

QUAND LA GÉNÉRATION SU

prend la parole

“Un jour, tout cela sera à toi”. Tel le Roi Lion au sommet de son rocher, les chefs d’entreprises couvent souvent le désir de transmettre, un jour, leur pouvoir à leur progéniture. Lesquels fils ou filles en retirent à la fois fierté et angoisse, sens des responsabilités et/ou charge sur les épaules. Comme Simba, ils cèdent souvent d’abord à l’envie d’aller voir plus loin, de se lancer dans leur propre aventure, avant de revenir saisir le flambeau pour l’attiser de plus belle.



Tel est le premier enseignement de l'étude « Paroles de Next Gen », réalisée par la Chaire Famille en Entreprises de l'ICHEC auprès de 277 jeunes de 18 à 35 ans concernés par une entreprise familiale en Belgique francophone et au Grand-duché de Luxembourg :

43% d'entre eux envisagent de travailler un jour dans l'entreprise familiale et 26% se montrent indécis, tandis que les 31% restants refusent catégoriquement l'idée. Tous, cependant, clament d'une seule voix qu'ils souhaitent vivre une expérience professionnelle ailleurs avant d'intégrer l'entreprise familiale, en particulier les enfants d'entrepreneurs de la deuxième génération ou au-delà.

La beauté de l'étude tient aux conversations que les enquêteurs ont eues avec les répondants, en complément du sondage effectué par voie électronique. Ces entretiens en tête à tête ont permis de dégager les raisons des choix de ces jeunes. On apprend, ainsi, que ceux qui rejettent l'idée de reprendre l'entreprise familiale se laissent guider par des motifs à teneur émotionnelle : le manque de frontière entre vie privée et vie professionnelle, la peur que les désaccords professionnels ne dégénèrent en conflits familiaux, ou la peur de ne pas pouvoir sortir de l'image de « fille ou fils de ... », voire la conviction qu'il serait impossible de faire aussi bien que ses parents. En revanche, le souhait de reprendre un jour les rênes de la société de papa se justifie par des raisons essentiellement pragmatiques : la possibilité de s'impliquer davantage dans les prises de décision, le sentiment de bien connaître l'entreprise et les personnes qui y travaillent, la rapidité des décisions et l'ambiance conviviale. La fierté entre également en ligne de compte, comme moteur, comme étincelle. Alors qu'étonnamment,

quand cette fierté tourne à l'admiration débordante, elle constituerait plutôt un frein pour les candidats familiaux à la reprise.

Ces sentiments d'orgueil n'empêchent pas les enfants d'entrepreneurs de garder les pieds sur terre quand ils analysent le succès de la société familiale dans le contexte économique actuel. Selon eux, les qualités principales de l'entreprise de leurs parents concernent la qualité des produits et la satisfaction du client. Ce sont ces deux atouts qui leur font croire au prolongement du succès, malgré le climat économique qu'ils jugent plutôt sombre. Aussi envisagent-ils de préserver ces qualités, tout en modernisant le leadership. Ils comptent notamment responsabiliser davantage le personnel – dont une grande partie les a connus en culottes courtes – et modifier la communication interne en y ajoutant plus de transparence, quitte à changer la culture de l'entreprise.

Ces méthodes nouvelles trouveront leur légitimité dans le fait qu'elles auront été apprises à l'extérieur, pendant cette période d'éloignement préalable à laquelle les enfants tiennent avant de reprendre le chemin de l'entreprise familiale. Ils ont non seulement conscience de devoir faire leurs classes, mais ressentent également le besoin de se situer par rapport au clan familial. Qu'il souhaite endosser des responsabilités de gestionnaire ou simplement devenir actionnaire ou administrateur, l'enfant qui a grandi au sein d'une famille d'entrepreneurs ressent intimement le besoin d'identifier son rôle dans le clan familial, sa vision de cette entité et les valeurs partagées en son sein auxquelles il adhère ou non. Une démarche d'adulte s'impose, et c'est dans l'absence et l'éloignement que l'enfant grandit le plus.

VANTE



Etude "Paroles de Next Gen"

L'étude « Paroles de Next Gen » a été menée de 2010 à 2014 par le biais d'une enquête par courriel, d'abord, auprès de 277 jeunes des deux sexes de 18 à 35 ans concernés par une entreprise familiale en Belgique francophone et au Grand-duché de Luxembourg. Plus de la moitié d'entre eux (59%) représentaient la deuxième génération, 20% la troisième et les derniers 20% appartenaient à des niveaux de descendance supérieurs (de 4^e à 12^e génération).

9 répondants sur 10 ont un membre de la famille proche occupant la fonction d'administrateur-délégué. 70% des personnes interrogées avaient fait des études supérieures et 31% étaient actifs dans l'entreprise familiale. Entre 2012 et 2014, des conversations avec 151 jeunes Belges, Français et Luxembourgeois, et 189 familles d'entrepreneurs de la 2^e à la 12^e génération, ont complété l'étude initiale.

Paroles de Next Gen, Chaire Famille en Entreprises, Ichech Management.

QUATRE PROFILS essentiels et attachants

A chacun sa personnalité, certes, mais les auteurs de l'étude Paroles de Next Gen ont néanmoins dégagé quatre tempéraments majeurs d'enfants repreneurs des sociétés parentales : les gardiens des traditions, les pompiers, les développeurs et les donneurs de sens. « Ces quatre profils sont complémentaires », souligne l'étude, « et couvrent tous les besoins d'une organisation : besoin de créer, besoin de produire des résultats, besoin d'innover, besoin dévolution et de sens. »

1. Les Gardiens des traditions

Friends de sécurité et de stabilité, les gardiens des traditions se sentent investis d'une mission quand ils reprennent à leur compte la société familiale. Ils s'attèlent à préserver la mémoire de l'entreprise et à poursuivre les méthodes

en place. Sérieux, fiables, réalistes et organisés, ils occupent des fonctions proches de l'opérationnel, c'est-à-dire des collaborateurs et des produits. En phase de transmission, ils veulent se sentir rassurés quant aux capacités managériales de la nouvelle direction et à la continuité qu'elle donnera aux décisions précédentes et aux valeurs transmises de génération en génération.

2. Les Pompiers

Animés d'une grande capacité d'adaptation et d'improvisation, ces spécialistes de la gestion des imprévus tiennent aussi au maintien des traditions. Ils prennent des initiatives, veillent au moulin, trouvent des solutions pour maintenir les processus de production ininterrompus. Ils défendent les valeurs de variété, de pragmatisme et de plaisir au travail. En phase de transition, ils recherchent la continuité mais ne s'opposent pas aux changements, tant qu'ils restent raisonnables.

3. Les Développeurs

Placés dans des fonctions d'analyse et de reporting, les développeurs doivent comprendre et raisonner. Ils apportent à l'entreprise, tout en douceur, de nouveaux outils de gestion, pour la faire passer du stade artisanal au stade industriel, par exemple. Ils prônent avant tout la compétence et la qualité. Leur travail est à la source de changements culturels conséquents qui s'opèrent sur plusieurs mois, et dont les effets se mesurent à plus long terme encore.

4. Les Donneurs de sens

Par nature, les Donneurs de sens se retrouvent souvent dans les fonctions liées aux ressources humaines. Ils aiment à faire régner l'harmonie au sein des équipes, tout en rappelant les valeurs de l'entreprise et celles de la famille fondatrice. De ce fait, ils incarnent les repères dont les collaborateurs ont besoin pendant les périodes de transmission, puisqu'ils rappellent et défendent la raison d'être de l'entreprise.

