



FAMILY BUSINESS

QUAND NOS PARENTS DEVIENNENT NOS PARTENAIRES D'AFFAIRES

Plus compliquée encore que la conciliation travail-famille, l'entreprise familiale. La patronne pompette au party de bureau ? Elle vous a donné la vie ! Et le patron aux jokes plates ? Oui, c'est votre père. Pour ceux qui auraient quand même le goût d'embarquer dans l'aventure d'une dynastie à la Jean Coutu, voici les recommandations de trois experts en entreprise familiale, histoire qu'un cas de photocopieuse en panne ne finisse pas en parricide.

TEXTE DENIS WONG ILLUSTRATION SÉBASTIEN THIBAULT

*** NOS EXPERTS



DENISE PARÉ-JULIEN

Directrice du Centre des familles en affaires Deschênes-Molson-Lesage-HEC Montréal. Depuis 20 ans, elle agit à titre de consultante, de conférencière et de coach auprès des familles en affaires.



JULIEN SIMARD, 24 ANS

Gérant de la Biscuiterie Oscar. Il est le futur propriétaire du vénérable magasin de sucreries situé sur la rue Ontario, à Montréal. Propriété familiale depuis sa fondation dans les années 30, l'entreprise compte une quinzaine d'employés.



ÉDITH ARSENAULT, 33 ANS

Vice-présidente des fameuses boutiques érotiques Séduction. Elle prend progressivement la place de son beau-père, Claude Perron, le fondateur de l'entreprise qui s'affiche fièrement sur le bord de la 40. Séduction emploie 85 personnes et possède une boutique à Montréal et deux autres à Toronto.

GO

EXPRIMER SES ENVIES

Votre père pense que vous rêvez d'une carrière comme v.-p. aux finances de l'entreprise familiale alors que vous trippez sur le design industriel ? Il est temps de jouer cartes sur table et de parler de vos envies professionnelles. Selon Denise Paré-Julien, les parents ont tendance à croire qu'ils connaissent bien leurs enfants, et donc leurs aspirations. Or, ce n'est pas toujours le cas.

Bien que son beau-père Claude, qui est entré dans sa vie il y a 25 ans, ait longtemps cherché à lui cacher la nature de son travail, Édith Arsenault a rapidement su qu'elle voulait prendre sa place dans l'entreprise de boutiques érotiques. Avec sa fougue, l'entrepreneuriat était taillé sur mesure pour elle et le chemin vers Séduction, une évidence. Mais ce ne l'était pas pour ses parents, jusqu'à ce qu'elle annonce ses intentions à l'âge de 20 ans. « J'habitais toujours chez mes parents et Claude me voyait encore comme celle qui ne faisait pas sa chambre ou qui ne ramassait pas son assiette, se remémore-t-elle. Mes parents n'ont jamais pensé que je voulais travailler dans l'entreprise et moi, j'en avais jamais parlé parce que c'était trop *obvious*... »

Ses études en administration laissaient peut-être présager un poste de gestion... n'empêche, il y avait un éléphant dans la pièce, et Édith a décidé de l'aborder en étant directe. « Un jour, à table, j'ai dit : "Ben là, quand est-ce que je commence à travailler avec vous ?" C'était comme si je venais d'annoncer que j'avais le cancer. Tout le monde est tombé en bas de sa chaise. » Il est vrai que « propriétaire de *sex-shop* » est généralement plus bas qu'« astronaute » ou « Marie Mai » sur la liste des métiers que veulent exercer les enfants.

SE STRUCTURER POUR MIEUX SE PARLER

Pour assurer une bonne communication entre les membres de la famille, il est préférable de créer des structures décisionnelles officielles. Elles peuvent prendre plusieurs formes (conseil de famille, comité aviseur, conseil d'administration, etc.), mais le plus important est de pouvoir s'y exprimer de façon objective.

Cette structure n'existe pas encore officiellement chez Séduction, mais Édith Arsenault se fait un devoir de réserver des moments à ces discussions. « Claude et moi, on se rencontre le mercredi matin et on va souvent dîner, alors c'est un peu comme notre conseil d'administration. Des fois, il y a une mauvaise nouvelle ou le moral est bas, mais c'est super important d'avoir des rencontres fixes pour l'avancement de l'entreprise. On s'est toujours dit qu'on vendrait l'entreprise avant de se chicaner. On peut être en désaccord, mais pas en chicane ! »

D'ici deux ans, la femme d'affaires prévoit mettre sur pied un conseil de famille, une fois que sa transition à la tête de l'entreprise sera complétée. Encore une fois, le but sera de créer une séparation entre la famille et les affaires, et de permettre aux deux entités de coexister. Claude continuera d'être un mentor et de donner son avis, mais Édith aura alors les coudées franches et elle tient à créer cet espace officiel de discussion. Au final, ces structures de gouvernance permettent de gérer les tensions et de régler des enjeux dans un cadre défini. On suppose effectivement que jaser dildos est plus facile dans une réunion formelle que lors d'un souper de famille.

ON SUPPOSE QUE JASER DILDOS EST PLUS FACILE DANS UNE RÉUNION FORMELLE QUE LORS D'UN SOUPER DE FAMILLE.

COMMUNIQUER ET SAVOIR S'ÉCOUTER

Mélanger travail et famille, ça peut vite devenir compliqué. Pas pour rien qu'ils ont sorti un deuxième *De père en flic*. « Quand on communique dans une entreprise familiale, il faut savoir quel chapeau on porte, illustre Denise Paré-Julien. Il faut être capable de dire : "Je veux avoir une conversation avec toi, pas en tant que père, mais en tant que boss" ou l'inverse. Je demande souvent aux entrepreneurs s'ils ont abordé leur problème avec le membre de la famille concerné et on va régulièrement me répondre non, relate Mme Paré-Julien. On évite la conversation parce qu'on a peur des émotions, on a peur de blesser. » Être persuadé de connaître déjà la réponse de son fils ou de son père aboutit également à des entretiens manqués, puis des problèmes dans l'entreprise.

Idéalement, la communication devrait être naturelle, comme entre Julien Simard et son père, propriétaire de la Biscuiterie Oscar. Après quelques emplois étudiants et des études universitaires en administration, Julien a intégré l'entreprise familiale. Il est voué à reprendre celle-ci dans quelques années et la transition se prépare graduellement. Officiellement, il s'occupe de gérer les employés et les opérations quotidiennes, alors que son père demeure responsable de la partie administrative. Mais officieusement, tout se fait en équipe. « C'est vraiment comme un partenariat, explique Julien. Pour toutes les grosses décisions, on va se consulter. C'est certain qu'il a le dernier mot, mais il va prendre mon point de vue en considération. On gère le tout ensemble. »

Pour lui, cette vocation n'a jamais fait de doute. En même temps, on parle d'un enfant élevé aux Fun Dip et aux cigarettes Popeye. Le buzz de sucre y est peut-être pour quelque chose.

« ÊTRE LE FILS DU BOSS, C'EST UN COMBAT DE TOUS LES JOURS. MON PÈRE EST PLUS DUR AVEC MOI QU'AVEC TOUS LES AUTRES. »

— JULIEN SIMARD

GAGNER EN CRÉDIBILITÉ ET EN LÉGITIMITÉ

Les préjugés entourant le fils ou la fille du boss ne datent pas d'hier. Qui n'a pas déjà dévisagé le rejeton du propriétaire parce qu'il avait obtenu une promotion ? QUI ? Pour éviter ce genre de situation malencontreuse, il vaut mieux démontrer qu'on mérite sa place dans l'entreprise familiale. « Être le fils du boss, c'est un combat de tous les jours, surtout au début, confie Julien Simard. Il faut être conscient de comment t'agis avec les autres et rester humble. Il faut montrer que tu n'as pas de passe-droit. Mon père est plus dur avec moi qu'avec tous les autres. » Pour lui, cela signifie travailler deux fois plus et faire preuve d'une rigueur exemplaire.

Denise Paré-Julien estime qu'être l'enfant du patron est un désavantage parce qu'il faut effectivement être doublement performant. « Les gens partent de la prémisse qu'on n'a pas les compétences. On porte le nom du propriétaire, alors tout le monde pense qu'on a été favorisé. » Selon elle, une partie de la solution doit venir des parents. Il faut bien sûr que la nouvelle génération ait les compétences requises, mais les cédants doivent légitimer la présence des enfants dans l'entreprise. Sans un vote de confiance public, la crédibilité des repreneurs auprès des employés risque d'être remise en doute. « Parfois, les parents ne réalisent pas à quel point c'est important, indique Mme Paré-Julien. Quand on obtient crédibilité et légitimité de leur part, on est accepté dans l'environnement de l'entreprise. »

Alors, si votre mère raconte encore à chaque Noël la fois où vous avez gagné le quilles-o-thon en 1999, il serait bien aussi qu'elle dise un bon mot sur votre leadership naturel.

ÊTRE PATIENT

Les enfants qui intègrent l'entreprise familiale sont souvent des agents de changement. « Ils doivent innover pour assurer la pérennité, renchérit Denise Paré-Julien. Elle a peut-être un produit ou des procédures qui ont bien fonctionné pendant 30 ans, mais notre économie est en pleine évolution. »

Or, pour imposer sa vision et ses idées, il faut s'armer de patience. Le changement prend du temps, surtout lorsqu'il y a un fossé entre deux générations. Combien d'années avant que nos parents apprennent à utiliser des filtres Snapchat ou à parler en français ? C'est ça : peut-être jamais. « Au début, quand je faisais un *meeting* d'équipe, mon beau-père capotait et me disait : "Voir que vous perdez du temps à vous rencontrer !" », raconte Édith Arsenault à propos de ses débuts à la vice-présidence de l'entreprise. Il a fallu que je lui explique à quel point la communication, c'est important. »

La patience d'Édith et de Julien a fini par payer. Les boutiques Séduction voient une progression constante de leurs ventes en ligne, et d'ici quelques mois seront lancés un site Internet et une plateforme d'achat revampés. De son côté, la Biscuiterie Oscar s'est dotée d'un système de commandes en ligne et fait désormais des envois de sucreries jusqu'en Colombie-Britannique et en Europe. Des bonbons et des *sex toys* livrés directement sur le pas de votre porte. Il n'y a rien de trop beau.

En bref, dans de bonnes conditions, brasser des affaires avec ses parents offre une occasion unique de poursuivre un projet qui pourrait même, qui sait, éventuellement se transmettre à la génération suivante. Après tout, outre un château de sable à Ogunquit, combien de personnes peuvent dire qu'elles ont bâti quelque chose avec leurs parents ? ♥