



Entreprise familiale : Dilemmes : Q & R

Avertissement

Ce document est destiné aux personnes qui se posent la question de savoir s'il est opportun de rejoindre l'entreprise qui appartient à leur famille (proche ou lointaine). Ceci peut se passer le mieux du monde, mais peut également engendrer des situations tendues qui dégénèrent parfois et détruisent des liens précieux.

Il n'est pas question dans ce document, du cas où une personne rejoint une entreprise à caractère familial, détenue par une famille avec laquelle il n'a aucun lien de parenté.

Table des matières

1	ÉVITEZ DE REINVENTER LA ROUE.....	2
2	CHOISISSEZ LE BON MOMENT POUR REJOINDRE L'AFFAIRE FAMILIALE	2
3	PRENEZ LA BONNE DECISION	3
4	CONSIGNEZ PRUDEMMENT VOTRE ACCORD SUR UN PROTOCOLE/CONTRAT	3
5	GEREZ AVEC ELEGANCE ET FERMETE LES TENSIONS AU SEIN DE VOTRE FAMILLE.....	4
6	IDENTIFIEZ ET LIMITEZ LES RISQUES POUR EVITER LE PIRE	5
7	ACCEPTEZ DE TRAVAILLER DANS VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE	5
8	GEREZ LES MEMBRES DE LA FAMILLE AVEC DOIGTE	7
9	NEGOCIEZ, SANS PRENDRE DE RISQUES, VOTRE SALAIRE, VOTRE PARTICIPATION AUX BENEFICES ET VOS PARTS DANS LE CAPITAL	8

1 ÉVITEZ DE REINVENTER LA ROUE

Rencontrez des personnes qui se sont trouvées (il y a 2 à 5 ans) dans la situation dans laquelle vous allez vous trouver, c'est-à-dire qui ont rejoint une entreprise familiale (entreprise appartenant à une famille dont vous faites partie).

La première personne est la plus difficile à trouver. Cette personne vous donnera trois noms ... et ainsi de suite ...

- Certains vous diront comment ils ont réussi. Quelle stratégie ont-ils utilisé ? Quels ont été les pièges et/ou obstacles rencontrés... ?
- D'autres, vous diront comment ils ont échoué et/ou abandonné et partageront avec vous les raisons qu'ils ont identifiées.

Prenez soin de leurs envoyer une lettre de remerciements rappelant le contenu de votre entretien.

2 CHOISISSEZ LE BON MOMENT POUR REJOINDRE L'AFFAIRE FAMILIALE

2.1 Equilibrez votre implication dans l'entreprise familiale avec votre carrière

- Portez-vous le nom de l'entreprise familiale ? La société que vous approchez sait-elle que vous êtes un membre de la famille ?
- Idéalement :
 - dans un premier temps, travaillez pour une autre société (dans votre pays ou, au mieux à l'étranger) ;
 - dans un deuxième temps, rejoignez alors l'entreprise familiale.

2.2 Rejoignez au bon moment l'entreprise familiale. Assurez-vous d'avoir suffisamment confiance en vous pour le faire

Vous pouvez rejoindre l'entreprise familiale :

- immédiatement après avoir obtenu un diplôme (avec très peu ou aucune expérience professionnelle) ;
- après une période de 3 à 5 ans durant laquelle vous aurez acquis les compétences et l'expérience dont vous aurez besoin.

Si vous choisissez cette deuxième option et que votre famille insiste pour que vous rejoigniez immédiatement l'entreprise familiale, expliquez votre décision. Vous pouvez :

- mentionner des exemples d'autres étudiants de votre école qui ne l'ont pas fait ;
- citer les avis/points de vue des professeurs de votre école/institut ;
- faire l'inventaire des catastrophes qui pourraient survenir, si les choses prenaient une mauvaise tournure ;
- ou dire quelque chose du style : « *Ma décision de rejoindre l'entreprise familiale est pratiquement prise. Je tiens à mettre toutes les chances de mon côté afin de pouvoir prendre une décision positive, de ce fait...* ».

3 PRENEZ LA BONNE DECISION

3.1 Soyez au clair sur les mauvaises et bonnes raisons de travailler dans une entreprise familiale

- Mauvaises raisons
 - Éviter la recherche d'un emploi.
 - Faire plaisir à vos parents.
 - Gagner beaucoup d'argent et assez facilement.
- Bonnes raisons
 - Évoluer dans un environnement qui a des valeurs avec lesquelles vous êtes en phase et en harmonie.
 - Prévenir les tensions et les conflits par des décisions saines, transparentes et honnêtes.
 - Protéger les actifs de la famille.

3.2 Sachez accroître la valeur de l'entreprise familiale

- Première étape
 - Prenez dans un premier temps, des décisions mineures (secondaires).
 - Évaluez et mesurez l'impact financier de vos premières décisions et communiquez-les aux bonnes personnes.
- Deuxième étape
 - Passez ensuite aux décisions majeures, après avoir obtenu l'approbation des personnes clés.

3.3 Passez en revue les dilemmes/catastrophes cachées, que vous risquez de vivre en rejoignant une entreprise familiale

- Détérioration de vos relations avec certains des membres de votre famille.
- Déchirement et traversée de tensions difficiles en raison du fait que vous appartenez à deux familles :
 - la famille d'où vous venez (vos parents, grands-parents);
 - la famille que vous avez créée (votre conjoint et enfants).

4 CONSIGNEZ PRUDEMMENT VOTRE ACCORD SUR UN PROTOCOLE/CONTRAT

4.1 Avez-vous réellement besoin d'un contrat si vous travaillez dans une entreprise familiale ?

Oui, c'est une excellente initiative qui clarifie les choses et limite les risques.

4.2 Choisissez la forme verbale ou écrite.

Préférez un contrat écrit. Faites-en sorte qu'il soit rédigé comme un "contrat de divorce" plutôt que comme un "contrat de mariage".

4.3 Faites court, mais prenez soin d'inclure les informations minimales

- Un contrat ou un protocole d'une page (court) suffit.
- Il devrait inclure au minimum :
 - le titre de votre fonction ;
 - vos responsabilités et tâches (5 à 15 lignes).
 - le nom (un seul !) de la personne à qui vous devrez rendre compte ;
 - votre salaire et vos avantages en nature ;
 - la durée.

4.4 Négociez ce contrat de façon formelle

Négociez de façon très formelle pour éviter le charme et les influences des liens familiaux. Utilisez, si besoin est, un tiers/médiateur

5 GEREZ AVEC ELEGANCE ET FERMETE LES TENSIONS AU SEIN DE VOTRE FAMILLE

5.1 Vérifiez les valeurs des principaux acteurs

C'est probablement une des choses les plus difficiles et/ou délicates à réaliser (mais ce n'est pas une bonne raison pour ne pas le faire !). Questionnez le plus grand nombre possible de personnes. Soyez stratège (ne posez pas de questions trop évidentes ou trop intrusives).

Si certaines questions vous semblent trop difficiles et/ou délicates à poser, présentez/décrivez des « mini cas » aux personnes que vous rencontrez et demandez-leur leur réaction/point de vue. Vous pouvez leur demander de vous décrire les situations où elles ont eu des décisions difficiles à prendre dans le passé et comment elles les ont gérées...

Pratiquez la triangulation, (en questionnant 3 personnes), pour vérifier et valider l'information que vous recueillez. Organisez des entretiens, non seulement avec les personnes travaillant dans l'entreprise, mais également avec des personnes extérieures (par exemple : fournisseurs, clients, concurrents ...).

5.2 Assurez-vous des valeurs clé de l'entreprise familiale

Demandez aux principaux acteurs.

Interviewez des retraités (des personnes qui ont travaillé pour la société plus de 10 à 15 ans).

5.3 Soyez prudent face aux tensions existantes au sein de la famille

- Évitez de rejoindre tout de suite l'entreprise familiale, s'il y a des tensions vives entre les membres de votre famille. Clarifiez tout d'abord la situation.
- Toutefois, si vous êtes absolument tenu de rejoindre l'entreprise familiale, restez aussi neutre que possible, ne prenez pas partie et gardez le silence en tout temps !
- Au pire, embauchez un consultant externe spécialisé dans la gestion des conflits. Au préalable, assurez-vous que toutes les parties sont d'accord avec votre initiative et sur le nom du consultant.
- Si vous êtes jeune et/ou si vous vous sentez trop jeune, demandez à une personne mûre de vous conseiller.

5.4 Gérez avec délicatesse la relation de travail avec votre père ou un autre membre de votre famille afin de ne pas affecter/compromettre vos bonnes relations

Évitez de prendre partie.

Demandez conseil à une personne en qui vous avez pleine confiance.

6 IDENTIFIEZ ET LIMITEZ LES RISQUES POUR EVITER LE PIRE

Trouvez 3 à 5 personnes qui ont rejoint l'entreprise familiale (dans les 5 dernières années) et posez-leur 3 questions. Demandez-leur :

- quelles ont été les difficultés principales qu'elles ont rencontrées et comment elles les ont surmontées ;
- ce qu'elles feraient différemment, si c'était à refaire ;
- quelles sont les choses à faire absolument pour limiter les risques.

7 ACCEPTEZ DE TRAVAILLER DANS VOTRE ENTREPRISE FAMILIALE

7.1 Adoptez la bonne attitude en prenant quelques précautions élémentaires

Établissez des rapports « professionnels » et non des rapports "amicaux/familiaux".

7.2 Réfléchissez au poste/fonction/ responsabilités que vous allez accepter

7.2.1 Choisissez le niveau hiérarchique « adéquat » pour débiter

- Rejoignez éventuellement l'entreprise familiale avec un statut/contrat de consultant (extérieur) :
 - soit en votre propre nom ;
 - soit au nom d'un petit cabinet de conseil dont vous vous faites salarier.
- Définissez et précisez :
 - la durée du contrat (3, 6 ou 12 mois);
 - ou un but/mission spécifique.
- Envisagez une clause de prolongation (1 ou 2 fois) pour une durée de 3 à 6 mois chaque fois.

Les avantages de cette stratégie sont nombreux :

- vous ne représentez pas une menace pour les employés de l'entreprise familiale ;
- on ne vous poignardera probablement pas dans le dos ;
- les employés s'ouvriront plus librement à vous ;
- vous aurez une date butoir officielle. Par conséquent, si les choses se présentent mal, vous pouvez quitter l'entreprise familiale en limitant/évitant les tensions et/ou détériorations de relations avec votre famille.

7.2.2 Négociez l'étape suivante et, allez de l'avant

Puis, si les choses se présentent bien, vous pouvez devenir employé/membre de l'entreprise familiale. Cependant, choisissez soigneusement :

- votre niveau hiérarchique ;
- la durée pendant laquelle vous souhaitez fonctionner à ce niveau.

7.3 Réalisez des changements avec prudence et discernement

7.3.1 Faites en sorte que votre famille apprécie vos analyses/recommandations dans un secteur où elle se considère comme experte

- Reconnaissez ses compétences et ses réalisations.
- Soyez unique, assurez-vous qu'on ne vous compare pas aux autres.
- Utilisez des faits et des exemples.
- Décrivez les catastrophes potentielles qui peuvent arriver si vos recommandations ne sont pas mises en œuvre.

7.3.2 Évitez de commencer à tout changer dès votre arrivée

Suivez ces 5 étapes pour mettre toutes les chances de votre côté.

- **Première étape** : Faites-vous présenter aux acteurs principaux dans l'organisation et adoptez une attitude discrète.
- **Deuxième étape** : Écoutez les différentes personnes que vous rencontrez.
- **Troisième étape** : Apparaissez comme un « technicien » plutôt que le « fils/neveu de Papa ou de Maman ».
- **Quatrième étape** : Respectez une période d'observation au grand minimum de 3 mois (un peu court) à 6 mois (minimum réaliste). Observez et attendez 6 à 24 mois avant d'entreprendre un changement important. Évitez de réaliser des changements fondamentaux pendant les 2 premières années.
- **Cinquième étape** : Avant d'entreprendre un changement, identifiez les acteurs principaux impliqués et présentez-leur vos projets ou, mieux, décrivez les alternatives/décisions potentielles que vous envisagez et demandez conseil. Ensuite, décidez par vous-même. Ayez un mentor (soit un parent et/ou un consultant extérieur) et écoutez son point de vue avant de prendre des décisions stratégiques.

7.3.3 Soyez prudent si votre famille vous invite à rejoindre un parti politique (si cela est une tradition dans la famille)

- Attendez quelque temps (2 ans ?).
- Avertissez (votre famille) des catastrophes qui peuvent arriver si vous prenez de mauvaises décisions.
- Rassurez votre famille en donnant une date cible pour votre décision : « *Je vous confirmerai dans ... mois* ».

7.4 Réfléchissez à deux fois avant d'embaucher des personnes (amies, relations, connaissances, experts, spécialistes...) pour mettre en valeur votre position ou augmenter vos chances de réussite

- Reportez votre décision, si vous le pouvez.
- Posez-vous la question de savoir si vous avez vraiment besoin de nouveaux talents. Limitez les risques en utilisant une formule de contrat à durée limitée pour des missions spécifiques.
- Assurez-vous que 3 à 6 personnes différentes rencontrent et interviewent les nouveaux venus et qu'il n'y ait aucun « veto », émis à leur rencontre.

8 GEREZ LES MEMBRES DE LA FAMILLE AVEC DOIGTE

8.1 Envisagez l'idée d'introduire des règles strictes pour l'engagement des membres de la famille

Décidez sur quelle base, les décisions d'embauche pour les membres de la famille doivent être prises :

- unanimité ?
- majorité ?
- droit de veto par un seul membre ?

Assurez-vous que le choix et la procédure à suivre sont bien définis d'avance (incluant la façon de vote : vote à main levée ou vote secret).

Plutôt que de décider par vous-même, assurez-vous que les membres de la famille sont consultés et font partie d'un comité (auquel vous pouvez ou non appartenir).

8.2 Traitez de façon égale des membres de votre famille et des employés qui ne le sont pas

Veillez à ce que, les conditions de travail soient identiques.

Clarifiez les questions délicates, directement au commencement, avec des acteurs principaux.

Référez-vous à un médiateur en cas de rapports tendus ou de conflits (ne laissez pas la situation se développer et se détériorer).

8.3 Soyez particulièrement vigilant si un membre de votre famille a besoin d'aide et veut travailler dans l'entreprise familiale et que vous n'en avez pas besoin

C'est une question difficile et très sensible.

Faites en sorte que la décision d'embauche soit prise par un groupe où par des personnes extérieures à l'entreprise.

Fixez des règles écrites qui s'appliquent à l'embauche.

9 NEGOCIEZ, SANS PRENDRE DE RISQUES, VOTRE SALAIRE, VOTRE PARTICIPATION AUX BENEFICES ET VOS PARTS DANS LE CAPITAL

9.1 Comportez-vous comme un candidat « normal »

Décrochez 1 ou 3 offres d'emploi dans d'autres entreprises, afin d'obtenir des éléments de comparaison.

Utilisez des enquêtes.

Demandez à un tiers (en qui vous avez vraiment confiance : un membre de votre famille, un avocat, un entraîneur, un médiateur ...) de négocier pour vous/en votre nom (vos émotions/sentiments ne seront ainsi pas impliqués).

9.2 Envisagez le salaire auquel vous pouvez vous attendre en vous posant quelques questions

Il existe de nombreux facteurs dont il vous faut tenir compte et pour lesquels aucune réponse standard n'existe.

- Planifiez-vous de rester longtemps dans l'entreprise ?
- Quelle est la situation financière de l'entreprise familiale ?
- Aurez-vous des avantages en nature ?
- Possédez-vous ou projetez-vous d'acquérir des actions de l'entreprise ?

9.3 Abordez la négociation de salaire et des avantages en nature comme si vous le faisiez avec n'importe quelle entreprise

9.3.1 Salaires

Obtenez, Idéalement 1 à 3 offres d'embauche dans d'autres entreprises.

Envisagez de vous placer au niveau médian des enquêtes de salaires pour éviter toute discussion.

9.3.2 Avantages en nature

Soyez en phase avec les membres de votre famille travaillant dans l'entreprise familiale. Demandez-leur ce qu'on leur a offert (à condition qu'ils travaillent au même niveau hiérarchique que vous).

9.3.3 Actions dans le capital

C'est l'une des questions les plus sensibles et les plus difficiles :

- recueillez des informations pour découvrir ce qui est la pratique commune ou ce qui a eu lieu dans le passé ;
- approchez un spécialiste/consultant et demandez-lui conseil;
- faites une proposition à un membre de votre famille (afin de commencer sur le bon pied).

9.4 Abordez éventuellement votre participation au capital, même si vous n'y êtes pas invité

- Faites le avant de débiter.
- Consignez par écrit, ce dont vous êtes convenus.
- Listez les différentes options envisageables.