

**ETUDE****Les entreprises familiales, une culture adaptée aux «millennials»**

Dotées d'une vision à long terme, avec des dirigeants impliqués socialement, les compagnies de nature dynastique offriront un cadre et un rythme de travail susceptibles de répondre aux attentes des nouvelles générations



Carole Hubscher, héritière et présidente de la maison Caran d'Ache à Genève, l'une soixante entreprises familiales du canton. © David Wagnières

**Dejan Nikolic**

A l'ère d'Internet, les entreprises de grand-papa, de maman, du cousin Hervé ou de tante Irène appartiennent-elles à une tradition complètement éculée? Non, ce sont au contraire des structures commerciales qui reviennent à la mode, selon **la Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève (CCIG)**. Pour preuve, l'étude que cette dernière a publiée ce jeudi, en partenariat avec la Banque Cantonale de Genève et l'Office cantonal genevois de la statistique. Explications.

«Les entreprises familiales sont certes parfois moins performantes que les autres quand la conjoncture est bonne, mais elles résistent beaucoup mieux quand les conditions économiques se détériorent», assure Aline Yazgi, rédactrice de ce dixième essai économique, également journaliste et directrice de la société de communication Aycom. Mieux: les entreprises familiales seraient un concentré de suissitude, incarnant des valeurs comme le compromis, le pragmatisme et la valeur du travail. Ceci, hors de toute logique financière stricte, pouvant conduire – comme dans le cas récent d'ABB Sécheron – à une délocalisation de la production à l'étranger.

**La tendance néo-rétro**

«Dans ce type de structure, davantage caractérisée par une approche prudente et frugale, mais plus stable, les employés sont souvent considérés comme appartenant à la famille élargie», souligne Aline Yazgi. Ce sentiment d'appartenance relativement plus fort a de quoi

séduire les *millennials*, une population en quête de sens et qui attend davantage d'implication de la part des employeurs. Les générations «Y», mais également les suivantes («Z» et Alpha), sont appelées à représenter plus de 50% des salariés à l'échelle mondiale dès 2020.

En Suisse, trois entreprises sur quatre sont de nature dynastique. Cela représente quelque 375 000 établissements. Un pilier de l'économie qui représente surtout 60% du PIB helvétique, pour 1,6 million de postes de travail. «A l'échelle mondiale, les 500 plus grandes entreprises familiales cumulent 21 millions d'emplois, soit quasiment l'équivalent de la population australienne», indique Aline Yazgi.

### Une croissance plus linéaire que disruptive

Seul hic: environ 75 000 des entreprises familiales suisses devraient changer de mains ces cinq à dix prochaines années. Un phénomène censé s'accélérer au rythme des départs à la retraite des baby-boomers, sachant qu'empiriquement seules 12% de ces entités dépassent le seuil de la troisième génération. Autre écueil possible: la révolution 4.0. Dans un contexte où tout s'accélère, comment continuer d'innover tout en respectant la tradition? Associer les deux. «La grande majorité des entreprises familiales a justement pour tradition d'innover», résume l'auteure de l'étude. D'après une étude sur la gouvernance du cabinet PwC (2017), l'innovation au sein des enseignes dynastiques se traduit plus par de petits pas réguliers que par un grand saut. Mais «une entreprise dirigée par des membres de la famille peut décider très vite [circuits décisionnels plus courts, plus faible endettement et indépendance avec peu ou pas d'actionnaires externes, ndr]», nuance Pierre Brunschwig, président du groupe du même nom (Bongénie et Grieder). Voilà pour les avantages.

### Un talon d'Achille

L'adaptation au 4.0 ne dépend en effet pas du type d'entreprises, mais de la personnalité et de l'attitude de leurs dirigeants. A commencer par manifester un intérêt à s'entourer de compétences idoines, dans le cas où ces derniers, approchant de l'âge de la retraite, se trouvent sans grande expérience d'Internet.

Côté faiblesses, les entreprises familiales souffrent la plupart du temps d'un manque de structures, d'une concentration des pouvoirs via le cumul excessif de fonctions, d'un manque de regard extérieur et d'outils de gouvernance adaptés. Autre talon d'Achille: la complaisance. Ou la «peine à se réinventer par nostalgie du passé», relève Marie-Christine von Pezold, spécialiste en la matière. Aux aspects émotionnels s'ajoute une surface financière souvent moindre pour innover et engager les talents.

La solution: choisir le bon timing. C'est-à-dire, ne pas prendre le train trop tôt, ni rater le dernier wagon qui passe. «Il faut observer, quitte à opter pour des méthodes moins avant-gardistes, afin de ne cueillir la technologie que lorsqu'elle est mûre», conclut en substance un directeur d'entreprise familiale de deuxième génération.