

Travailler
en famille
avec plaisir

Tout le catalogue sur



InterEditions.com
Des livres qui vous veulent du bien

■ Anne Juvanteny

Travailler en famille avec plaisir

Bien vivre et réussir sa carrière
en entreprise familiale

*Illustrations de Sess
Préface de Vincent de Gaulejac*



InterEditions

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2016

InterEditions est une marque de
Dunod Editeur, 5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-7296-1608-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Préface de Vincent de Gaulejac	VII
Introduction. <i>Travailler en famille ou non ?</i> <i>Une question qui prend tout son sens à notre époque</i>	1
1. Est-ce que j'entre dans l'entreprise familiale?	7
2. Est-ce que je reste dans l'entreprise familiale?	43
3. Est-ce que je transmets l'entreprise à mes enfants?	77
4. Mes enfants voudront-ils reprendre l'entreprise familiale?	101
5. Ciel, je ne fais pas partie de la famille et je suis dans une entreprise familiale!.....	125
6. Secrets de développement de l'entreprise familiale.....	143
Conclusion. <i>Bien vivre et réussir sa carrière</i> <i>en entreprise familiale est possible – si l'on s'est posé</i> <i>les bonnes questions au bon moment</i>	177
Bibliographie	181

Préface

LES HISTOIRES DE FAMILLES sont toujours fascinantes. Elles nous parlent de la dramaturgie de l'existence humaine, avec ses amours et ses haines, ses naissances et ses disparitions, ses réussites et ses échecs, ses splendeurs et ses ruines. Lieu privilégié de la reproduction de l'espèce humaine, de l'éducation des enfants, de la fabrication des identités, de la transmission du patrimoine, la famille est au carrefour des trajectoires de vie, des alliances et des mésalliances, des histoires d'héritage. Pour le pire et le meilleur, dit-on au moment du mariage, lorsqu'au-delà des époux, ce sont deux lignées qui se rassemblent. Et lorsque l'enfant paraît, ces deux lignées n'en font plus qu'une. C'est en définitive l'enfant qui dessine les contours d'une nouvelle famille, d'une nouvelle histoire, d'une nouvelle existence. On sait combien la famille peut être une enveloppe protectrice, un lieu refuge, un havre de paix et d'amour. Mais elle peut aussi être un lieu de violence, de tensions, de destruction, de malheur. C'est parce qu'elle imprime la trame de nos vies qu'elle est l'objet de tant d'amour et de tant de haine. « Famille, je vous Haime », écrivaient sur les murs de nos villes les enfants de 68.

Et quand l'histoire de famille rencontre une autre histoire, une autre institution, alors on assiste à un enchevêtrement de passions, de sentiments, de contradictions, de complexités nouvelles. C'est bien le cas lorsqu'il y a

une fondation d'entreprise et que cette entité perdue dans le temps, sur plusieurs générations, confrontant les héritiers à des responsabilités singulières. Il ne s'agit plus simplement de transmettre un patrimoine pour respecter « l'impératif généalogique » (Pierre Legendre), c'est-à-dire l'obligation de transmettre, d'une façon ou d'une autre, ce qui a été reçu, légué en héritage. Non pas à l'identique, mais dans une équivalence symbolique qui permet de conserver l'estime de soi en respectant la succession des générations et l'obligation de rendre à ses descendants au moins l'équivalent de ce qui a été reçu de ses ascendants. Sachant que cette transmission de l'héritage inscrit chacun dans une lignée, dans une histoire et dans le récit de cette histoire. Ce récit de l'histoire familiale, au carrefour de la fiction et de la réalité, transmet à l'héritier un mode d'emploi existentiel, des scénarios de vie qui décrivent les comportements des uns et des autres face aux épreuves de la vie.

La fondation d'une entreprise inscrit l'histoire de famille dans une autre logique. Les enjeux affectifs et existentiels sont alors intriqués dans des enjeux économiques et organisationnels. Il ne s'agit plus seulement de transmettre une histoire, des valeurs, des idéaux, des espérances. Il s'agit de gérer un capital, de développer des activités économiques et financières, de conclure des contrats, de produire des biens et des services, d'optimiser le fonctionnement de l'organisation, d'organiser l'activité des travailleurs, d'améliorer la productivité, de rentabiliser des investissements, de conquérir des parts de marché, d'intégrer des contraintes managériales... Deux univers se télescopent. Celui des relations affectives, sexuelles, parentales, et celui des relations d'affaires, du business, des compétences professionnelles. Les enjeux de pouvoirs,

toujours présents dans tous les groupes humains, prennent une autre tournure quand il s'agit de savoir qui, dans la fratrie, va prendre la direction de l'entreprise. Ou comment gérer les rapports entre le capital et le travail quand les héritiers sont à la fois actionnaires et salariés. Ou encore, comment gérer les tensions lorsque les couples divorcent alors même que les conjoints sont impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. Et que dire des frontières entre le travail et le hors travail, lorsque que l'espace familial est le lieu où se règlent les affaires professionnelles alors que l'espace professionnel devient le lieu des règlements de comptes familiaux ?

Dans les premiers temps, ces « affaires » se règlent de façon empirique, pragmatique, généralement en fonction de règles et de décisions prises par le ou les fondateurs. Mais comment faire à la seconde, à la troisième, à la quatrième génération ? Surtout lorsque la petite entreprise familiale est devenue une grosse organisation. Comment concilier les logiques d'héritages, de fidélité, de loyauté au projet fondateur avec les contraintes économiques, le désir d'autonomie de chacun, les différences en termes de compétence et de talent, les capacités des uns et des autres. Faut-il alors confier la gestion à des personnes extérieures ou tenter de garder le contrôle au sein de la famille ? Nous avons tous en mémoire des exemples de familles déchirées par un legs qui semble empoisonner les relations.

L'entreprise familiale, un cadeau ou un fardeau ?

Le livre d'Anne Juvanteny tente d'apporter des réponses simples, directes, opératoires à des questions qui sont complexes, fortement chargées affectivement. C'est un guide qui donne des pistes pour éviter de sombrer dans des

conflits impossibles à résoudre. Au croisement de l'organisation, parce qu'il faut toujours un cadre clair pour traiter ces questions, de la psychologie, parce que nous sommes au cœur des relations humaines, et de la gestion, parce qu'il faut bien apporter des solutions opérationnelles, ce livre est une aide précieuse. L'auteur a une solide expérience dans ce domaine. D'une part du fait de sa formation pluridisciplinaire en gestion et en psychologie. D'autre part, du fait de sa connaissance pratique de situations concrètes qu'elle a rencontrées dans sa pratique de consultante.

Son livre s'adresse d'abord à tous ceux qui créent ou héritent d'une entreprise familiale, ainsi qu'à ceux qui l'ont fondée et se demandent comment ils peuvent éviter à leurs descendants de se retrouver dans une situation impossible. Il permettra sans doute de lever bien des malentendus entre les générations, en particulier entre les fondateurs, heureux de transmettre leur œuvre, attentifs à ce qu'elle perdure, soucieux de subvenir aux besoins de leurs enfants, et leurs successeurs, pris dans des contradiction entre la loyauté vis-à-vis de cet héritage, l'obligation de « rendre » ce qu'ils ont reçu à leurs propres descendants et le désir, eux aussi, de fonder leur propre entreprise, de créer quelque chose qui ne dépende pas d'un autre. C'est peut-être là l'essentiel. Que cet ouvrage favorise le dialogue entre les générations, permette à chacun d'exprimer ses attentes et ses espérances, de penser les questions de transmission dans un esprit de dialogue, ouvert et respectueux des souhaits des uns et des autres.

Il s'adresse aussi à tous ceux qui ont pour tâche de les conseiller, les accompagner, les aider. Il donne des pistes pour éviter les pièges et inventer les bonnes médiations entre des exigences souvent contradictoires. Il explore des questions centrales sur les fondations de l'entreprise

familiale, ses caractéristiques, les défis auxquels elle se trouve confrontée.

Il propose des recommandations pour démêler les logiques familiales et les logiques entrepreneuriales et offre une perspective pluridisciplinaire pour dégager, à partir de situations complexes, des orientations pour l'action.

Vincent de Gaulejac
Professeur émérite, université Paris-Diderot

Introduction

*Travailler en famille ou non? Une question
qui prend tout son sens à notre époque*

PENDANT DES SIÈCLES, la famille a pourvu au travail comme aux autres moyens de subsistance. En tout, on suivait la voie de ses parents. On héritait des terres, de la maison et du métier de ses ancêtres. L'exil vers d'autres terres que celle de ses aïeux était l'exception justifiée par les difficultés économiques de la région et non le fait d'un choix.

La révolution industrielle a commencé à remettre en question ce modèle économique et familial en offrant un emploi dans l'usine (et souvent dans la ville) à ceux qui peinaient à vivre de leurs terres ou de leur métier d'origine. Ce départ, souvent forcé, a ouvert de nouvelles perspectives, une autonomie dont les femmes et les hommes se sont progressivement emparés pour construire leur avenir. Une autonomie à laquelle va faire écho une certaine aliénation dans le travail à l'usine, diront certains, mais qui va offrir progressivement aussi la possibilité de se réaliser professionnellement en tant que salarié ou en tant qu'indépendant.

À partir de là, travailler en famille n'est plus une règle mais une possibilité. Dans les familles, on quitte les siens pour trouver un emploi et non plus seulement pour fonder un foyer. Les régions les moins favorisées se dépeuplent au profit de la ville. Heureusement, les plus audacieux et les

plus aisés se lancent dans l'aventure de la création d'entreprise et vont y entraîner leurs descendants. Les entreprises familiales deviennent ainsi dans beaucoup de régions le moyen de «lutter» contre ce phénomène de désertification des campagnes.

Le coup fatal sera porté par les Trente Glorieuses puis l'avènement des sociétés cotées en bourse et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Hériter de l'entreprise familiale était un avantage tant que l'avenir restait incertain. Cela change dès lors que les possibilités de croissance économique sont supérieures du côté des sociétés cotées en bourse.

L'herbe est plus verte ailleurs: de meilleures perspectives financières et plus d'indépendance attendent les jeunes qui délaissent l'entreprise de leurs parents pour rejoindre des sociétés cotées ou se lancent eux-mêmes dans l'aventure de la création d'une start-up (version plus glamour de l'entreprise).

Mais l'histoire est faite de retour de balancier: ce qui a défait les entreprises familiales les ramène aujourd'hui sur le devant de la scène. La crise économique et financière qui marque le début du XXI^e siècle va remettre au goût du jour la vertu de prudence, gage de la sécurité des investissements et de la pérennité.

L'entreprise familiale, après avoir été boudée pendant des décennies, est en train de devenir un modèle, peut-être même un contre-modèle de la société contemporaine. L'autofinancement (plutôt que l'appel aux marchés financiers), la gestion de bon père de famille sont devenus des gages de succès. Tandis que le paternalisme, comme moyen de préserver l'engagement et de mettre l'accent sur l'épanouissement des individus, retrouve ses lettres de noblesse dans un contexte général de désenchantement des salariés des groupes du CAC 40. La possibilité de reprendre

l'entreprise de ses parents est de nouveau perçue comme une chance et plus seulement comme un fardeau.

Travail + Famille = beaucoup d'interrogations et de bonnes questions à se poser au bon moment

Mais pour ceux qui se retrouvent face au choix de créer ou reprendre une entreprise familiale, les questions sont toujours là, bien présentes. Entrer et rester dans l'entreprise familiale n'est pas seulement un choix professionnel. Bien au-delà, il amène sur des terrains fertiles et/ou glissants. Encore faut-il savoir lesquels avant de s'y engager... Confronté à la réalité du travail en famille dans l'entreprise, d'autres questions surviennent : comment trouver sa place, celle qui nous convient autant qu'à l'entreprise ? La transmission va également amener son lot de questions essentielles voire existentielles : pour celui qui cède sa place en transmettant autant que pour celui qui accepte de reprendre le flambeau et doit aussi se composer un avenir à la mesure de ses ambitions.

Enfin, notre époque et sa nouvelle génération, bercée d'un rythme et de modes de vie différents conduit à d'autres questionnements sur l'avenir. Les jeunes pourront-ils et voudront-ils s'appropriier l'entreprise familiale ? Et si oui, comment ?

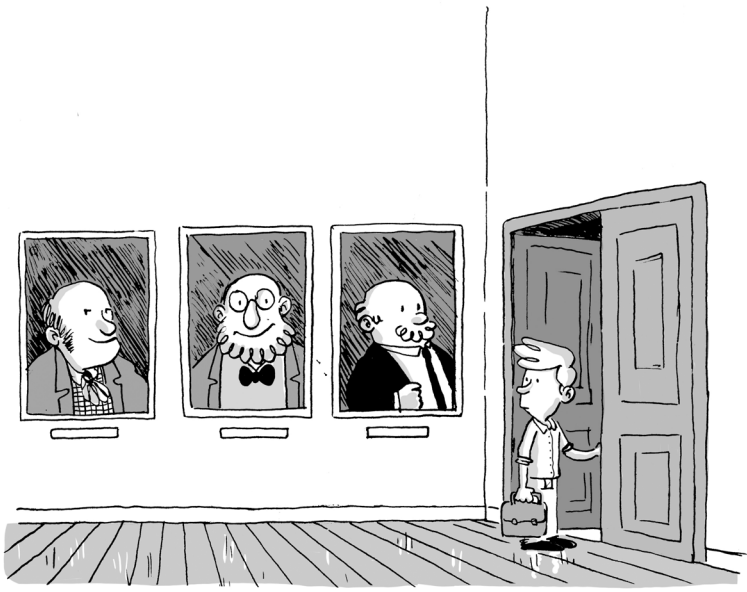
Ces questions sont au cœur de cet ouvrage qui s'adresse aux personnes confrontées au choix du travail en famille dans une entreprise qu'ils créent ou reprennent et à ceux qui s'apprentent à travailler aux côtés d'une famille pour le développement de leur entreprise. Il s'appuie sur mes observations, mon expérience professionnelle de coach de dirigeant et thérapeute familiale et les réflexions de dirigeants et membres d'entreprise familiale.

Donner la parole aux entrepreneurs familiaux

Désireuse de donner la parole aux entrepreneurs, je suis allée à leur rencontre pour recueillir leurs témoignages sur leur expérience, leur parcours et leur vision de l'avenir. Des cas présentant leur histoire, des citations extraites de nos échanges figurent dans cet ouvrage. Les noms des entreprises et des personnes sont modifiés et tous les éléments permettant de les identifier ont été supprimés dans le but de préserver l'anonymat des structures et des personnes qui ont accepté de participer à cette étude. Je présente également ma vision des situations rencontrées par des entreprises familiales plus connues qui font partie du paysage de l'économie française.

Je vous propose de comprendre comment il est possible de bien vivre et réussir sa carrière en entreprise familiale en plongeant avec moi, avec eux, dans l'univers de l'entreprise familiale : sur la scène mais aussi dans l'envers du décor. Ne vous y trompez pas : il ne s'agit pas de curiosité malsaine, d'entrer dans l'intimité de ces entreprises pour démasquer je ne sais quels secrets ou pratiques. C'est plutôt une approche d'horloger qui s'attache à observer les mécanismes de ce système de précision que sont les familles et les entreprises qu'elles créent. Je l'ai mise en œuvre avec beaucoup de respect et même d'affection pour ces familles et ces entreprises. Il faut du courage pour entreprendre, reprendre et poursuivre l'œuvre de ses ancêtres.

Mon souhait est d'apporter un nouvel éclairage et de donner les moyens à ceux qui travaillent en famille de mieux vivre et réussir.



1

EST-CE QUE J'ENTRE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE ?

Ce qu'il faut savoir avant de se lancer

RÉFLÉCHIR À LA POSSIBILITÉ DE CRÉER ou travailler en famille se fait souvent dans un des modes extrêmes qui consiste soit à ne pas se poser de questions... soit à s'en poser trop ! Il y a ceux pour lesquels c'est une voie « naturelle » et qui y entrent sans vraiment y penser et ceux qui le font finalement après avoir longuement débattu le sujet seul, en famille, avec des conseils, des amis...

Les facteurs de la réflexion sont nombreux et mêlent des considérations aussi variées que le contexte économique, la situation de l'entreprise, la personnalité et les compétences du candidat à l'aventure, les relations familiales. C'est donc une question complexe à laquelle il s'agit de répondre et qui mérite d'en clarifier les enjeux.

L'ENTREPRISE FAMILIALE REVIENT À LA MODE !

Les entreprises familiales représentent plus de 60 % de toutes les entreprises d'Europe et du continent américain

(85 % des entreprises françaises) et environ 50 % des emplois¹. C'est donc un sujet essentiel pour l'économie des pays occidentaux. Pourtant, jusqu'à ces dernières années, elles ont soulevé peu d'intérêt de la part du monde économique et politique. Les sociétés du CAC 40 puis les start-up technologiques ont bien davantage fasciné économistes, politiques, journalistes et même le citoyen moyen. Le stéréotype du fils à papa qui hérite de l'affaire familiale a moins de prestige que celui du patron de multinationale ou du génie qui la crée dans son garage.

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ?

Selon la Commission européenne: «Une entreprise», quelle que soit sa taille, est une entreprise familiale si :

- La majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui ont créé l'entreprise, ou par la ou les personnes physiques qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leur conjoint, parents ou enfants ou par les héritiers directs de leurs enfants.
- La majorité des votes est directe ou indirecte.
- Au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise.

C'est à la crise économique et financière que l'entreprise familiale doit le regain d'intérêt du monde économique et des journalistes. Les fastes des années 2000 passés, le bilan est lourd pour les anciennes stars : plans sociaux à répétition, fusions et rachats à gogo, parachutes dorés à couper le souffle ont entamé l'image des grands tandis que la bulle internet éclairait d'un nouveau jour, moins flatteur, l'audacieux créateur de start-up. Loin des standards de l'entreprise traditionnelle, nombre d'entre elles croyant

¹ Commission européenne, Direction Générale des entreprises et de l'industrie. *Overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Novembre 2009.

créer de nouveaux modèles économiques ont déposé le bilan, de la plus classique des manières : on avait oublié qu'il fallait vendre pour faire des bénéfiques...

De son côté, l'entreprise familiale a poursuivi son chemin avec son modèle ancestral et son bon sens paysan. Elle a mieux résisté à la crise que ses comparses : cette résistance qu'on qualifie parfois même de résilience¹ suscite un regain d'intérêt. Cabinets de conseil internationaux, banquiers et grandes écoles de commerce commencent à se pencher sur le cas de ces entreprises qui gardent le cap dans la tempête et séduisent désormais étudiants et cadres à la recherche de sens. Car nous verrons que c'est là l'une des marques de l'entreprise familiale.

À côté de ce constat en sa faveur, la démographie avec les départs en retraite massifs des baby-boomers et la mondialisation de l'économie seront des défis difficiles à relever pour ces entreprises. Toutes les entreprises familiales dont les dirigeants vont partir en retraite trouveront ils repreneurs à l'intérieur ou à l'extérieur de la famille ? C'est un des enjeux majeurs de l'économie française dont le tissu est largement composé de ces entreprises dans les régions.

Leur stratégie de croissance et de financement privilégiant souvent la prudence et le développement sur fonds propres va-t-elle leur permettre de survivre à la concurrence mondiale ? Seront-elles à la hauteur des défis de la révolution numérique ? Auront-elles les capacités d'innovation nécessaires à leur survie et développement ?

Les démons qui ont contribué au désintérêt des Français pour les entreprises familiales ne sont pas encore morts,

1 La résilience est un phénomène psychologique qui consiste, pour un individu ou un groupe d'individu soumis à un traumatisme, à réussir à se reconstruire ou reprendre son développement

même s'ils semblent avoir reculé. On regarde toujours avec suspicion la vertueuse entreprise familiale.

L'entreprise familiale va-t-elle réussir à prendre le tournant du troisième millénaire ?

Un retour en arrière s'impose pour répondre à cette question : comme le dit si bien l'historien Fernand Braudel « pour espérer, pour aller de l'avant, il faut savoir aussi d'où l'on vient ».

En France, les entreprises familiales apparaissent à la fin du XIX^e siècle, marquant le début de l'industrialisation sur leur territoire qui est et reste souvent un ancrage fort. Géographiquement, elles se situent alors plutôt dans les Flandres, en Alsace et à Lyon. Les créateurs d'entreprise vont grandir les rangs des notables et occuper une place de choix dans le microcosme local. Leur réussite fait la fierté (et l'emploi) de leur région et il n'est pas rare que les créateurs aient le privilège de donner leur nom à des rues ou des quartiers. L'exemple de Michelin, à ce titre, est assez significatif. Le bibendum est devenu l'emblème de la ville. Ici, on va à l'école Michelin avant de d'entrer à l'Usine ou au Siège pour y faire carrière, à moins que l'on ne travaille pour un des nombreux sous-traitants que nourrit le géant du pneu. Hors Michelin point de salut. L'entreprise le rend bien en vouant, jusqu'à ce jour, une indéfectible fidélité à la ville de Clermont Ferrand où se trouve toujours le siège alors que les implantations internationales se sont multipliées et que la desserte de la ville ne s'est pas franchement améliorée. Aberration pour certains, force du symbole pour d'autres. Quoiqu'il en soit, c'est le signe de l'importance de l'histoire et de l'héritage dans le développement de l'entreprise.

Les entreprises familiales françaises du XX^e siècle incarnent également les valeurs du catholicisme social. Le

paternalisme, le souci du bien-être du salarié mais aussi la rigueur et l'amour du travail restent des préoccupations prépondérantes pour celles qui ont survécu. C'est probablement aussi l'une des raisons de leur manque de succès à la fin du xx^e siècle. À l'heure des libérations de toute sorte, la moralité chrétienne, les valeurs familiales ne trouvent plus le même écho chez les jeunes générations.

Plus généralement, l'entrepreneur n'a pas bonne presse en France. Beaucoup de fils de créateurs se plaignent d'ailleurs de moqueries de leurs camarades de classe jaloux de la réussite familiale. L'étiquette de chanceux « fils à papa » colle aux baskets des descendants. Cela n'est pas anodin et explique pourquoi la transmission de l'entreprise est vécue, pour certains, comme un poids davantage qu'une chance. L'esprit d'entreprise reste peu valorisé dans nos contrées gauloises où l'initiative individuelle et surtout la recherche du profit, à quelques desseins que ce soit, est toujours et encore vécue comme inadéquate voire malsaine.

La deuxième moitié du xx^e siècle ne fera pas la part belle aux entreprises familiales. Dans un souci de défense de ses intérêts stratégiques, l'État français concentre son attention sur la création de groupes nationaux au service des objectifs d'indépendance et de position dominante dans les domaines de l'énergie, des matières premières, des infrastructures. La politique de nationalisation incarne ce choix d'un capitalisme d'État. Alors que les marchés financiers se développent, offrant de nouvelles sources de financement, les entreprises familiales boudent globalement ce mode d'accès au capital trop ouvert à leur goût. À l'effet de levier, les dirigeants opposent le risque de la perte de contrôle et la gestion de bon père de famille reste la règle générale qui souffre peu d'exceptions. Les entreprises privées cotées prennent le dessus grâce à une meilleure rentabilité, un fort développement

à l'international mais aussi à leur capacité à attirer les profils à haut potentiel. Pourtant l'entreprise familiale résiste et continue de représenter la grande masse des PME françaises et européennes.

La crise financière du début du XXI^e siècle va progressivement renverser les rôles. Les entreprises familiales avec leur gestion prudente et responsable ont mieux traversé la crise que les multinationales cotées en bourse et détenues par des actionnaires privés et publics. Elles ont surtout évité les plans sociaux massifs et les scandales de toute nature qui éclaboussent leurs « consœurs ». On pense notamment aux parachutes dorés exorbitants de dirigeants ayant pourtant obtenus de médiocres résultats côtoyant licenciements et gel des salaires de collaborateurs anonymes. Car, au-delà de la performance économique, ce sont la gestion des ressources humaines et, plus globalement, la gestion durable de l'entreprise qui expliquent le succès et séduisent aujourd'hui salariés et consommateurs. La capacité à préserver le long terme, la stabilité de la stratégie, le souci de préserver l'emploi attirent des salariés fatigués des méthodes tayloriennes.

L'évolution de la famille marque également l'entreprise familiale. À l'origine de la création, il y a le goût de la liberté individuelle mais aussi, le plus souvent, celui de transmettre un capital à ses enfants, de les mettre à l'abri du besoin. L'entreprise est, à des débuts, une histoire de couple et de famille avant d'être l'initiative d'un seul : le conjoint est très souvent impliqué, de façon plus ou moins officielle, dans ce projet qui est avant tout un projet de vie. Or, la famille a bien changé depuis le XIX^e siècle. À la stabilité du mariage fondé sur un contrat durable a succédé la possibilité d'engagements multiples tout au long de la vie avec ou sans contrat de mariage. Le couple était au XIX^e et encore au XX^e siècle la base de la

famille. Aujourd'hui le lien filial, indéfectible par définition prime et le schéma familial se complexifie par le jeu des divorces et recompositions.

La relation entre parents et enfants, elle-même, a grandement évolué, dans une logique presque inverse où le pouvoir semble être passé des mains des parents à ceux des enfants. Les contraintes familiales, l'autorité du père et de la mère, sous leurs formes traditionnelles, sont moins bien acceptées. Parallèlement, l'accès au marché du travail étant plus complexe, les enfants restent aussi plus longtemps dépendants de leurs parents et l'alternative du travail dans l'entreprise familiale peut s'avérer « une roue de secours » appréciable, mais dépréciante pour celui qui veut s'autonomiser.

La nouvelle génération se positionne aussi différemment de ses parents par rapport à des valeurs essentielles : la loyauté et le travail. Moins attachés à la réussite professionnelle, à la vie en famille et plus centrés sur leur développement personnel, ses membres n'envisagent plus de dédier leur carrière à une seule entreprise, ni de se dédier principalement au travail en général. Or la reprise de l'entreprise familiale exige un engagement fort dans la durée.

Ces changements économiques et sociaux voire sociétaux (crise économique et financière, désintérêt vis-à-vis des sociétés stars du capitalisme, recherche de sens et d'équilibre mais aussi bouleversement des relations familiales) placent l'entreprise familiale à un tournant de son histoire.

Pourquoi l'entreprise familiale a-t-elle de l'avenir ?

De fait, l'entreprise familiale a certainement de l'avenir dans un contexte de crise et de complexité. Les cabinets de conseil et d'audit qui se sont penchés sur les raisons de

sa résilience ont trouvé les réponses dans leurs fondements même, ce que certains appellent l'ADN¹ de l'entreprise familiale : la recherche de la pérennité, la volonté de préserver et de développer le patrimoine de la famille. Ces objectifs engagent à la prudence mais aussi à une vision et des investissements à long terme et à une logique de développement durable. Autant de qualités qui n'existent pas, par construction, dans les structures qui font appel aux marchés financiers et assoient leur raisonnement sur un retour sur investissement rapide pour les actionnaires.

Une étude menée en juin 2012 par le cabinet Ernst & Young en collaboration avec le FBN-I (Family Business Network International) et le Crédit Suisse auprès de 280 personnes travaillant au sein d'entreprises familiales met en lumière les facteurs clés de succès des entreprises familiales pour faire face à la crise : *« le mode de gestion à long terme des entreprises familiales, leur agilité unique, leur capacité à s'adapter au changement, leur attitude à l'égard du financement de la croissance et de l'innovation, ainsi que leurs projets de succession »*²

KPMG Entreprises, missionné par le MEDEF en 2007, aboutit à des résultats similaires : le développement sur fonds propres plutôt que le recours à l'endettement, l'investissement régulier dans les moyens de production, le faible turn-over des salariés et la logique de développement durable sont évoqués comme facteurs clés de différenciation et de succès des entreprises familiales³.

1 Par ADN, j'entends les éléments spécifiques qui caractérisent l'entreprise familiale et permettent de la différencier des autres types d'entreprise.

2 *Construire pour durer : les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable*, Ernst & Young, juin 2012.

3 Étude KPMG SA Référence : Ent-Fam 2007 – Code 1574.

Au-delà des facteurs de gestion économique et financière, c'est aussi le management et la stratégie de l'entreprise qui expliquent le succès.

Un système qui s'appuie essentiellement sur l'exploitation des ressources de la planète, sans souci de l'avenir, n'est plus tenable actuellement. Il nous faut réinventer des modes de production et de commercialisation soucieux de leur impact environnemental. Les entreprises familiales en sont conscientes car cela fait partie, depuis toujours, de leur cadre de référence : elles ne le vivent pas comme une contrainte. Il est dans leur projet de conserver les acquis et de les faire fructifier, d'assurer la transmission aux descendants. Alors que d'autres doivent faire des efforts et se restructurer pour intégrer ces nouvelles tendances, les entreprises familiales n'ont qu'à poursuivre sur leur lancée.

Comme un effet collatéral, elles sont également davantage porteuses de sens pour les salariés. On a beaucoup critiqué le paternalisme des entreprises familiales, leur manière de gérer les salariés comme s'ils faisaient partie de la famille. On a parlé des excès de ces méthodes mais peu de ses avantages. Dans les écoles de commerce et d'ingénieur, les mérites des grosses structures avec leur plan de formation et de carrières, les promesses de mobilité et de progression ont largement été valorisées. En 1992, j'ai moi-même entendu le Directeur de l'école de commerce que j'avais intégrée déclarer que «son établissement n'avait pas vocation à former des salariés de PME mais de futurs dirigeants de sociétés du CAC 40». Il ne faisait que refléter le courant de pensée d'une époque toute tournée vers les «*big companies*».

Les années de plans sociaux, la bulle internet, la crise des sub-primes sont advenus. Le tableau et le discours ne sont plus du tout les mêmes. Fatigués d'être évalués, promus, rétrogradés voire licenciés sur la base de leurs habiletés à

répondre aux injonctions changeantes d'un marché financier omnipotent, ou d'actionnaires soucieux d'une rentabilité immédiate, les salariés sont désenchantés.

Les sirènes des multinationales ont de moins en moins d'écho auprès de la jeune génération. Celles qui faisaient hier briller les yeux des jeunes diplômés et les faisaient ignorer les PME familiales, ne font plus rêver ceux qui ont vécu le désenchantement de leurs aînés puis dans la grande vague des plans sociaux, menés parfois par des entreprises affichant pourtant des profits. Si la grande structure fait encore rêver, elle s'appelle Google et applique des méthodes de management radicalement différentes de celles proposées par ses «ancêtres» du CAC 40. Les grandes écoles de commerce qui ne juraient, il y a 10 ans encore, que par elles ne s'y sont pas trompées en ouvrant des chaires et des masters spécialisés en «*family business*».

L'avenir est encore semé d'embûches

Néanmoins, l'avenir des entreprises familiales n'est pas tout rose. Encore faut-il motiver les jeunes générations et passer les écueils de la transmission...

Alors que les départs en retraite des baby-boomers ouvrent de larges perspectives aux repreneurs familiaux ou externes, la jeune génération semble moins encline que ses ascendants à cet exercice. Une étude mondiale menée auprès d'étudiants issus d'entreprises familiales démontre un faible taux d'intention de reprise de l'entreprise familiale: *seuls 22,7 % se déclarent intéressés*.¹ Il ne suffit pas

1 Zellweger T., Sieger P, Englisch P. Rentrer au bercail ou voler de ses propres ailes? Intentions de carrière de la génération à venir au sein de l'entreprise familiale, Ernst & Young/university of St. Gallen, 2012

de se désintéresser des groupes du CAC 40 pour aller vers l'entreprise familiale. Car, les descendants sont aussi conscients, pour avoir vu leurs parents à l'œuvre, de l'engagement représenté par la gestion de l'entreprise, par la lourdeur de l'héritage. Cette pesanteur qui s'accommode peu de leurs envies de réalisation personnelle, de jouir de l'instant présent plutôt que parier sur l'avenir. La loyauté à la famille qui a longtemps été un moteur de la transmission de l'entreprise familiale ne semble plus faire recette auprès de jeunes générations.

Si la grande majorité des entreprises familiales prévoit une transmission familiale de l'entreprise et du patrimoine, dans les faits ce projet se concrétise rarement. D'après une étude réalisée par KPMG en 2007, *moins de 10 % des entreprises de plus de 10 salariés sont transmises dans le cadre d'une continuité familiale, alors qu'en Europe plus de la moitié des entreprises sont transmises au sein de la famille (Italie : 72 %, Allemagne : 55 %, Pays Bas : 58 %¹)*. Une réglementation défavorable à la transmission a longtemps été incriminée pour expliquer ce mauvais résultat. Au-delà de ce phénomène, le contexte économique difficile et le manque d'héritiers compétents et/ou volontaires pour la reprise de l'activité sont des facteurs essentiels.

Quand la transmission a lieu dans la famille, elle reste un exercice difficile. Pourtant, les entreprises sont d'autant plus pérennes qu'elles restent au sein de la famille. L'exercice de reprise par un tiers externe à la famille ou à l'entreprise (dans le cas de la reprise par des salariés) est périlleux et souvent dommageable à l'entreprise, sans

1 Mellerio O., in Rapport à Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation.

doute, en partie, du fait de la difficulté à s'approprier une culture de l'entreprise marquée par la famille.

POURQUOI EST-CE COMPLIQUÉ L'ENTREPRISE FAMILIALE ?

La complexité de l'entreprise familiale provient de l'intrication des enjeux de la famille et de l'entreprise. Celle-ci se décline à tous les niveaux de la gestion de l'entreprise : la stratégie, le management et la gouvernance.

Réussir à concilier tradition et modernité, loyauté et innovation

Faire évoluer la stratégie de l'entreprise est difficile dans l'absolu : il faut savoir être à l'écoute du marché (voire même anticiper ses tendances), mais également être conscient de ses ressources et de ses manques, capable aussi d'acquérir les moyens financiers, techniques et humains pour mener à bien les changements souhaités ou nécessaires. Et, surtout, il faut en réussir la mise en œuvre. Au rythme actuel des marchés, cet exercice est devenu extrêmement ardu.

Pour l'entreprise familiale, une autre dimension vient complexifier la réflexion et la décision stratégique : celle de l'héritage. Une notion qui s'entend sur un plan patrimonial mais aussi et surtout sur un plan plus « symbolique ».

L'aspect patrimonial d'abord : la prise de risques doit être mesurée dans une entreprise qui assure souvent les revenus de la totalité ou d'une grande partie de la famille. Tout changement de stratégie prend dès lors d'inquiétantes proportions, nécessite de sérieuses justifications et explique la légendaire prudence des dirigeants. Les membres de la famille peuvent être nettement moins compréhensifs que

certains actionnaires privés et disposent de moyens de représailles plus redoutables quand l'affectif s'en mêle.

Mais l'argent n'est pas, ou pas le seul, nerf de la guerre. Les repreneurs ont à cœur de ne pas détruire l'entreprise, de conserver voire de faire fructifier l'entreprise familiale, dans un souci qui dépasse largement la motivation financière et qui relève de l'affectif où l'impératif de loyauté côtoie le besoin de reconnaissance et la peur de décevoir. Autant de sujets qui peuvent remplir des cabinets de consultation de thérapie ou de coaching...

Paroles d'entrepreneur familial

Ainsi s'exprime un repreneur de deuxième génération : « *Cela va de soi. On porte une responsabilité : le bébé de ses parents* » « *Je me suis senti l'élu* » déclare un autre. Difficile de décevoir dans ces conditions...

Certains parlent directement d'un poids moral : « *J'ai quand même bien développé la boîte, en ayant depuis le début une seule image en tête : c'est le fait que la deuxième génération foute en l'air le travail créé par la première. Ça, je l'ai toujours eu en tête : un poids moral* ».

Tous les repreneurs d'entreprise familiale connaissent la loi des trois générations illustrée par le proverbe : « *le père crée, le fils développe, le petit-fils mange tout* ». Nombre d'études attestent de la véracité de cette affirmation. Peut-être faudrait-il cependant les nuancer en observant combien d'entreprises ont une longévité aussi importante que les structures familiales. Au-delà de l'effet des générations et de leurs aptitudes à reprendre les rennes, il faut aussi considérer les retournements de marché, les changements de plus en plus rapides des habitudes de consommation, les effets de la mondialisation et encore bien d'autres facteurs.

En plus de la « simple » pérennité de l'entreprise qui doit être assurée se cachent d'autres enjeux de loyauté résumés ainsi par l'un d'eux : « *il faut créer à côté tout en étant fidèle* ».

L'exercice du repreneur de l'entreprise familial s'apparente donc à un travail d'équilibriste pour concilier le respect de la tradition et la nécessaire modernité.

Paroles d'entrepreneur familial

« Il faut conserver les acquis du passé, s'appuyer dessus, communiquer dessus mais pas essayer de tout imiter et surtout pas le comportement des générations précédentes (...) Chacun doit exprimer sa personnalité sans renier le passé. »

Les créateurs eux-mêmes ont parfois clairement exprimé, de leur vivant, leur souhait de ne pas voir trahies les orientations qu'ils ont choisies pour l'entreprise. Ainsi un père à son fils : « *tu as une autoroute devant toi ; à toi de créer les virages et d'en faire ce que tu veux et la mener où tu veux* » : un programme qui laisse, malgré tout, peu de place à la créativité.

Cette contrainte de fidélité au projet du père peut être fatale à l'entreprise sur des marchés qui ont connu de radicales transformations en une génération. C'est souvent le cas de l'industrie où les matériaux et les procédés de fabrication ont grandement évolué. Reprendre sans remettre en question des choix de positionnement du créateur peut alors s'avérer incompatible avec la pérennité de l'entreprise.

Un choix cornélien au moment de la transmission

L'entreprise CRAMER, une ETI¹ qui a plus de 50 ans d'existence, opère dans le secteur industriel sur trois métiers distincts auprès de cibles qui vont de la TPE à la multinationale, en passant par le secteur public. À partir de son cœur de métier, elle s'est diversifiée et a étendu sa zone d'influence au marché national jusqu'à devenir leader sur son marché.

Actuellement codirigée par le fils et le petit-fils du créateur, elle connaît depuis quelques années un essoufflement dans son développement. À

1 ETI : Entreprise de taille intermédiaire ; TPE : très petite entreprise.

l'heure prochaine du départ en retraite du père, les dirigeants hésitent sur la stratégie à adopter.

Le recentrage de l'entreprise sur les activités les plus rentables et donc la revente d'au moins une des branches, la restructuration de chacune des activités avec sa propre logique économique et métier et enfin la revente de la totalité de l'entreprise (avec ou sans restructuration au préalable) sont les trois options possibles.

L'activité historique de l'entreprise créée par le grand-père de l'actuel dirigeant est particulièrement déficitaire et présente peu de perspectives : pourtant le père ne peut se décider à l'abandonner. Elle est donc subventionnée par les autres activités : une situation qui n'est désormais plus tenable du fait de moins bons résultats.

De fait, chaque génération a développé une activité connexe à celle de la génération précédente, dans la volonté d'améliorer les marges..., mais sans jamais oser se débarrasser des activités qui n'étaient plus rentables ni remettre en question complètement des méthodes de production et de gestion héritées de la première génération.

Arrivés à la troisième génération, les dirigeants ont toutes les difficultés à se maintenir et n'ont, semble-t-il, « d'autre choix » que d'envisager la revente totale ou partielle de l'entreprise familiale. Mais vendre partiellement revient symboliquement à sacrifier une génération : un choix qui semble impossible. Un exemple des limites que l'impératif de loyauté peut imposer aux dirigeants dans l'élaboration de leur stratégie.

Dans cet exemple, une loyauté strictement interprétée peut devenir un frein au développement de l'entreprise. Dans d'autres contextes, la fidélité au projet du créateur et à l'ADN de l'entreprise sera, au contraire, heureuse et permettra de traverser les époques. C'est le cas d'activités qui peuvent s'appuyer pour se développer sur l'image de la tradition. L'ancienneté de la marque et des procédés de fabrication peuvent alors devenir un atout inestimable, y compris pour des entreprises qui se développent sur des marchés internationaux comme en témoignent des dirigeants d'entreprises familiales exportatrices.

Paroles d'entrepreneur familial

«À l'export, on emmène nos valeurs, notamment la valeur familiale, c'est très fascinant pour eux»; ou encore: «Nous défendons un savoir-faire (...) La valeur familiale est importante: c'est ce qui plaît et ce qui parle. Nous avons un client taïwanais qui a été séduit par cela.»

Au-delà de l'impératif de conservation du patrimoine, il existe donc celui de la loyauté du fils/de la fille à son parent. Il ne faut pas «trahir». Pourtant imprimer sa marque est également nécessaire pour les nouvelles générations, autant que la réponse aux besoins du marché et la recherche de la pérennité de l'entreprise.

«J'ai besoin d'aller chercher autre chose, pas seulement de reprendre» exprime un jeune pressenti pour la reprise de l'entreprise de son père et de son grand-père. Ce besoin n'est pas lié à une contrainte de marché mais bien à un souhait d'accomplissement. Reprendre l'entreprise familiale oui, mais pas au prix de sa réalisation personnelle.

Paroles d'entrepreneur familial

Un repreneur de la troisième génération n'hésite pas à affirmer: *« On a balayé la dernière génération : aujourd'hui l'entreprise c'est moi et ma femme : c'est important bien qu'on s'appuie sur l'histoire et que je l'ai dans les tripes. Il y a une culture d'entreprise liée à moi et à ce que j'ai imprimé. »*

On perçoit, dans ces affirmations, la superposition de deux niveaux d'enjeux aussi impérieux l'un que l'autre :

- un **enjeu de pérennité** de l'entreprise, que partage tout dirigeant d'entreprise, familiale ou non ;
- mais aussi le **besoin de s'affirmer et de se libérer** aussi d'une certaine emprise de la famille. Besoin d'autant plus fort que la liberté est l'un des motivations principales des créateurs et dirigeants d'entreprise.

Cette superposition entre des préoccupations objectives et des enjeux plus personnels existe dans tout projet professionnel, pas seulement dans la création ou la direction d'entreprise. Elle prend cependant une forme particulièrement aiguë dans ces entreprises familiales où le professionnel et le personnel sont intimement liés et souvent difficiles à démêler pour ceux qui sont pris dans ses filets.

Les valeurs familiales comme fondement

Beaucoup parlent de valeurs mais peu les incarnent. Sans doute avez-vous déjà été frappés, comme moi, en tant que salariés et consommateurs, du décalage entre celles affichées sur les murs de l'entreprise (ou sur le rapport d'activité) et celles dont vous faites l'expérience au quotidien. «Qui a besoin de valeurs pour diriger une entreprise? Qui a besoin de valeurs pour travailler dans une entreprise?» me direz-vous. «L'entreprise doit générer du profit, qu'ont à faire les valeurs dans cette logique?» affirmeront les plus matérialistes.

Sans entrer dans un débat sur la psychologie des êtres humains, il s'avère que nous avons, dans la grande majorité (pour ne pas dire tous), besoin de valeurs pour nous investir dans notre travail et que cette valeur n'est pas toujours ou pas seulement l'argent. Le manque de sens, collatéral à l'absence de valeurs est d'ailleurs un des principaux moteurs du stress au travail.

En revanche, les valeurs ne se décrètent pas, elles existent et se vivent. Implicites ou explicites, en cohabitation et contradiction parfois avec ce qui est affiché, morales ou non, elles sont bien là et guident notre action. L'incohérence ou l'absence de communication claire sur les valeurs est une source majeure de conflits et de démotivation, plus encore dans les entreprises familiales comme j'ai pu

le constater de façon flagrante lors d'une de mes interventions il y a quelques années.

Quand le changement d'actionnaire percute les valeurs

L'entreprise LISA a été créée par un amoureux de sa région qui souhaitait faire découvrir les produits régionaux tout en offrant un emploi aux habitants locaux : un schéma traditionnel de l'entreprise familiale. En quelques années, elle est devenue leader sur le marché national et s'exporte avec succès à l'international. Dans le village où l'usine est implantée, des familles entières travaillent chez LISA. «Victime de son succès», le dirigeant va devoir progressivement ouvrir le capital de l'entreprise à des investisseurs jusqu'à être coté en bourse sur les marchés étrangers. Il va ainsi permettre à cette société locale de se développer en France et à l'étranger et devenir une référence.

Trente ans plus tard, le créateur ne détient plus que quelques pourcentages et l'entreprise familiale est contrôlée par des investisseurs étrangers. Le climat social ne cesse de se dégrader et les dirigeants sont inquiets d'observer la courbe montante de l'absentéisme dans une entreprise où il était historiquement très bas.

Ils décident de faire appel aux services d'un consultant pour les aider à mettre en œuvre un plan d'action pour redresser la situation. Je leur propose une démarche participative incluant des responsables d'équipe en usine et dans les bureaux. Au sein d'ateliers de travail, ils établissent leur propre diagnostic de la situation puis définissent les moyens de remotiver le personnel et d'améliorer le climat de travail. La demande la plus forte des collaborateurs concerne le discours de la Direction sur les valeurs. Sur les murs étaient encore affichées les valeurs de l'entreprise à sa création (l'esprit d'entreprise, la tradition...) alors qu'au quotidien les salariés vivaient la transformation de leurs lieux et de leurs méthodes de travail dans un sens opposé : modernité, productivité, internationalisation.

Leur demande est simple : « ne nous leurrez plus sur les valeurs de l'entreprise, nous pouvons comprendre que le monde change, qu'il faut nous adapter au marché. Dites-nous simplement quelles sont les nouvelles règles auxquelles nous devons répondre ». Ces salariés avaient pour habitude d'évoluer dans un monde où les valeurs étaient des guides, où elles étaient incarnées par les dirigeants et les

cadres. Le changement de ses repères dans leur quotidien est une source profonde de démotivation et donc d'absentéisme.

Parmi toutes les propositions d'action menées, celle-là n'a pas été retenue par le comité de direction.

Trop chère? Non.

Trop compliquée? Sans doute était-ce paradoxalement difficile pour le comité de direction d'être au clair sur les valeurs d'une entreprise en pleine restructuration et de jouer la transparence avec les salariés. Beaucoup d'entre eux avaient été recrutés dans des multinationales pour passer le cap de l'industrialisation et n'ont sans doute pas compris l'enjeu de répondre à cette demande. Cela s'avérera une erreur. Deux ans plus tard, les collaborateurs se mettent en grève avec toujours la même revendication de clarification du discours. L'entreprise finit pas entendre le message et fait venir de l'étranger le principal actionnaire afin qu'il expose aux salariés sa vision de l'entreprise et les valeurs qu'il souhaite voir incarner...

Les valeurs sont des repères : des règles pour analyser l'environnement et agir dans l'entreprise. Elles sont indispensables au fonctionnement sain de l'entreprise. Si elles ne sont pas écrites, elles sont, au minimum, véhiculées par les dirigeants, un peu à l'image de parents qui éduquent en donnant l'exemple. Même si les salariés ne savent pas toujours y mettre des mots, ils les perçoivent et les vivent ou les subissent encore plus.

L'entreprise familiale dispose sur ce terrain d'un atout de taille, car la famille est animée par des valeurs qu'elle importe naturellement dans l'entreprise. Quand j'interroge les dirigeants sur les valeurs de l'entreprise puis celle de la famille, ils ont souvent du mal à répondre. Certains sont conscients du fait qu'elles sont inspirées de celles de la famille, d'autres le réalisent presque avec étonnement quand on les questionne. Souvent ils parlent de leurs valeurs familiales alors qu'on évoque l'entreprise et vice versa, démontrant à quel point les deux sont enchevêtrés.

Dans l'entreprise familiale, des valeurs pérennes sont le ciment de la cohésion. L'entreprise est d'ailleurs souvent représentée par un arbre, un symbole de l'enracinement dans les valeurs, dans le territoire et de la notion de généalogie. Dans un monde où les salariés sont en perte de repère, cela devient un facteur de différenciation vis-à-vis de sociétés qui doivent, elles, «se créer» (souvent avec l'aide de consultants) des valeurs attractives et ont tout le mal du monde à les mettre en œuvre. Car, je l'ai déjà dit, la valeur s'incarne et ne se déclare pas.

Les valeurs spécifiques de l'entreprise familiale

Nous avons déjà évoqué l'héritage catholique des entreprises familiales françaises. Il en reste naturellement une trace dans leurs valeurs. Sans grande surprise, dans le top 3, on trouve d'abord la **famille**! Une valeur d'autant plus forte que l'entreprise a vu plusieurs générations se succéder aux commandes. Quand on parle de famille, on ne parle pas seulement de celle du dirigeant mais plus généralement de LA famille, on se préoccupera donc également de celle des salariés. «*Je suis responsable des salariés et de leur famille*» déclare l'un des dirigeants que j'interroge sur le sujet.

Le **travail**, l'amour du travail bien fait vient ensuite, une valeur que bien peu de sociétés oseraient afficher sur leurs murs. Le travail est en effet une valeur ringarde au-dessus de laquelle plane encore le fantôme de la devise du maréchal Pétain : «Travail, Famille, Patrie». «*Honnête et travailleur : c'était la devise de mon grand-père*» déclare fièrement un jeune trentenaire quand je lui demande de me donner les valeurs de l'entreprise. On est loin du discours attribué à la génération Y!

Enfin les **relations humaines**, le social est le troisième pilier le plus souvent cité par les dirigeants d'entreprise familiale. Une valeur qui se matérialise dans une politique

managériale paternaliste ou au moins protectrice, où l'on montre de l'intérêt pour les soucis des collaborateurs en dehors du travail. Dans d'autres organisations privées ou publiques, combien de managers et de dirigeants savent vraiment ce que vivent leur collaborateurs en dehors de leur temps de travail ? Il est même recommandé de ne pas s'y intéresser voire interdit de le faire. Se renseigner sur les motifs d'absence d'un salarié est une ingérence dans sa vie. Les salariés sont donc priés de laisser chez eux les soucis personnels qui pourraient les empêcher d'être performants. En revanche, dès lors que des problèmes psycho-sociaux apparaissent, on a tôt fait d'investiguer le contexte personnel pour trouver les raisons du burn-out, de la dépression ou pire de la tentative de suicide du salarié. Un des paradoxes de l'entreprise « moderne ».

La famille, le travail et l'humain sont le terreau de l'entreprise familiale, si l'on en croit les dirigeants. À cela, ils sont plusieurs à rajouter... le plaisir. On retrouve également des valeurs qui font référence à la nature des relations attendues dans la famille et dans l'entreprise : la fidélité, l'unité, l'équité en font partie. Des valeurs clairement importées de la famille et qui évoquent le projet de cohésion, souvent aussi à l'origine de la création et qui s'étend naturellement de la famille vers les collaborateurs.

Ces valeurs sont donc bien spécifiques, se rapportant davantage à la notion de liens et de relations qu'à la notion d'action et de production. L'entreprise familiale est profondément tournée vers l'intérieur : c'est là qu'elle trouve les ressources de l'action. En cela, elle se différencie des entreprises qui sont plus tournées vers l'action et l'extérieur, et donc plus adaptables... mais aussi moins solides. En période de crise, alors que le monde est instable, cette « intériorité » est un atout considérable.

On notera aussi que les notions de réussite et surtout d'argent sont peu évoquées dans les entreprises familiales. Quand elles le sont, c'est comme des éléments secondaires et non comme une motivation principale. Parfois, les entrepreneurs se sentent même honteux ou obligés de se justifier de ce succès pécuniaire : *«Au début, mon grand-père avait honte de réussir, il garait sa nouvelle voiture à l'entrée du village (pour qu'on ne la voit pas).»*

Paroles d'entrepreneur familial

Parlant des valeurs de l'entreprise, un dirigeant évoque : «Rigueur, amour du travail bien fait et le plaisir qu'on en retire, ce n'est pas financier. La première motivation c'est le plaisir qu'on en retire. C'était pareil pour mon père et mon grand-père.»

Un autre en fait un principe : «On n'a pas dévoyé notre projet professionnel pour faire de l'argent facile. On a besoin que les choses aient du sens. Tout n'est pas une question d'argent, il y a des principes importants dans la vie. Tout ne s'achète pas.»

Cela ne signifie pas que la question de l'argent soit neutre pour l'entreprise familiale ni qu'il n'y ait pas de discussions voire de tensions sur ce sujet. Mais il prend une autre connotation en s'inscrivant dans un cadre familial. L'argent familial n'est qu'un moyen d'échange et de régulation des relations parmi d'autres ou bien une arme du pouvoir. Souvent les problèmes d'argent en cachent d'autres, plus liés à la nature et à la qualité de la relation. Parler d'argent en famille, c'est aussi et parfois surtout parler de reconnaissance et d'amour. Il n'est qu'à voir à quelle point la question de la rémunération du travail des membres de la famille dans l'entreprise est épineuse...

Mais si les valeurs familiales ont un fort pouvoir d'attraction et d'organisation de l'entreprise, elles présentent aussi des limites à plusieurs niveaux.

D'abord, parce que la rigidité de leur application peut être une limite au développement de la structure : la notion de famille est importante mais ne peut se substituer à la notion de compétence, nous l'avons vu. De la même manière l'équité ne peut se substituer au mérite. Les frontières sont souvent floues en la matière.

Ensuite, elles peuvent induire des comportements à la limite du sectarisme. Il suffit pour s'en convaincre de se référer à l'attitude des salariés du Laboratoire Servier pendant l'affaire du Médiator.

Des salariés fidèles dans la tempête

Servier est le premier groupe pharmaceutique français indépendant et le deuxième groupe pharmaceutique français au niveau mondial. Le laboratoire a été créé en 1954 à Orléans par Jacques Servier et neuf autres personnes, par le rachat d'une entreprise de fabrication de sirop. L'entreprise se développe rapidement grâce à la Recherche. En 1974, le laboratoire obtient la mise sur le marché du Mediator, un médicament indiqué dans le traitement du diabète de type 2, également prescrit aux patients désireux de perdre du poids. Suite aux travaux d'Irène Frachon, pneumologue, le médicament a été retiré de la commercialisation en France à la fin de l'année 2009. L'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé a estimé en novembre 2010 que ce médicament avait causé au moins 500 morts en France.

À propos de ce chiffre, Jacques Servier a déclaré : *« c'est un très beau chiffre marketing, mais il ne s'agit que de trois morts »*. Décédé depuis, il n'a jamais fait état du moindre remords par rapport aux conséquences de la commercialisation de ce produit. Il n'est pas le seul : il semble que les collaborateurs de l'entreprise eux-mêmes l'aient suivi dans ce déni. *« On était persuadés que le système allait s'écrouler. Mais un grand nombre de salariés ont réagi comme le font les membres d'une secte, en pensant que tout ce qui se disait à l'extérieur n'était que des mensonges »*, racontait un représentant de la fédération Chimie-Énergie de la CFDT en mai 2012¹. Les collaborateurs

1 *Le Monde* du 16 avril 2014.

sont restés fidèles à leur patron. Si certains ont eu des doutes, on peut imaginer qu'il n'était pas facile de se désolidariser du reste de l'entreprise dans un contexte où la cohésion et la fidélité sont essentielles... un peu comme dans certaines familles.

Cet exemple illustre toutes les limites d'un système trop fermé sur lui-même où l'extérieur est perçu comme une menace. La cohésion a aussi son revers quand elle obère la capacité de jugement et le libre-arbitre des individus.

Ménager les intérêts de tous et de chacun

Le maître mot de la complexité dans l'entreprise familiale tient dans le mot compromis. Plus qu'ailleurs, il s'agit de ménager les intérêts et les susceptibilités de chacun. Une difficulté dont hérite la gouvernance de l'entreprise.

La gouvernance est un « terme dérivé de l'anglais *governance*, apparu en France au cours des années 1990. "Il désigne la façon dont le pouvoir est organisé et exercé au sein d'une organisation". (...) Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou *corporate governance* représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme de gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le fonctionnement du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance.»¹

Une définition qui soulève des questions capitales : comment s'organise et s'exerce le pouvoir dans l'entreprise familiale ? Comment s'articulent les rôles entre actionnaires et dirigeants ? Quelles sont les spécificités de l'entreprise familiale sur ces thèmes ?

1 Définition du lexique financier des *Échos*.