

Transmission d'entreprise : une reprise qui coule vraiment de source ? (2/5)



Fille de, fils de... Vu de l'extérieur, on imagine volontiers qu'une transmission familiale se déroule sans heurts, comme une évidence dictée par le nom et la lignée. La réalité est souvent plus nuancée. Être l'**héritier** d'une entreprise, même florissante, ne garantit ni vocation naturelle ni réussite assurée. Très souvent, le chemin vers la légitimité se révèle long et escarpé.

« *Il m'a fallu entre dix et quinze ans pour que je sois à l'aise dans mon rôle.* » Pour Betty Fontaine, aujourd'hui à la tête de la [brasserie familiale Simon](#) à Wiltz, rien n'était écrit d'avance. Son père n'a jamais exercé la moindre pression, ni sur elle ni sur son frère : « *Le sujet était tabou, il ne souhaitait forcer la main à personne* », confiait-elle lors des [Entrepreneur's Days](#) organisés sur le sujet le 1er décembre 2025 par la [House of Entrepreneurship](#) de la [Chambre de Commerce](#).

Libre de ses choix, elle s'oriente vers des études ingénieur civil électromécanicien, rêve de devenir pilote ou ingénieure en aéronautique. Avant de faire, pensait-elle, une courte escale dans l'entreprise familiale?: «*?Je me suis dit que j'allais quand même essayer. Je pensais y rester deux ans maximum. Aujourd'hui, je suis dans ma... 23^e année.?*»



Betty Fontaine est revenue sur ses débuts au sein de la brasserie familiale (crédit : Emmanuel Claude/Focalize)

Ce qui la retient ? Un lien affectif puissant, parfois inconscient, avec un bien familial chargé d'histoire. Après six années passées aux côtés de son père, Betty Fontaine a senti que le moment était venu d'assumer pleinement les responsabilités : **l'entreprise** traversait une période difficile, il fallait agir, « *la sauver. Je trouvais les économies possibles dans chaque poste de dépense. Ma première décision forte a été de supprimer les cadeaux de fin d'année à nos clients...* »

Imposer son style – même lorsqu'il réclame de prendre des mesures impopulaires –, affirmer « *sa propre vision* », reste souvent l'épreuve la plus délicate pour tout **successeur**.

Laisser sa descendance s'émanciper, ne rien lui imposer?: la pratique s'avère souvent payante pour les patrons d'entreprise désireux, parfois sans se l'avouer, de prolonger l'odyssée familiale.

Laurent Decker, également invité aux *Entrepreneur's Days*, en est convaincu: «*?Mon père avait une stratégie bien ficelée.?*»

« Mon père nous avait mis des petits messages clés dans nos têtes à mon frère et à moi »

[Laurent Decker, associé-directeur, Baucenter Decker-Ries]

Étudiant en économie, lui aussi a pris ses distances avant de revenir vers **l'entreprise familiale** ([Baucenter Decker-Ries](#)) spécialisée dans les matériaux de construction et l'aménagement de l'habitat. Son père n'a rien forcé ; mais il a su jouer subtilement sa partition pour perpétuer l'héritage de l'entreprise initiée en 1899 par François Decker et son épouse Marie Ries : « *Mon père nous avait mis des petits messages clés dans nos têtes à mon frère et à moi* », analyse avec le recul Laurent Decker. Des stages d'été, des « *?dimanches passés dans l'entreprise pour jouer?* », autant de souvenirs indélébiles qui font écho aux confidences d'un autre grand nom du secteur, [Renato Costantini, qui racontait à Merkur](#) son adolescence heureuse sur les chantiers, au volant des véhicules de l'entreprise.

Alors que Laurent Decker se prépare à finaliser un master en économie au Canada, émerge cette interrogation qui se pose inévitablement à un potentiel successeur : « *Es-tu intéressé par l'entreprise ?* m'a simplement questionné mon père. *J'avais tout cet historique en tête. Et donc...* » La **5^e génération** s'est mise en ordre de marche.

Le seul poids du nom n'a pas suffi à s'imposer en haut de l'organigramme de l'entreprise. Comme Betty Fontaine, Laurent Decker a redécouvert, avec un œil neuf et adulte, les arcanes de la **société**: « *J'ai visité nos fournisseurs, les usines et je me suis déplacé sur les chantiers pour comprendre le métier et gagner le respect des salariés.* » Une étape incontournable suivie de près par son père : « *C'était aussi sa manière de me tester. Il m'a bien fait comprendre que l'entreprise gérait 80 salariés, ce qui induisait la responsabilité de 300 personnes en comptant les familles. Lorsqu'on prend ce chemin, cela suppose de cultiver certaines valeurs.* » Des valeurs partagées par son frère, désormais à ses côtés.

Pour l'anecdote, celui-ci, ingénieur de formation, aurait sans doute pu caresser un autre destin. Mais chez les Decker, comme pour d'autres sociétés aux racines profondes, la **gouvernance** est une histoire (de famille) sans fin.

La Banque de Luxembourg accompagne la Next Gen

Préparer la relève est un enjeu majeur pour les entreprises familiales. La Banque de Luxembourg s'y consacre depuis plusieurs années en proposant deux cycles de formation destinés aux jeunes générations appelées à reprendre le flambeau.

- [L'Académie d'été](#), ouverte aux 18–30 ans, aide les jeunes issus d'entreprises familiales à répondre à une question aussi simple qu'essentielle, voire existentielle : faut-il rejoindre ou non l'entreprise familiale ? Ce programme leur offre un espace neutre pour réfléchir à leur place, leurs aspirations et leurs compétences.
- [Le Family Business Junior Executive Program](#), destiné aux 25–35 ans déjà actifs dans l'entreprise familiale, accompagne celles et ceux qui ont franchi le pas. L'objectif : leur donner les outils pour asseoir leur légitimité, comprendre les dynamiques propres aux entreprises familiales et se préparer à assumer progressivement des responsabilités de direction.

Ces deux dispositifs s'inscrivent dans une même ambition : offrir à la Next Gen un cadre structuré pour se positionner, se former et s'affirmer dans un environnement où l'héritage entrepreneurial est à la fois une opportunité et un défi.