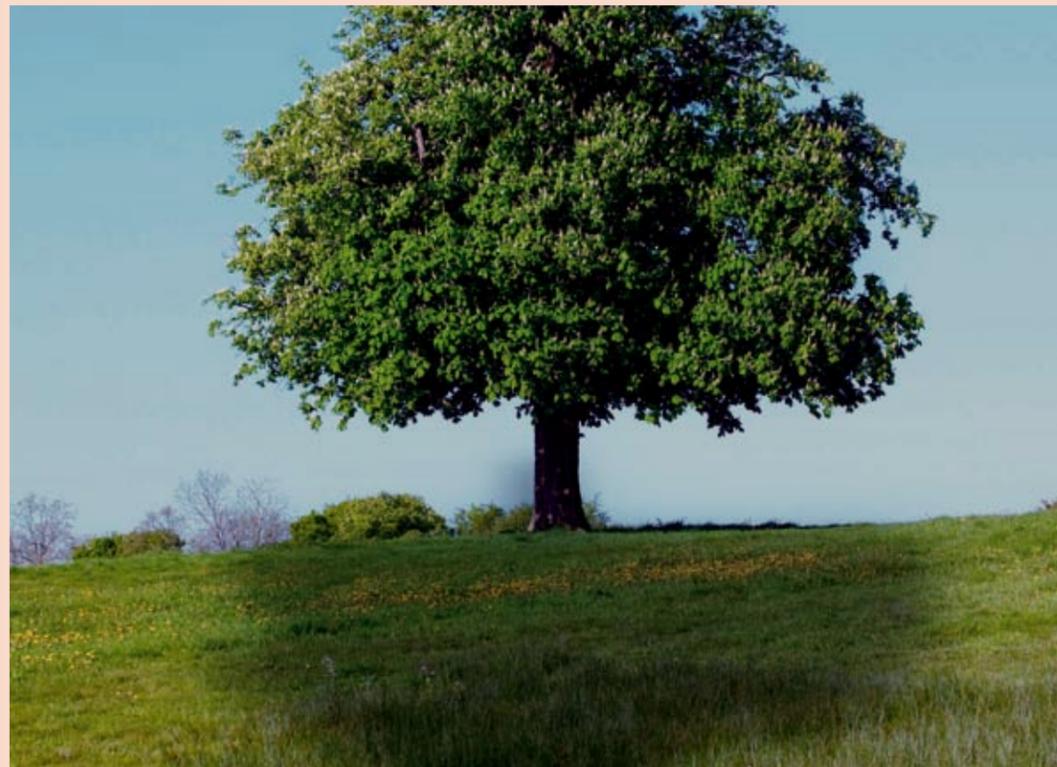
(Source : PriceWaterhouseCoopers)

**ANNONCES LEGALES**

P. 50 - Tél. 01 75 444 104  
annonceslegales@nouveleconomiste.fr

# Au nom du père

"Fils de", un atout pour certains, un handicap à vie pour d'autres



Si la filiation facilite de toute évidence l'accession au pouvoir, elle peut aussi jeter sinon le discrédit, du moins le doute sur le nouveau détenteur de ce pouvoir et sur sa capacité à l'exercer.

Par Caroline Castets

**Certains en tirent avantage leur vie durant, d'autres s'en seraient volontiers passés.** Etre "fils du patron" lorsque l'on devient soi-même patron n'est pas un statut aussi enviable qu'il y paraît à première vue. Si la filiation facilite de toute évidence l'accession au pouvoir, elle peut aussi jeter sinon le discrédit, du moins le doute sur le nouveau détenteur de ce pouvoir et sur sa capacité à l'exercer. Ajoutons à cela tout le registre des névroses oedipiennes - guerre d'égos, rivalités larvées, poids parfois écrasant de la comparaison... - et l'on comprendra que l'héritage du pouvoir peut, dans certains cas, s'avérer un véritable cadeau empoisonné. Pour se débarrasser du "syndrome de l'héritier", se construire une légitimité autre que celle du nom et de l'actionnariat, reste à faire ses preuves. En se détachant du style du père et parfois de sa vision pour imprimer sa propre marque sur l'entreprise. En renonçant à se comparer à lui ou pire, à rivaliser avec lui. En un mot en considérant ce pouvoir hérité comme un tremplin, non comme des rails. L'enjeu ? Parvenir à tuer le père sans renier son héritage. A capitaliser sur l'empire légué pour s'émanciper du titre de "fils de" et se faire un prénom.

► Lire p.30

**Vu d'en haut**

## "Gérer la diversité religieuse doit devenir un acte de management"



Frère Thierry-Marie Courau,  
doyen de la faculté de Théologie de l'Institut catholique de Paris

Spécialiste des religions et fervent adepte de la diversité, il œuvre pour instaurer un dialogue interreligieux en entreprise

Faire de la diversité religieuse autre chose qu'un handicap en formant les managers à la pluralité des cultures. Tel est l'objectif de Thierry-Marie Courau lorsque, courant 2010, il crée un MBA sur le dialogue interreligieux en

entreprise. Frère Thierry-Marie Courau, plus exactement, puisque le doyen de la faculté de Théologie et de Sciences religieuses de l'Institut catholique de Paris est également membre de la communauté des dominicains. Un

ordre qui lui a donné le goût de l'autre et, comme il le dit lui-même, de la rencontre avec ses différences. Pas celle qui se nourrit d'idées reçues. Celle qui passe par une authentique découverte et débouche sur un dialogue. Un

cheminement qu'il juge particulièrement essentiel dès lors que celui-ci porte sur la religion, cette différence de plus en plus perçue comme une menace ; cet élément de plus en plus clivant mais aussi de plus en plus... ► Lire p.34

**Le monde cruel de l'innovation**

## Badberry

La descente aux enfers du symbole de l'efficacité managériale

Mieux vaut avoir les nerfs solides chez Research in Motion. La société canadienne qui fabrique le célèbre BlackBerry (BB) accumule les difficultés depuis plusieurs mois. Que se passe-t-il chez cette icône de la téléphonie mobile hier plébiscitée par managers et dirigeants ? Il n'y a pas une semaine sans rumeurs sur le sort de l'entreprise, ses produits, son management. La marque reste séduisante : alliés dans les smartphones, Nokia et Microsoft auraient affiché leur appétit pour la "mûre". BlackBerry de son côté songerait à abandonner certains projets de nouveaux smartphones pour passer au tout-tactile. Les dirigeants de l'entreprise, Jim Balsillie et Mike Lazaridis, seraient sur la sellette, quelques-uns des membres du conseil d'administration plaident pour l'électrochoc, estimant les "executives" usés par deux décennies de pouvoir.

Les performances actuelles ne leur

donnent pas tort. Leader dominant sur le marché des smartphones il y a encore un an, le fabricant ne cesse de perdre des parts de marché. Aux Etats-Unis en septembre 2010, près de 4 utilisateurs de smartphones sur 10 possédaient un BlackBerry. Un an plus tard, ils sont moins de deux. Sur ce marché en forte croissance du smartphone, ces résultats signent un échec cuisant. RIM est relégué en troisième position derrière Samsung et Apple. Seuls les errements de Microsoft lui permettent d'accrocher encore le podium. Pour combien de temps ? L'entreprise est à la croisée des chemins, y compris sur son marché d'origine, la messagerie professionnelle. Selon une étude réalisée par iPass, l'iPhone d'Apple a dépassé le BlackBerry de RIM au palmarès des smartphones les plus utilisés en milieu professionnel. Pire, un tiers des cadres des grandes entreprises n'hésiteraient... ► Lire p.32

## Les jardins du Montmarin

Profitez du Montmarin, à proximité de Dinard et Saint Malo, de ses jardins et de son site exceptionnel pour vos réceptions Privées (cocktail, mariage...) ou Professionnelles (dîner de gala, présentation de produits...)



Domaine du Montmarin 35730 Pleurtuit  
www.domaine-du-montmarin.com - Tél. 02 99 88 58 79



Jean-Pierre Piotet, fondateur de l'Observatoire de la Réputation : "Lorsqu'un père sait que son fils sera appelé à lui succéder, il est essentiel qu'il le laisse s'exprimer tôt dans l'entreprise, qu'il lui confie une filiale ou une business-unit qui lui permette de se bâtir un début de réputation et de gagner en légitimité."

## Suite de la page XX

Il ont le nom, le réseau, la légitimité héritée... Pour les "fils du patron", ce n'est généralement pas prendre le pouvoir qui relève du défi mais l'exercer. S'imposer à la suite d'un père charismatique, développer un autre style managérial que le sien, parfois une autre vision. Bref, tuer le père pour imprimer sa marque sur l'entreprise, bâtir sa réputation et, ce faisant, développer une légitimité autre que celle inhérente à leur seul patronyme. Légitimité qui leur permette, auprès des marchés comme au sein de leurs équipes, de se faire un prénom. Nombre y parviennent. Nombre également se heurtent aux grands classiques de la transmission dynastique : poids

nouveau statut mais à sa filiation." Au point que, si celle-ci facilite sans contester l'accession au pouvoir, elle peut également nuire à sa reconnaissance. "Voilà pourquoi, conclut-elle, recevoir le pouvoir des mains de son père peut se révéler un héritage extrêmement lourd à porter."

## Le cadeau empoisonné

Ceci, en dépit des avantages évidents liés au fait d'hériter du pouvoir. A commencer par le crédit d'image qui accompagne généralement ce type de transmission. "Voir le fils succéder au père à la tête de l'entreprise inspire nécessairement la confiance, indique Renaud Muller, responsable des questions d'éthique à l'école de management de

pourquoi seule une infime minorité d'entreprises familiales parvient à rester sous le contrôle des familles fondatrices une fois passée la deuxième génération (à la troisième, seules 5 à 15 % d'entre elles seraient encore dirigées par la famille d'origine), plusieurs études sur les entreprises familiales concluant que l'une des premières causes de fragilité de ces sociétés réside précisément dans leurs difficultés à transmettre.

A l'origine de cet écueil, la surcharge émotionnelle qui accompagne généralement les enjeux de succession classiques, les liens affectifs venant se superposer aux rapports hiérarchiques pour favoriser conflits générationnels, rivalités, aspirations contradictoires et, au final, amplifier les jeux de pouvoirs en les teintant d'éléments affectifs souvent mal assumés. Comme celui consistant à jalouser inconsciemment la position de son successeur à l'origine de la tendance marquée à la procrastination constatée chez bon nombre de dirigeants d'entreprise à l'approche de la retraite. "Tant que le père n'a pas annoncé sa décision de passer la main à son fils, il garde les pleins pouvoirs, rappelle Olivier Pelleau, directeur général de Turningpoint, cabinet spécialisé dans le développement du leadership. Dès lors que sa décision de céder la place a été rendue publique, il perd une partie de son influence puisque qu'aux yeux de tous, c'est désormais son fils qui incarne l'avenir de l'entreprise. Voilà pourquoi beaucoup sont tentés de retarder l'échéance." Avec, pour conséquence directe, le fait que le fils arrive au pouvoir seulement à l'approche de la cinquantaine, contrairement au père qui l'a généralement obtenu beaucoup

plus tôt. Le premier cumulant les "postes d'attentes", proche du pouvoir mais néanmoins à bonne distance du premier rôle, en attendant que le second lui laisse enfin la place. Comme Olivier Dassault, fils de Serge et petit-fils de Marcel, qui a dû attendre la soixantaine pour se voir nommé Président du Conseil de Surveillance du groupe, le mois dernier, alors qu'à 86 ans,

susceptibles, donc, de s'inscrire dans une volonté de comparaison. Tentation aussi courante que dangereuse estime Norbert Chatillon\*, psychanalyste et consultant en entreprise, qui voit dans le fait de "se mettre en rivalité" l'un des premiers dangers guettant tout héritier du trône. Pour lui, éviter le piège de la comparaison consistant à copier le père, à s'employer à faire plus et

*"Ce qui est d'abord transmis aux "fils de", c'est la capacité de faire par eux-mêmes quelque chose de leur nom. Sans se référer au père"*

son père, toujours PDG, conserve la mainmise sur tout l'opérationnel. "Les "fils de" ont généralement beaucoup de chance à la première génération, et moins aux suivantes", estime Olivier Pelleau. "Mais que ce soit chez Bic, Bouygues, Lagardère ou ailleurs, hériter du pouvoir de son père est toujours à la fois extrêmement porteur et terriblement écrasant. La légitimité du fils repose sur la liberté du père de le choisir et, pour la mériter, il doit faire ses preuves." Un impératif d'autant plus incontournable que, désormais, cette légitimité s'hérite moins qu'elle ne s'acquiert.

## Le poids de la comparaison

"Au sein de l'entreprise comme dans tous les milieux de pouvoir, les sources mêmes de la légitimité ont changé, explique Renaud Muller. Autrefois primait la légitimité traditionnelle, découlant de la filiation, remplacée, dans les années 30-40, par la légitimité dite "rationnelle-légale" voulant qu'on ne nomme plus quelqu'un sur des critères d'ordre affectif mais en raison de ses diplômes. A cela s'est ajoutée il y a quelques années

mieux que lui ou, à l'inverse, à s'opposer systématiquement à sa vision et son style, bref, à le placer à l'origine de ses choix stratégiques, est un impératif. L'un des meilleurs moyens de capitaliser sur son héritage sans en subir le poids consistant à voir dans son nom, non pas des rails, mais un tremplin. Le point de départ vers quelque chose non pas nécessairement de mieux ou d'opposé mais simplement de différent. Sans influence ni parti pris. Le psychanalyste en est convaincu, c'est parce qu'il avait cette capacité à s'émanciper des attendus de son héritage que Martin Bouygues a été choisi, au détriment de ses frères, pour succéder à son père. "Martin Bouygues ne se met pas en rivalité oedipienne avec Francis, explique-t-il. Il assume d'être un héritier et non un fondateur, il ne se compare pas. Il n'est pas contre le père, il est dans la transmission du père et c'est pour cette capacité à ne pas se comparer à lui que celui-ci l'a choisi." Même chose avec Henri Giscard d'Estaing qui a mis son nom au service du Club Med et s'en est servi pour se faire un prénom - "en capitalisant non pas sur l'héritage matériel de ce

*"Le fils doit arriver à la tête de l'entreprise avec une réputation de manager minimum, sinon, le marché attend de lui qu'il fasse ses preuves par rapport à l'image qu'il a gardée du père"*

une troisième source de légitimité basée sur le leadership. Cette légitimité "charismatique" l'emporte aujourd'hui, assortie des compétences nécessaires bien sûr, elle permet de convaincre un conseil d'administration. Voilà pourquoi être "fils de" ne suffit pas toujours à rendre légitime; pourquoi il faut plus pour être adoubé."

D'où la nécessité de faire ses preuves. Autrement dit : d'être à la hauteur des attentes du marché, des actionnaires, des équipes et, plus délicat encore, à la hauteur de celles du père. Pour y parvenir, deux possibilités : jouer la carte de la continuité - comme l'a notamment fait Franck Riboud en poursuivant sur l'impulsion alimentaire initiée par son père - ou celle de la rupture - comme ont choisi de le faire François-Henri Pinault en réorientant PPR vers le luxe et en vendant la partie distribution dont son père

nom mais sur son image" - ou, dans un tout autre domaine, Michaël Goldman - producteur et fils du chanteur - qui s'est contenté de "s'imprégner de l'environnement hérité du père pour suivre sa propre voie". Des parcours d'héritiers réussis et en tous points différents mais qui, selon Norbert Chatillon, véhiculent tous le même enseignement. "Ce qui est d'abord transmis aux "fils de", c'est la capacité de faire par eux-mêmes quelque chose de leur nom, résume-t-il. Sans se référer au père." La capacité de se bâtir un prénom.

## Se construire une réputation

Un passage particulièrement obligé pour les héritiers non pas du capital mais de l'image, note Olivier Pelleau. "Lorsque le père est perçu comme personnifiant réellement la vision de l'entreprise, comme

*"Dans la plupart des cas, le père, en tant que fondateur, s'est battu contre le marché. Le fils, en tant qu'héritier, doit davantage se battre contre les comparaisons implicites"*

avait fait son vaisseau amiral, ou Arnaud Lagardère en mettant l'accent sur les médias alors que son père était focalisé sur l'aviation. Des choix opposés mais qui, dans un cas comme dans l'autre, restent définis par l'influence du père et

incarnant vraiment le pouvoir - comme c'était le cas avec Antoine Riboud et Jean-Luc Lagardère - le fils a plus de chance d'apparaître comme l'héritier naturel de cette vision et de cette image, même si - comme ce fut le cas avec Franck Riboud qui détient

*"Il est évidemment beaucoup plus difficile de prendre le pouvoir des mains de son père que d'un autre"*

parfois écrasant de la comparaison, querelles d'egos, pressions affectives, peur de décevoir son prédécesseur mais également de le dépasser... Autant de versions corporates des névroses oedipiennes qui, dès lors qu'elles se jouent au sommet de la hiérarchie, peuvent rapidement se révéler source de souffrances, voire de dysfonctionnements. Coach en management, spécialiste du leadership au féminin, Chine Lanzman connaît bien ce syndrome de l'héritier et les vieux réflexes qui l'accompagnent. "Il y a toujours une suspicion lorsque le fils du patron accède à son tour au pouvoir, remarque-t-elle. On est toujours tenté de croire - sur les marchés, dans les médias, en interne... - que ce n'est pas à son talent qu'il doit son

Strasbourg et maître de conférences à l'université de Haute-Alsace. Outre le fait que cela facilite l'incarnation forte du pouvoir sur une famille, un nom, c'est un symbole de continuité qui donne l'image d'un groupe resserré et inscrit dans la durée, ce qui rassure généralement actionnaires et salariés."

Reste, pour tirer pleinement profit de ces avantages acquis, à écarter les difficultés dont ils sont assortis. Comme le rappelle Jean-Pierre Piotet, fondateur de l'Observatoire de la réputation d'entreprises, "si être "fils de" reste un atout considérable pour gravir les échelons, il est évidemment beaucoup plus difficile de prendre le pouvoir des mains de son père que d'un autre." Difficulté de forme qui explique sans doute



Chine Lanzman, coach en management et spécialiste du leadership au féminin : **“Le couple père-fille est plus compatible avec l’entreprise car il suscite moins de projections et de comparaisons et, de ce fait, peut fonctionner de façon plus sereine et équilibrée, sans se teinter nécessairement d’une dimension dominant-dominée.”**

moins de 1 % du capital de Danone, il ne l’est pas sur le plan actionnarial.” Tirer sa légitimité de l’image forte du père et non de ses parts dans le capital : un avantage qui, une fois encore, a un prix. Celui de la comparaison avec une figure tutélaire et avec ce qu’Olivier Pelleau appelle *“son image parfaite du com-*

sance et, progressivement, se construire une réputation. Ce qu’a fait Bernard Arnault dont les enfants, Antoine et Delphine, sont dans les starting-blocks depuis plusieurs années déjà. Le premier à la tête de Berlutti, la seconde en tant que DG de Dior. *“Tous deux sont formés à l’exercice du pouvoir et du*

**“Le fils doit arriver à la tête de l’entreprise avec une réputation de manager minimum, sinon, le marché attend de lui qu’il fasse ses preuves par rapport à l’image qu’il a gardé du père”**

mandeur qui a fondé l’empire”. Pour le fils qui hérite des fruits de ce succès, s’en affranchir peut relever de la mission impossible. A moins que le père lui-même n’ait anticipé ce défi à venir en lui donnant, avant qu’il n’accède au pouvoir, les moyens de bâtir sa propre légitimité, hors du nom et de la vision d’un autre, en le préparant au premier rôle au travers d’un véritable parcours initiatique sur le terrain. Que celui-ci se déroule au sein même de l’entreprise - comme ce fut le cas chez Bongrain où les deux fils du fondateur, Alex et Armand, ont littéralement vécu dans l’entreprise avant que le premier succède à son père en toute sérénité, chacun au sein du groupe, lui-même y compris, ayant pu s’y préparer -, dans une filiale à l’étranger - comme Gonzague, fils de Bruno Bich et petit-fils

management, explique Olivier Pelleau. *“Ils suivent un véritable parcours initiatique orchestré par leur père qui s’inscrit dans une stratégie de passation de pouvoir bien établie. Ils sont préparés - et leur entourage avec - à devenir un jour PDG.”* Essentiel, encore une fois, pour ne pas apparaître, le jour venu, parachuté au poste de numéro 1 mais légitime de fait. Successeur naturel et non pas uniquement désigné. Ce qui n’est pas toujours le cas.

### Imprimer sa marque

*“Arnaud Lagardère avait ce crédit d’image lié au nom de son père mais il n’était pas intronisé dans le monde des affaires, rappelle ainsi Jean-Pierre Piotet. Or le fils doit arriver à la tête de l’entreprise avec une réputation de manager minimum, sinon,*

**“Il est toujours plus difficile de se bâtir une réputation propre lorsqu’on est le fils du patron et qu’on lui succède à la tête de l’entreprise”**

du baron Bich et placé par son père à la tête de la filiale belge du groupe Bic - ou dans une quelconque business-unit du groupe - comme ce fut le cas d’Edouard Michelin, propulsé directeur d’usine à 25 ans - importe peu. Seul compte le fait d’accorder au futur dirigeant un terrain d’apprentissage du leadership. Un espace de liberté où monter en puis-

le marché attend de lui qu’il fasse ses preuves par rapport à l’image qu’il a gardée du père.” Ce qui, on l’aura compris, peut rapidement tourner au désavantage du fils. Surtout dans les premiers temps. *“C’est pourquoi lorsqu’un père sait que son fils sera appelé à lui succéder, il est essentiel qu’il le laisse s’exprimer tôt dans l’entreprise, insiste Jean-Pierre Piotet.*

*Qu’il lui confie une filiale, une business-unit, une mission qui lui permette de se bâtir un début de réputation et, progressivement, de gagner en légitimité. Ceci afin qu’il n’arrive pas complètement hors des radars du marché et qu’il soit adoubi par les barons de l’entreprise du temps même du père.”*

A ce facteur de succès essentiel que constitue la formation terrain, certains ajoutent une précaution supplémentaire en dotant leur successeur d’une garde rapprochée, généralement constituée d’anciens fidèles, et visant, au moins dans les premiers temps, à limiter son exposition aux risques. Ce qu’avait fait Jean-Luc Lagardère en assignant à son fils deux pointures, barons du groupe - Philippe Camus et Noël Forgeard - mais également Antoine Riboud dont les barons - Francis Gautier (vice-président), Georges Lecailler et Philippe Lenain (tous deux DG) ont épaulé son fils Franck jusqu’à ce que celui-ci ait parfaitement pris ses marques à la tête de l’entreprise afin qu’il soit capable d’y apposer sa griffe. De ne plus être uniquement dans la gestion d’acquis mais dans la construction.

Ultime étape de légitimation du pouvoir à laquelle s’emploie déjà Antoine Arnault en travaillant à faire de Berlutti l’équivalent de Louis Vuitton. *“Y parvenir lui permettra d’exister face à son père, résume Olivier Pelleau. De bâtir, lui aussi.”* Tout comme l’a fait Franck Riboud le jour où il a décidé de changer le nom d’origine de BSN - Boussois-Souchon-Neuvesel - pour Danone. *“Par cette décision, il concrétisait définitivement le tournant pris par son père avec l’alimentaire mais en même temps, il imprimait sa marque sur l’entreprise,”* souligne Jean-Pierre Piotet. Un acte fondateur de prise d’autonomie sur lequel il a pu, par la suite, fonder son propre empire. Et avec lui, apporter la preuve irréfutable de sa légitimité en tant que dirigeant. Une étape cruciale, estime Olivier Pelleau, pour quiconque hérite du pouvoir dans le cadre d’un schéma dynastique. *“Dans la plupart des cas, le père, en tant que fondateur, s’est battu contre le marché. Le fils, en tant qu’héritier, doit davantage se battre contre les comparaisons implicites liées à l’image du père, à sa réputation, explique-t-il. C’est le cas par exemple pour Vincent Bolloré et son fils Yannick, aujourd’hui patron de Bolloré Médias. On passe d’une pression économique à une pression affective.”* L’enjeu : parvenir à tuer le père sans renier son héritage. Capitaliser sur l’empire légué tout en y imprimant sa propre marque. S’émanciper du titre de “fil de”. Comme on a su le faire dans la dynastie Rothschild dont le nom du père, Guy, s’est progressivement effacé au profit de celui du fils, David.

### Injonctions contradictoires

Si les leviers d’émancipation existent, il n’y a pas de recette miracle. Et bien que les success stories de père en fils ne manquent pas, certains héritages restent trop lourds à porter.

A commencer par ceux transmis par des figures patriarcales trop charismatiques et trop tutélares. En un mot, trop exemplaires pour laisser un véritable terrain d’expression à leur successeur. Parmi ces personnalités difficiles à égaler, Jean-Luc Lagardère. Patron mythique ayant créé une dynastie qui, estime Jean-Pierre Piotet, *“s’est arrêtée à lui, son fils n’ayant jamais pu conserver la*

*même valorisation boursière”*. La valorisation boursière ; cet indicateur fort d’une succession pleinement assumée ou, à l’inverse, légèrement surdimensionnée puisqu’elle dépend en grande partie de la reconnaissance du management et de la transmission de ce management. *“C’est un fait : la Bourse sanctionne l’entreprise lorsque le nouveau patron n’est pas à la hauteur de l’ancien”*, assène-t-il avant de rappeler le résultat de sa dernière étude sur la réputation des entreprises et de leurs dirigeants : début 2011, le patron jouissant de la meilleure réputation était Xavier Fontanet et son entreprise, Essilor, affichait d’ex-

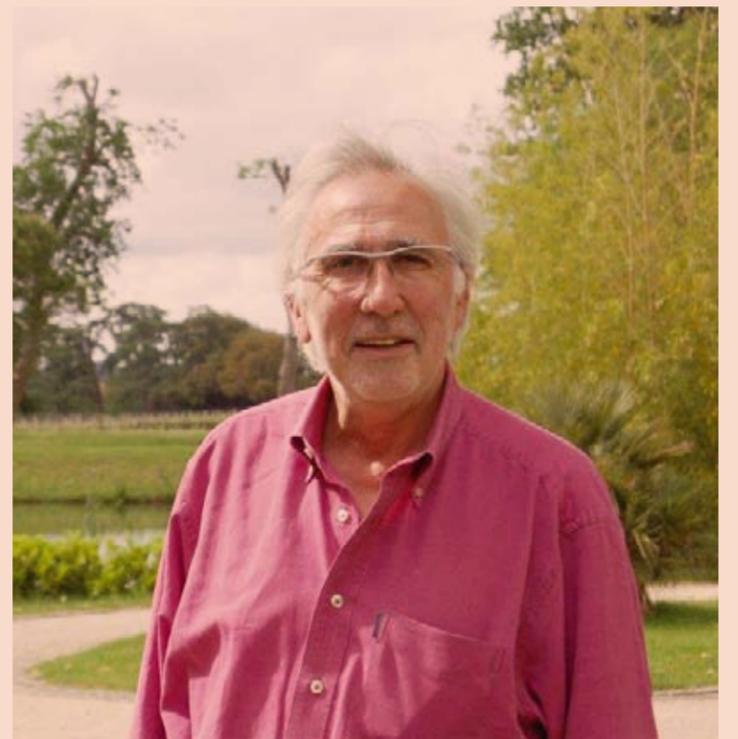
cellents résultats. Franck Riboud arrivait en deuxième position et il en était de même pour Danone. *“Preuve que la réputation du patron est un facteur essentiel à la réputation de l’entreprise, conclut Jean-Pierre Piotet. Or il est toujours plus difficile de se bâtir une réputation propre lorsqu’on est le fils du patron et qu’on lui succède à la tête de l’entreprise. Arnaud Lagardère a énormément souffert de la comparaison avec son père. Tout comme Serge Dassault avec Marcel ; l’un comme l’autre ayant en commun le fait d’avoir été les fondateurs d’un empire.”*

cellents résultats. Franck Riboud arrivait en deuxième position et il en était de même pour Danone. *“Preuve que la réputation du patron est un facteur essentiel à la réputation de l’entreprise, conclut Jean-Pierre Piotet. Or il est toujours plus difficile de se bâtir une réputation propre lorsqu’on est le fils du patron et qu’on lui succède à la tête de l’entreprise. Arnaud Lagardère a énormément souffert de la comparaison avec son père. Tout comme Serge Dassault avec Marcel ; l’un comme l’autre ayant en commun le fait d’avoir été les fondateurs d’un empire.”*

**“Nombreux sont les dirigeants qui soumettent leur successeur - dès lors qu’il s’agit de leur fils - à cette injonction contradictoire : “Réussis, mais pas mieux que moi””**

cellents résultats. Franck Riboud arrivait en deuxième position et il en était de même pour Danone. *“Preuve que la réputation du patron est un facteur essentiel à la réputation de l’entreprise, conclut Jean-Pierre Piotet. Or il est toujours plus difficile de se bâtir une réputation propre lorsqu’on est le fils du patron et qu’on lui succède à la tête de l’entreprise. Arnaud Lagardère a énormément souffert de la comparaison avec son père. Tout comme Serge Dassault avec Marcel ; l’un comme l’autre ayant en commun le fait d’avoir été les fondateurs d’un empire.”*

cellents résultats. Franck Riboud arrivait en deuxième position et il en était de même pour Danone. *“Preuve que la réputation du patron est un facteur essentiel à la réputation de l’entreprise, conclut Jean-Pierre Piotet. Or il est toujours plus difficile de se bâtir une réputation propre lorsqu’on est le fils du patron et qu’on lui succède à la tête de l’entreprise. Arnaud Lagardère a énormément souffert de la comparaison avec son père. Tout comme Serge Dassault avec Marcel ; l’un comme l’autre ayant en commun le fait d’avoir été les fondateurs d’un empire.”*



Pour Norbert Chatillon, psychanalyste et consultant en entreprise, le fait de **“se mettre en rivalité”** avec le père constitue l’un des premiers dangers guettant tout héritier du trône.

Beaucoup de ces empires, pourtant, se transmettent avec succès. Certains même, en toute discrétion, comme ce fut le cas de Bongrain ou Bonduelle. Mais cela suppose, d’un côté comme de l’autre, l’envie et la capacité. Celles d’assumer l’héritage pour le fils, celles de le transmettre pour le père. Ce qui, pour ce dernier, implique non seulement de passer la main mais aussi d’accepter l’idée que la suite ne s’inscrive pas nécessairement dans la continuité de ce qu’il a accompli. Impératif auquel beaucoup de dirigeants ont du mal à se résoudre. Il y a des années déjà, *Family Business Review* publiait ainsi une typologie de ces chefs d’entreprise-pères de famille suivant cinq profils type : le monarque - qui refuse de laisser sa place -, le général - qui se retire puis s’emploie à revenir aux commandes -, l’ambassadeur - qui renonce à ses

fonctions exécutives mais siège encore au conseil d’administration et continue à représenter l’entreprise à l’extérieur -, le phénix - qui démarre une nouvelle entreprise -, et l’hédoniste qui passe à tout autre chose et profite de sa retraite ; ces deux dernières catégories restent, aujourd’hui encore, largement sous-représentées. *“Rares sont les dirigeants d’entreprise qui gèrent bien leur succession car cela implique pour eux d’accepter leurs propres limites et aussi de renoncer à une forme de toute-puissance, qui plus est lorsqu’il s’agit de laisser ce pouvoir à leur enfant”*, confirme Chine Lanzman. *Et de ce fait, nombreux sont*

\*Psychanalyse et management, de Norbert Chatillon, éditions Grego.

caroline.castets@nouveleconomiste.fr



## Les fleurs du Net

### Bons plans

Les soldes devraient booster le e-commerce

PIERRE KOSCIUSKO-MORIZET

L'année 2011 vient à peine de se terminer, avec toujours une croissance à deux chiffres pour le e-commerce en France, que les soldes qui débutent cette semaine devraient connaître un très gros succès sur le Net. Selon les premiers indices, les ventes en ligne de l'année 2011 devraient ainsi s'approcher des 30 milliards d'euros, dépasser les 300 millions de paiements par carte bancaire en ligne, et enregistrer une croissance annuelle de l'ordre de 20 %. Dans le même élan, une étude Fevad/CSA à la veille des soldes d'hiver révèle qu'un internaute français sur deux a l'intention d'acheter en ligne. Une pratique qui va connaître l'effervescence des différents moyens d'achat en ligne, que ce soit à partir de son ordinateur pour 75 % des consommateurs, mais aussi sur son

internautes : la mode, catégorie reine des soldes avec 76 % qui se déclarent intéressés par les vêtements et chaussures, très loin devant les produits informatiques (20 %), suivie des produits "informatique, high-fi, photo, vidéo" (20 %), du mobilier et de la décoration (12,6 %), de l'électroménager (12 %) et du matériel de sport (7 %). Avec un budget moyen de 150 euros pour les soldes sur Internet, ce sont les femmes qui sont le plus motivées à trouver des bonnes affaires au rayon habillement (84 %) en pensant à elles (75 %) mais aussi pour habiller les enfants (35 %). Les hommes sont moins motivés par la mode (54 %), qui reste cependant leur premier choix, mais sont motivés pour les produits high-tech et d'équipement de la maison (43 %), et prêts à dépenser 228 euros

*On peut s'attendre à ce que 22 millions de Français fassent les soldes sur Internet ce mois-ci, avec un budget moyen de 187 euros*

smartphone pour 21 % d'entre eux, ou sur sa tablette pour 13 %, en forte progression par rapport au 8 % de l'année dernière, qui concerne encore une population essentiellement masculine. En effet, les deux tiers des répondants déclarent avoir l'intention d'utiliser Internet, dont huit sur dix pour acheter. On peut donc s'attendre à ce que 22 millions de Français fassent les soldes sur Internet ce mois-ci, avec un budget moyen de 187 euros. En premier lieu les 24-35 ans sont les plus intéressés par cette nouvelle pratique qui permet d'éviter la cohue dans les magasins, et seront les plus gros utilisateurs de leur smartphone pour lécher les cybervitrines en soldes et acheter (31 %). Premier désir des

pour les soldes en ligne en moyenne. A noter cette année la montée en puissance des réseaux sociaux chez les cyberconsommateurs pour repérer les bonnes affaires. Ils sont ainsi 22 % à vouloir les utiliser pour partager leurs trouvailles mais aussi pour acheter directement des produits (6 %), une tendance qui concerne en particulier les 18-35 ans. En face, les e-commerçants gagnent en maturité pour constituer une offre toujours plus séduisante au moment des soldes, que ce soit les grandes enseignes ou les vendeurs professionnels qui profitent de plus en plus des outils de promotion dédiés sur les plateformes commerciales et vont multiplier les "super bons plans"...



## Double digit

### Copinage artistique

Peut-on hypercroître sans réseau ?

PAR PATRICK RICHER,  
président fondateur de Neovian Partners

Les corporatismes, en France, sont nombreux, depuis les grands corps d'Etat jusqu'aux fédérations professionnelles en passant par les réseaux de grandes écoles ou les regroupements de PME régionales. Il est dès lors légitime d'imaginer que les entrepreneurs qui ont pris soin de créer un réseau personnel et professionnel dense avant de créer leur société vont aller plus vite que les autres, voire que ce réseau est une condition pour que l'entreprise soit en hypercroissance.

tent qui montrent qu'il est possible de créer une entreprise en hypercroissance sans réseau préalable. En fait, le seul cas de figure où celui-ci semble jouer un rôle clé concerne les entreprises de services B2B orientées grands comptes. Il peut alors s'avérer utile d'avoir bâti un carnet d'adresses auprès de ces grands clients, parfois difficiles d'accès. Mais hors de cet exemple particulier, souvent lié d'ailleurs à des mécanismes de spin-off, point n'est besoin d'avoir un

*Les réseaux préalablement acquis ou construits ne sont pas des conditions de l'hypercroissance ; ils peuvent même se transformer en freins*

La réalité est tout autre et sauf dans des cas particuliers, les dirigeants interrogés ne donnent comme facteur explicatif à leur hypercroissance qu'une très faible valeur au réseau qu'ils avaient avant de se lancer à leur compte ou de reprendre une entreprise.

Ainsi, et de manière évidente, les entrepreneurs qui fondent leur entreprise à l'issue de leurs études n'ont quasiment pas de réseau au moment de se jeter à l'eau. On pense ainsi à toutes ces start-up pressées, ces "speed-up" comme on les appelle. Mais de nombreux autres exemples exis-

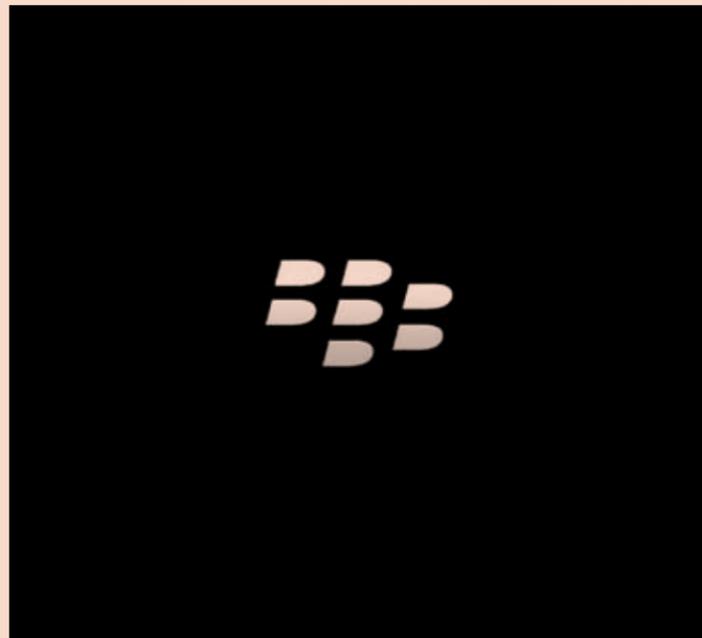
réseau pour fonder ce qui deviendra une entreprise en hypercroissance. En fait, les réseaux peuvent même s'avérer des handicaps en cela qu'ils sont perçus comme des "valises" inutiles, parfois lourdes à porter et susceptibles de faire perdre du temps, de dérouter le dirigeant de son objectif initial.

Pour autant, et ce n'est pas le moindre des paradoxes mais nous le verrons dans une prochaine chronique, il y a une vraie valeur pour les entreprises en hypercroissance à créer leur réseau, a posteriori de leur création, et à le faire fructifier...

## Le monde cruel de l'innovation

# Badberry

La descente aux enfers du symbole de l'efficacité managériale



Le canadien n'est pas dans la situation d'un Palm ou d'un Motorola. Mais le sursaut doit être rapide.

Mieux vaut avoir les nerfs solides chez Research in Motion. La société canadienne qui fabrique le célèbre BlackBerry (BB) accumule les difficultés depuis plusieurs mois. Que se passe-t-il chez cette icône de la téléphonie mobile hier plébiscitée par managers et dirigeants ? Il n'y a pas une semaine sans rumeurs sur le sort de l'entreprise, ses produits, son management. La marque reste séduisante : alliés dans les smartphones, Nokia et Microsoft auraient affiché leur appétit pour la "mûre". BlackBerry de son côté songerait à abandonner certains projets de nouveaux smartphones pour passer au tout-tactile. Les dirigeants de l'entreprise, Jim Balsillie et Mike Lazaridis, seraient sur la sellette, quelques-uns des membres du conseil d'administration plaident pour l'électrochoc, estimant les "executives" usés par deux décennies de pouvoir.

### Succession de contreperformances

Les performances actuelles ne leur donnent pas tort. Leader dominant sur le marché des smartphones il y a encore un an, le fabricant ne cesse de perdre des parts de marché. Aux Etats-Unis en septembre 2010, près de 4 utilisateurs de smartphones sur 10 possédaient un BlackBerry. Un an plus tard, ils sont moins de deux. Sur ce marché en forte croissance du smartphone, ces résultats signent un échec cuisant. RIM est relégué en troisième position derrière Samsung et Apple. Seuls les errements de Microsoft lui permettent d'acrocher encore le podium. Pour combien de temps ? L'entreprise est à la croisée des chemins, y compris sur son marché d'origine, la messagerie professionnelle. Selon une étude réalisée par iPass, l'iPhone d'Apple a dépassé le BlackBerry de RIM au palmarès des smartphones les plus utilisés en milieu professionnel. Pire, un tiers des cadres des

grandes entreprises n'hésiteraient pas à sacrifier leur BB pour un autre type de smartphone, selon un sondage mené par Enterprise Management Associates (EMA). "La croissance de la base d'utilisateurs touche progressivement à sa fin, ce

*Lorsqu'il y a cinq ans, Apple met le premier iPhone et le tactile sur le marché, le management de RIM n'y croit pas*

qui fait que les prix moyens de vente et la marge brute entament une phase de net recul", expliquent les analystes du bureau d'études Bernstein. Conséquence, cotée à la Bourse de Toronto, l'entreprise a vu sa valorisation divisée par plus de quatre en un an ! Trois raisons principales peuvent expliquer ce retournement.

### Série d'innovations manquées

Jadis symbole de l'efficacité managériale, les BlackBerry ont peu à peu perdu de leur singularité. Certes le clavier demeure commode pour rédiger courriers et messages électroniques. Mais une autre technologie a mis à mal cet avantage. Le tactile. Lorsqu'il y a cinq ans, Apple

*Avec moins de 50 000 applications, le canadien n'a pas vu venir cette nouvelle ère des contenus pour mobiles*

met le premier iPhone sur le marché, le management de RIM n'y croit pas. Erreur. Les téléphones tactiles représentent actuellement 75 % du marché des smartphones. Fin 2008, BlackBerry se met enfin timidement au tactile, sans pour autant convaincre. Le pionnier se transforme en suiveur, comme en témoigne l'échec commercial de sa tablette PlayBook : au troisième trimestre dernier, Apple vendait près de 10 millions d'iPad, quand BB écoulait 150 000 unités de sa tablette ! Pour stimuler les ventes, aux Etats-Unis, le prix de l'appareil a même été divisé par plus de deux. Deuxième facteur clé de difficultés : la pauvreté du choix d'applica-

tions. Avec moins de 50 000 "programmes" disponibles, BB est largement en retard quand Apple propose 500 000 applications et Android plus de 400 000. Le canadien n'a pas vu venir cette nouvelle ère des contenus pour mobiles. L'écosystème n'est viable qu'avec le concours de développeurs d'applications. Or BB a longtemps sous-estimé leur rôle. RIM a laissé passer le train. L'entreprise qui avait mis au cœur de sa stratégie la conquête du marché grand public reste, faute de contenus attrayants, cantonnée à des usages essentiellement professionnels. Or les cadres "mixent" de plus en plus vie privée et professionnelle. Les smartphones BlackBerry deviennent donc un deuxième choix.

### Interruption de service malheureuse

Dernier point, RIM a perdu le leadership sur l'exclusivité et la qualité des messageries instantanées. La série de pannes survenue en octobre dernier sur les serveurs de distribution du courrier reste dans les mémoires. Pendant plusieurs heures, des dizaines de millions d'utilisateurs n'ont pas pu envoyer ni recevoir de courriers électroniques. Il n'y a pas de bon moment pour une panne informatique.

En difficulté sur son marché, la réputation de fiabilité des services professionnels de RIM n'est même plus une bouée de sauvetage.

### La croisée des chemins

N'enterrons pas trop vite la société. Elle n'est pas à l'agonie. Le canadien n'est pas dans la situation d'un Palm ou d'un Motorola. Mais le sursaut doit être rapide. Sur la planète, quelque 70 millions de personnes utilisent un smartphone BlackBerry. L'entreprise est en panne d'inspiration. Alors, inverser la tendance ? "En mettant sur le marché le plus rapidement possible la nouvelle plateforme d'une part mais aussi en augmentant l'attractivité de ses offres à travers le développement de nouveaux services, par exemple autour de la musique, estime Nick Dillon d'Ovum. Si l'entreprise n'est pas capable de passer à la vitesse supérieure en termes technologiques et de se montrer plus innovante en développement de produits, elle risque d'être laissée-pour-compte par ses rivaux."

edouard.laugier@nouveconomiste.fr