



Paroles de Next Gen

ICHEC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Il est courant de demander aux dirigeants d'entreprises familiales leur avis quant à la transmission de leur entreprise et à leur niveau de préparation à cette étape cruciale dans la vie de l'entreprise.

Combien de fois la question a-t-elle posée aux enfants concernés par ces entreprises familiales, en Belgique francophone ? Quand les fils et filles d'entrepreneurs familiaux, de toute taille et âge d'entreprise, ont-ils eu l'occasion de s'exprimer à ce sujet ? Celle-ci ne s'était pas encore présentée et aucune étude approfondie ne s'était intéressée à leur vision et à leurs convictions.

Par ce document, nous sommes heureux de partager les découvertes que la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC Brussels Management School a réalisées depuis 2010 à travers son étude consacrée aux jeunes de 18 à 35 ans concernés par une entreprise familiale (en Belgique Francophone et au Grand-Duché de Luxembourg).

De septembre 2010 à septembre 2012, 277 jeunes de 18 à 35 ans (que nous appellerons « Next Gen ») ont été questionnés par voie d'e-mail quant à leur vision de l'entreprise familiale et de sa transmission. Cette étude quantitative a été complétée par une approche qualitative sous forme de 50 entretiens en face à face.

La Chaire a poursuivi le recueil et la transmission des vécus et de la vision de la Next Gen à travers ses « Soirées Next Gen », ses formations Next Gen (Académie d'été et Family Business Junior Executive Program) ainsi que les « repas interfamiliaux » que la Chaire anime depuis 4 ans.

Entre 2012 et 2014, 151 jeunes Belges, Français et Luxembourgeois, et 189 familles d'entrepreneurs de la 2^{ème} à la 12^{ème} génération, ont ainsi complété la « photo » de l'étude initiale menée entre 2010 et 2012.

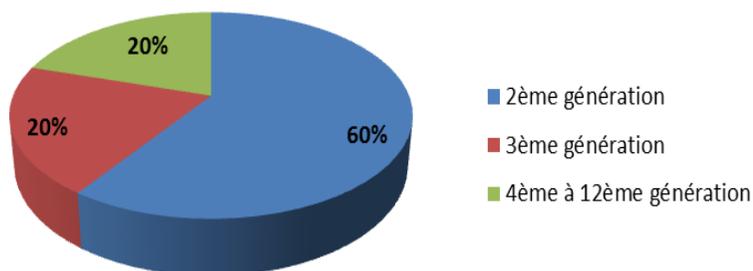
Ce document se veut être le reflet sincère des énergies de cette Next Gen qui s'est livrée en toute authenticité et transparence. Il est aussi l'occasion de les remercier pour leur partage qui apporte un niveau de conscience supplémentaire à ce qu'« est » une entreprise familiale et la manière dont elle évolue.

Ce texte présente d'abord le profil des répondants à notre étude. Il aborde ensuite les enseignements-clés que la Next Gen a livrés, tant lors de l'étude que dans le cadre des formations et autres moments privilégiés de rencontre avec eux.

PROFIL DES JEUNES QUI ONT RÉPONDU À NOTRE ÉTUDE QUANTITATIVE ET DES ENTREPRISES QU'ILS REPRÉSENTENT

Parmi les 277 jeunes ayant participé à notre étude, 59% représentent la 2^{ème} génération, 20% la troisième et 20% les générations quatre à douze.

Génération représentée par les jeunes interviewés



Leurs entreprises familiales emploient de 5 à 7.000 personnes. Plus la société est grande, plus elle est gérée par au moins 3 membres de la famille (29% pour des sociétés comptant moins de 10 salariés, 43% pour celles qui emploient entre 10 et 49 salariés et 51% pour les entreprises de plus de 50 salariés).

9 répondants sur 10 ont un membre de la famille proche occupant la fonction d'administrateur-délégué.

Hommes et femmes sont représentés de façon quasi paritaire (hommes : 53% - femmes : 47%). 70% ont fait des études supérieures et 31% sont actifs dans l'entreprise familiale.

Le commerce, la construction et l'industrie constituent le top 3 des secteurs représentés.

Quant à la répartition en termes de chiffres d'affaires, elle est difficile à établir puisque 27% des jeunes disaient ne pas le connaître. Il s'agit surtout de jeunes de moins de 25 ans et représentant la 2^{ème} et 3^{ème} génération.

7 jeunes sur 10 mènent ou ont mené des études supérieures. Le choix des études a été fait, pour 41% d'entre eux, dans la perspective de rejoindre l'entreprise familiale, perspective qui n'est pas toujours communiquée aux parents.

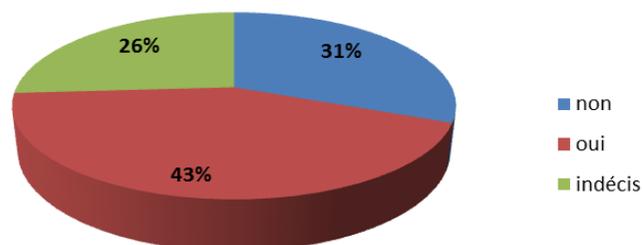
La grande majorité des jeunes sondés ne possèdent pas de parts de l'entreprise. La propriété concerne essentiellement les jeunes de plus de 30 ans qui sont actifs dans l'entreprise familiale. 42% des répondants sont actionnaires non actifs dans l'entreprise familiale.

Plus de la moitié des répondants (54%) envisagent d'être actionnaires actifs « Je veux détenir des parts de l'entreprise et participer activement à son développement ». Ce souhait est fortement corrélé avec la perspective de travailler dans la société (83% versus 15% des jeunes qui n'ont pas l'intention de rejoindre l'entreprise familiale »).

INTÉRÊT CERTAIN POUR L'ENTREPRISE FAMILIALE

A la question « Envisagez-vous de travailler un jour dans l'entreprise familiale ? », 31% des jeunes répondent « non », 43% répondent « oui » et 26% sont indécis.

Envisagez-vous de travailler un jour dans l'entreprise familiale ?



Sept jeunes sur dix manifestent donc un intérêt réel ou potentiel pour l'entreprise familiale. Le souhait de vivre une expérience professionnelle ailleurs avant d'intégrer l'entreprise familiale est présent chez tous les jeunes, et particulièrement chez ceux dont l'entreprise a plus de 2 générations.

Les jeunes qui n'envisagent pas de travailler pour l'entreprise familiale appréhendent essentiellement « le manque de frontière entre vie privée et vie professionnelle », « la peur que les désaccords professionnels ne dégénèrent en conflits familiaux » et « La peur de ne pas pouvoir sortir de l'image de « fille ou fils de ... » ».

Le risque de mélange entre vie privée et vie professionnelle inquiète surtout les répondants féminins (84% contre 41% des répondants masculins). La peur des désaccords familiaux est également plus prononcée chez les répondants féminins ainsi que dans les entreprises de 3^{ème} génération et plus. Au plus l'entreprise emploie de personnel, au plus « La peur de ne pas pouvoir sortir de l'image de « fille ou fils de ... » est ressentie par la Next Gen.

Sur le plan managérial, l'entreprise familiale attire la Next Gen pour quatre raisons principales :

1. Plus grande implication dans les prises de décision
2. Sentiment de bien connaître l'entreprise et les personnes qui y travaillent
3. Rapidité des décisions
4. Ambiance conviviale

FIERTÉ À L'IDÉE D'Y TRAVAILLER UN JOUR

Ces atouts que la Next Gen perçoit dans l'entreprise familiale sont renforcés par un sentiment très fort : la fierté d'appartenir à une famille d'entrepreneurs, exprimée par 70% d'entre eux.

Cette fierté s'exprime très spontanément, tant dans les mots que dans le non verbal. Quand ces jeunes parlent de leurs parents actifs dans l'entreprise familiale, une étincelle brille dans leurs yeux. Ce sentiment de fierté constitue une motivation à intégrer un jour l'entreprise familiale pour prolonger l'œuvre réalisée par la génération en charge et les générations qui les ont précédées. Les jeunes utilisent d'ailleurs plus souvent le terme « chef d'œuvre » plutôt que « œuvre ».

Dans le même temps cette fierté représente un frein quand elle devient « admiration ». Les jeunes admirent la génération en charge, son engagement dans l'entreprise et ses résultats. Ils ne se sentent pas tous « à la hauteur », c'est-à-dire aptes à reproduire le même niveau d'engagement et de résultats : « Je n'arriverai pas à la cheville de mes parents ... ce qu'ils ont accompli est extraordinaire ... je ne ferai jamais aussi bien qu'eux ».

La fierté et la motivation à travailler pour l'entreprise familiale sont renforcées par le souhait clairement exprimé de ne pas travailler pour « une autre » entreprise familiale. « Si tu ne devais pas travailler pour « ton » entreprise familiale, aimerais-tu travailler dans une autre entreprise familiale ? » : Pour 63% des jeunes, la réponse est clairement négative. Car plus l'entreprise est « ancienne », au plus ce phénomène s'accroît.

MANQUE D'INFORMATIONS

65% des répondants à notre étude Next Gen sont informés de la situation de l'entreprise de manière informelle (lors de rencontres intrafamiliales non dédiées spécifiquement à la question de l'entreprise). Ce constat est surtout présent dans les entreprises de 2^{ème} génération, où la Next Gen va chercher elle-même les informations en les demandant aux membres de la famille actifs dans l'entreprise ou, si ceux-ci ne sont pas coopérants, auprès des membres du personnel non familial.

Plusieurs représentants de la Next Gen (toute génération d'entreprise confondue) disent que c'est dans le cadre de leurs études universitaires ou post universitaires (MBA ...), lors de travaux qui concernaient l'entreprise familiale, qu'ils ont obtenu des informations et découvert ainsi le potentiel de l'entreprise.

A partir de la 3^{ème} génération, un certain « formalisme » est donné à la transmission des informations sur l'entreprise. Il s'agit de journées ou WE dédiés à l'entreprise familiale, avec visites sur site, rencontre avec des managers, présentation des évolutions et des défis, quizz,

Ces activités sont souvent dédiées aux jeunes âgés d'au moins 18 ans, bien qu'on observe une tendance à intégrer les jeunes dès 12 ans. Cela reste néanmoins encore exceptionnel.

CONFIANCE DANS LE POTENTIEL DE L'ENTREPRISE

La majorité des jeunes (66%) a confiance en la « santé » de son entreprise familiale et en sa capacité à rester aux mains de la famille tout en évoluant dans son marché. Cette confiance porte également sur la santé de leurs clients et du secteur auquel ils appartiennent. Par contre leur confiance dans l'économie de leur pays ou du monde diminue d'année en année. Ils considèrent leur entreprise familiale comme un acteur économique fort, ayant toujours sa place dans le marché de demain, acteur qui sera capable d'utiliser ses atouts pour maintenir sa place et évoluer.

Une manière de comprendre les critères sur lesquels la Next Gen fonde sa confiance dans le potentiel futur de l'entreprise familiale, consiste à lui demander les valeurs-phares de l'entreprise ainsi que les atouts qui représentent de véritables avantages concurrentiels.

Deux valeurs émergent : la « Qualité » et la « Satisfaction du client ».

La médaille de bronze est attribuée à une série d'autres valeurs deux fois moins plébiscitées que sont : la confiance, l'esprit d'entreprise, la flexibilité, le goût du travail, l'innovation, le respect, le respect de la parole donnée ou de la signature, l'esprit d'équipe, la vision à long terme et le sens des responsabilités.

L'« excellente connaissance du métier (savoir-faire) partagée dans l'entreprise » est l'atout-majeur que la Next Gen souhaite préserver. Le suivi fidèle des clients, le respect des collaborateurs et la bonne gestion financière complètent le quatuor des atouts de l'entreprise familiale, vus par la Next Gen.

La volonté de la Next Gen de préserver et renforcer le savoir-faire de l'entreprise familiale s'exprime, une fois qu'elle gère l'entreprise, par la mise en place d'un leadership plus participatif, responsabilisant davantage le personnel opérationnel. Ce style de leadership implique souvent un vrai changement culturel de l'entreprise et un renouveau de la communication interne.



LES QUATRE ATOUTS DE L'ENTREPRISE FAMILIALE VUS PAR LA NEXT GEN

ENVIE D'ÉVOLUTION

La Next Gen souhaite apporter de nouveaux atouts à l'entreprise, qui concernent essentiellement son management interne. Il s'agit de mettre en place plus de responsabilisation des collaborateurs (empowerment), plus de transparence communicationnelle (up-down, down-up et transversale) et davantage d'équilibre entre intuition et objectivité dans les prises de décision.

La responsabilisation des collaborateurs, à tous les niveaux, est pour la Next Gen un défi majeur. Il s'agit de la volonté de quitter un style de management directif pour glisser vers un mode plus participatif, cette volonté étant directement liée à la question de la « légitimité » de la Next Gen. « Il m'est impossible de parler à nos contremaîtres de façon directive et autoritaire, étant donné qu'ils ont le savoir-faire et qu'ils m'ont promené dans l'entreprise quand j'étais en culotte courte ».

NÉCESSITÉ DE SORTIR DU CLAN FAMILIAL

Si la Next Gen est consciente des atouts de l'entreprise familiale et est confiante dans son potentiel, elle ne fonce pas pour autant tête baissée dans l'aventure. Elle désire « faire ses armes » ailleurs en ayant une expérience professionnelle dans une autre entreprise, familiale ou non, idéalement éloignée géographiquement de l'entreprise familiale.

A travers cette expérience « extra muros », la Next Gen recherche l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire (nouvelles compétences et nouveaux outils de gestion) et de nouvelles connexions (créer son propre réseau de relations, créer sa propre vision du monde et de l'entreprise familiale en son sein). Ce que la Next Gen retire en plus de cette expérience, même si elle en prend conscience a posteriori, c'est un nouveau « savoir-être », une nouvelle « posture » vis-à-vis de la génération en charge qui se manifeste par une relation « adulte-adulte » et non plus « parent-enfant ».

« Je suis parti en Chine travailler au sein d'un grand groupe du secteur logistique. Mon objectif était de faire carrière là-bas. Au plus mes connaissances se développaient, au plus je voyais le potentiel de l'entreprise familiale dans ce secteur et au plus ma motivation à revenir y jouer un rôle grandissait. Sans ce vécu à l'extérieur, il m'aurait fallu beaucoup plus de temps pour asseoir ma légitimité vis-à-vis des acteurs de l'entreprise familiaux, et non familiaux. »

Les frontières entre famille et entreprise restent virtuelles tant que le jeune n'a pas pris ses distances par rapport à l'entreprise ET par rapport à la famille. C'est d'autant plus vrai pour les descendants d'entrepreneurs familiaux, chez qui le sentiment clanique est très fort. Il n'est pas naturel de « sortir » des us et coutumes de la famille.

Seule une prise de distance par un travail personnel ou par l'intégration dans une autre entreprise avant de s'insérer dans l'entreprise familiale permet au repreneur potentiel de voir clair dans :

- Son rôle dans le clan
- Sa vision du clan
- Les valeurs du clan qu'il partage ou non

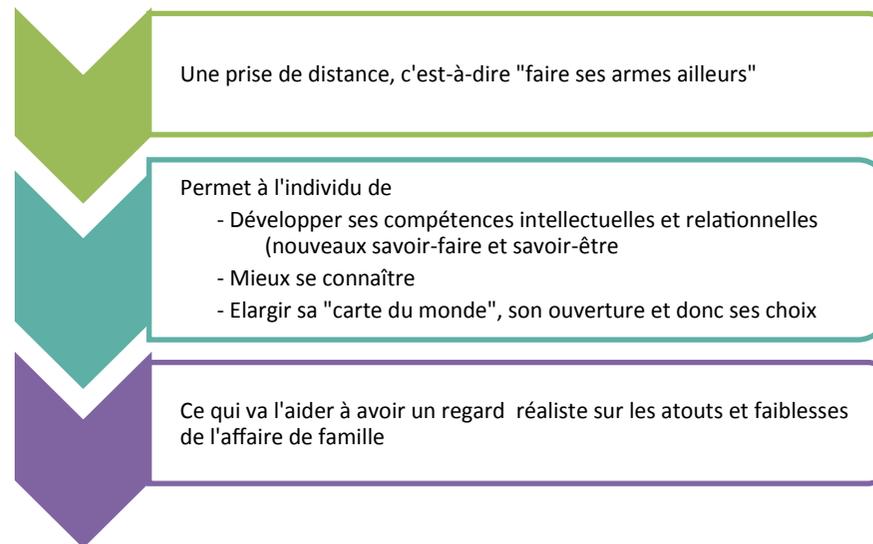
Cela vaut pour la Next Gen qui souhaite être active dans l'entreprise familiale, tout comme pour celle qui souhaite être actionnaire passif et/ou administrateur. Seule la connaissance de bonnes pratiques de multiples entreprises permet d'avoir un regard réaliste sur les atouts et les faiblesses de l'affaire de famille dont on attend des dividendes.

« Mon oncle m'a proposé de gérer les activités liées à l'affectio societatis, et plus précisément celles concernant la Next Gen. C'est à moi qu'il l'a proposé car j'avais accumulé de l'expérience dans les domaines des ressources humaines dans des entreprises autres que l'entreprise familiale. Et aussi car je n'avais aucun rôle actif dans l'entreprise et pouvais donc comprendre la Next Gen qui voulait rester reliée à l'entreprise sans s'y impliquer. »

Sortir du clan ne signifie pas renier sa famille ou ses valeurs ni les quitter. Sortir du clan signifie se placer « out of the box », prendre de la hauteur et considérer le système familial et de l'entreprise avec des yeux neufs.

Sortir du clan permet à l'individu de :

- Développer ses compétences intellectuelles et relationnelles, c'est-à-dire son savoir-faire et son savoir-être ;
- Se connecter à ses moteurs et motivations propres et donc mieux se connaître ;
- Élargir sa « carte du monde », son ouverture et donc ses choix.



LES BIENFAITS POUR LA NEXT GEN DE « FAIRE SES ARMES AILLEURS »

PROFILS ET RÔLES POTENTIELS DANS L'ENTREPRISE, L'ACTIONNARIAT, L'AFFECTIO SOCIETATIS, ...

La Next Gen est plurielle dans les types de personnalités qu'elle représente. On peut néanmoins distinguer quatre tempéraments majeurs qui se traduisent par quatre rôles que la Next Gen joue ou peut jouer soit en tant qu'actif dans l'entreprise, soit en tant qu'actionnaire, administrateur, membre du Forum Next Gen, ...

1. LES GARDIENS DES TRADITIONS

Sérieux, fiables, confiants dans les traditions, les Gardiens recherchent la sécurité et la stabilité qui leur permettent d'atteindre les objectifs. Concrets et réalistes, organisés, prévoyants, ils sont animés par le « sens du devoir », le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe.

Ils sont des collaborateurs fidèles garants et représentants de la culture familiale. Loyaux et fidèles, ils ont à cœur de préserver la mémoire de l'histoire de l'entreprise, de ses réussites et de ses épreuves.

Ils sont de véritables piliers de l'entreprise qu'on retrouve souvent dans des fonctions proches de l'opérationnel, c'est-à-dire proches des collaborateurs et des produits. Ils garantissent le bon suivi des process, la qualité du produit fini, le respect des « recettes » de fabrication et des quantités de livrables à fournir. Avec eux, « l'usine tourne » !

En phase de transmission, ils devront être rassurés plus que quiconque quant aux capacités managériales de la nouvelle direction et

à la continuité que celle-ci donnera aux décisions précédentes et aux valeurs transmises de génération en génération.

« Rejoindre l'entreprise familiale était pour moi une évidence. Je me sens investi d'une mission. C'est un bel héritage que je veux honorer ... »

2. LES POMPIERS

Au cours de leurs premières années d'activité dans l'entreprise, on les retrouve, comme les gardiens des traditions, dans des fonctions proches de l'opérationnel. Ce sont les spécialistes de la gestion des imprévus.

Leur capacité d'adaptation et d'improvisation leur permet de trouver les solutions à court terme qui vont faire que les processus de production ne seront pas interrompus.

Animés par un grand sens de la liberté et de l'initiative, ils ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes quand ils sont managés dans un style trop directif.

Ils gèrent les « imprévus ». Les valeurs qu'ils défendent sont la variété, le pragmatisme et le plaisir au travail ...

Au moment de la transmission, ils ont également besoin d'être rassurés quant à l'intention de la nouvelle direction de maintenir une forme de continuité par rapport à l'existant. Ils ne sont pas réfractaires au changement mais vivront mieux des évolutions que des révolutions.

« Mon père m’a appelée un soir en m’implorant de venir lui donner un coup de mains dans l’entreprise familiale, pour pallier aux erreurs d’un employé récemment engagé et à qui il a dû mettre fin au contrat. J’ai non seulement effectué les tâches de l’employé, mais j’ai vu tout un potentiel lié au niveau développement durable. J’ai convaincu mon père de me charger de ce projet dans lequel je m’amuse et qui a confirmé mon attachement croissant à l’entreprise. Arrivée en pompier, je suis devenue développeuse. »

3. LES DÉVELOPPEURS

Munis d’un esprit rationnel et d’une volonté de comprendre les choses pour pouvoir les faire évoluer, les « développeurs » se retrouvent souvent dans des fonctions d’analyse et de reporting. Moins proches de l’opérationnel que les gardiens des traditions et les pompiers, ils ont à cœur de professionnaliser le management en y apportant des outils de mesure qui deviendront outils d’aide à la décision, tels que les tableaux de bord, indicateurs de performance, ...

Ce sont les profils qui aideront l’entreprise à passer du stade artisanal au stade industriel ; ou d’un point de vente à un système de franchise. Ils optimisent les process, mettent en place des ERP et les normes ISO ...

Ils ne portent pas la flamme du produit mais trouvent indispensable que la notoriété de la maison soit connue d’un maximum de clients et de prospects.

Les valeurs qu’ils défendent sont la compétence (ou savoir-faire) et la qualité.

En tant que Next Gen, ils sont conscients de l’importance d’apporter ces nouveautés de façon évolutive et non de manière abrupte. Ils risqueraient de ne pas être reconnus dans leurs compétences et d’ainsi perdre leur légitimité.

Leur travail est à la source de changements culturels conséquents qui s’opèrent sur plusieurs mois, et dont les effets se mesureront à plus long terme encore.

« L’entreprise familiale connaissait des difficultés dans lesquelles mon père s’enlisait. Il m’a appelé à l’aide. J’ai accepté de quitter mon emploi mais en précisant le cadre : faire ma propre analyse de la situation, proposer des mesures manageriales nouvelles, avoir la responsabilité et le pouvoir de décision qui va avec. J’ai aussi fixé un cadre de temps avec évaluation à son terme pour faire le bilan de cette expérience. Mon père a accepté. J’ai dû prendre des décisions impopulaires et difficiles mais nécessaires à la survie de l’entreprise. J’en suis aujourd’hui le CEO et ai mis en place un vrai conseil d’administration et un forum familial. »

4. LES DONNEURS DE SENS

Le quatrième profil de Next Gen que l'on retrouve dans l'entreprise familiale est la famille des « Donneurs de Sens ». Pendant que les « Développeurs » optimisent les process, les « Donneurs de sens » ont à cœur de maintenir l'harmonie dans les équipes et de rappeler les valeurs de l'entreprise et de la famille. On les retrouve dans des fonctions liées au management humain.

Au moment de la transmission, ils sont les personnes vers qui les collaborateurs vont se tourner pour obtenir des repères. Pendant et après les moments de crise endogène ou exogène, les « Donneurs de sens », comme leur nom l'indique, rappellent la « raison d'être » de l'entreprise et mettent tout en œuvre pour fédérer les équipes autour de cette raison d'être.

Au sein de l'entreprise, ils sont souvent les personnes-ressources qui font le lien entre l'entreprise et la (ou les) famille(s) propriétaire(s).

« J'ai toujours rêvé de rejoindre l'entreprise familiale. Mais comment faire ma place, au-delà de mes compétences dans le secteur, dans cette galactique de plus de 4000 personnes ? Il me fallait trouver le sens. J'ai rejoint l'équipe informatique et j'ai proposé le re-looking de notre site internet dans le cadre des 100 ans de l'entreprise. J'ai collationné des documents de l'entreprise et de la famille, interviewé des membres de la famille et des collaborateurs seniors ... L'histoire de l'entreprise m'a passionné, son énergie fédératrice, sa résilience et son rôle social ont augmenté ma motivation à écrire le prochain chapitre de son histoire. C'est un vrai défi, rien n'est garanti, mais cette entreprises « Je la sens » »

Ces quatre profils sont complémentaires et couvrent tous les besoins d'une organisation : besoin de créer, besoin de produire des résultats, besoin d'innover, besoin d'évolution et de sens.



LES QUATRE PROFILS ET RÔLES DES NEXT GEN

MESSAGES AUX PARENTS DE NEXT GEN

Il nous semble utile de terminer cet article en évoquant un autre besoin exprimé par la Next Gen : le besoin de pouvoir se positionner par rapport à l'entreprise familiale.

On entend régulièrement les parents de Next Gen tenir les propos suivants : « Nous ne voulons pas imposer à nos enfants de rejoindre l'entreprise familiale. Ils sont libres de se réaliser ailleurs. » ou « Nous ne voulons pas que nos enfants vivent les mêmes difficultés familiales que nous avons connues du fait de l'existence de l'entreprise familiale. C'est pourquoi nous ne les poussons pas à la rejoindre ... On ne les en empêche pas non plus. »

Beaucoup de parents projettent sur leurs enfants leurs sentiments liés à leurs propres vécus. Or un enfant n'est pas son parent, il est une entité unique et autonome ayant sa propre identité, son propre système de valeurs, ses propres croyances, ses propres peurs et ses propres motivations.

En « ne poussant pas » leurs enfants vers l'entreprise familiale, certaines familles ont fini par créer une distance énorme entre l'entreprise et la Next Gen. Cela partait d'un bon sentiment souvent nourri d'une volonté de protéger et de faire grandir les enfants dans des cadres porteurs.

« Dès que je rentre à la maison, je ne parle pas de l'entreprise. Nous avons décidé d'habiter assez loin de l'usine afin de créer une vraie séparation entre vie privée et vie professionnelle. »

Or la distance n'enlève pas le lien.

La Next Gen demande la possibilité de se faire sa propre idée de l'entreprise familiale. Et pour cela, elle a besoin d'y avoir accès, de pouvoir y faire des jobs, des stages, de rencontrer les équipes, de connaître les produits, les fournisseurs, de mesurer les défis et enjeux, ... par ses propres filtres.

« Les informations que nous recevions lors des forums familiaux ne nous satisfaisaient pas. Intéressantes certes et ayant le mérite d'exister, elles n'étaient pas adaptées à notre point de vue et à notre langage. Entre membres de la Next Gen, nous avons décidé de répertorier l'ensemble des informations qui nous semblaient nécessaires, et la manière dont nous pourrions les obtenir. »

A travers ce texte, nous avons voulu nous faire les ambassadeurs de la Next Gen (jeunes de 18 à 35 ans concernés par une entreprise familiale) de Belgique francophone et du Grand-Duché de Luxembourg. Le portrait est loin d'être exhaustif. La Next Gen est porteuse de nombreux autres messages, mais le message principal que nous avons voulu transmettre ici est celui de leur intérêt réel vis-à-vis de l'entreprise familiale, du rôle potentiel qu'ils peuvent y jouer (comme actif, actionnaire, ...), et de leur volonté de re-créeer eux-mêmes le lien qui les unit à cette entreprise.

Sept jeunes sur dix manifestent un intérêt réel ou potentiel pour l'entreprise familiale. Cet intérêt n'est pas toujours communiqué aux parents en raison des difficultés de communication intrafamiliale (la maladie du mal à dire) qui n'a pas été abordée ici mais qui constitue un des freins principaux à la fluidité de la transmission des entreprises familiales.

La fierté d'appartenir à une famille d'entrepreneurs est le sentiment qui domine chez la Next Gen, couplée avec une confiance dans le potentiel de l'entreprise.

Quant à la confiance en son propre potentiel, elle est variable d'un jeune à l'autre. Elle se construit dans l'action et l'expérience dans l'entreprise familiale d'abord, à laquelle ils demandent d'avoir accès durant leurs études par exemple. Les jeunes sentent très bien que pour développer leur confiance en eux, ils leur est nécessaire de « sortir du clan ». Réaliser leurs premières expériences professionnelles dans d'autres contextes d'entreprises les fait grandir en maturité, en savoir-faire et en vision.

Le retour vers l'entreprise familiale s'accompagne d'une envie de la faire évoluer à travers un des quatre rôles qu'ils peuvent jouer ou cumuler (Gardien des traditions, Pompier, Développeur ou Donneur de sens).

Enfin leur permettre de se faire leur propre diagnostic du potentiel de l'entreprise est la meilleure manière de les aider à « sortir de l'image de fils ou fille de ... » qui constitue le principal frein à y rentrer.



VALÉRIE DENIS,

Chercheuse en sciences de gestion en entreprises familiales

Directrice de la Chaire « Familles en Entreprises »



CHAIRE **FAMILLES**
EN **ENTREPRISES**

AVEC LE SOUTIEN DE



BANQUE
DE LUXEMBOURG

ICHEC
BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL