

**LA GESTION
DE
QUESTIONS**

**DÉLI
CATES**

**AU SEIN
DES
ENTREPRISES
FAMILIALES**

**RIK
DONCKELS
HANS
WILMOTS**

**ÉVITEZ
LES PIÈGES**

**MENEZ
VOTRE
ENTREPRISE
VERS
L'AVENIR**

**AU
TRAVERS
DES
GÉNÉRATIONS**

Traduit du néerlandais, titré *Delicate kwesties in familiebedrijven*.
Herken de valkuilen. Leid je bedrijf naar de toekomst. Over de generaties heen.
LannooCampus, 2016.

D/2017/45/489 – ISBN 978 94 014 3886 5 – NUR 801, 808

Maquette de couverture : Elke Treunen
Mise en pages : Stefaan Verboven | LetterLust

© Hans Wilmots, Rik Donckels & les Éditions Lannoo sa Tielt, 2017.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia
des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur,
microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique)
sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bte 101
B-3001 Louvain
www.lannoocampus.be

AVANT-PROPOS

Cher chef d'entreprise familiale,

Les sociologues considèrent la famille comme la pierre angulaire de notre société. Depuis peu, les économistes se rallient à leur avis. Une récente étude montre qu'il ne faut pas sous-estimer le poids économique des entreprises familiales. Plus des trois quarts des entreprises de notre pays sont détenues ou dirigées par une famille – aux États-Unis, c'est le cas de plus de 90% des entreprises. Elles génèrent ensemble un tiers de la valeur ajoutée en Belgique. Ou, comme le dit le comte Paul Buysse : « Les entreprises familiales font la force de notre économie ».

Soulignons que l'image traditionnelle de l'entreprise patriarcale de petite taille est dépassée depuis longtemps. Même si de nombreuses entreprises familiales sont de micro-entreprises ou de petites entreprises, cela ne signifie nullement qu'elles ne peuvent pas devenir grandes – je parle d'expérience. Certaines des plus grandes entreprises mondiales, Walmart et Samsung par exemple, sont des entreprises familiales pur-sang. Ces entreprises sont soumises aux mêmes défis économiques que toutes les entreprises pour trouver le juste équilibre entre continuité et performance, mais elles se distinguent sur un point important : l'enchevêtrement entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la famille. Les liens émotionnels avec l'entreprise et l'influence de la culture familiale déterminent les forces, mais aussi les faiblesses. En général, les entreprises familiales résistent mieux aux chocs économiques, elles décident plus vite et ont des valeurs et une identité fortes. Le fait que le management des entreprises familiales adopte souvent une stratégie à long terme – les enfants et les petits-enfants doivent aussi en profiter – aboutit généralement à des décisions saines. L'impact de ces forces positives dépend beaucoup de la capacité de la famille à préserver sa cohésion et à pérenniser ses valeurs culturelles (familiales). De la manière dont elle parvient à éviter les 'questions délicates', à s'y attaquer et à les convertir en leviers positifs. Car, plus encore qu'une entreprise non familiale, l'entreprise familiale risque de voir les rouages se gripper.

Cet ADN unique constitue la base du travail de réflexion de Hans et Rik, les auteurs de cet ouvrage. Tous deux sont de grands connaisseurs de la vie des entreprises familiales et concluent de leur expérience personnelle que la durabilité est la mission ultime de chaque entreprise familiale.

Je ne peux pas leur donner tort. Moi qui incarne la deuxième génération de CEO de notre entreprise familiale, je perçois cette 'mission' de deux manières : d'une part, comme une tâche en vue d'atteindre un but et, d'autre part, comme un défi permanent. Car il n'est pas facile de développer ni de gérer une entreprise sur des bases saines. Les possibilités, les opportunités, les restrictions et les défis changent sans cesse. S'informer de tous les développements et de toutes les évolutions exige beaucoup de connaissance, d'assiduité et de temps. À une époque où l'innovation, la disruption et la rapidité du changement sont mises en exergue, des fondements solides sont plus importants que jamais. Cet ouvrage identifie les fondements traditionnels de l'entreprise familiale durable et raconte une histoire intemporelle dans laquelle de nombreux lecteurs se reconnaîtront. Au plaisir de la lecture s'ajoute un véritable outil de référence. Dans le Livre 2, Hans et Rik fournissent aux lecteurs quatorze leviers qui peuvent contribuer au renforcement des fondements de l'entreprise dans ce monde complexe de consolidation et d'internationalisation.

Ai-je sous-estimé la tâche quand j'ai accepté en 2005 de succéder à mon père à la tête de Sioen Industries ? Je ne le pense pas. Mon père et ma mère nous avaient bien initiés, mes deux sœurs et moi, à la stratégie et au travail sur le terrain. Je ne peux pas me figurer de meilleure école. La différence est qu'aujourd'hui la nécessité du changement s'est considérablement accélérée par rapport à il y a dix ans. Les entrepreneurs doivent être mieux adaptés, plus souples, plus attentifs et plus ingénieux. Ils doivent oser abandonner les anciennes structures si nécessaire. L'innovation est essentielle, la diversification et l'internationalisation sont les éléments que nous devons intégrer davantage dans notre gestion d'entreprise. Je ne peux que confirmer que je puise force, énergie et inspiration dans le levier qui fait la spécificité de notre entreprise familiale, à savoir la famille elle-même.

Bonne lecture.

Michèle Sioen

CEO Sioen Industries

Présidente de la Fédération des entreprises de Belgique (2014-2017)

TABLE DES MATIÈRES

Préface		8
Livre 1	Les producteurs de pommes de terre	14
	Table des matières	15
Livre 2	Quatorze leviers sur la route vers des solutions	264
	Table des matières	265
Annexes		510

PRÉFACE

Cher lecteur,

Il existe aujourd'hui incontestablement de nombreux ouvrages intéressants sur les entreprises familiales. C'est toutefois avec beaucoup d'enthousiasme que nous avons fait le choix d'écrire un nouvel ouvrage sur le sujet. Une question vient alors immédiatement à l'esprit : « En quoi ce nouvel ouvrage sera-t-il différent des autres ? ». La réponse est double à savoir d'une part, qu'il s'agit ici d'une approche spécifique concentrée sur ce que nous appellerons les *questions délicates* et d'autre part, que l'ouvrage se compose de deux parties (*Livre 1* et *Livre 2*) qui ont été rédigées en veillant à ce que les approches retenues se complètent mutuellement. C'est ainsi que les renvois d'un *Livre* vers l'autre sont très fréquents ce qui permet de confronter un « cas vécu » raconté dans le premier *Livre* à des possibilités de solutions analysées dans le second *Livre* sur base d'une solide expérience pratique confortée par une analyse scientifique reposant sur de nombreuses études.

Hans à propos de Rik

« Rik se penche sur la gestion de telles entreprises déjà depuis la fin des années septante. En outre, il a aussi une expérience très riche en qualité de conseiller, administrateur, « accompagnateur » d'entreprises familiales, plus particulièrement dans un contexte de transmission à la génération suivante et la mise en œuvre de principes de *gouvernance*, deux questions délicates souvent sensibles dans les entreprises familiales. Sur base d'une connaissance approfondie et de son approche très professionnelle, les entreprises familiales l'ont régulièrement consulté pour son avis, ce qui conduisit plus d'une fois à l'exercice d'un mandat d'administrateur. Dans certains cas, il devint, dans la dernière phase de sa collaboration, président du conseil d'administration. Bref : Rik n'a pas seulement une grande connaissance, mais aussi un ensemble d'expériences pertinentes résultant d'une implication concrète dans la gestion d'entreprises familiales ».

Rik à propos de Hans

« Hans dispose, en sa qualité de réviseur, et plus tard en qualité de conseiller, de 25 années d'expérience au sein des entreprises familiales dans divers secteurs – aussi bien grandes que petites – aussi bien actives au niveau national qu'international – et a vu, en cette qualité, de nombreuses entreprises familiales confrontées à des *questions délicates* et a tenté d'aider à les résoudre. La capacité à approfondir les relations (particulièrement entre membres d'entreprises familiales), l'empathie qui est nécessaire pour pouvoir les percevoir et les situer dans leur contexte, l'expertise (technique) et l'expérience qu'il a acquises, avec ses collègues de la firme BDO, durant toutes ces années, sont incontestablement les atouts les plus importants qu'il a pu développer dans maintes entreprises et auprès d'entrepreneurs familiaux en les assistant dans diverses circonstances, aussi bien à titre professionnel, que parfois aussi à titre personnel ».

Nous avons appris à nous connaître et à nous apprécier dans une entreprise familiale où nous étions tous deux impliqués. Cela nous donna l'idée de rédiger ensemble un ouvrage que nous avons intitulé : *La gestion de questions délicates au sein des entreprises familiales*.

Nous arrivons maintenant au premier élément de réponse à la question sur la spécificité de cet ouvrage, à savoir une approche spécifique.

Comme précisé ci-avant, l'ouvrage se compose en fait de deux Livres. Dans le *Livre 1*, nous suivons une entreprise familiale, *Les Producteurs de pommes de terre*, depuis sa création en 1970 jusqu'au moment où, en 2020, des choix stratégiques *déliés* devront être faits. Beaucoup pourront retrouver dans le récit, décliné en cinq périodes relatives chacune à une décennie, un événement qu'ils ont déjà probablement rencontré ; toutes les composantes de l'histoire et les protagonistes peuvent en effet aisément être reliés à des situations réelles dans des entreprises familiales.

Mais ce n'est pas seulement un ouvrage « à lire » ; nous avons voulu le structurer comme un véritable *instrument de travail*. Après chaque décennie de l'histoire de la famille que nous allons raconter, nous formulons un certain nombre de commentaires sur ce qui s'est déroulé durant cette période. En nous référant au titre de notre ouvrage, nous allons zoomer sur les *questions délicates* qui surviennent dans le récit :

« Comment sont-elles survenues ? Auraient-elles pu être évitées ? Comment les a-t-on abordées ? Que peut-on en apprendre, en ayant à l'esprit l'approche de situations analogues que l'on peut rencontrer dans sa propre famille et/ou entreprise ? ». Et pour tenter de répondre aux questions délicates, voire tenter de les éviter, nous clôturons chaque fois avec une *suggestion* précise : « TROUVEZ à ce sujet des EXPLICATIONS et de L'INSPIRATION complémentaires dans... (et ici suivent alors les renvois vers le contenu du *Livre 2*).

Comment peut-on trouver rapidement l'information recherchée dans le *Livre 2* ? Le *Livre 2* est structuré en quatorze *leviers* qui synthétisent d'une part des analyses desdits sujets dans d'autres publications, et d'autre part le fruit de nos expériences personnelles. Au départ, nous avions l'intention de travailler avec des *chapitres*, mais nous sommes d'avis que la subdivision en leviers donne plus de dynamique. Par ailleurs, la méthodologie adoptée conduit le lecteur à « voyager » dans l'ouvrage, s'il souhaite retirer un maximum de l'information mise à disposition, des suggestions et des conseils proposés. Et via ce lien permanent entre les *Livres 1* et *2*, le présent ouvrage joue un rôle d'outil de travail que nous avons souhaité. C'est pourquoi nous avons explicitement mentionné le terme « gestion » dans le titre de l'ouvrage.

Encore quelques mots sur la répartition des tâches entre les deux auteurs.

Le concept général de notre ouvrage résulte de multiples discussions aussi intenses que passionnées entre les deux auteurs. Le récit sur *Les Producteurs de pommes de terre* dans le *Livre 1* est le résultat du travail de réflexion créatif de Hans. Les commentaires après chaque décennie sont principalement formulés par Rik. Rik a également pris en charge la plus grande part de la rédaction du *Livre 2*. Lorsqu'il s'agit de résumer des entretiens ou des expériences concrètes et strictement personnelles de Rik au sein d'entreprises familiales où il est intervenu, nous utilisons le « je » pour marquer le caractère très personnel du compte-rendu.

Avant de conclure, encore une anecdote qui illustre clairement la complexité d'une entreprise familiale.

Il y a six mois, lors de l'assemblée générale d'une entreprise familiale très importante en Flandres, toutes les formalités légales d'une société avaient été scrupuleusement respectées. Chaque point à l'ordre du jour fut présenté selon l'agenda convenu,

chaque point fut accompagné d'une explication appropriée, les voix furent soigneusement comptées, et cinquante furent indiquées sur le procès-verbal. Sous le point « Indemnités pour les Administrateurs » on s'écarta un peu pour la première fois du protocole. Au point précédent en effet, de nouveaux administrateurs furent nommés, et on devait décider à ce moment s'ils devaient être rétribués ou non. Il faut savoir que pour les générations précédentes, ce ne fut jamais le cas ; le président ne se souvenait plus quelle en était la raison. Fallait-il prévoir des indemnités pour les externes et pas pour les administrateurs familiaux ? Les discussions furent animées et les opinions fort divergentes, mais le président put, avec élégance et le doigté voulus, maintenir la discussion sur de bons rails et terminer la réunion d'une manière professionnelle, à la grande satisfaction des participants qui attendaient l'apéritif. Durant le lunch traditionnel qui suivit, se retrouvaient autour de la table, des actionnaires sans rôle de gestion, des administrateurs familiaux de deux générations différentes, le CEO non familial, des administrateurs externes *non executive*, des membres du management. Tous oublièrent leur rôle et leurs compétences respectifs et se lancèrent tous ensemble dans une discussion sur la stratégie à suivre et son impact éventuel sur la couleur du nouveau logo qui serait bientôt lancé. Ce dût être difficile le lundi suivant lorsque chacun dut remplacer sa casquette de « participant à l'assemblée générale » par un « je dois me limiter à ce que l'on attend de moi et respecter le rôle attribué à chacun ». Cet exemple mais aussi beaucoup d'autres cas de circonstances particulières conduisent dans les entreprises familiales à des *questions délicates*.

Nous vous souhaitons une agréable lecture qui vous conduira peut-être – du moins, nous l'espérons – à analyser, voire à améliorer votre gouvernance. Que notre ouvrage puisse vous apporter, à votre famille et à votre entreprise familiale, beaucoup d'inspiration et de conviction pour continuer à avancer. Ne perdez pas de vue que la *pérennité* doit être une préoccupation majeure au sein des entreprises familiales. C'est précisément pour cela qu'il est aussi important d'être conscient des *questions délicates* et de vouloir les solutionner. Pour tenter de les résoudre, vous disposez de quatorze *leviers* qui devraient vous aider à transformer ces *questions délicates* en *opportunités*.

Nous tenons enfin à souligner que cette édition n'aurait pu voir le jour sans que nous n'ayons été encouragés par notre environnement direct ainsi que par un certain nombre d'entrepreneurs qui nous stimulaient à persévérer. Nous souhaitons les en

remercier de tout cœur. Un mot de remerciement particulier aussi aux collaborateurs de l'éditeur qui ont réagi avec patience à nos suggestions, et à l'équipe des collègues du cabinet BDO, sous la direction de Tina Vanstraelen, dont le soutien a été permanent et apprécié.

Il est important de rappeler que la version originale de l'ouvrage est la version néerlandaise. Les deux versions ne sont pas rigoureusement identiques; c'est ainsi que les références bibliographiques sont parfois un peu différentes; les prénoms en langue néerlandaise figurant dans le *Livre 1* ont été soit traduits soit remplacés par un prénom francophone. Nous avons parfois maintenu des références à des organismes dans la langue originale. Les titres des livres et des articles de revues en néerlandais sont traduits à l'*Annexe 6*. Les autres mots et titres en néerlandais sont suivis d'une traduction en français reprise entre parenthèses.

S'agissant de la version française, nous tenons à remercier les collaborateurs et associés de BDO qui ont aidé à revoir la traduction, et particulièrement André Killesse qui en a assuré la coordination.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans la gestion de votre entreprise familiale.

Rik Donckels

Hans Wilmots

Louvain | Hasselt, le 14 septembre 2017

LIVRE 1

LES

PRODUCTEURS

DE POMMES

DE TERRE

TABLE DES MATIÈRES

Période 1	
1970-1980	16
Période 2	
1980-1990	58
Période 3	
1990-2000	110
Période 4	
2000-2010	156
Période 5	
2010-2020	202
Épilogue	260

PÉRIODE 1

LES

PRODUCTEURS

DE POMMES

DE TERRE

1970-1980

FAMILLE

GRANDS-PARENTS +

ALBERT (57) – PAULINE (47)

PAPA (†26/07/1970) – MAMAN (53)

CARLA (23)

CLAUDE (22)

PIERRE (24)

JEAN (21)

ORGANIGRAMME 1970 – 1980

– DANS UNE PREMIÈRE PHASE –

Direction : PIERRE

Matières premières et achats : JEAN

– DANS UNE DEUXIÈME PHASE –

CEO : ALBERT

Développement commercial : PIERRE

Matières premières et achats : ANTOINE

Production : CARLA

ACTIONNARIAT 1970 – 1980

– DANS UNE PREMIÈRE PHASE –

MAMAN

PIERRE

JEAN

(100%)

– DANS UNE DEUXIÈME PHASE –

ALBERT (90%)

MAMAN

PIERRE

(10%)

LA MORT INATTENDUE DE PAPA

Nous étions le 26 juillet 1970. C'était une journée très ensoleillée, mais heureusement pas trop chaude. Des températures vraiment élevées auraient rendu l'atmosphère encore plus insupportable qu'elle ne l'était déjà. L'ambiance était franchement déprimante. Personne n'avait compris ce qui c'était passé. Une grande tristesse s'était abattue comme un drap sombre sur tout le village, car Papa était décédé. « Dans la fleur de l'âge », nous disions-nous sans cesse. C'était évidemment quelque peu exagéré, mais il avait encore des projets pour plus d'un demi-siècle – ça c'est vrai. Il avait rêvé de développer son entreprise de pommes de terre pour en faire un acteur économique respecté dans la région, ensemble avec ses fils Pierre et Jean. Il estimait important d'être respecté dans les alentours. Avec Pierre, ce n'aurait pas été évident, il le savait, car il n'avait pas la trempe d'un entrepreneur. Jean, par contre, depuis l'enfance, se levait et allait se coucher en pensant aux futures récoltes de patates. Il voulait toujours tout savoir jusque dans les moindres détails. Pourquoi les patates poussaient mieux une année qu'une autre ? Pourquoi étaient-elles parfois plus farineuses ? Pourquoi y en avait-il plus cette année que l'an dernier ? Aucun détail n'était insignifiant pour lui. Mais le beau rêve de Papa s'était dégonflé, comme une baudruche, il y a quelques semaines. Celui de Maman aussi. À 53 ans, elle est devenue inopinément veuve. Qu'allait-elle bien pouvoir faire maintenant, mon Dieu, avec l'entreprise ? Elle n'y connaissait absolument rien – elle avait toujours travaillé avec Papa dans l'entreprise. Personne n'y était préparé. Trois semaines exactement après le diagnostic fatal sur la santé de Papa, c'était le temps dont ils avaient disposé pour penser à l'avenir et régler à la hâte certaines choses. Une violente douleur au ventre, une visite chez le docteur, un examen à l'aide d'un scanner, et très vite la terrible conclusion que Papa n'avait plus qu'un maximum de six mois à vivre. Le monde s'effondrait. Heureusement, avec un laps de temps suffisant pour faire décentement ses adieux – c'était en tout cas l'intention. Jusqu'à cet appel téléphonique de l'hôpital, un matin. Maman devait s'y rendre rapidement avec ses deux fils, car des complications étaient survenues. Il a ouvert les yeux encore un moment, juste le temps nécessaire pour échanger un regard, et puis la lumière s'éteignit. Fini. Il était parti. Plus de discussions, plus de rendez-vous possibles. Terminé !

Les deux fils allaient soudain hériter de l'entreprise de leur Papa. Jean avec l'amour du produit et Pierre de manière fortuite. Pierre, après des études en économie, avait en fait d'autres projets. Il avait maintenant 24 ans et avait entrepris de chercher un emploi. Mais cela n'était pas si facile. Lors de chaque entretien, on lui demandait pourquoi il avait pour obtenir son diplôme mis plus de temps qu'un trajet normal. Le fait qu'il avait intensivement participé à la vie étudiante n'était pas perçu partout favorablement. S'il pouvait compter sur un peu de sympathie chez certains, il ne pouvait malheureusement pas encore faire état, comme on dit, d'une « expérience pertinente ». Et donc, de facto, il n'avait toujours pas de job !

Quand il apparut que Papa était gravement malade, Pierre prit la décision importante de rejoindre l'entreprise familiale. « Comment Jean pourrait-il faire face tout seul ? » pensait-il. Ce pauvre garçon n'avait en effet jamais fait d'études. Pierre décida de faire connaître sa décision très vite et, pendant la réunion familiale qui suivit les obsèques, n'hésita pas à répéter : « Papa nous a serré contre son cœur sur son lit de mort en demandant que nous continuions ensemble l'entreprise, car Jean ne pouvait pas seul relever le défi. Pour diriger une entreprise, il faut d'ailleurs avoir étudié », ajoutait-il en soupirant, comme si ces paroles étaient sorties de la bouche de Papa. Il faisait sérieusement injure à la vérité, mais Pierre prenait bien garde de ne pas raconter son histoire au sein de la famille quand Jean était dans les environs. Et bien que ses propos n'emportèrent pas l'enthousiasme de la famille, personne n'osa le contester, car personne en dehors de Jean ne fut témoin des dernières paroles de Papa. Même l'oncle Albert, le frère de Papa, ne s'opposa pas à Pierre, bien qu'il n'en pensa pas moins.

La vraie version des faits était beaucoup plus nuancée. Immédiatement après l'annonce aussi soudaine que brutale du diagnostic, Papa avait appelé ses deux fils auprès de lui et, avec une voix douce, mais malgré toute insistante, il avait prononcé les paroles suivantes : « Ah les amis, je ne sais pas ce que j'ai fait de mal, quels péchés ont entraîné ce verdict sévère, mais c'est comme ça. Dans quelques mois, ce sera la fin. Il est encore temps pour prendre quelques dispositions, mais il faut que cela aille vite ». Les fils avaient tristement acquiescé. Papa attendait ce signal, et poursuivit : « Vous devez me promettre, à coup sûr une chose : prenez bien soin de votre Maman car elle ne mérite pas ce qui se passe. Elle s'est sacrifiée toute sa vie pour nous trois et s'est dévouée entièrement pour l'entreprise – faites en sorte qu'elle reçoive ce à quoi elle a droit ».

Il attendit encore leur accord avant d'aller plus loin. « Et toi, Pierre, puisque cela ne va pas si bien que ça avec tes recherches sur le marché de l'emploi, travaille en tandem avec ton frère ! ».

Et il enchaîna en rappelant l'œuvre de sa vie et que ce serait fantastique si elle pouvait être poursuivie par deux frères qui auraient envie de s'y mettre ensemble. Il y ajouta qu'il souhaitait ardemment que ses fils réalisent ce que, lui, n'avait pas réussi avec son frère, l'oncle Albert : travailler ensemble à un projet de vie enthousiasmant. Avec comme objectif final de pouvoir transmettre à leur tour l'entreprise familiale à leurs enfants. Il n'y avait d'ailleurs pas de plus beau rêve et rien de quoi être plus fier qu'une entreprise familiale qui survive à la troisième génération. Les larmes coulaient sur ses joues pendant qu'il disait qu'il trouvait effrayant de savoir qu'il ne pourrait pas apprendre à ses petits-enfants comment arracher les pommes de terre.

DISCUSSIONS DANS LA FAMILLE

Les deux frères ne s'étaient pas beaucoup parlé pendant la période où Papa n'était pas bien. Ils lui avaient promis de respecter sa volonté. Une semaine à peine après sa mort, quand les premières questions pratiques arrivèrent, ils eurent durant la première réunion dominicale sans Papa une vraie discussion. Maman prit l'initiative pendant qu'ils prenaient le potage. Les larmes aux yeux, elle demanda comment il fallait continuer. Jean se tut. Pas seulement parce qu'il était le plus jeune. Pas seulement non plus parce qu'il savait que la promesse de Pierre de travailler ensemble n'était pas un souhait spontané et sincère, mais était une pure décision d'opportunité. Mais surtout parce qu'il était convaincu que Pierre voudrait prendre rapidement la parole. Et c'est ce qui arriva.

« Eh bien Maman », dit Pierre d'une voix calme, « Papa nous a demandé, au moment d'exprimer ses dernières volontés, de continuer l'entreprise ensemble. Et comme toujours, la volonté de Papa fait loi ». Plus cynique que ça, impossible ! Impossible aussi d'être plus dur avec Maman. Elle digéra la réaction froide et dépourvue de sentiment de son fils aîné en même temps qu'elle but un peu de potage au cerfeuil. Mais elle avait du mal à continuer à boire et la crispation était visible. Jean était lui aussi très crispé. Il trempa un nouveau morceau de pain dans son assiette, mais quand il le porta à sa bouche, celui-ci se rompit, et en tombant, fit une grande tache sur sa chemise.

« Merde », jura-t-il, et il fila à la cuisine pour nettoyer sa chemise. Ce qui semblait à première vue un contretemps imprévu était plutôt un cadeau du ciel. Maintenant au moins, il avait échappé quelque peu à cette discussion très embarrassante. Mais avant qu'il n'ait eu le temps nécessaire à remettre quelque peu ses pensées en ordre, Maman était en pleurs à côté de lui. Elle l'attira doucement contre elle, et ils éclatèrent à nouveau en sanglots ensemble. « Je sais que cette manière de travailler n'est pas

ce que tu souhaites », balbutia-t-elle dans son oreille. Maman avait encore un peu de cerfeuil au coin de la bouche, mais il ne s'en formalisa pas. Parce que c'était elle. Il savait à quel point elle souffrait de la situation. Elle avait toujours été pleine d'admiration pour le zèle et les attentions de son mari. Tout était parti maintenant. Et les fils devraient désormais continuer ensemble. Elle s'était déjà tout un temps demandée comment ce serait possible. Comment devait-elle expliquer cela clairement à son cher garçon ? Et Pierre l'aîné, qui au départ, ne l'avait certainement pas envisagé, mais qui voyait maintenant une chance unique pour s'afficher comme le *numero uno*. « Si tu ne le veux pas, nous chercherons une autre solution », dit-elle à Jean. Jean n'avait pas répondu immédiatement aux paroles de sa Maman, mais il réagit ainsi : « Papa nous a effectivement bien demandé de réaliser quelque chose ensemble. Je ne peux pas le refuser. Pierre adoptera certainement une attitude constructive. Je lui donnerai pour cela le temps nécessaire ». Maman prit son tendre visage entre ses mains, souria et lui donna un baiser sur le front. Elle se mit ensuite à nettoyer sa chemise avec l'eau qui, depuis son arrivée, coulait de l'évier et qui était maintenant devenue bouillante. Ils effacèrent chacun leurs larmes, échangèrent un regard entendu, et retournèrent vers la salle à manger avec le plus de détermination possible pour poursuivre la discussion.

Pierre ne s'en faisait pas. Son assiette était vide et il lisait le journal. Il ne s'intéressait pas tellement à la politique. C'étaient surtout les informations locales et les pages sportives qui retenaient toute son attention. « Ta chemisette est propre maintenant, Jean le maladroit ? » ironisa-t-il. Jean eut envie de s'enfuir à nouveau, mais il se ressaisit et rétorqua : « J'étais très content de pouvoir m'éloigner un instant et de ne pas t'entendre de la cuisine faire du bruit en buvant, car toi tu devrais parfois apprendre la manière de se tenir à table ! ». Ce n'était sûrement pas la chose la plus raisonnable à dire, car Pierre se fâcha : « Tiens, Monsieur pense qu'il peut reprendre ici le rôle de Papa » cria-t-il. « Tu es complètement à côté de la plaque, mon cher ami, car Papa m'a explicitement demandé de m'investir dans la gestion de l'entreprise. Je lui ai répété que j'avais d'autres projets, mais que je le ferais parce qu'il le demandait, pour sauvegarder par tous les moyens possibles l'œuvre de sa vie. Les choses se présentent donc maintenant de manière très simple, à savoir que je prends la direction de l'entreprise ».

Jean avala ce qu'il avait en bouche, mais ce fut la dernière bouchée qu'il parvint à ingurgiter. Cette tirade allait assurément le poursuivre jusqu'à la fin de sa vie, il en était convaincu. Pierre avait déjà dit à plusieurs reprises qu'il avait d'autres projets que de venir travailler dans l'entreprise familiale et Papa leur avait en effet demandé d'en faire quelque chose ensemble, mais que Papa lui ait demandé de diriger l'entreprise, cela c'était une surprise totale. Son appétit était coupé. « Je regrette, Maman, mais je ne peux vraiment plus rien manger », balbutia-t-il, tandis qu'il se traînait vers la cuisine avec son assiette de soupe froide encore à moitié remplie. Il pleurait. Mon Dieu, comment est-ce possible que Papa ne lui ait pas parlé de cela ? Il ne pouvait pas croire que ce brave homme l'ait laissé dans l'ignorance : dire à Pierre qu'il lui confiait la direction – et ne rien en dire à son plus jeune fils, avec qui il travaillait

chaque jour, avec qui il partageait les bonnes et les mauvaises nouvelles, à qui il avait transmis tout son savoir ! Il était amèrement déçu. À moins que ce maudit Pierre n'ait inventé cette conversation avec son Papa. Il n'en saura jamais la vérité. Cela rendait la situation encore plus difficile à accepter. Ne pas collaborer pour le futur de l'entreprise n'était assurément pas une option. Car si c'était vraiment le souhait de Papa, et s'il refusait d'y participer, il se sentirait moralement responsable vis à vis du rêve exprimé par Papa. De plus, sans son apport, cela ne réussirait pas, car Pierre avait surtout une grande gueule, mais il ne connaissait rien à l'entreprise. Les pensées de Jean s'entrechoquaient. Il ne comprenait pas la situation, mais certains faits étaient en soi positifs. Car avec la seule connaissance du produit et une approche du marché pas assez professionnelle, cela ne serait pas simple sans l'appui de Pierre. Pierre savait cela. Il était donc fort possible que Pierre avait dit une double vérité : cette fameuse conversation avec Papa avait bien eu lieu, compte tenu de l'assurance avec laquelle il l'avait communiquée lors du repas, et il avait aussi raison sur le fond, car sans lui l'entreprise irait à vau-l'eau.

Jean s'était convaincu lui-même. C'était la seule solution, quelle que soit sa peine de devoir accepter que Papa ne l'ait jamais informé personnellement de sa décision. Par peur de sa réaction peut-être ? Ce n'était pourtant pas justifié ! Au terme d'une bonne explication, droit dans les yeux, il l'aurait sûrement acceptée. Papa aurait dû le savoir. C'était probablement une question de temps. Tout était allé très vite. En effet, ils ne s'étaient retrouvés seuls qu'une seule fois durant la courte période durant laquelle Papa était à l'hôpital. Et cette fois-là, Papa avait parcouru avec lui, encore une fois, le processus compliqué de savoir comment il fallait précisément travailler les champs, dans quelles circonstances exactes, quand il fallait utiliser les produits d'arrosage, comment il devait entretenir les tracteurs, comment il fallait déterminer le moment des moissons, comment il fallait organiser le stockage, comment il fallait faire pour que les livraisons soient correctement assurées, comment il fallait organiser au mieux la difficile période hivernale, etc. Mais il ne fut jamais question d'une collaboration avec Pierre ou qui ferait quoi à l'avenir. Et probablement que Papa avait parlé avec Pierre de bien d'autres choses. Comment trouver de nouveaux clients, comment assurer le paiement à temps par les clients, comment mener un entretien avec le banquier ou un comptable...

Il n'y avait donc pas d'autre choix : accepter la situation comme elle était, et conclure de bons accords avec son frère. Aussi difficile que cela puisse être. Il se ressaisit pour la deuxième fois et retourna dans la salle à manger. Maman était assise devant son assiette les larmes aux yeux, et Pierre parcourait son journal, sans paraître inquiet. Jean prit la parole : « D'accord Pierre, tu assumeras la direction de l'entreprise. Mais nous avons besoin l'un de l'autre. Tu connais des choses que je ne maîtrise pas, mais le contraire est tout aussi vrai. Tu ne connais strictement rien quant à la manière de conduire un tracteur, et tu ignores tout à fait le processus d'arrachage des patates. J'insiste pour que tu respectes mes compétences ». Pierre continua ostensiblement