

L'entreprise familiale, un exemple à suivre ?

Par Giles Daoust

D'après une étude, il y aurait assez peu de différences entre la perception des travailleurs des entreprises familiales et des entreprises non familiales.

D'après une étude publiée par l'ICHEC, il y aurait finalement assez peu de différences entre la perception des travailleurs des entreprises familiales et des entreprises non familiales. Étonnant, non ? En tant que dirigeant d'entreprise familiale, mon intuition me pousse pourtant à croire le contraire. Alors pourquoi cette surprise ?

Tout d'abord, c'est quoi une entreprise familiale ? Il existe de nombreuses multinationales qui sont toujours contrôlées majoritairement par les familles des fondateurs et dirigées par un membre de la famille. Techniquement elles sont des entreprises familiales. Mais à partir d'une certaine taille, et d'un certain nombre d'actionnaires (qui sont parfois les nombreux arrière-petits enfants des fondateurs), ces « entreprises familiales » sont tout simplement devenues relativement aussi anonymes qu'une société cotée en bourse.

Peut-être alors serait-ce une question de taille, qui provoquerait une perception différente auprès des travailleurs ? Je crois qu'il n'en est rien. Il existe plein d'entreprises familiales dirigées par des individus dominés par l'appât du gain, qui n'ont rien à faire du bien-être de leurs travailleurs. Ni le caractère familial ni la taille ne semblent donc être des critères universels, qui influenceraient la perception des travailleurs.

Intéressons-nous plutôt aux travailleurs, et particulièrement à ceux des générations Y (nés après 1980) et Z (nés après 2000). On le sait, ces générations ne sont plus aussi intéressées que leurs parents par la notion de carrière à vie dans un même job ou dans une même entreprise. Les jeunes sont des *job-hoppers*, qui n'hésitent pas à changer d'emploi régulièrement pour élargir leurs horizons, chercher le job idéal (parfois un peu naïvement) et progresser. Oui, progresser. Car c'est dans cette notion que réside, à mon sens, une première réponse.

La jeune génération vit dans un monde qui va très, très vite. Smartphones, réseaux sociaux, avalanche d'information, *binge watching* sur Netflix et consorts... Les cerveaux des jeunes tournent à 100 à l'heure. Ils sont extrêmement sollicités. Comment, dès lors, pourraient-ils « patienter » toute leur vie dans un même job ou dans une même entreprise ? Ils veulent bouger, évoluer... progresser ! Et c'est tout à leur honneur. Si les entreprises cherchent à les « retenir » ... ils sont déjà partis ! Il ne faut pas les retenir, il faut les laisser évoluer... de préférence en interne.

La clef de l'attachement, du respect, de la fidélité des jeunes travailleurs envers leur entreprise réside donc, à mon sens, en grande partie dans la capacité de celle-ci à leur donner des opportunités d'évolution dans leur carrière, et à les accompagner dans ces évolutions. Les entreprises en croissance, qui développent régulièrement de nouvelles activités, de nouvelles zones, et ouvrent de nouveaux postes, auront plus de facilité à mettre en œuvre une politique d'évolution des collaborateurs en interne. Dans celles-ci, c'est bien « tous ensemble » que l'entreprise et ses travailleurs évolueront.

Ce qui nous amène à la notion de culture d'entreprise, également essentielle. Et celle-ci peut être magnifique et épanouissante pour les travailleurs, quelle que soit la taille ou le caractère familial ou non de l'entreprise. Mais elle n'est pas facile à faire vivre, surtout sur la durée. Imaginons la vie théorique d'une entreprise : une start-up est créée et adopte une culture pleine d'enthousiasme, dotée d'un excellent équilibre privé / professionnel, et de magnifiques valeurs sociétales. Ses dix collaborateurs sont ravis. Mais la start-up grandit, devient scale-up, puis grande entreprise. 100 collaborateurs... puis un jour 1.000. Elle est désormais active dans dix pays, et emploie des travailleurs qui n'ont rien en commun, même pas la langue, et ne se sont jamais rencontrés. Notre entreprise ne se démonte pas. Elle formalise sa culture, met en place des techniques élaborées mêlant le présentiel et le virtuel, pour faire vivre ses valeurs. Le problème,

c'est que lorsqu'elle est vendue à un fonds d'investissement, celui-ci voit les choses différemment. Le CEO change, la stratégie est remaniée. L'entreprise n'est plus la même. Sa culture non plus.

Le label « entreprise familiale » n'est pas un coup de baguette magique.

Nous venons de mettre le doigt sur un troisième élément, à savoir la continuité de gestion. On dit souvent que dans les entreprises familiales, il y a une meilleure continuité de gestion : le CEO familial est souvent en place pour de longues années, voire décennies, et peut assurer la continuité de la stratégie, de la culture, des valeurs, par opposition aux CEO des sociétés multinationales cotées en bourse, qui changent plus régulièrement. Ce postulat est malheureusement faux, comme en attestent les nombreux cas de CEO familiaux en situation d'échec, ou de rixes entre différentes branches de la famille aboutissant à de véritables putschs. À l'inverse, je connais plusieurs entreprises cotées en bourse qui ont le même CEO créatif et bienveillant depuis de longues années. Le label « entreprise familiale » n'est donc en aucun cas un coup de baguette magique... car il n'y en a tout simplement pas !

Culture d'entreprise, continuité de gestion, opportunités d'évolution en interne : voilà trois éléments qui semblent amener une perception favorable des travailleurs envers leur entreprise... que celle-ci soit grande ou petite, familiale ou non.

Culture d'entreprise, continuité de gestion, opportunités d'évolution en interne : voilà trois éléments qui semblent amener une perception favorable des travailleurs... que l'entreprise soit grande ou petite, familiale ou non.