

Entrprise Romande Le Magazine  
 1211 Genève  
 022/ 715 32 44  
 www.fer-ge.ch

 Medienart: Print  
 Medientyp: Fachpresse  
 Auflage: 20'000  
 Erscheinungsweise: 2x jährlich

 Themen-Nr.: 377.9  
 Abo-Nr.: 377009  
 Seite: 12  
 Fläche: 37'911 mm<sup>2</sup>

# Les entreprises familiales ont bien un ADN à part

La pérennité d'une entreprise dépend fortement de sa culture et de ses valeurs. Définir ces éléments revient à cerner son ADN, une mission qui peut être plus facile dans le cas d'une structure familiale où la personnalité du fondateur est très prégnante. Mais dont les valeurs ne sont pas toujours simple à cultiver ni à conserver.

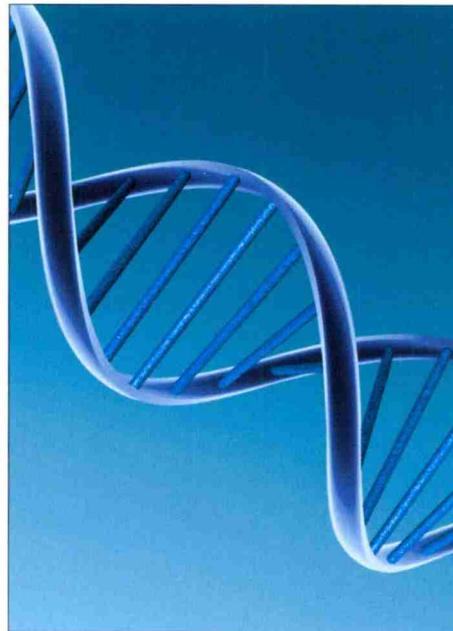
FLAVIA GIOVANNELLI

**D**éfinir l'ADN d'une entreprise est à la fois très à la mode et ardu. Pour y parvenir, l'entrepreneur devrait être capable de résumer ce qui fait la spécificité de son entreprise, pourquoi elle existe et qui sont ses clients le temps de monter en ascenseur avec de parfaits inconnus. Si le nombre d'étages n'est pas précisé, la démarche représente un vrai défi. Pour qu'elle réussisse, il faut avoir préalablement décortiqué son projet depuis sa genèse, en s'appuyant sur le *business plan*, ou ce qui en a fait office, jusqu'à la définition des objectifs actualisés. Après cette première étape, il ne faut pas oublier de valider cette vision auprès des autres membres de la famille, des collaborateurs et des clients. Ce n'est qu'une fois que les avis auront été recueillis, que le dirigeant pourra dégager une réflexion sur le modèle d'affaires de sa société.

Cette notion d'ADN, on le voit, va donc au-delà de la notion de culture d'entreprise. Elle fait référence à des valeurs souvent impalpables, qui dépendent fortement de la personnalité du fondateur et de son empreinte. Pour le conserver, il vaut mieux que les collaborateurs soient compatibles avec cet ADN, du moins dans la phase de développement de l'entreprise. Dans le cas où la structure reste entre les mains familiales, la démarche peut sembler plus facile, plus naturelle: «S'il s'agit des enfants du fondateur, leur grande chance, c'est de grandir imprégnés de ce bouillon, de vivre l'entreprise vingt-quatre heures sur vingt-quatre à travers les discussions de leurs parents», explique Pierre-Alain Cardinaux, Partner chez Ernst & Young, responsable de la région et du Family Business en Suisse romande, habitué à collaborer avec les entre-

prises familiales.

Si chaque entreprise familiale est unique, le succès est bien fondé sur un socle commun.



*Définir l'ADN d'une entreprise: un vrai défi.*

Pour comprendre les facteurs clés de succès et les défis de ces entreprises, la société de conseil a même créé un modèle: le modèle d'ADN de croissance des entreprises familiales. «S'il fallait résumer en quelques termes les particularités qu'elles ont en commun dans cet ADN, je citerais une volonté dynastique, donc une vision à long terme, qui ne lésine pas sur les sacrifices. Comme pour son bébé, le dirigeant va tout faire pour préserver les acquis», précise Pierre-Alain Cardinaux. «Sur le plan concret, cela se traduit par un réinvestissement plus important que dans d'autres formes de sociétés.»

Datum: 21.12.2012

# ENTREPRISE ROMANDE LE MAGAZINE

DOSSIER  
TRAVAILLER EN FAMILLE

Les entreprises familiales  
ont bien un ADN à part



Entrprise Romande Le Magazine  
1211 Genève  
022/ 715 32 44  
www.fer-ge.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Fachpresse  
Auflage: 20'000  
Erscheinungsweise: 2x jährlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 12  
Fläche: 37'911 mm<sup>2</sup>

Si grandir dans un tel environnement peut être une chance, c'est parfois un poids pour les futurs héritiers. D'ailleurs, en Suisse, seuls 3% des étudiants issus d'une famille d'entrepreneurs se destinent à reprendre les rênes de l'entreprise familiale. «Les jeunes générations préfèrent souvent voler de leurs propres ailes avant de rentrer au bercail», avertit Frédéric Tissot, responsable Marketing, Communications & Business Development chez Ernst & Young en Suisse romande, citant une étude réalisée par ce cabinet en collaboration avec l'université de Saint-Gall. Il arrive même, dans certains cas, que le successeur potentiel ait une personnalité radicalement différente de ses prédécesseurs ou qu'il ne souhaite pas poursuivre l'aventure avec la même fougue que ses ascendants. Tôt ou tard, la question de la fidélité ou de la transformation de l'ADN de départ doit alors être clairement évoquée. «Il faut dans tous les cas que ces structures aillent vers une plus grande ouverture», note Frédéric Tissot. «Cette évolution peut s'effectuer par étapes. La première réside souvent dans l'intégration de personnes extérieures dans un conseil consultatif, parfois des membres de la famille plus ou moins proches, comme un gendre ou des cousins. Il peut arriver cependant que la famille aille chercher son nouveau dirigeant en dehors du cercle familial. Mais elle a tout intérêt à l'impliquer étroitement dans ses décisions stratégiques. De même que celui-ci doit avoir les valeurs et l'ADN de la famille, ou se les approprier rapidement.» L'expérience du cabinet Ernst & Young les amène souvent à préparer ces phases de transition. Voire à faire accepter que, dans certains cas, il n'y aura pas d'héritier pour assumer la relève. Une bonne solution peut être de les laisser céder ce pouvoir et de rester au conseil d'administration. Un autre fait semble d'ailleurs relever de la spécificité des entreprises familiales: souvent, elles établissent des relations durables avec leur personnel et cela s'étend aussi aux membres de la famille de ces derniers (ou tout au moins des cadres, dans le cas de grandes structures). Elles n'ignorent pas qu'il s'agit d'un élément important de la motivation, puisqu'elles-mêmes fonctionnent ainsi. ☺