Centre d'excellence des entreprises familiales



Rentrer au bercail ou voler de ses propres ailes ?

Intentions de carrière de la génération à venir au sein de l'entreprise familiale

Ernst & Young
Quality In Everything We Do

Center for Family Business
University of St.Gallen



Avant-propos

Les entreprises familiales se caractérisent par un mélange unique de volonté dynastique, de propriété familiale et de gestion professionnelle : cet amalgame crée une dynamique qui présente des avantages concurrentiels, mais dissimule aussi des risques potentiels.

Le changement de génération dans les entreprises familiales est un processus très complexe qui souvent constitue un exercice d'équilibrisme pour toutes les parties impliquées – la famille, l'entreprise et les propriétaires. Résoudre les problèmes est un acte autant dicté par les émotions que par le côté pratique; outre les questions fiscales, légales et financières, il y a les objectifs très personnels et les valeurs des membres de la famille, avec, en particulier, les idées et les ambitions de la génération suivante.

Cette étude essaie de donner un aperçu sur les intentions de carrière d'étudiants issus d'une entreprise familiale. Elle puise dans la vaste base de données recueillies en 2011 dans le cadre du projet GUESS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) analysant les intentions entrepreneuriales d'étudiants des quatre coins du globe. Sachant que les intentions des étudiants de créer leur propre entreprise ont été analysées en profondeur au cours des dernières années, cette étude complète la vue d'ensemble en mettant l'accent sur les intentions de succéder. Nous pensons que notre étude peut apporter de nouveaux éclairages essentiels sur la question de la succession au sein des entreprises familiales.

Nous examinons en détail ce qui pousse les étudiants à opter pour une carrière dans l'entreprise parentale. Pour ce faire, nous passons au crible les déterminants personnels, familiaux, entrepreneuriaux et sociétaux des intentions de succession. Notre conclusion porte sur les implications tant pour les générations seniors des propriétaires d'entreprises familiales que pour les étudiants issus d'affaires familiales.



Prof. Thomas Zellweger
Université de Saint-Gall

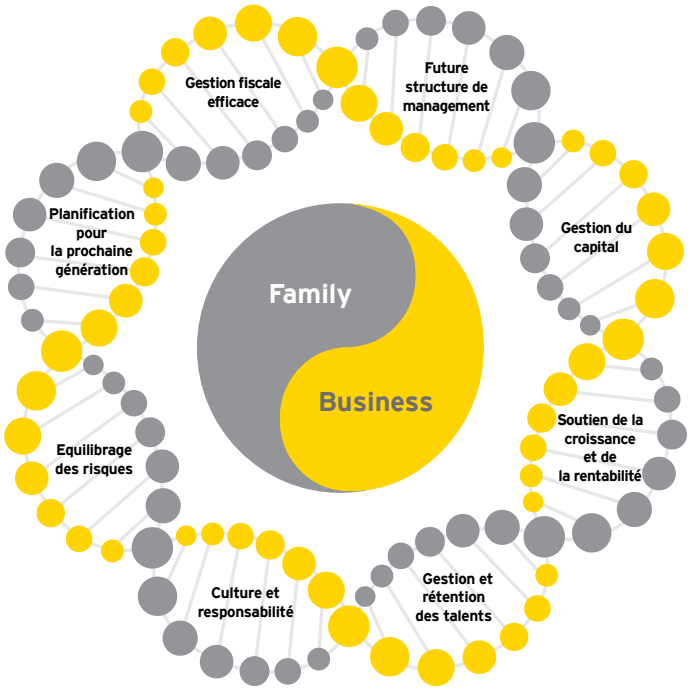


Philipp Sieger
Université de Saint-Gall



Pierre-Alain Cardinaux
Partner, Responsable régional
Suisse romande

Le Centre d'excellence des entreprises familiales d'Ernst & Young



Assurer le succès d'une affaire familiale constitue un exercice d'équilibre entre les préoccupations stratégiques se rapportant à votre famille et celles concernant votre entreprise; cela signifie également diriger l'entreprise avec succès entre les forces en présence dans le marché et au sein de la famille.

En tant qu'organisation concentrée sur l'entrepreneuriat, avec une volonté dynastique de développer les affaires au fil des générations, Ernst & Young s'apparente aux entreprises familiales et comprend leurs préoccupations.

Nous avons récemment mis sur pied un centre d'excellence global pour les entreprises familiales, le premier du genre, établi pour supporter ces entreprises et leurs propriétaires, n'importe où dans le monde. Ce centre rassemble des conseillers issus du réseau global d'Ernst & Young partageant leur savoir et leurs points de vue afin de répondre aux défis des entreprises familiales et leur fournir des services homogènes de par le monde.

Le centre d'excellence pour les entreprises familiales d'Ernst & Young s'appuie sur notre longue collaboration avec les entreprises privées et les entreprises familiales. Le centre coordonne également des investissements de recherche, le partage de pratique avec nos clients. Ernst & Young est aussi fier d'être l'un des trois partenaires exclusifs de Family Business Network – International (FBN-I).

Nous savons que chaque entreprise familiale est unique, cependant toutes les affaires familiales à succès ont beaucoup en commun; comprendre ces facteurs de succès et tirer parti de ce savoir soutient ce que nous appelons le « modèle d'ADN des entreprises familiales ». Nos services sur mesure, basés sur ce modèle d'ADN, aident les leaders d'entreprises familiales dans leurs agendas de performance, aussi bien privés que professionnels, et ambitionnent de vous aider à avoir du succès sur plusieurs générations.

Pour plus d'informations, veuillez consulter notre site dédié www.ey.com/familybusiness

Table des matières

01	Informations sur le projet GUESSS	5
02	Données démographiques de l'étude	6
03	Combien d'étudiants souhaitent-ils reprendre l'entreprise familiale ?	8
04	Quelle est la force de l'intention de reprendre l'entreprise familiale ?	10
05	Facteurs personnels influant sur les intentions de succession	12
06	Facteurs liés à l'entreprise influant sur les intentions de succession	19
07	Facteurs familiaux influant sur les intentions de succession	22
08	Facteurs institutionnels influant sur les intentions de succession	24
09	Synthèse : quels sont les motivations et les obstacles aux intentions de succession ?	28
10	Aspects spécifiques de la succession à la tête de l'entreprise familiale	29
11	Résumé et implications	35
12	Références	38
13	Annexe	39



Courte biographie des auteurs

Prof. Thomas Zellweger

Thomas Zellweger est titulaire de la chaire des entreprises familiales à l'Université de Saint-Gall. Il y est également directeur du Center for Family Business (CFB-HSG).
Ses principaux domaines de recherche sont l'entrepreneuriat stratégique, la finance entrepreneuriale et les objectifs non financiers des entreprises familiales. Thomas Zellweger a obtenu son doctorat à l'Université de Saint-Gall. Il a été chargé de recherche au Babson College (Etats-Unis) et professeur invité à la Sauder School of Business de l'Université de Colombie-Britannique à Vancouver, Canada. Il est également professeur invité permanent à l'Université de Witten/Herdecke en Allemagne.

Philipp Sieger

Philipp Sieger est maître de conférences en gestion des entreprises familiales au CFB-HSG de l'Université de Saint-Gall.
Il est responsable du projet de recherche GUESSS sur lequel repose la présente étude. Il a fait ses études à l'Université de Saint-Gall et a obtenu son doctorat en 2011. Ses recherches portent essentiellement sur les entreprises familiales, l'entrepreneuriat stratégique et la succession.

Contact :

thomas.zellweger@unisg.ch
philipp.sieger@unisg.ch

Citation :

Zellweger, T. & Sieger, P. (2012).
Rentrer au bercail ou voler de ses propres ailes ?
Intentions de carrière de la génération à venir au sein de l'entreprise familiale
Ernst & Young.

01 Informations sur le projet GUESSS

Le projet GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) a été lancé en 2003 à l'Université de Saint-Gall, en Suisse, et bénéficie du soutien de l'initiative d'Ernst & Young relative aux entreprises familiales. Le projet GUESSS analyse les intentions et les activités entrepreneuriales d'étudiants dans le monde entier.

Selon la théorie du comportement planifié (Ajzen, 2002; Fishbein et Ajzen 1975), l'intention d'adopter un certain comportement est influencée par les trois principaux facteurs suivants :

1. **Attitude par rapport au comportement.**
   L'attitude par rapport au comportement traduit les perceptions du niveau de désir personnel d'adopter ce comportement. Elle est déterminée par les convictions sous-jacentes au regard des conséquences probables de l'adoption d'un tel comportement (en l'occurrence, reprendre l'entreprise familiale) et les intentions formulées reflètent le jugement positif ou négatif de ces conséquences (Armitage et Conner, 2001).
2. **Normes subjectives : l'opinion des autres.**
   Les normes subjectives représentent les réactions attendues de la part des autres (p. ex. membres de la famille) par rapport à un certain type d'action, pondérées par l'importance attribuée à ces réactions.
3. **La perception du contrôle sur le comportement.**
   La perception du contrôle sur le comportement désigne la « perception de l'individu du niveau de facilité ou de difficulté à adopter le comportement » (Ajzen, 1991). Elle englobe le concept d'auto-efficacité entrepreneuriale (confiance en soi dans les aptitudes entrepreneuriales) et du locus de contrôle (perception de la maîtrise de son propre destin), (Ajzen,2002).

Aux fins de la présente étude, en sus de ces trois principaux facteurs, nous explorons un certain nombre de conditions préalables supplémentaires sous-tendant l'intention de succéder. En particulier, nous abordons les aspects individuels, familiaux, entrepreneuriaux et institutionnels.

4. Sur le plan individuel, nous cherchons principalement à examiner les motivations personnelles des étudiants les incitant à entrer dans l'entreprise familiale. Cherchent-ils à relever un défi ou le font-ils par simple commodité ?
5. Au niveau de l'entreprise, nous examinons de plus près l'impact de la taille et de la performance de l'entreprise. Les entreprises plus grandes et plus rentables apparaissent-elles plus attrayantes aux yeux des héritiers ? Et quel est le profil type du candidat à la succession selon la performance de l'entreprise ?
6. Sur le plan familial, nous étudions le degré d'implication de la famille au sein de l'entreprise et le degré de cohésion familiale. Est-il possible que la cohésion familiale puisse freiner les ardeurs de candidats à la succession animés d'un esprit d'indépendance ?
7. Sur le plan institutionnel et donc sociétal, nous analysons l'impact de l'individualisme, de l'évitement de l'incertitude et du PIB par habitant.

Sur la base de l'analyse conjuguée de ces sept perspectives, nous souhaitons apporter un nouvel éclairage sur les facteurs qui sous-tendent les intentions de succession ainsi que sur les obstacles qui les entravent.

02 Données démographiques de l'étude

Les données ont été collectées en 2011 dans 26 pays aux quatre coins du globe. La distribution du sondage a été gérée par un seul représentant du projet pour chaque pays. Les données ont été recueillies au moyen d'un sondage en ligne. A cet effet, plus de 1,3 million d'étudiants des universités participantes ont reçu un e-mail comportant une brève description du projet et un lien vers le sondage. Les données ont été collectées et traitées de manière centralisée au CFB-HSG.

Le taux de réponse a été de 6,3 %, soit plus de 93 000 réponses. Les sondés sont issus de près de 500 universités réparties sur quatre continents (cf. figure 1).

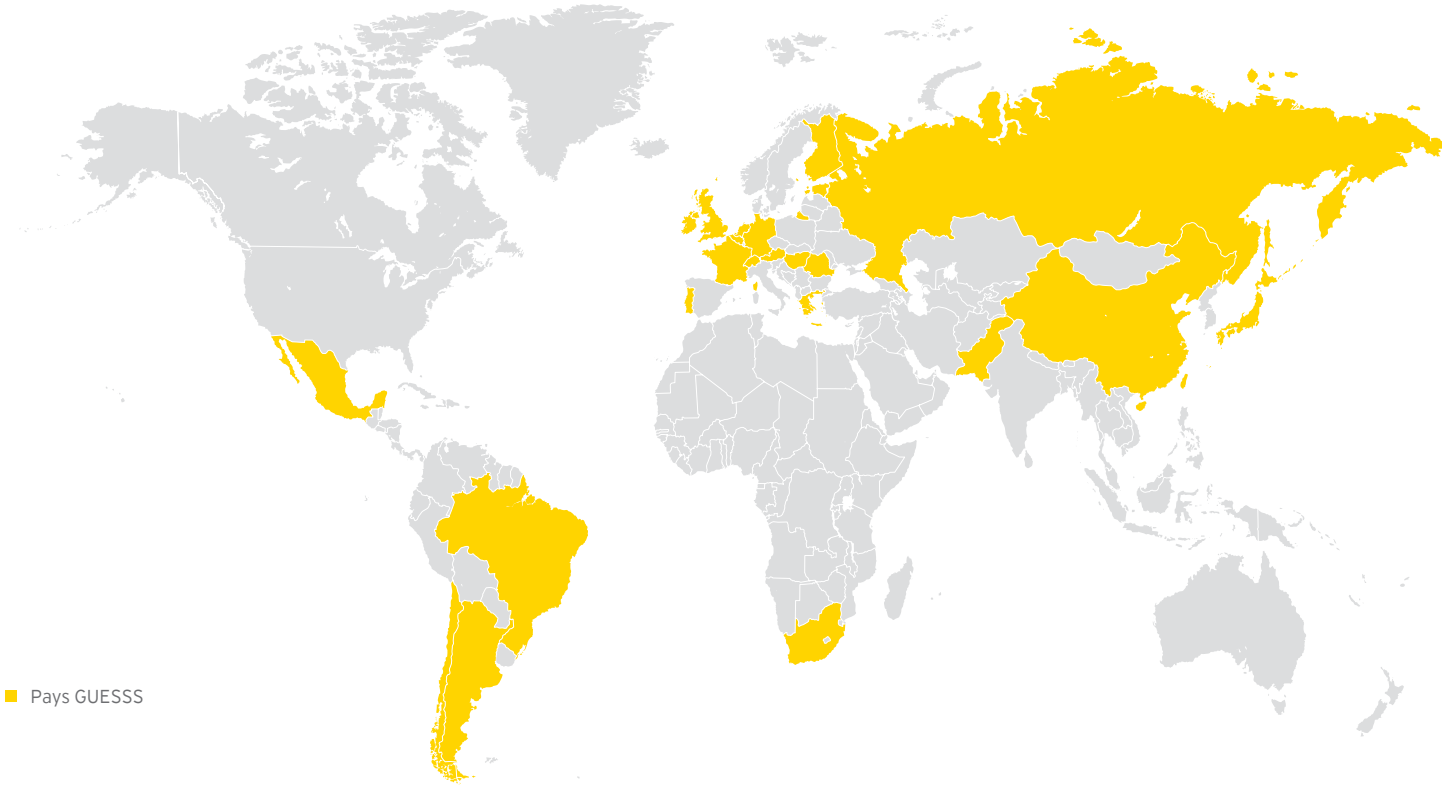


Figure 1 : Carte mondiale des pays GUESSS visés par la collecte des données en 2011



Existence d'une entreprise familiale

Notre première démarche a été de nous assurer que les étudiants faisant l'objet de notre étude étaient bien issus d'une famille d'entrepreneurs.

La figure 2 montre que les parents d'environ 70 % des étudiants composant notre échantillon ne travaillent pas à leur compte, ce qui réduit notre échantillon à 28 105 étudiants. Lorsque c'est le cas, l'entreprise est généralement détenue et dirigée par le père de l'étudiant.

Même si ces chiffres sont corrélés au type d'universités inclus dans notre échantillon, il se dégage un certain nombre de disparités selon les pays. Ainsi, la part des étudiants issus d'une entreprise familiale est particulièrement élevée dans les pays émergents, tels que le Mexique, le Chili, l'Afrique du Sud et l'Argentine (plus de 50 %), alors que, sans surprise, elle est plutôt faible en Chine et dans les anciens pays communistes tels que la Russie et la Roumanie (20 % ou moins).

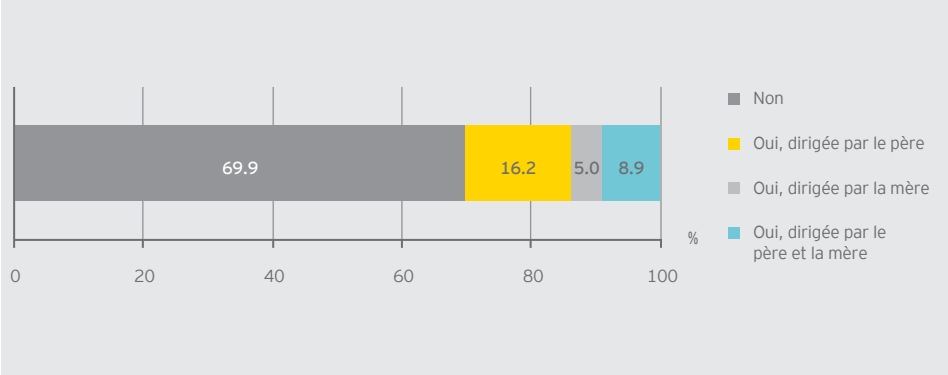


Figure 2 : Existence d'une entreprise familiale

Caractéristiques de la population interrogée

L'âge moyen des sondés est de 24,2 ans, 54,4 % d'entre eux sont de sexe féminin et 82 % sont des étudiants de premier cycle. Les étudiants en sciences économiques et de gestion et les étudiants en sciences naturelles représentent respectivement près de 30 % du nombre total des étudiants de l'échantillon. Les sciences sociales et les autres filières composent les 40 % restants. Vous trouverez de plus amples détails sur l'influence de ces caractéristiques ainsi que d'autres facteurs particuliers à la section 5.

Nous souhaitons attirer l'attention sur le fait que les différences en matière de sexe, d'âge, de niveau d'études et de filière ainsi que les différences nationales doivent être intégrées dans les recommandations formulées sur la base des résultats de cette étude. En conséquence, l'interprétation de la relation entre un facteur donné et l'intention de succession indépendamment de ces caractéristiques, ne pourra faire l'économie d'une analyse univariée et d'une analyse multivariée de manière combinée. C'est pourquoi notre étude est complétée par une analyse de régression multivariée (cf. annexe).

03 Combien d'étudiants souhaitent-ils reprendre l'entreprise familiale ?

Pour savoir si les étudiants ont l'intention de reprendre un jour les rênes de l'entreprise parentale, nous leur avons demandé quels étaient leurs projets professionnels à l'issue immédiate de leurs études et dans les cinq années suivantes. Suite au large choix d'options que nous avions proposé, nous avons dû regrouper les réponses selon les catégories suivantes : employés, créateurs, successeurs et autres.

En ce qui concerne le premier emploi à la sortie des études, nous constatons que seulement 6,9 % des étudiants issus d'une entreprise familiale ont l'intention de succéder à leurs parents. Près des deux tiers des étudiants préfèrent l'encadrement d'une entreprise à ce stade de leur carrière. La répartition géographique des proportions les plus élevées de « successeurs directs » est la suivante : Grèce (17 %), Russie (16 %), Roumanie (13 %) et Argentine (13 %) ; à l'inverse, elles sont les plus faibles au Pakistan (1 %), en Suisse (3 %), aux Pays-Bas (3 %), en France (3 %), en Allemagne (4 %) et en Finlande (4 %).[1]

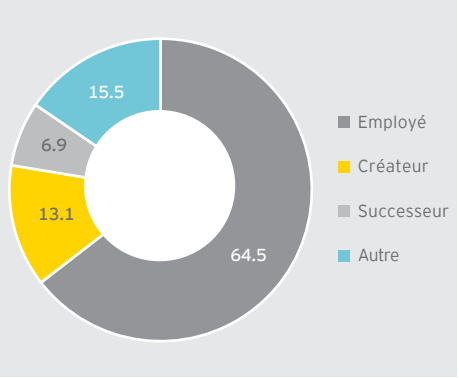


Figure 3 : Intentions de carrière immédiatement après les études, en %

1. Pour plus de détails, veuillez vous reporter à l'annexe.

Pour ce qui est des intentions de carrière cinq ans après la fin des études, la tendance a quelque peu évolué de manière favorable pour les entreprises familiales. Un nombre élevé de sondés prévoient toujours de créer leur propre entreprise (38,3 %) mais le pourcentage d'étudiants envisageant de rejoindre l'entreprise familiale passe à 12,8 %, comparé aux 6,9 % de la figure 3. La répartition géographique des pourcentages les plus élevés d'étudiants envisageant de rejoindre l'entreprise familiale est la suivante : Japon (22 %), Afrique du Sud (20 %) et Grèce (17 %).

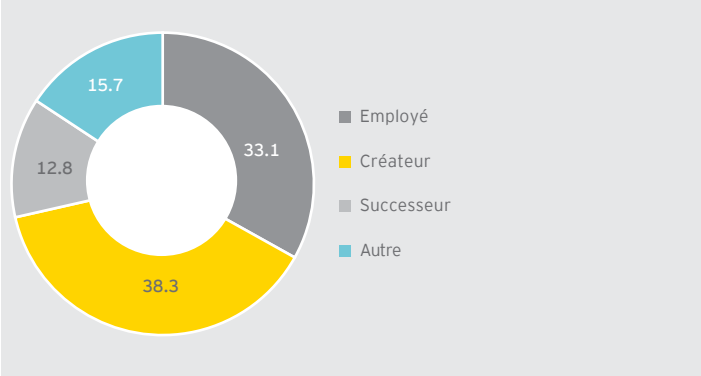


Figure 4 : Intentions de carrière 5 ans après les études, en %

Force est de constater que, dans de nombreux pays, la part des étudiants prévoyant de succéder à leurs parents augmente considérablement cinq ans après la fin des études. Comme il ressort de la figure 5, l'augmentation de la part des étudiants ayant l'intention de reprendre l'entreprise familiale est particulièrement élevée au Liechtenstein, au Japon, en Afrique du Sud et en Allemagne.

Dans les pays émergents, on peut observer le phénomène de « succession par nécessité », alors que dans les pays développés c'est la « succession opportuniste » qui est le plus fréquemment pratiquée.

Il est intéressant de noter que si l'étudiant moyen en Chine et en Argentine se voit à la tête de l'entreprise immédiatement après ses études, il envisage cependant de travailler ailleurs cinq ans plus tard. Dans ces pays, reprendre les rênes de l'entreprise familiale ne semble pas être un choix de carrière ultime mais plutôt une solution temporaire en attendant qu'une meilleure opportunité se présente. A l'opposé, dans des pays tels que le Japon, l'Afrique du Sud et l'Allemagne, l'intention de rejoindre l'entreprise familiale cinq ans après la fin des études semble être une option beaucoup plus intéressante que de relever ce défi immédiatement après l'obtention du diplôme. Cela illustre le fait que de nombreux étudiants souhaitent tenter d'autres expériences après l'université, tout en se gardant la possibilité de rejoindre l'entreprise familiale à une date ultérieure.

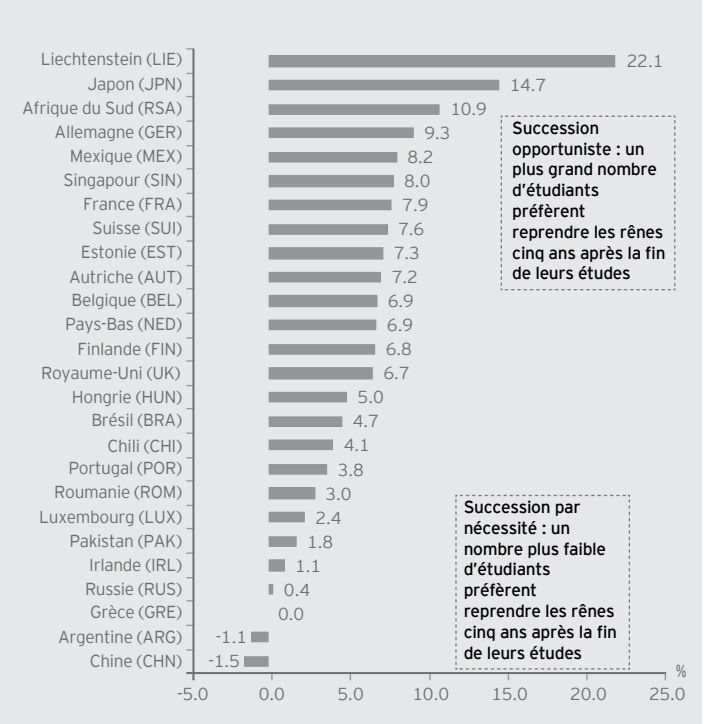


Figure 5 : Différences entre les intentions de succession cinq ans après la fin des études et immédiatement après la fin des études

04 Quelle est la force de l'intention de reprendre l'entreprise familiale ?

La volonté de rejoindre l'entreprise familiale peut être plus nuancée. Dans la question suivante, nous avons demandé aux étudiants dans quelle mesure ils ont déjà pensé à reprendre l'affaire familiale.

Pour une meilleure interprétation, nous avons regroupé ces étudiants en trois catégories : les non-successeurs,[2] les successeurs potentiels[3] et les successeurs actifs.[4] Il y a lieu de noter que si près des trois quarts des étudiants issus d'une entreprise familiale peuvent être classés dans la catégorie des non-successeurs, 22,7 % peuvent être considérés comme des successeurs potentiels ayant pensé quelques fois déjà reprendre le flambeau familial. Si l'on tient également compte des 6,9 % qui envisagent de succéder à leurs parents à la tête de l'entreprise immédiatement après leurs études et des 12,8 % qui prévoient le faire cinq ans après, la part des successeurs potentiels ayant sérieusement envisagé la question est plus élevée que ne le laissent supposer les chiffres susmentionnés présentés à la figure 7.

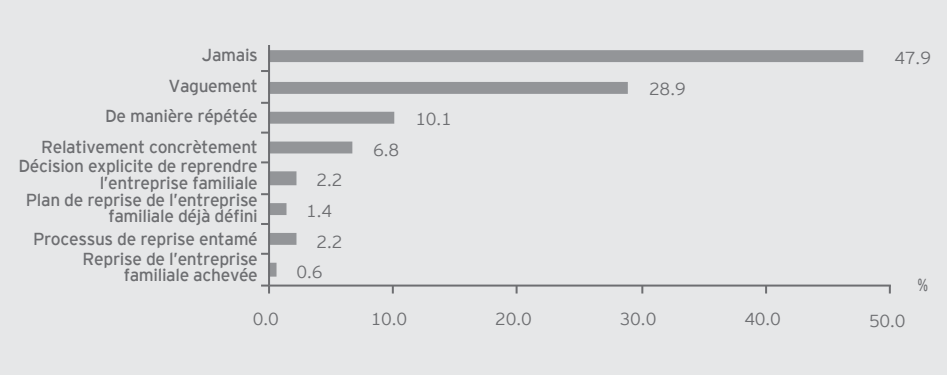


Figure 6 : Force de l'intention de succession, en % des étudiants issus d'une entreprise familiale

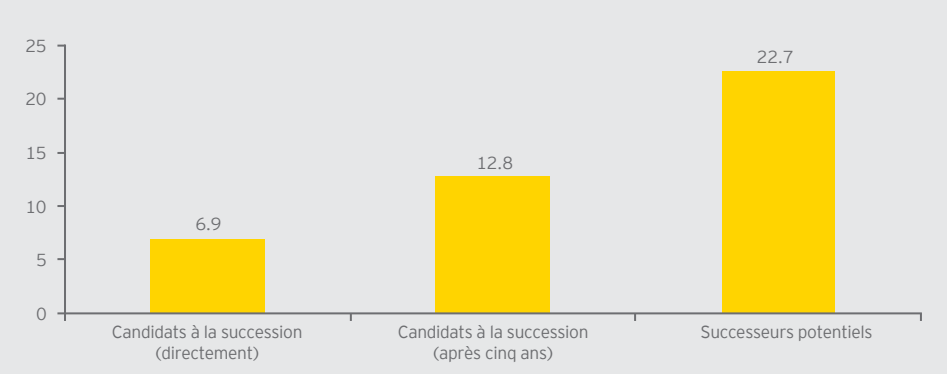


Figure 7 : Catégories de successeurs, en % des étudiants issus d'une entreprise familiale

2. Comprend les réponses : jamais et vaguement.
3. Comprend les réponses : de manière répétée, relativement concrètement, décision prise de manière explicite, projet de reprise déjà clairement défini, processus de reprise entamé.
4. Comprend les réponses : processus de reprise achevé.



Afin de mieux visualiser la force des intentions de succession, nous avons élaboré un indice présenté dans le tableau. Nous avons attribué une valeur numérique à chaque option et, partant, à chaque étudiant, ce qui nous a permis d'établir la valeur moyenne par pays.

Option[5]	Valeur
Jamais	0
Vaguement	1
De manière répétée	2
Relativement concrètement	3
J'ai explicitement pris la décision de reprendre l'entreprise parentale/familiale	4
Nous avons défini concrètement quand et comment je reprendrai l'entreprise familiale	5
La reprise est déjà entamée	6
La reprise de l'entreprise parentale/familiale est déjà achevée (participation majoritaire)	7

Tableau 1 – Force des intentions de succession et facteurs correspondants

Les indices des successions moyens par pays sont illustrés à la figure 8. Le Liechtenstein, l'Argentine, la Russie et le Mexique affichent les moyennes les plus élevées, alors que les Pays-Bas, la Finlande, la France et la Belgique présentent les valeurs les plus faibles.

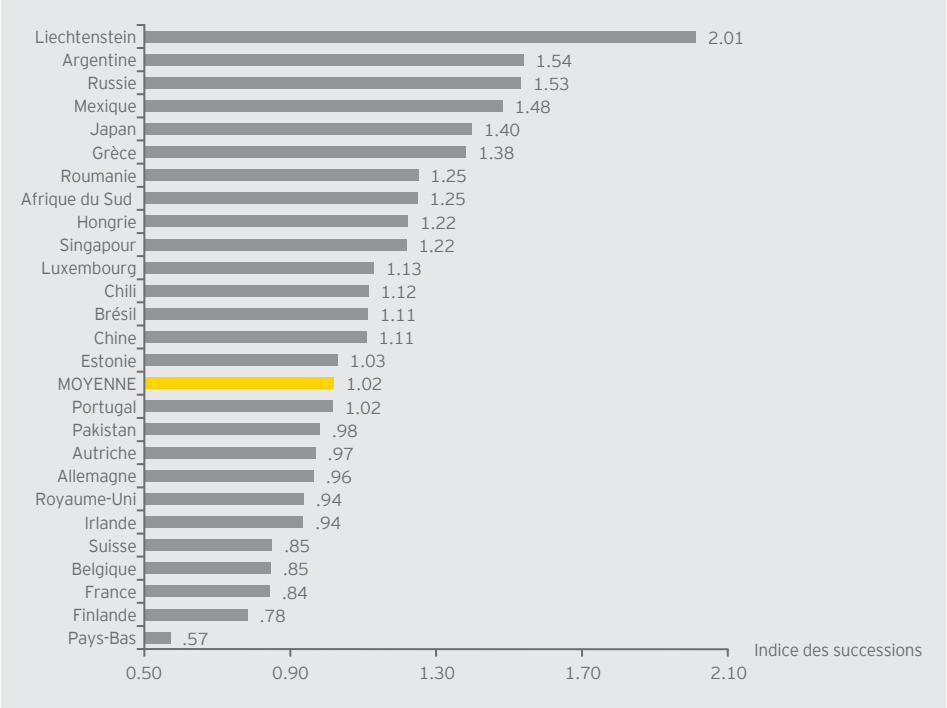
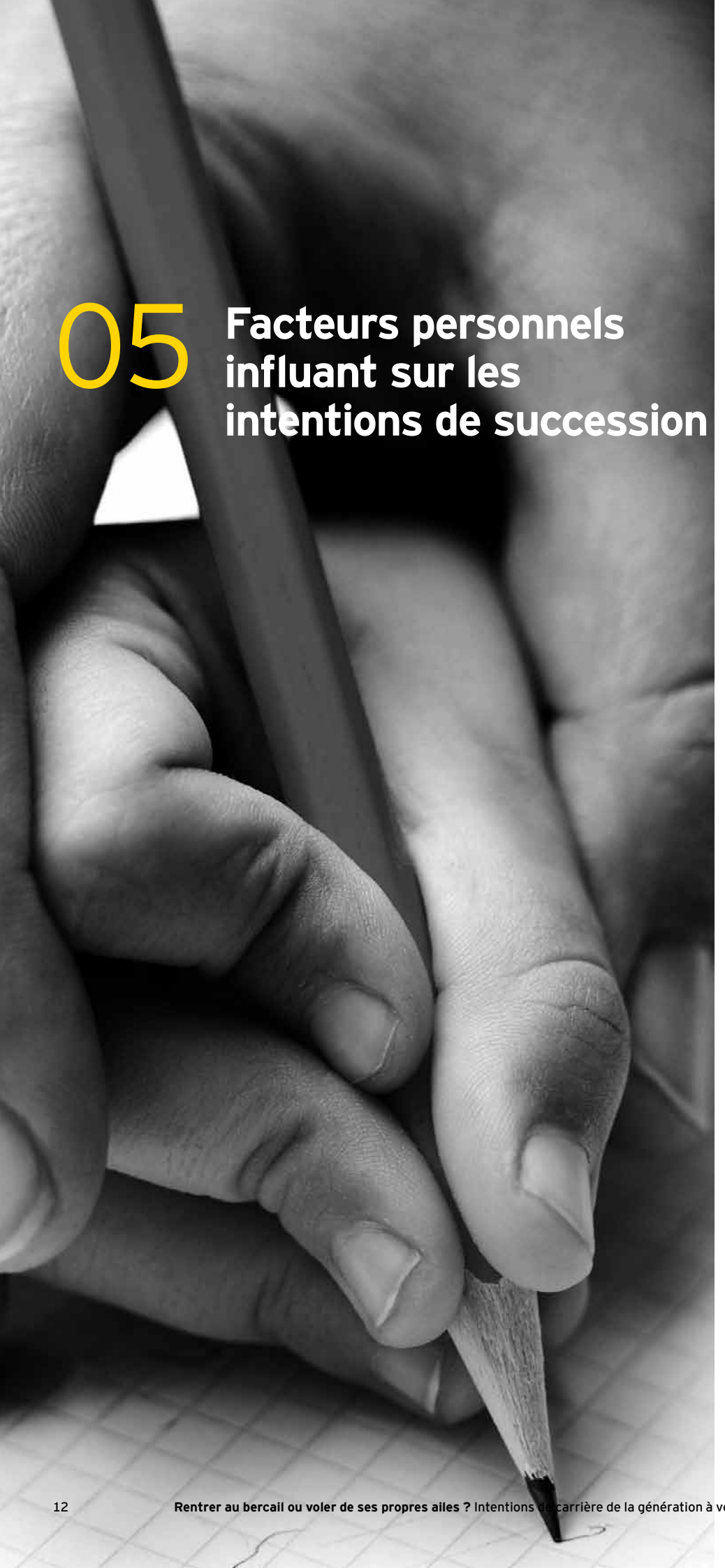


Figure 8 : Indices des successions moyens par pays

5. Nous faisons l'hypothèse d'un ordonnancement hiérarchique de ces catégories; les chiffres de 0 à 7 indiquent une équidistance. Cette hypothèse peut ne pas être valable pour tous les cas.



05 Facteurs personnels influant sur les intentions de succession

Après avoir déterminé les intentions de carrière de notre échantillon d'étudiants, nous allons à présent nous pencher sur les facteurs personnels susceptibles d'influer sur l'intention de rejoindre l'entreprise familiale, à savoir :

- Domaine d'études (matière du diplôme)
- Sexe
- Participation dans l'entreprise
- Expérience professionnelle
- Implication
- Motivations
- Environnement personnel
- Perception d'obstacles

Domaine d'études

Dans notre hypothèse, les intentions de succession dépendent du domaine d'études poursuivies. La figure 9 présente les pourcentages d'étudiants de notre échantillon qui envisagent de rejoindre l'entreprise familiale (soit immédiatement, soit cinq ans après avoir quitté l'université), selon la filière suivie.

On peut remarquer que les étudiants en sciences économiques et en gestion sont ceux qui affichent les intentions les plus fortes de rejoindre l'entreprise familiale.

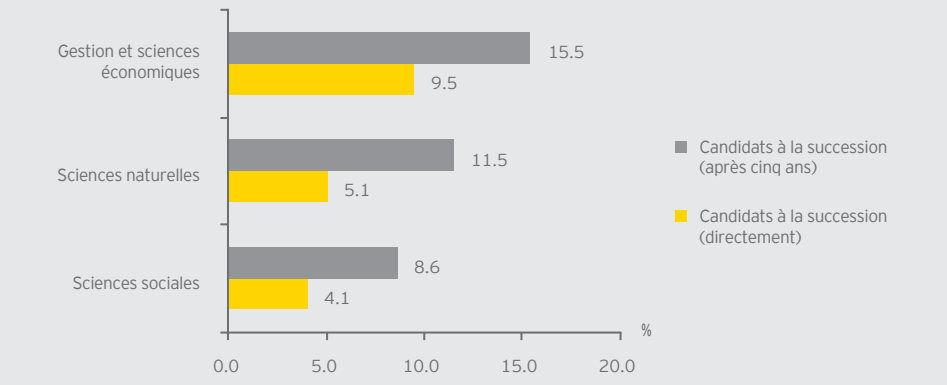


Figure 9 : Proportions d'étudiants selon le domaine d'études ayant l'intention de reprendre les rênes de l'entreprise familiale, immédiatement après les études ou 5 ans plus tard

Sexe

Malgré des différences culturelles, la poursuite de la tradition entrepreneuriale de la famille implique souvent une transmission de père en fils. Mais les intentions de succession des hommes sont-elles vraiment différentes de celles des femmes ?

D'après l'analyse des projets de carrière de nos étudiants cinq ans après la fin de leurs études, il apparaît que la part des candidats à la succession est similaire pour les deux sexes. Le sexe ne semble donc pas être un facteur discriminant dans ce contexte.

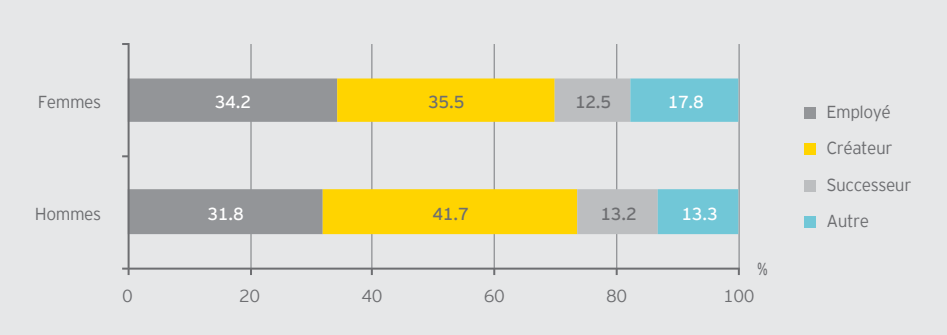


Figure 10 : Intentions de carrière des hommes et des femmes 5 ans après les études



Participation dans l'entreprise

Près de 80 % des étudiants de notre échantillon ne détiennent aucune participation dans l'entreprise familiale au moment du sondage. Les participations minoritaires représentant 18,7 % des cas, contre à peine 2,7 % pour les participations majoritaires. Le taux de participation moyen des étudiants déjà actionnaires est de 6,3 %.

Expérience professionnelle

Nous nous sommes attachés également à l'expérience professionnelle acquise par notre échantillon d'étudiants dans leur entreprise familiale. Plus d'un tiers d'entre eux y ont déjà travaillé, et pour près de la moitié, sur une période de plus de deux ans. On peut donc dire que les étudiants de notre échantillon ont, en moyenne, travaillé 3,9 ans au sein de l'entreprise familiale avec une charge de travail hebdomadaire de 18,2 heures.

Implication et motivations

Nous estimons que le niveau d'engagement émotionnel des étudiants à l'égard de leur entreprise familiale influe sur leur volonté de la rejoindre un jour. La figure 11 illustre combien cet engagement émotionnel détermine les intentions de carrière, selon que les étudiants sont des candidats à la succession, des créateurs d'entreprise ou des employés d'autres sociétés. Comme on peut s'y attendre, les candidats à la succession ayant un lien affectif fort avec leur entreprise familiale sont plus enclins à faire le choix de carrière de rejoindre les rangs de la société familiale.

Comme le montrent d'autres études (Zellweger, Sieger et Halter, 2011), les candidats à la succession ont des motivations autres que celles des étudiants qui font des choix de carrière différents (cf. figure 12). Ce graphique présente les réponses de notre échantillon d'étudiants à qui nous avons demandé d'évaluer l'importance relative de certaines raisons motivant leurs futurs choix de carrière (1 = pas du tout important, 7 = très important).

Notre analyse montre que les candidats à la succession, à la différence de leurs pairs, sont motivés essentiellement par des raisons liées à la tradition familiale, à l'orientation transgénérationnelle et à la reproduction de modèles familiaux.

Il n'est pas étonnant de voir que notre groupe de futurs créateurs d'entreprise ait accordé une plus grande importance que leurs pairs à des motivations entrepreneuriales comme « être son propre patron », « saisir une opportunité d'affaires », « se mettre au défi » et « réaliser son propre rêve ». Ce résultat montre que la succession n'est pas

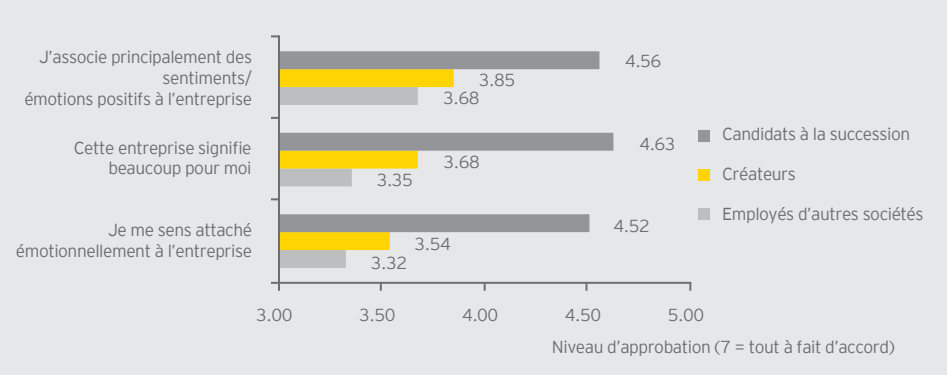


Figure 11 : Engagement émotionnel des étudiants à l'égard de leur entreprise familiale

considérée comme un moyen de satisfaire des motifs purement entrepreneuriaux. Les étudiants fortement motivés sur le plan entrepreneurial préfèrent généralement créer leur propre entreprise que de reprendre celle de leurs parents.

Finalement, il est intéressant de constater que la motivation financière en termes de génération de revenus ne diffère pas beaucoup entre les créateurs d'entreprise et les candidats à la succession.

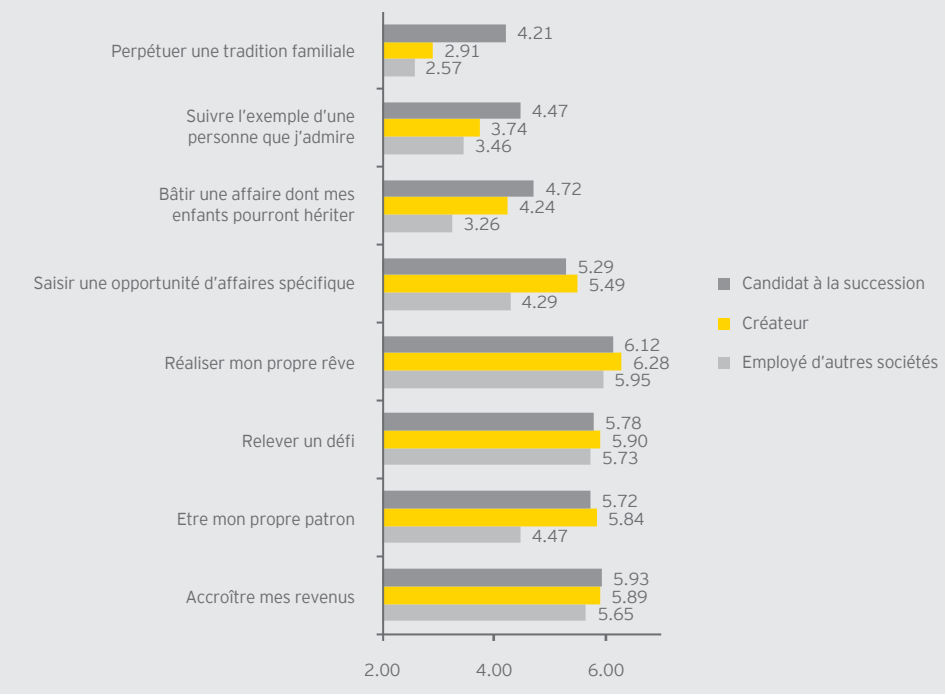


Figure 12 : Différences de motivation vis-à-vis des choix de carrière professionnelle

Opinion des parents – et importance qui lui est accordée par les étudiants

Les parents ont généralement une influence sur les choix professionnels de leurs enfants. Pour analyser cet aspect, nous avons demandé aux étudiants comment leurs parents et les autres membres de la famille réagiraient s'ils optaient pour une carrière d'entrepreneur (1 = de manière très négative, 7 = de manière très positive).

Parmi notre échantillon, plus de 85 % des parents réagiraient de manière positive (valeur supérieure à 4) si leurs enfants se décidaient à embrasser une carrière d'entrepreneur – 45,5 % auraient même une réaction très positive (valeur 7).

Mais quelle est l'importance accordée par les étudiants à ce que disent leurs parents sur leur choix de carrière (1 = pas important, 7 = important) ? Dans 84,9 % des cas, l'opinion des parents est importante. 44,4 % des étudiants indiquent qu'ils lui accordent une très grande importance (valeur 7). La moyenne générale est de 5,87.

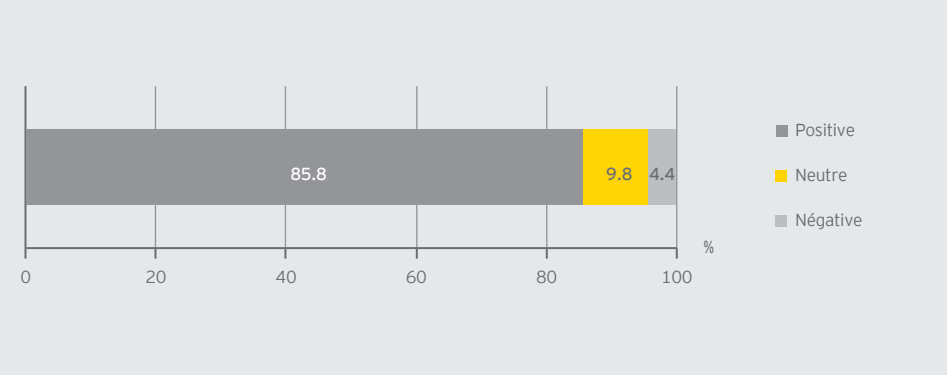


Figure 13 : Réaction des parents face au choix de leur enfant de devenir entrepreneur

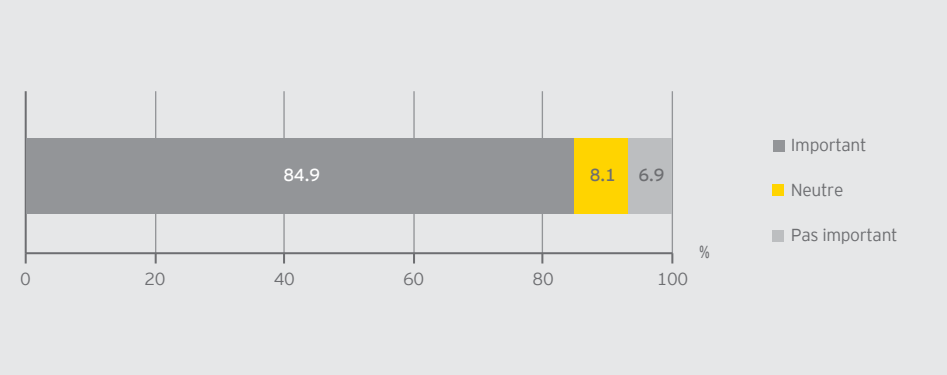


Figure 14 : Importance de l'opinion des parents sur les intentions de carrière de leurs enfants



La réaction des parents au choix de leurs enfants de s'engager dans une carrière entrepreneuriale est très positive en moyenne. De surcroît, cette opinion est aussi très importante pour les étudiants. Mais existe-t-il des différences à l'échelle internationale concernant ces deux aspects (réaction des parents et importance que lui accordent les étudiants) ? La réponse à cette question est illustrée à la figure 15.

Même si les valeurs moyennes sont relativement élevées sur les deux axes, on observe quelques différences nationales qui méritent d'être relevées. La figure 15 représente quatre groupes de pays, dont deux sont particulièrement intéressants :

1. *En bas à gauche :* dans ce groupe, la réaction des parents à une carrière d'entrepreneur de leurs enfants est inférieure à la moyenne, de même que l'importance que les étudiants accordent à l'opinion de leurs parents. Le groupe est composé de pays développés tels que le Japon, la Finlande, la Belgique, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Suisse. Ces pays ne semblent pas fournir de cadre particulièrement fertile aux successions familiales.
2. *En haut à droite :* ici, la réaction à une carrière d'entrepreneur est très positive et l'opinion des parents est très importante pour les étudiants. Dans ce groupe, on trouve essentiellement des pays émergents tels que l'Afrique du Sud, la Roumanie, le Chili, le Mexique et le Brésil. Ces pays offrent un terreau fertile aux transmissions à l'intérieur de la famille.

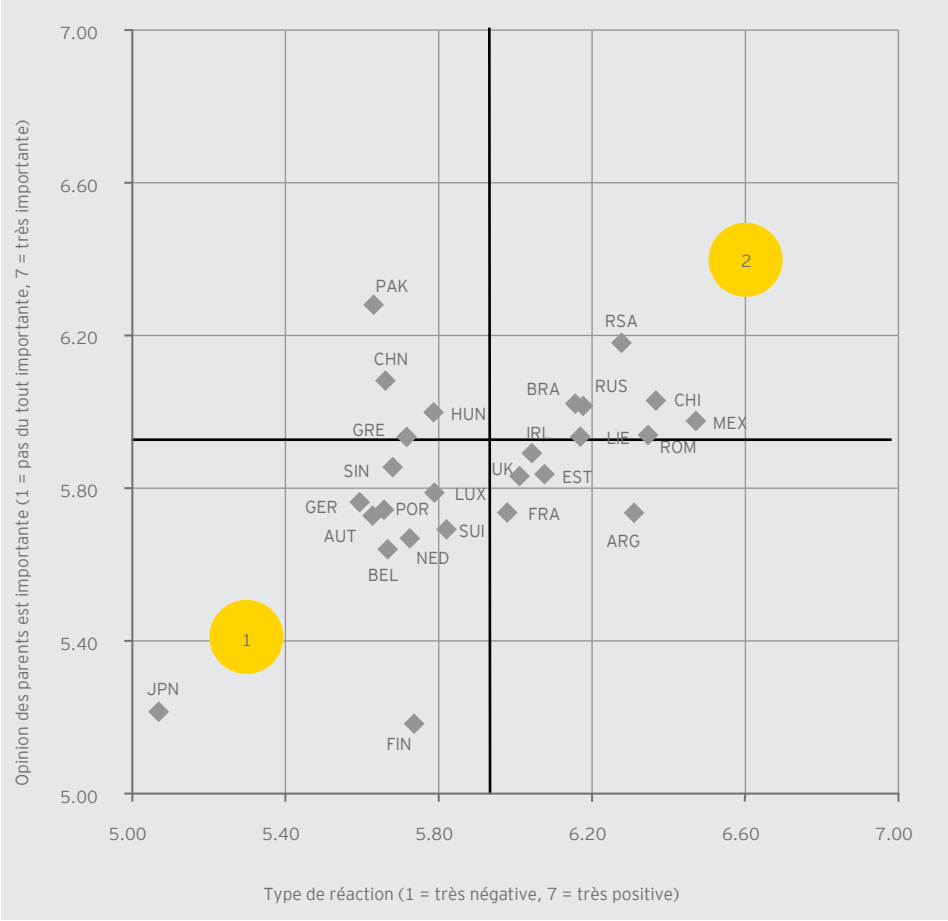


Figure 15 : Réaction des parents et importance relative en fonction des pays

Perception d'obstacles à la succession

Afin d'analyser les facteurs qui empêchent les étudiants de succéder à leurs parents à la tête de l'entreprise familiale, nous leur avons demandé dans quelle mesure certains aspects représentaient pour eux un obstacle à la succession (1 = pas du tout, 7 = très fortement).

Les obstacles les plus importants sont le fait d'être limité dans ses propres projets professionnels, le doute concernant les compétences requises et le manque d'intérêt dans l'activité de l'entreprise. Les aspects liés à la famille, comme le fait de travailler quotidiennement avec ses proches ou la responsabilité de poursuivre la tradition familiale, ne semblent pas avoir d'effet décourageant sur les étudiants.



Perceptions du contrôle exercé sur sa vie personnelle

Un autre aspect intéressant à examiner dans le contexte des successions est le locus de contrôle interne des étudiants. Les personnes qui ont un locus de contrôle interne élevé pensent qu'elles peuvent influer sur le cours de leur vie, c'est-à-dire que leur sort repose entre leurs mains. Le concept de locus de contrôle s'oppose à la théorie du comportement planifié mentionnée au début de l'étude. Bien qu'il vienne confirmer les résultats les plus récents (Zellweger et al. 2011), il exerce un effet négatif sur l'intention de succession. Cela signifie que les étudiants qui pensent pouvoir contrôler leur propre vie s'abstiennent souvent de prendre le relais de leurs parents.

Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que ces étudiant, qui ont grandi dans une famille d'entrepreneurs, sont conscients du fardeau et des responsabilités qui incombent à leurs parents. Ils connaissent les pressions exercées sur leurs parents par les concurrents, les banques, les employés et même les membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Ils peuvent ainsi avoir l'impression que leurs parents n'ont pratiquement aucun contrôle sur leur vie professionnelle. En conséquence, pour éviter une telle situation et garder le contrôle de leur destin, ils décident de ne pas reprendre l'entreprise familiale.

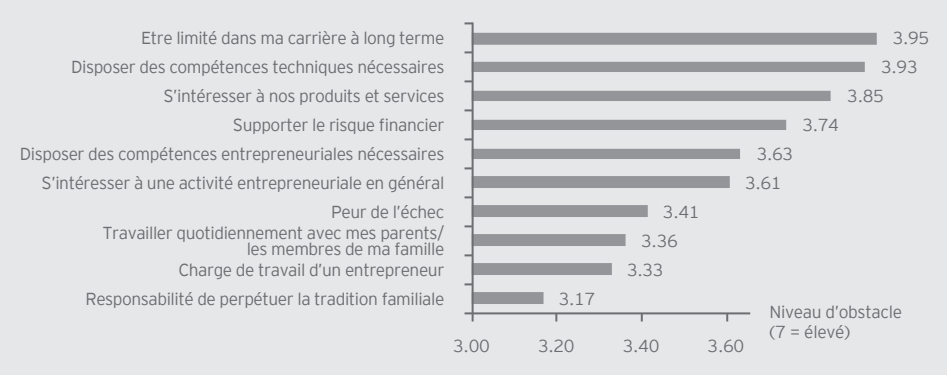


Figure 16 : Importance relative des différents obstacles perçus à la succession

Auto-efficacité entrepreneuriale

L'auto-efficacité entrepreneuriale joue un rôle essentiel dans la carrière d'entrepreneur. Elle permet de mesurer la confiance en soi des étudiants et leur optimisme quant à l'accomplissement des tâches entrepreneuriales, par exemple assurer le succès de l'entreprise, prendre des décisions en période d'incertitude et de risque, prendre des risques calculés ou élaborer de nouvelles idées.

Il est intéressant de noter que, selon notre modèle de régression, l'auto-efficacité entrepreneuriale est en corrélation négative avec l'intention de succession. Plus les étudiants issus d'une entreprise familiale pensent qu'ils sont compétents et qualifiés pour une carrière d'entrepreneur, moins ils envisagent d'emboîter le pas de leurs parents. Au contraire, ils préfèrent créer leur propre entreprise où ils auront plus de chances de réaliser leurs aspirations. Cela vient également confirmer nos résultats antérieurs selon lesquels les motifs entrepreneuriaux sont plus importants pour les créateurs d'entreprise que pour les candidats à la succession.

06 Facteurs liés à l'entreprise influant sur les intentions de succession

Après avoir examiné les facteurs personnels susceptibles d'influer sur le choix de carrière des étudiants, nous allons à présent nous pencher sur les facteurs liés à l'entreprise.

Taille de l'entreprise et portefeuille d'entreprises familiales

Comme le montre la figure 17, nous observons une corrélation positive entre la taille de l'entreprise familiale en termes de nombre d'employés et l'intention de nos étudiants de rejoindre l'entreprise. Autrement dit, plus grande est la taille de l'entreprise, plus les étudiants sont susceptibles de rejoindre cette entreprise.

Pour ce qui est de la taille, nous observons que près de 70 % de l'ensemble des entreprises familiales comptent moins de 5 employés tandis qu'environ 10 % d'entre elles en ont plus de 20 (pour les entreprises familiales de notre échantillon la moyenne se situe à 16,6 employés).

Cependant, la taille moyenne de l'entreprise varie considérablement selon les pays, avec par exemple plus de 40 employés en moyenne en Chine, au Royaume-Uni et en Russie; la taille de l'entreprise familiale pouvant constituer un indicateur de performance et d'attractivité, nous supposons qu'il existe une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et l'intention de succession, ce qui est confirmé par notre analyse.

Un autre phénomène intéressant à étudier est l'idée que les familles d'entrepreneurs posséderaient fréquemment plus d'une entreprise. Bien que la taille moyenne des entreprises familiales de notre échantillon soit relativement faible,

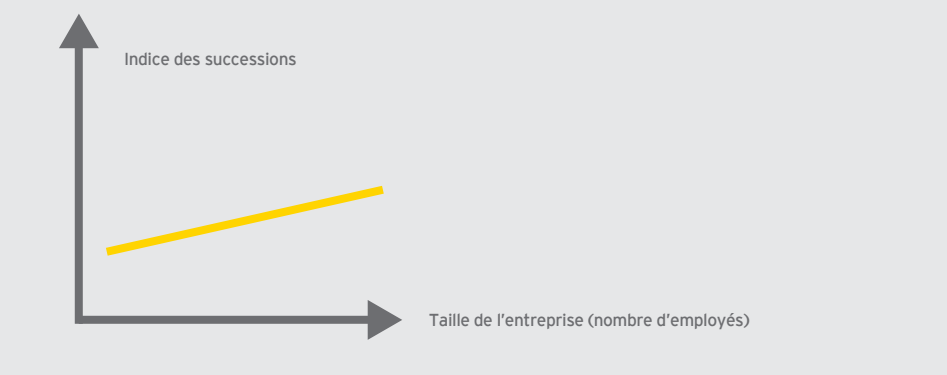


Figure 17 : Taille de l'entreprise et indice des successions

le nombre moyen de sociétés détenues est de 1,38, l'entreprise la plus importante du portefeuille familial contribuant en moyenne à 70 % du chiffre d'affaires total. Environ 85 % des étudiants déclarent que leur famille ne possède qu'une seule entreprise. Près de 5 % d'entre eux affirment que leur famille détient au moins trois entreprises.

L'une des raisons motivant les entreprises familiales à procéder à des acquisitions et à créer d'autres entités est d'offrir des opportunités d'emploi aux membres de la famille. On peut donc faire l'hypothèse de l'existence d'une corrélation positive entre le nombre d'entreprises détenues par la famille et la force des intentions de succession.

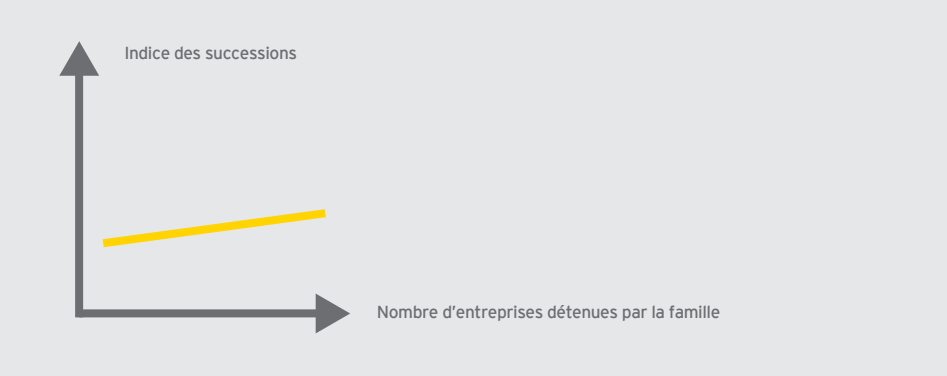


Figure 18 : Taille du portefeuille d'entreprises familiales et indice des successions

Age de l'entreprise

La majorité des étudiants de notre échantillon ont indiqué que leur entreprise familiale était dans le giron de la génération fondatrice (l'âge moyen de l'entreprise familiale était de 24,3 ans). Cependant, notre analyse ne nous permet pas de confirmer l'existence d'un lien de corrélation significatif entre l'âge de l'entreprise et les intentions de carrière.

Performance de l'entreprise

Nous faisons l'hypothèse que la performance de l'entreprise familiale pourrait influer sur l'intention des sondés de prendre la succession. Nous avons demandé à des étudiants d'évaluer la performance de l'entreprise de leurs parents par rapport à la concurrence sur les trois dernières années en termes de chiffre d'affaires, de parts de marché, de profits et de la création d'emplois (1 = bien moins bonne, 4 = équivalente, et 7 = bien meilleure). La moyenne obtenue pour les quatre catégories, tous pays confondus, s'élève à 4,26, ce qui est légèrement au-dessus de la proposition neutre.

Afin d'en savoir plus, nous avons créé deux groupes : le premier réunit les étudiants issus d'entreprises familiales à faible performance (valeurs de performance allant de 1 à 2); le second les étudiants issus d'entreprises hautement performantes (valeurs comprises entre 6 et 7).

La figure 19 illustre les intentions de choix de carrière de ces deux groupes cinq ans après la fin des études. Nous constatons que la part des étudiants ayant l'intention de reprendre des rênes de l'entreprise est deux fois plus importante dans les entreprises hautement performantes.

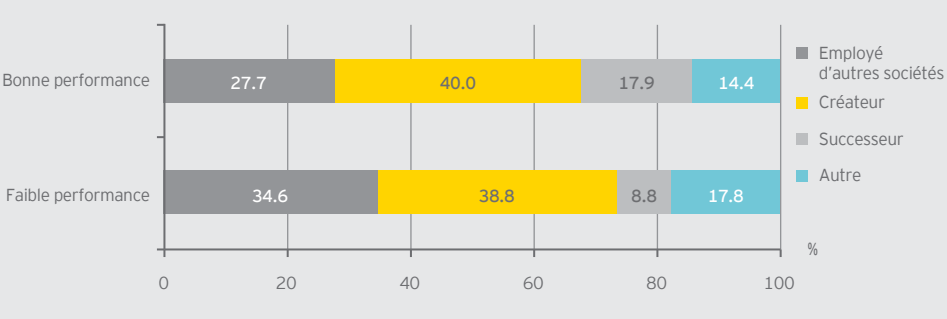


Figure 19 : Groupes de performance et intentions de choix de carrière cinq ans après la fin des études

La plupart des candidats à la succession découragés par la faible performance de l'entreprise familiale expriment leur préférence pour un emploi salarié.

Bien que notre analyse de régression n'ait pas permis de confirmer l'existence d'une corrélation positive entre la performance de l'entreprise et l'intention de succession

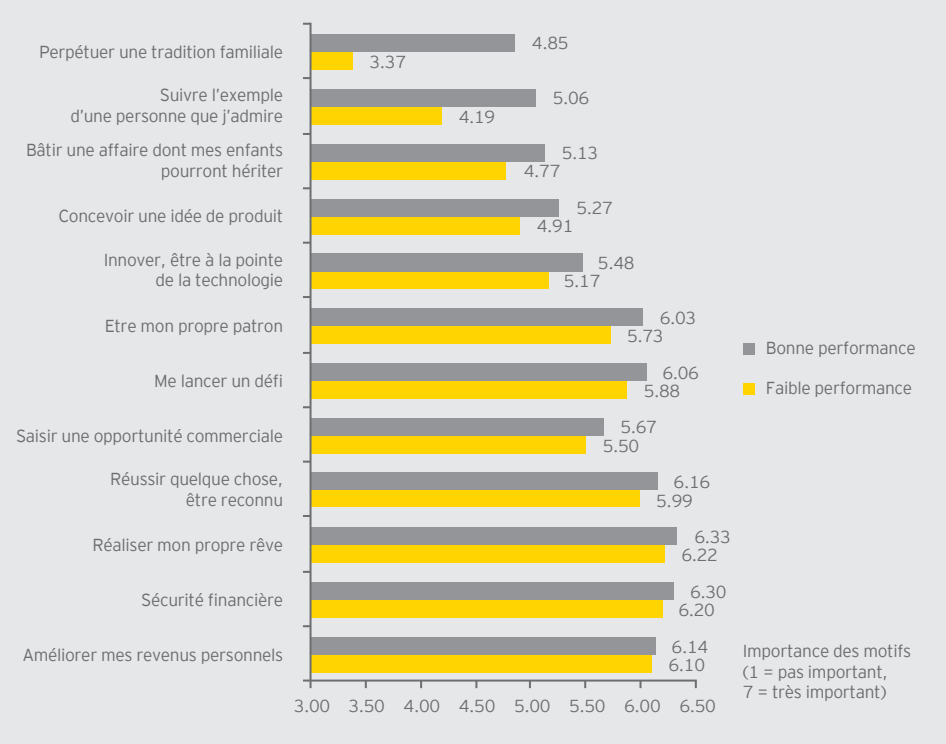


Figure 20 : Différences de motivation entre les candidats à la succession en fonction de la performance de la société



(voir annexe), nous avons exploré d'autres différences entre ces deux groupes d'étudiants. La figure 21 fait ressortir les différences dans l'importance des motifs invoqués, selon que les étudiants proviennent d'une entreprise familiale à faible ou forte performance.

Nous constatons que les candidats à la succession d'entreprises familiales performantes :

- accordent une plus grande importance aux aspects en rapport avec la famille et la tradition, comme le fait de construire une entreprise profitant aux futures générations et de reproduire un modèle familial
- accordent une plus grande importance au développement de nouveaux produits, à l'esprit d'innovation, au fait d'être son propre patron et à la souplesse dans la vie privée[6]

La performance semble attirer les étudiants qui poursuivent un double objectif, à savoir perpétuer la tradition familiale et reproduire un modèle, mais aussi réaliser ses propres idées d'innovation dans un environnement de travail que l'on choisit soi-même. Cela indique qu'il existe un pool unique d'objectifs de succession, distinct du contexte de création d'entreprise, au sein duquel le deuxième groupe de motifs semble prévaloir.

Il est toutefois intéressant d'observer que les candidats à la succession d'entreprises familiales, qu'elles soient peu ou très performantes, ne répondent pas de manière différente en ce qui concerne l'importance qu'ils accordent aux enjeux de type challenge ou opportunité, comme le fait de saisir une opportunité d'affaires, d'accomplir quelque chose ou de réaliser un rêve personnel.

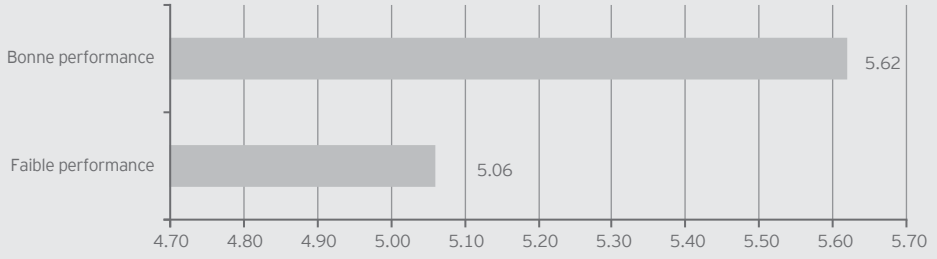


Figure 21 : Auto-efficacité entrepreneuriale des successeurs dans les entreprises familiales à faible et bonne performance

Peut-il exister une sélection indésirable dans le contexte d'une succession familiale interne ?

Sur la base de ces résultats, on est en droit de se demander si les entreprises performantes n'attirent pas les mauvais successeurs, autrement dit des successeurs principalement en quête d'avantages financiers immédiats pour eux-mêmes, ou ne disposant pas des compétences entrepreneuriales suffisantes. Ces personnes pourraient envisager de s'impliquer dans l'entreprise par facilité au vu de ses bonnes performances.

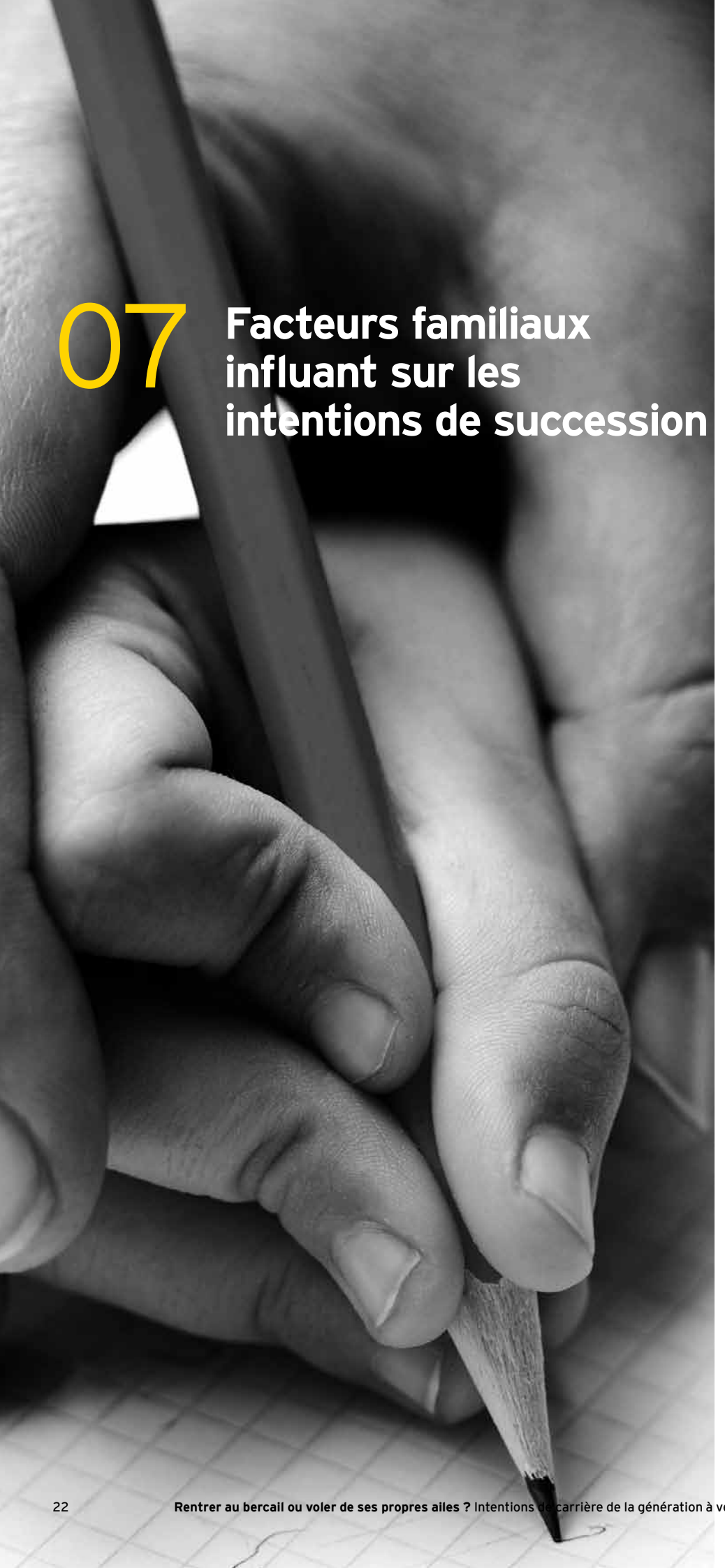
Toutefois, les candidats à la succession d'entreprises familiales florissantes n'attribuent pas plus d'importance aux aspects financiers que ceux des entreprises peu performantes (voir figure 20).

Nous nous sommes également intéressés au niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale au sein d'entreprises à faible et bonne performance. Ce critère influençant positivement les intentions et les actions entrepreneuriales, comme nous l'avons montré, il est particulièrement recherché dans les carrières entrepreneuriales. La figure 21 montre le degré d'auto-efficacité entrepreneuriale des candidats à la succession des entreprises familiales à faible et bonne performance.[7]

Dans le cas des entreprises familiales performantes, l'auto-efficacité entrepreneuriale des candidats à la succession apparaît nettement plus élevée. Les étudiants ayant l'intention de succéder à leurs parents dans des entreprises familiales performantes sont plus convaincus de posséder les aptitudes entrepreneuriales nécessaires et plus optimistes à cet égard que les candidats à la succession d'entreprises familiales peu performantes.

Globalement, nous n'avons pu mettre en évidence aucune sélection indésirable. Par conséquent, la bonne performance de l'entreprise ne semble pas attirer de successeurs espérant avant tout en retirer un avantage financier personnel. En outre, une entreprise familiale performante attire des étudiants possédant un haut niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale.

6. Pour tous ces aspects, les différences moyennes des raisons sont significatives à 0,05 près.
7. La différence moyenne de la moyenne globale est significative à 0,05 près. De plus, les candidats à la succession d'entreprises familiales performantes obtiennent des valeurs nettement supérieures pour tous les aspects d'auto-efficacité entrepreneuriale.



07 Facteurs familiaux influant sur les intentions de succession

Les intentions de succession des étudiants issus de familles d'entrepreneurs sont également susceptibles d'être influencées par des facteurs en rapport avec la famille. Nous avons par conséquent étudié la structure familiale, le nombre de frères ou sœurs plus âgés, ainsi que le degré de cohésion familiale.

Nos chiffres montrent que les familles des étudiants possèdent en moyenne 74,92 % des parts de l'entreprise familiale et que 1,93 membre de la famille est impliqué dans les opérations de la société. Notre étude montre que le management et le contrôle des sociétés sont aussi, dans la plupart des cas, assurés majoritairement par les familles.

Rang au sein de la fratrie

Un autre facteur intéressant à prendre en compte concernant la structure familiale est le nombre de frères et sœurs plus âgés que possèdent les étudiants. Dans certains pays, l'ordre de naissance en général, et le statut d'aîné(e) en particulier, jouent encore un rôle important pour la succession à la tête de l'entreprise familiale.Nous avons constaté que les étudiants de notre échantillon avaient, en moyenne, 1,04 frère ou sœur plus âgé(e), ce qui signifie, toujours dans notre moyenne, que les personnes interrogées sont le deuxième enfant de la famille.

Notre analyse montre qu'il existe de fait une corrélation négative entre le nombre de frères et sœurs plus âgés et les intentions de succession. L'ordre de naissance et le rang d'aîné(e) semblent donc bien avoir un impact sur la succession intrafamiliale.

Cohésion familiale

Nous nous sommes également intéressés à la cohésion familiale, qui se définit par l'intimité, l'unité, la confiance et le soutien entre les membres de la famille et avons cherché à savoir dans quelle mesure elle pouvait avoir un impact sur les intentions de succession.

Il apparaît que la cohésion familiale est très forte au sein des familles d'entrepreneurs de notre échantillon (dans près de 75 % des cas). Normalement, la cohésion familiale est désirée par les familles. Pourtant, à notre grande surprise, notre analyse de régression fait ressortir une corrélation négative entre la cohésion familiale et l'intention de succession.

En d'autres termes, plus les membres de la famille sont proches, plus la probabilité de voir la descendance rejoindre l'entreprise est faible. Cela pourrait s'expliquer par un sentiment de malaise ou d'enfermement; les membres de la famille les plus jeunes pouvant se sentir étouffés par l'omniprésence de la famille. Ils peuvent également se sentir forcés de rester dans l'ombre d'une famille où chaque personne voit son rôle limité à celui de « membre de la famille » ou simplement de « fils ou fille de son père », sans aucun autre choix.

Cette subordination de l'individu au groupe familial peut faire naître l'idée et l'envie d'être maître de son propre destin. C'est pourquoi certains étudiants peuvent choisir de se libérer de la famille en refusant de prendre la succession de l'entreprise. Cela rejoint nos résultats antérieurs selon lesquels l'existence d'un locus de contrôle interne conduit à un affaiblissement des intentions de succession. La perception du contrôle est donc un facteur déterminant des intentions de succession.

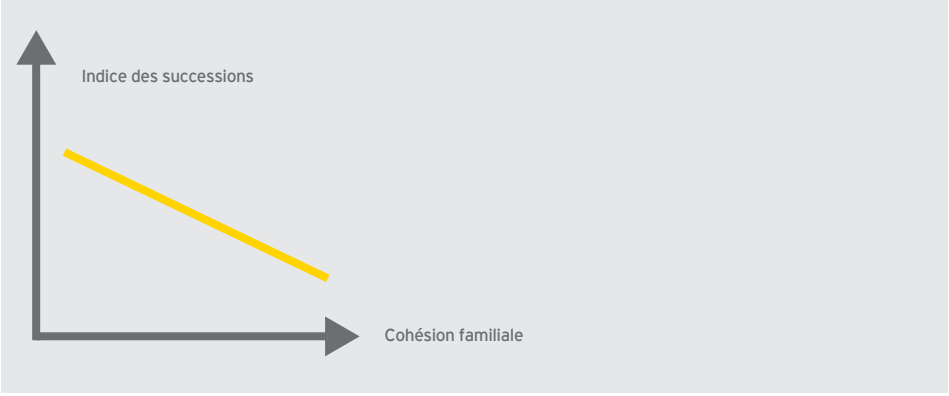
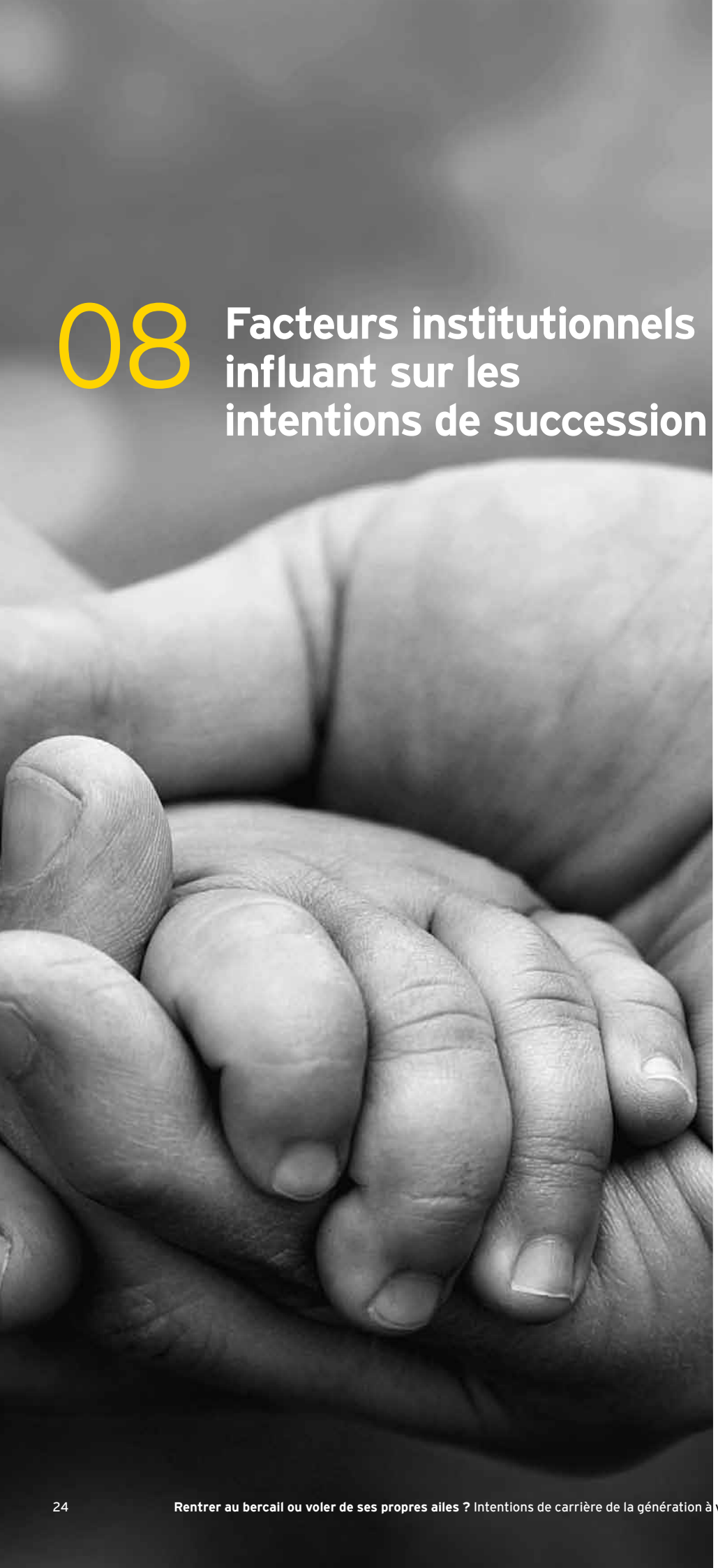


Figure 22 : Cohésion familiale et indice des successions



08 Facteurs institutionnels influant sur les intentions de succession

Parce qu'il a été mené dans 26 pays à travers le monde, le projet GUESSS nous offre l'opportunité unique d'étudier des facteurs liés au contexte institutionnel et culturel.

Individualisme

Dans les sociétés individualistes, les liens entre individus sont lâches : chacun est censé s'occuper de soi-même. Par contraste, dans les sociétés collectivistes, les gens sont intégrés dans des groupes à forte cohésion, comme par exemple les familles au sens large du terme, au sein desquels la protection des membres est garantie à condition de faire preuve d'une loyauté sans bornes (Hofstede, 2011).

Pour analyser nos sondés, nous avons utilisé les indicateurs d'individualisme de Hofstede pour tous les pays étudiés et les avons mis en relation avec les indices des successions nationaux respectifs.

La figure 23 montre que plus l'individualisme est marqué dans un pays, plus l'indice des successions est faible. Par conséquent, lorsque des étudiants grandissent dans une société où les liens familiaux sont lâches et où il est très important d'être autonome, il semble moins probable qu'ils optent pour la succession. Ici, les sondés montrent qu'ils préfèrent souvent créer leur propre entreprise.

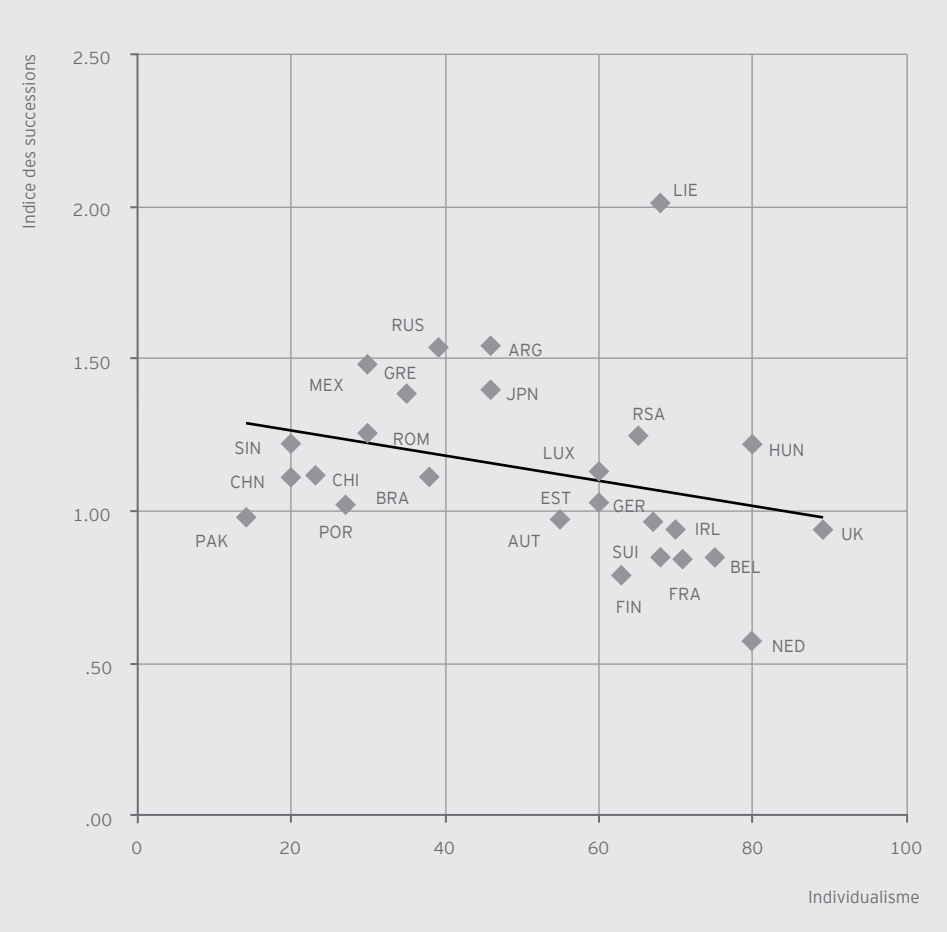


Figure 23 : Individualisme et indice des successions



Evitement de l'incertitude

Un autre facteur susceptible d'influencer les considérations des étudiants en matière de succession est le comportement d'évitement de l'incertitude qui dépend de la tolérance d'un groupe social à l'égard de l'incertitude et de l'ambiguïté. Il indique dans quelle mesure la culture est responsable du fait que les personnes se sentent plus ou moins à l'aise dans des situations non structurées. Les situations non structurées sont des situations nouvelles, surprenantes et qui sortent généralement de l'ordinaire.

Nous faisons l'hypothèse que le fait de rejoindre l'entreprise familiale génère moins d'incertitude par rapport à d'autres choix de carrière, ce qui constituerait donc un choix attractif dans des contextes où les individus tendent à éviter l'incertitude. De fait, nos chiffres font ressortir une corrélation positive entre l'évitement de l'incertitude et l'indice des successions (figure 24).

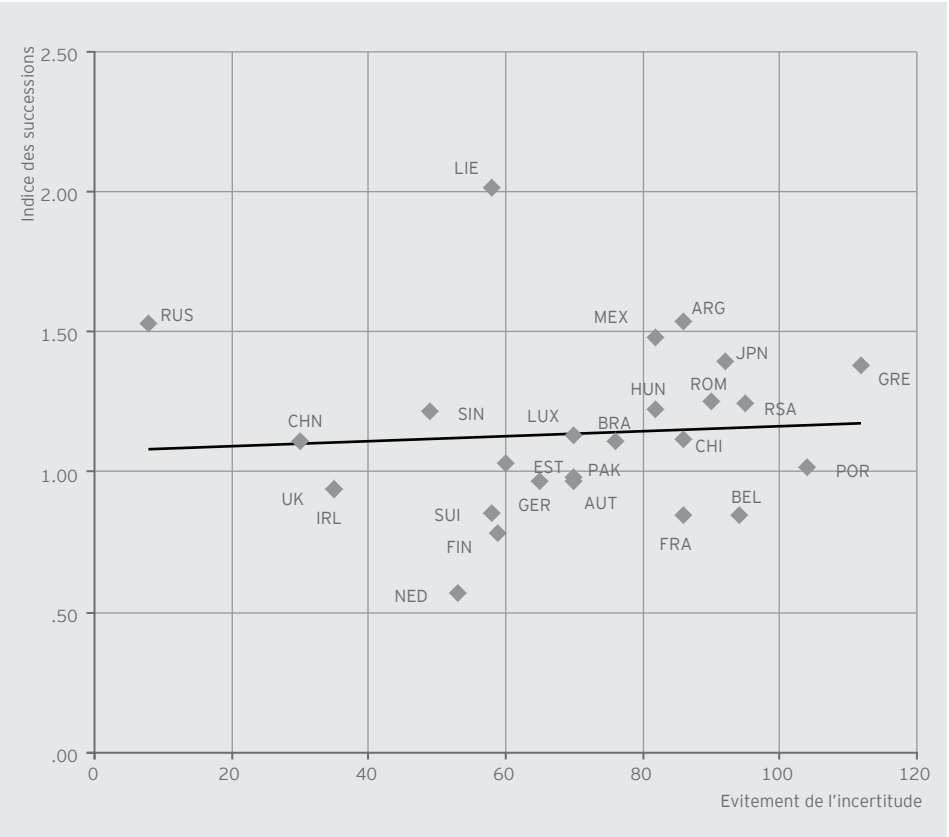


Figure 24 : Evitement de l'incertitude et indice des successions

Richesse nationale

Partant de nos précédentes réflexions concernant la succession par nécessité et la succession opportuniste, nous avons cherché à savoir quelle était l'influence du produit intérieur brut (PIB) par habitant d'un pays sur les intentions de succession des étudiants issus d'entreprises familiales. Le PIB par habitant correspond à la valeur de l'ensemble des produits et des services finaux produits dans un pays au cours d'une année donnée, divisée par la population moyenne pour cette même année.[8] Les résultats de notre analyse (figure 25) confirment le bien-fondé de notre distinction entre succession par nécessité et succession opportuniste.

Dans les pays pauvres, l'indice des successions est élevé car les étudiants n'ont pas d'alternative raisonnable sur le marché du travail. Ils rejoignent souvent l'entreprise de leurs parents par nécessité.

Dans les pays intermédiaires, l'indice des successions diminue. Les systèmes d'éducation et le marché du travail y sont plus élaborés, offrant davantage d'opportunités d'emploi.

En revanche, dans les pays très riches, l'indice des successions augmente à nouveau; cela pourrait être attribuable à l'importance croissante de valeurs comme la tradition familiale ou un désir plus vivace de saisir des opportunités d'affaires sans pression financière directe. Ce schéma est étayé par notre analyse de régression multivariée.[9]

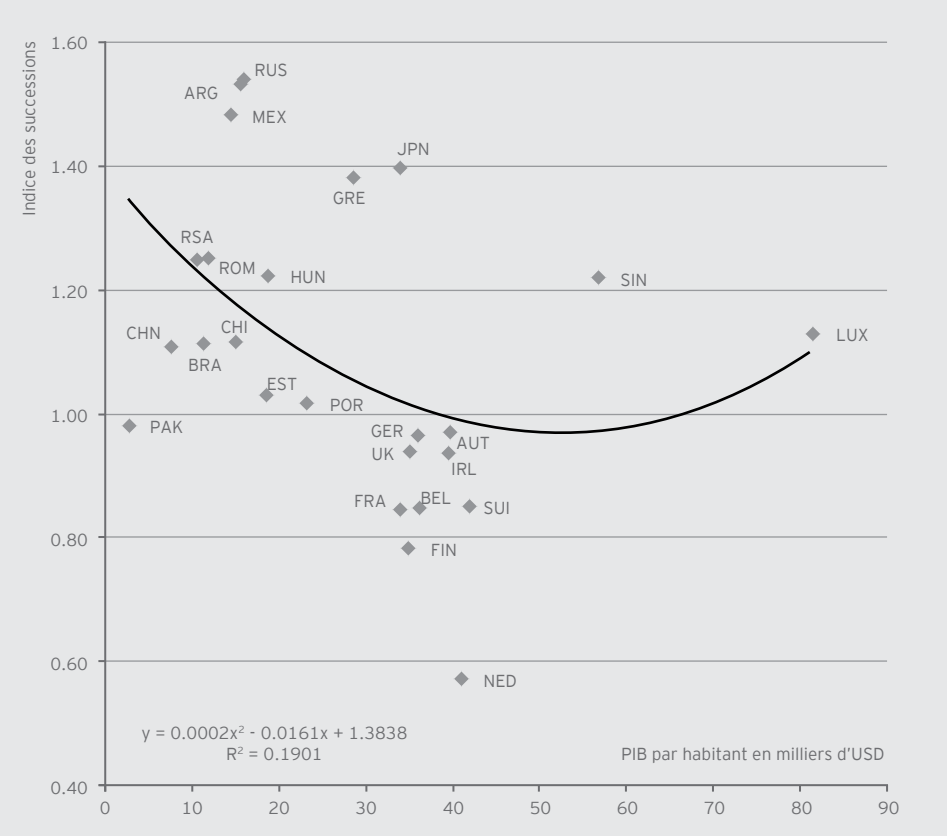


Figure 25 : PIB par habitant et indice des successions

8. Pour chaque pays de notre échantillon, les chiffres du PIB par habitant proviennent du Fonds monétaire international (FMI).
9. Cette constatation est étayée par notre analyse de régression. Nous notons en effet que le PIB a un effet négatif significatif sur les intentions de succession, tandis que l'effet est positif et significatif si le terme est élevé au carré.

09 Synthèse : quels sont les motivations et les obstacles aux intentions de succession ?

Pour combiner les facteurs favorisant et freinant les intentions de succession, nous avons analysé les interactions entre les différents effets indiqués plus haut dans une régression multiple dont nous vous présentons les résultats à la figure 26 (voir le modèle de régression complet en annexe).[10]

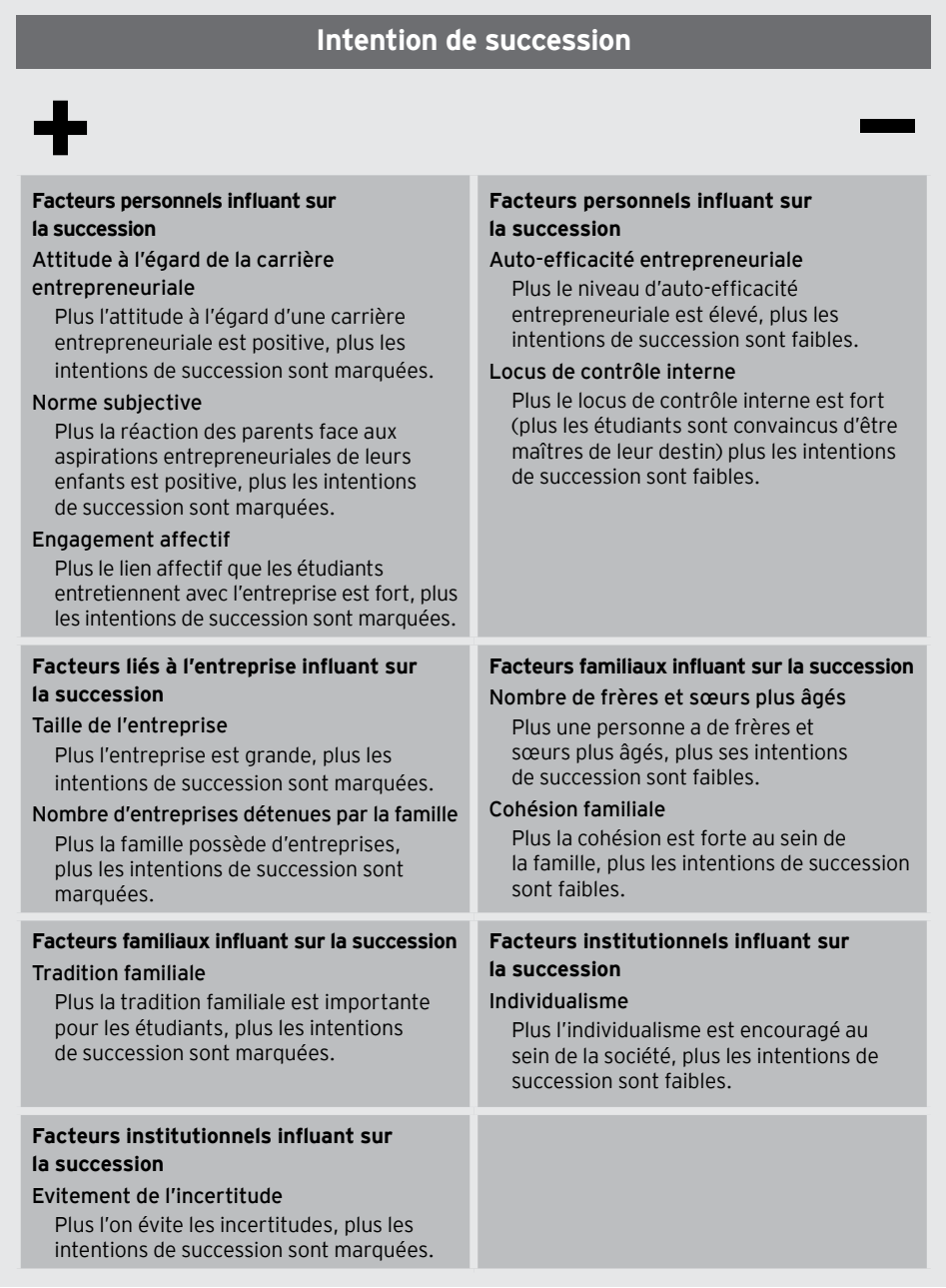


Figure 26 : Facteurs favorisant et freinant les intentions de succession

10. L'analyse multivariée est plus appropriée que les analyses univariées. En effet, celles-ci ne tiennent pas compte des effets de distorsion des variables absentes des analyses univariées.

10 Aspects spécifiques de la succession à la tête de l'entreprise familiale

Structure des successions

Pour en savoir plus sur les intentions concrètes de succession, nous avons demandé aux candidats à la succession ce qu'ils avaient déjà entrepris dans le but de rejoindre l'entreprise de leurs parents.

Nous avons constaté qu'environ 30 % des candidats à la succession n'avaient encore rien fait. Seuls quelque 15 % d'entre eux ont entrepris des mesures très concrètes, comme l'établissement d'un plan financier.

Concernant la structure et les processus financiers des successions planifiées, nous avons remarqué que les parents conservent une partie du capital de l'entreprise dans 67,5 % des cas. En pareil cas, leur participation est de 72 %, ce qui veut dire qu'ils restent majoritairement propriétaires de l'entreprise et que le transfert des parts s'effectue sur le long terme, par exemple sous la forme d'une cession progressive, avec un maintien de la participation et du contrôle de l'entreprise par la famille.

Au sein de notre échantillon, nous avons constaté que 128 étudiants avaient déjà pris le contrôle de l'entreprise familiale de leurs parents en acquérant la majorité des parts. Il est intéressant de noter que dans 55,2 % des cas, les parents ont conservé une partie des parts.

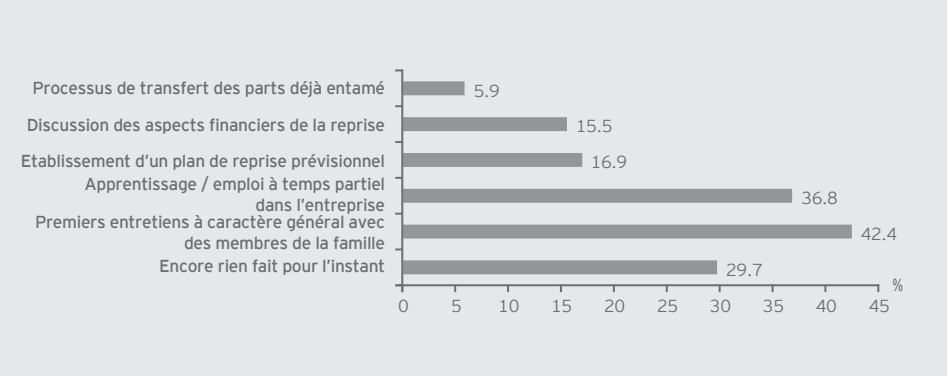


Figure 27 : Actions entreprises pour devenir successeur

A quel prix les parts sont-elles transmises au sein de la famille ?

Nous avons posé à tous les candidats à la succession la question suivante : « Si une personne externe à la famille devait payer un montant égal à 100 pour acquérir la totalité des parts de l'entreprise familiale, combien devriez-vous payer ? » En moyenne, les candidats à la succession de notre échantillon s'attendent à devoir payer un montant égal à 42,94, ce qui correspond à une remise de 57,06 % pour une vente intrafamiliale.

Nous avons calculé les remises en fonction de chaque pays. Les différences constatées sont intéressantes. Au Brésil, en Finlande, au Pakistan et en Grèce, les étudiants tablent sur des remises inférieures à la moyenne de 57,06 %. En revanche, au Japon, en Belgique et au Royaume-Uni, les étudiants espèrent obtenir une remise de plus de 80 % sur le prix accordé aux acheteurs extérieurs à la famille.

Qu'en est-il vraiment dans la réalité ? Nous avons demandé aux étudiants ayant déjà repris la société quelle a été la remise réellement accordée par leurs parents. En moyenne, ces étudiants ont obtenu une remise de 55 %, proche des 57,06 % estimés par les candidats à la succession (voir plus haut).

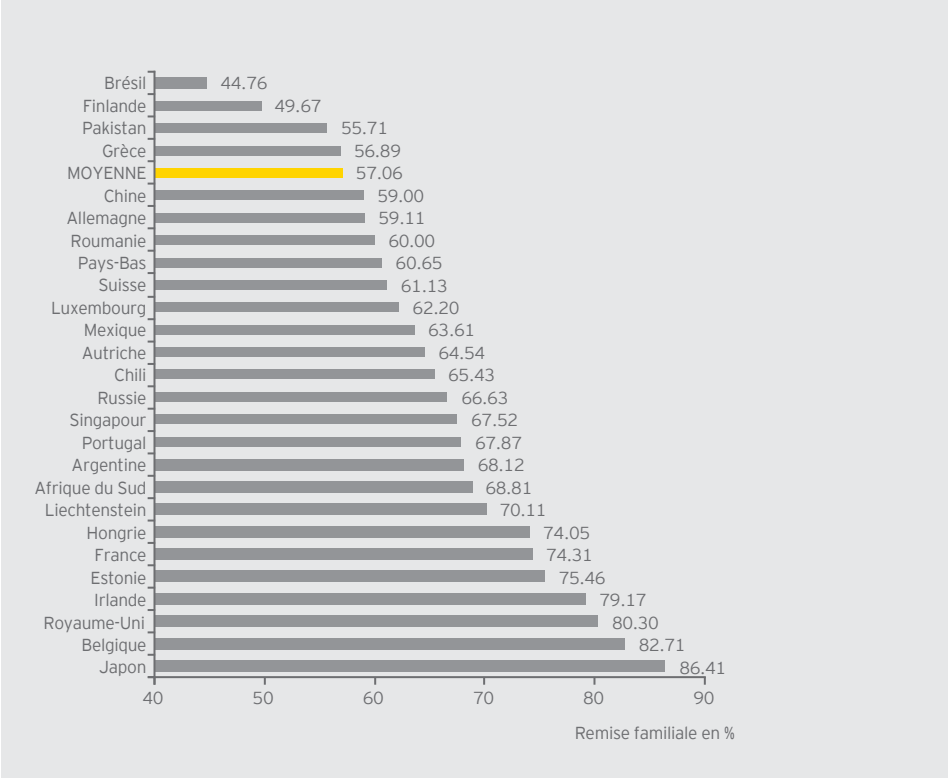


Figure 28 : Remise accordée par la famille pour l'achat de parts de l'entreprise familiale



Quelle est l'incidence du contexte institutionnel sur la remise accordée aux membres de la famille ?

Nous avons fait l'hypothèse que l'importance de la remise accordée aux membres de la famille dépend de la primauté de l'Etat de droit dans le pays. L'Etat de droit désigne le degré de confiance vis-à-vis des règles de la société, de la qualité de l'exécution des contrats et des droits de propriété, de la police et des tribunaux. Pour examiner cette relation, nous avons utilisé des données issues du projet Indicateurs mondiaux de la gouvernance, qui renseigne sur le respect de l'Etat de droit dans les différents pays.[11] Nous avons ensuite comparé cet indice avec la remise familiale que les candidats à la succession s'attendent à obtenir.

Il est intéressant de noter que nous avons observé que plus l'Etat de droit est prévalent, plus la remise accordée aux membres de la famille est élevée, autrement dit, plus le prix de la transaction intrafamiliale est faible. Du point de vue des vendeurs, cette attitude peut s'expliquer par le fait que lorsqu'ils évoluent dans un cadre juridique incertain, les propriétaires d'une affaire familiale doivent en priorité surveiller leur propre patrimoine et assurer leur propre sécurité financière, et qu'ils ne peuvent guère se fier aux règles des institutions. Ainsi, lorsqu'ils cèdent leur affaire, ils ne peuvent pas se permettre d'accorder une remise trop importante, car ils doivent générer suffisamment de revenus pour satisfaire leurs propres besoins financiers, notamment pour la retraite. Dans un environnement plus sécurisé, en revanche, le patrimoine est relativement stable et les propriétaires plus âgés ont les moyens d'offrir une remise importante à leurs enfants.

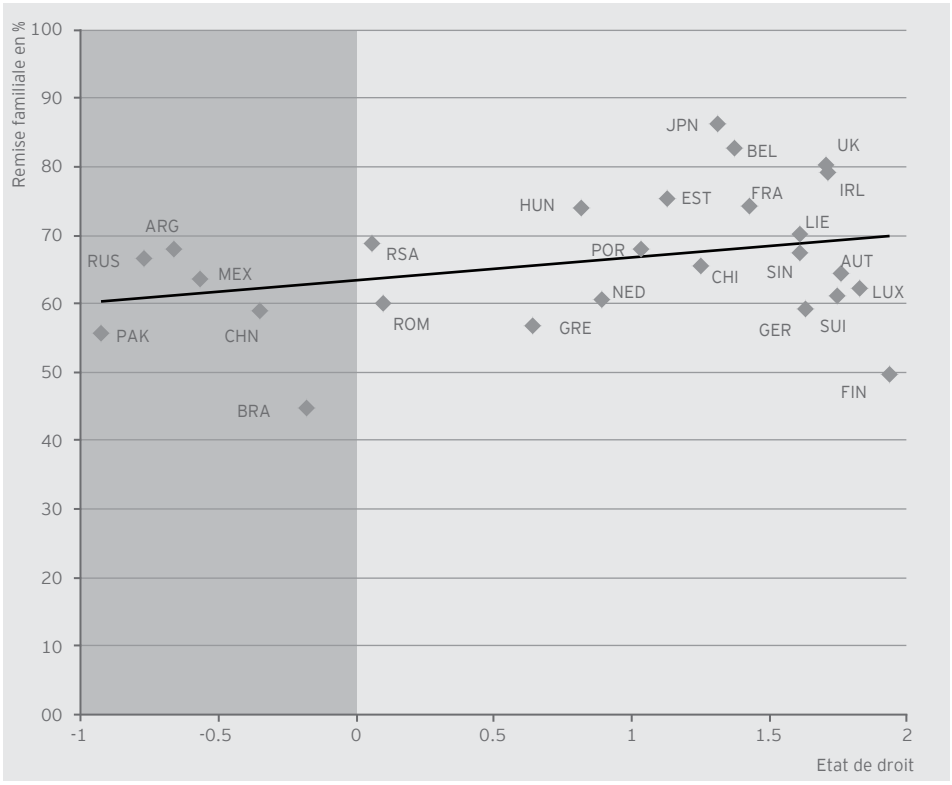


Figure 29 : Etat de droit et remise familiale

11. Voir http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp



Afin d'approfondir cette question, nous avons collecté des données sur la corruption dans les différents pays.[12] Nous avons constaté une corrélation négative entre le niveau de corruption et la remise familiale.[13] Notre explication reprend des arguments similaires à ceux présentés précédemment : dans les pays où la corruption est importante, les gens ne peuvent pas s'appuyer sur un cadre juridique prévisible ni sur l'application de ce cadre. Le patrimoine est donc davantage menacé que dans des pays où la corruption est faible. C'est pourquoi ils doivent protéger leur propre patrimoine et ne peuvent pas se permettre d'accorder une remise importante.

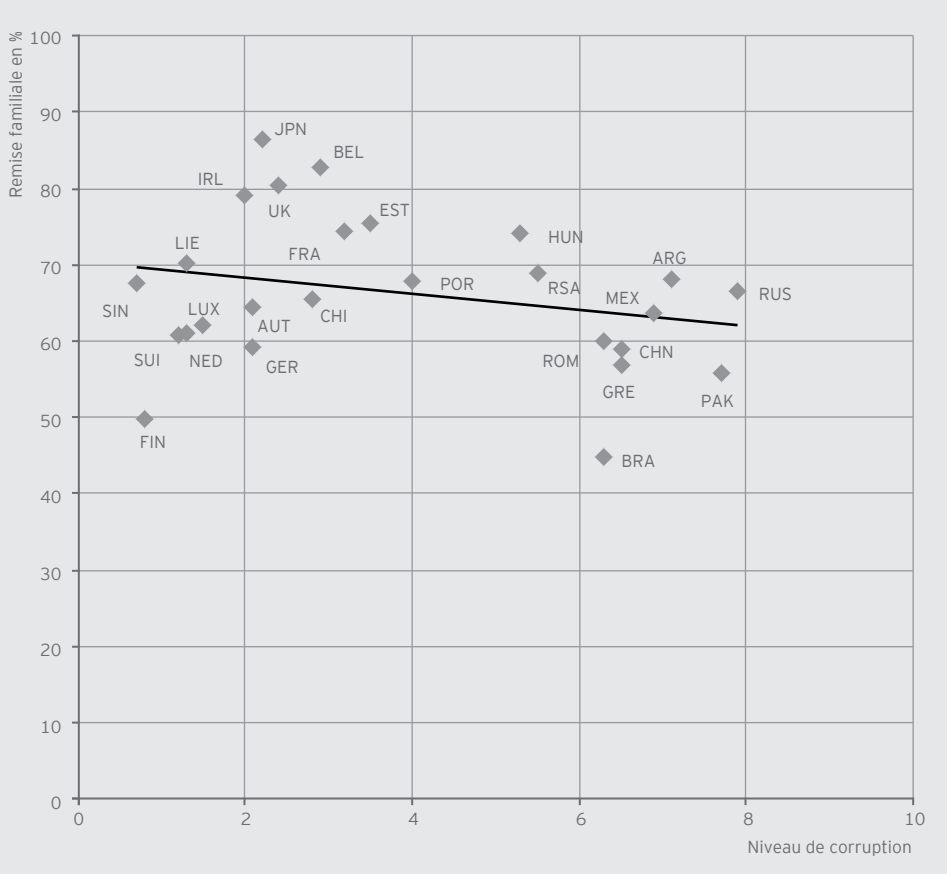


Figure 30 : Niveau de corruption et remise familiale

12. Nous avons utilisé dans le cas présent l'indice de perception de la corruption de Transparency International (2011), voir http ://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results.
13. Selon l'indice de corruption calculé par Transparency International, un résultat de 10 correspond à un niveau de corruption réel faible, alors qu'un résultat de 0 indique le plus fort taux réel de corruption (par exemple, un pays présentant un indice de 8 est moins corrompu qu'un pays noté 2). Afin de faciliter la lisibilité et l'interprétation des chiffres, nous avons calculé les valeurs inverses de l'indice de perception de la corruption en soustrayant 10 des valeurs respectives. Par conséquent, dans notre étude, un nombre absolu élevé indique un haut niveau de corruption réelle.

Les familles : supporters des start-ups ?

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les étudiants ayant l'intention de reprendre l'entreprise parentale cinq ans après la fin de leurs études sont nombreux à vouloir créer dans un premier temps leur propre société. Ces activités entrepreneuriales menées en dehors de l'entreprise familiale présentent un intérêt particulier. En effet, la famille est susceptible de soutenir le projet de start-up de diverses manières. Nous identifions principalement deux types de soutien : la production d'idées pour l'entreprise et la mise à disposition de ressources.

Tout d'abord, nous avons demandé à tous les créateurs d'entreprise potentiels de notre échantillon d'où leur venaient les idées pour leur future entreprise. Nous avons ensuite comparé les réponses des étudiants issus d'entreprises familiales avec celles des autres. Il apparaît que le pourcentage d'idées émanant de membres de la famille était nettement plus élevé chez les étudiants issus d'une entreprise familiale. Ces familles semblent bien favoriser la démarche entrepreneuriale.

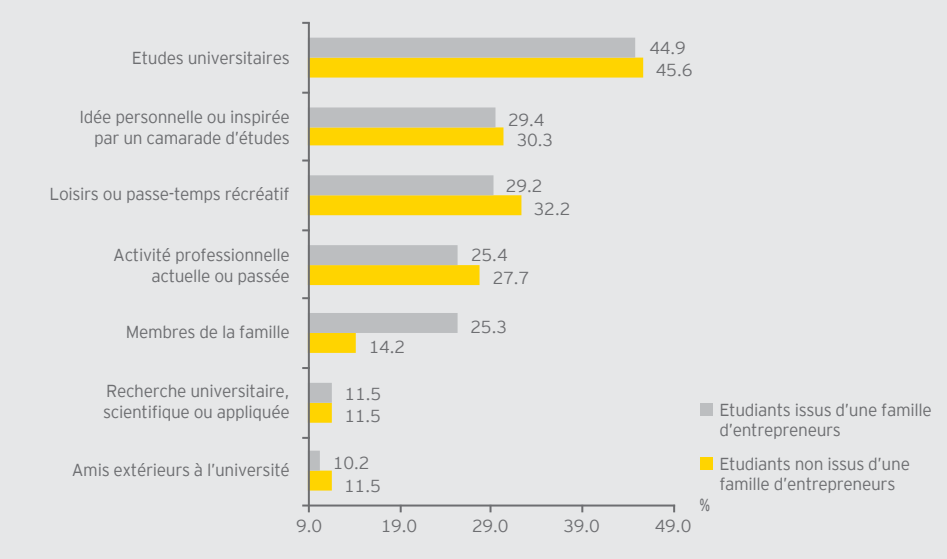


Figure 31 : Sources des idées d'entreprise

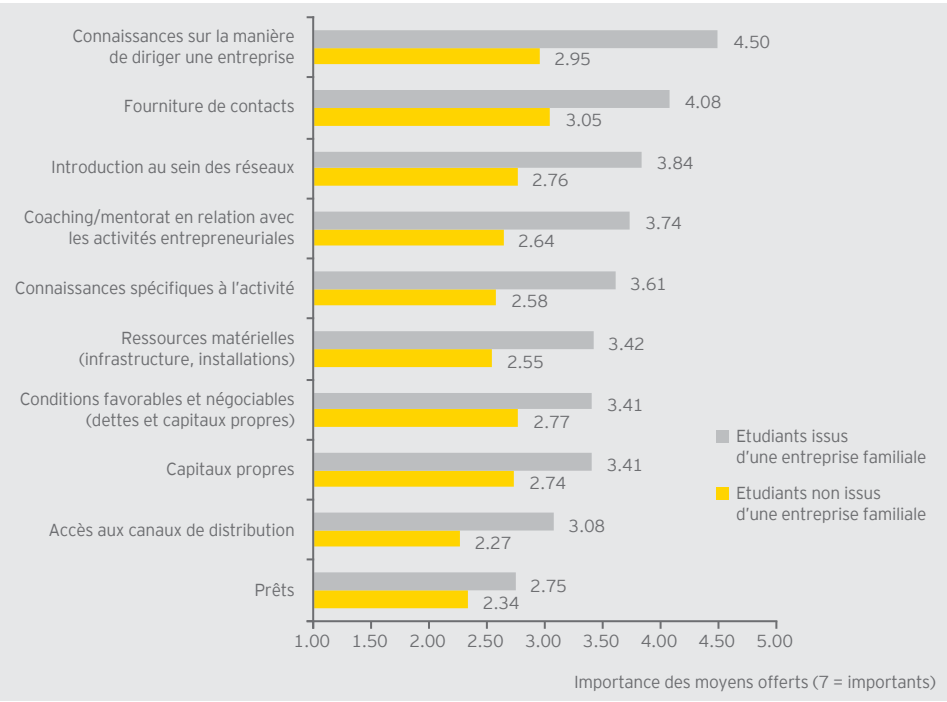
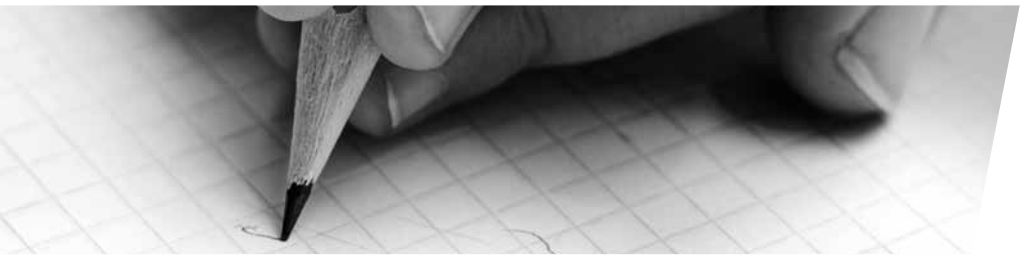


Figure 32 : Moyens accordés par la famille aux entreprises nouvellement créées



Nous avons également examiné dans quelle mesure la famille fournit aux enfants les moyens nécessaires pour créer leur propre entreprise (figure 32). Les résultats montrent que les étudiants issus d'entreprises familiales disposent d'un avantage par rapport aux autres. En effet, ils reçoivent davantage de soutien, quel qu'en soit le type. Les principaux moyens mis à disposition sont les moyens en capital humain (connaissance des affaires) et en capital relationnel (contacts et réseaux).

Etonnamment, le soutien financier est moins important. En d'autres termes, lorsque leurs enfants envisagent de créer leur propre entreprise, les familles d'entrepreneurs agissent plus comme des coachs ou des mentors que comme de simples bailleurs de fonds garantissant des conditions préférentielles.

L'importance du soutien familial dépend, toutefois, du contexte institutionnel. Il apparaît que plus la corruption est présente, plus le soutien de la famille est fort. Cela indique qu'en présence de corruption, les familles s'appuient sur leurs réseaux familiaux et soutiennent elles-mêmes les créateurs d'entreprise potentiels.

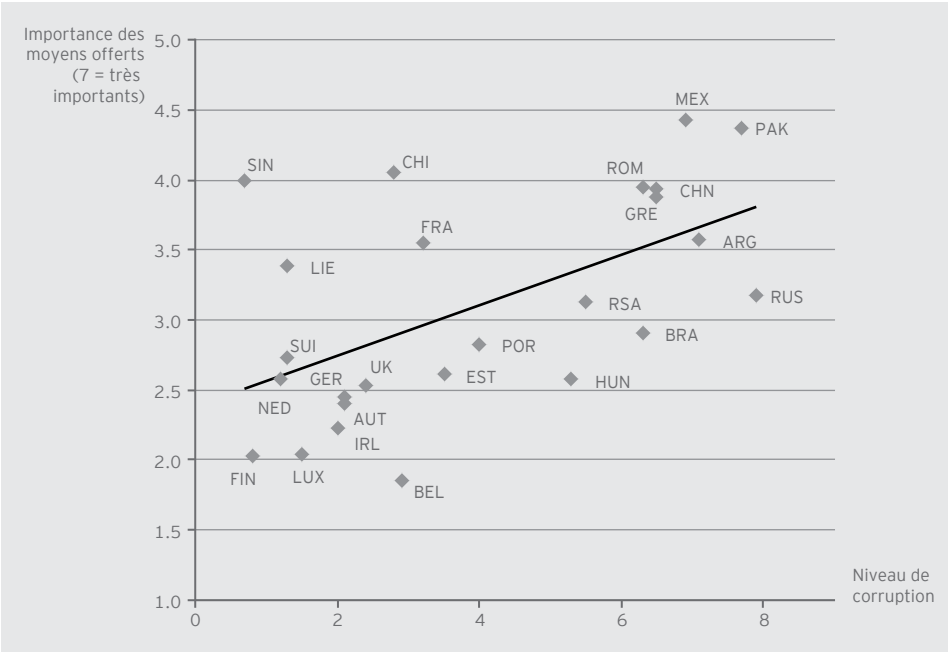


Figure 33 : Corruption et moyens accordés par les familles à la création d'entreprise

11 Résumé et implications

Notre étude nous a permis de dégager un certain nombre d'enseignements sur les motivations et les obstacles aux intentions de succession au sein de la famille. Voici un résumé des résultats les plus importants :

Qui veut succéder à ses parents à la tête de l'entreprise familiale ?

- Parmi les étudiants issus d'une entreprise familiale, seuls 7 % ont l'intention de reprendre l'entreprise de leurs parents immédiatement après la fin de leurs études, et 13 % cinq ans après. Toutefois, 22,7 % se voient comme des successeurs potentiels.
- C'est au Liechtenstein, en Grèce, en Russie, en Roumanie, en Argentine et au Mexique que les intentions de succession sont les plus marquées. Les intentions de succession les moins fortes sont recensées en Finlande, en France, au Royaume-Uni, en Belgique et au Pakistan.
- Si dans les pays émergents la succession est souvent un choix par nécessité, elle constitue une opportunité de carrière attrayante dans les pays très riches. Cette tendance se traduit dans la variation de l'attrait que représente la carrière de successeur au cours de la vie d'étudiant ainsi que dans la relation en U qui existe entre la force des intentions de succession et le PIB par habitant.

Quels sont les motivations et les obstacles aux intentions de succession ?

- Perpétuer la tradition familiale, construire un patrimoine à transmettre et reproduire un modèle familial constituent des motivations importantes pour les successeurs.
- La responsabilité d'assurer la pérennité de la tradition familiale, la charge de travail importante et le fait de travailler tous les jours avec des membres de la famille ne constituent pas des obstacles pour les étudiants à une carrière de successeur.
- Dans les entreprises familiales performantes, les candidats à la succession affichent un niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale supérieur à celui des étudiants envisageant de reprendre des sociétés peu performantes. Il ne semble pas exister de problème de sélection indésirable dans le contexte de la succession intrafamiliale.
- La taille de l'entreprise, l'attitude à l'égard de la carrière d'entrepreneur, la réaction positive des parents à la carrière d'entrepreneur, l'engagement émotionnel à l'égard la société et l'importance de la tradition familiale sont autant de facteurs ayant un impact positif sur les intentions de succession.
- Un niveau d'auto-efficacité entrepreneuriale élevé pèse négativement sur les intentions de succession. En d'autres termes, les étudiants qui pensent avoir les compétences nécessaires pour devenir entrepreneur préfèrent souvent envisager la création de leur propre entreprise plutôt que la succession.
- Les perceptions de contrôle ont un impact considérable sur les intentions de succession : nous constatons que les étudiants qui veulent rester maîtres de leur destin (degré élevé de locus de contrôle interne) sont moins enclins à prendre la succession de leurs parents. En outre, plus la cohésion est forte au sein de la famille, moins l'intention de succession est marquée. Au plan sociétal, plus l'individualisme est prégnant dans le pays, moins la succession semble attrayante pour les étudiants.
- Le transfert de parts au sein même de la famille s'effectue avec une remise d'au moins 50 % environ par rapport au prix qu'auraient dû payer des personnes n'appartenant pas à la famille. Cette remise familiale est en corrélation négative avec le niveau de corruption et en corrélation positive avec le degré d'Etat de droit dans le pays.
- Les familles exerçant le contrôle aident leurs enfants à créer une nouvelle entreprise, en particulier en partageant leurs connaissances en gestion et en leur donnant accès à leurs réseaux. La mise à disposition de capital financier figure au second plan et la différence entre les étudiants n'est pas significative, qu'ils soient ou non issus d'une entreprise familiale. Le soutien de la famille à la création d'une start-up est plus prononcé dans les pays où la corruption est présente.

Pour les différents groupes concernés, ces enseignements ont des implications importantes.



Implications pour les propriétaires d'entreprises familiales de la génération précédente

- Il n'est pas dit que les enfants voudront un jour reprendre l'entreprise. Les successions intrafamiliales sont en perte de vitesse, en particulier dans les pays développés.
- Il n'est pas conseillé de tenter de forcer ses enfants à prendre la succession de l'entreprise : les enfants pour qui l'autonomie est importante ne voudront pas travailler dans l'entreprise de leurs parents.
- Les familles doivent être conscientes du fait que des enfants qui ont confiance en eux-mêmes et qui possèdent d'excellentes compétences d'entrepreneur tendront à préférer créer leur propre entreprise plutôt que d'opter pour la succession. Forcer des enfants possédant un tel potentiel d'entrepreneur à entrer dans l'entreprise familiale sans leur confier le contrôle nécessaire suscite une forte frustration chez les successeurs.
- Une forte cohésion dans la famille, dont les membres sont proches et se soutiennent, pèse sur les intentions de succession de la génération suivante. La cohésion pousse les étudiants à l'extérieur de l'entreprise familiale et est incompatible avec le désir d'indépendance des étudiants.

- Globalement, il sera plus facile pour les parents de motiver leurs enfants à rejoindre l'entreprise :
  - s'ils favorisent un certain niveau d'engagement affectif et d'attachement émotionnel à l'entreprise de la génération suivante
  - s'ils accordent à la tradition entrepreneuriale un sens positif et orienté vers le futur
  - s'ils constituent des modèles entrepreneuriaux positifs
  - s'ils veillent à ce que leur entreprise atteigne une taille attrayante
  - s'ils constituent un portefeuille de sociétés
- Les parents doivent prendre conscience du fait qu'ils constituent un modèle central pour leurs enfants. L'image qu'ils projettent sur eux au regard de la direction d'une entreprise est fondamentale. Un modèle projeté donnant une image négative tendra à éloigner les successeurs potentiels de l'affaire familiale.
- Les entreprises familiales performantes attirent plus facilement les successeurs dotés d'une bonne auto-efficacité entrepreneuriale que les sociétés peu performantes, qui risquent de faire fuir les étudiants possédant de bonnes compétences entrepreneuriales. Il est donc essentiel de comprendre les raisons qui poussent les étudiants à rejoindre l'entreprise.
- Les parents doivent soigneusement prendre en compte les avantages et les inconvénients qu'implique la remise qu'ils accordent à leurs enfants lorsque ceux-ci rachètent des parts de la société. D'un côté, elle peut constituer un avantage concurrentiel. De l'autre, le fait de passer la main avec une remise très importante, voire gratuitement, peut être contreproductif, car cela impacte la discipline du résultat.

Implications pour les étudiants issus d'entreprises familiales

- Reprendre l'entreprise familiale de ses parents peut être un choix de carrière particulièrement gratifiant, tant sur le plan émotionnel que financier. Toutefois, pour les étudiants issus d'entreprises familiales, la succession n'est qu'une option parmi d'autres possibilités de carrière.
- Dans leur propre intérêt, ils ne doivent choisir l'option de la succession que s'ils sont convaincus de vouloir et de pouvoir être à la hauteur de tout ce que cela implique.
- Plusieurs chemins mènent à l'entreprise familiale : les étudiants peuvent dans un premier temps acquérir de l'expérience en tant que salariés en dehors de l'entreprise familiale; ils peuvent également créer leur propre entreprise pour faire leurs premières armes comme entrepreneurs, ou choisir de combiner les deux.
- Compte tenu de la remise importante accordée au moment de l'acquisition des parts, reprendre le flambeau semble être la façon financièrement la plus avantageuse pour démarrer une carrière d'entrepreneur.
- Toutefois, les candidats à la succession doivent être conscients qu'il n'est pas toujours simple ni aisé d'emprunter le même chemin que celui de ses parents. Le poids des responsabilités garantissant la prospérité de l'entreprise à long terme peut être considérable.

12 Références

Ajzen, I. (1991). ***The Theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2),*** 179.

Ajzen, I. (2002). ***Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. Journal of Applied Social Psychology*** (32), 1-20.

Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). ***Efficacy of the Theory of Planned Behaviour : A meta-analytic review. British Journal of Social Psychology,*** 40, 471-499.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). ***Family businesses' contribution to the U.S. economy : A closer look. Family Business Review,*** 16(3), 211-219.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). ***The Influence of Family on the Family Business Succession Process : a Multi-Generational Perspective. Entrepreneurship : Theory & Practice,*** 22(3), 31.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). ***Belief, attitude, intention, and behavior. An introduction to theory and research.*** New York : Addison-Wesley.

Frey, U., Halter, F., Klein, S., & Zellweger, T. (2004). ***Family Business in Switzerland : Significance and Structure.*** Article présenté à l'occasion de la F.B.N. 15th World Conference, Copenhague, Danemark.

Halter, F., Schrettle, T., & Baldegger, R. (2009). ***Erfolgreiche Unternehmensnachfolge : Studie mit KMU-Unternehmern zu emotionalen und finanziellen Aspekten.*** Zurich : Credit Suisse.

Hofstede, G. (2011). Geert Hofstede. ***Cultural Dimensions.*** Accédé le 05.10.11, sur http ://www.geert-hofstede. com/ hofstede_dimensions.php

FMI. (2011). ***Base de données des Perspectives de l'économie mondiale.*** Accédé le 05.10.11, sur http ://www.imf. org/external/index.htm

Sharma, P. (2004). ***An Overview of the Field of Family Business Studies : Current Status and Directions for the Future. Family Business Review,*** 17(1), 1-36.

Transparency-International. (2011). ***Corruption Perceptions Index 2010.*** Results. Accédé le 05.10.11, sur http ://www.transparency.org/policy_ research/surveys_indices/cpi/2010/results

WGI. (2011). ***Projet Indicateurs mondiaux de la gouvernance.*** Accédé le 05.10.11, sur http ://info.worldbank.org/governance/ wgi/index.asp

Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2011). ***Should I stay or should I go ? Career choice intentions of students with family business background. Journal of Business Venturing,*** 26(5), 521-536.

13 Annexe

Pays	Nombre d'universités	Nombre d'étudiants contactés	Nombre de réponses	Taux de réponse
Argentine	23	n/a	1 660	n/a
Autriche	17	144 700	4 553	3.1
Belgique	11	n/a	188	n/a
Brésil	43	250 000	29 186	11.7
Chili	5	15 544	1 244	8.0
Chine	22	26 950	868	3.2
Estonie	21	34 070	1 874	5.5
Finlande	12	29 313	1 437	4.9
France	17	15 930	1 498	9.4
Allemagne	46	297 373	12 469	4.2
Grèce	7	14 000	454	3.2
Hongrie	23	70 717	5 677	8.0
Irlande	8	9 705	332	3.4
Japon	4	4 200	561	13.4
Liechtenstein	1	580	220	37.9
Luxembourg	2	4 948	444	9.0
Mexique	3	2 400	556	23.2
Pays-Bas	56	227 568	13 121	5.8
Pakistan	12	n/a	321	n/a
Portugal	14	n/a	1 020	n/a
Roumanie	33	n/a	849	n/a
Russie	23	7 840	2 882	36.8
Singapour	8	66 000	2 391	3.6
Afrique du Sud	15	16 670	697	4.2
Suisse	44	92 738	8 115	8.8
Royaume-Uni	19	43 432	648	1.5
Total	**489**	**1 374 678**	**93 265**	**6.3**

Tableau 2 – annexe : Pays, universités et personnes interrogées

Annexe (suite)

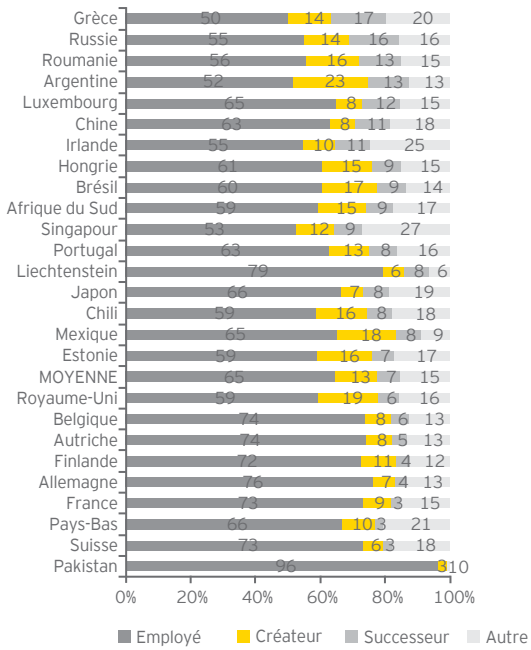


Figure 34 : annexe : Intentions de carrière immédiatement après les études par pays.

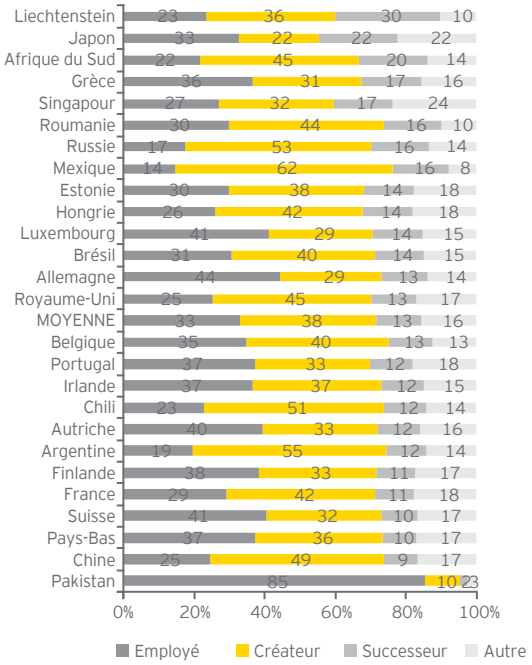


Figure 35 : annexe : Intentions de carrière 5 ans après les études par pays.

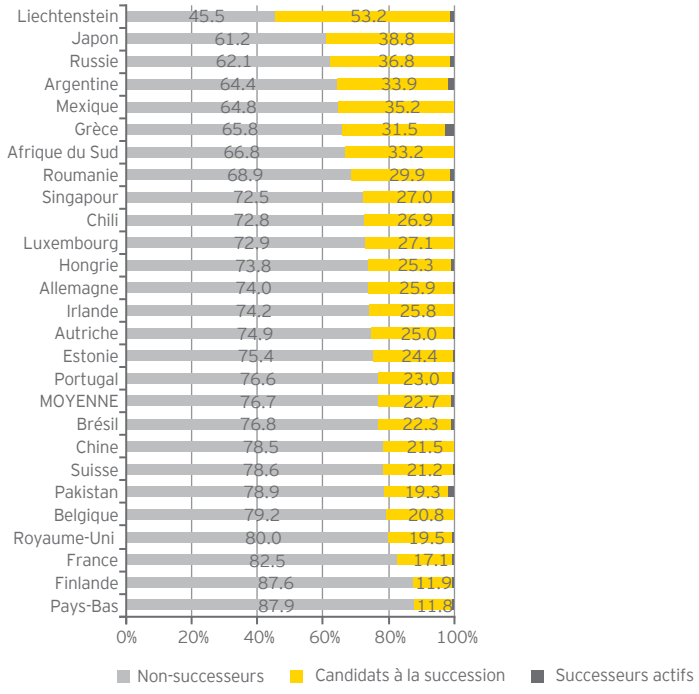


Figure 36 : annexe : Répartition des types de successeurs par pays

Annexe (suite)

	Modèle de contrôle	Modèle complet
Variables de contrôle		
Sexe	-0.042**	-0.02
Age de l'étudiant	0.024	0.028*
Niveau d'études	-0.075***	-0.022
Domaine d'études	-0.075***	-0.022
Secteur de l'entreprise familiale	-0.011	0.037**
Variables indépendantes		
Niveau individuel		
Attitude vis-à-vis du comportement		0.076***
Norme subjective (parents)		0.039***
Auto-efficacité entrepreneuriale		-0.033*
Locus de contrôle		-0.058***
Engagement affectif		0.183***
Expérience professionnelle		0.023
Niveau entreprise		
Parts de la famille		0.013
Nombre d'employés		0.048***
Années d'appartenance de l'entreprise à la famille		-0.015
Performance de l'entreprise		0.016
Nombre d'entreprises détenues par la famille		0.025*
Niveau familial		
Nombre de frères et sœurs plus âgés		-0.029*
Importance de la tradition familiale		0.336***
Cohésion familiale		-0.065***
Niveau institutionnel		
Individualisme		-0.059***
Evitement de l'incertitude		0.033*
PIB par habitant		-0.181**
PIB par habitant élevé au carré		0.1*
Ajustement R2	0.028	0.316
F-Statistics	31.991***	110.363***
Delta R2		0.276***

Tableau 3 – annexe : Tableau de régression

**=p<0,05*
***=p<0,01*
****=p<0,001*
N=5,448
Variable dépendante : indice des successions (veuillez indiquer dans quelle mesure vous envisagez sérieusement de reprendre l'entreprise de vos parents), 8 options de réponse sur un barème de 0 à 7, indiquant une intensité croissante des intentions de succession.

Ernst & Young

Assurance | Fiscalité| Transactions | Conseil

A propos d'Ernst & Young
Ernst & Young est l'un des leaders mondiaux dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, des transactions et du conseil. Nos 152 000 collaborateurs, répartis dans le monde entier, partagent les mêmes valeurs et un engagement inébranlable en faveur de la qualité. C'est en aidant nos collaborateurs, nos clients et les communautés auxquelles nous appartenons à donner le meilleur d'eux-mêmes que nous faisons la différence.

Ernst & Young désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, chacune d'entre elles étant une entité juridique séparée. Ernst & Young Global Limited, société britannique à engagement limité par garantie, ne fournit aucun service aux clients. Pour plus d'informations sur notre entreprise, veuillez visiter notre site www.ey.com.

© 2012 EYGM Limited.
Tous droits réservés.

EYG n° CY0214

Le CFB-HSG (Center for Family Business of the University of St. Gallen/Centre pour Entreprises Familiales de l'Université de Saint-Gall) a pour objectif de fournir un soutien sur le long terme aux entreprises familiales. A cet effet, le CFB-HSG s'est imposé en tant qu'expert des questions relatives aux entreprises familiales, actif sur le plan national et international dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et de la formation/du transfert de connaissances. Le travail du CFB-HSG consiste à élaborer, gérer, promouvoir et réaliser des programmes de formation et de transfert de connaissances, de projets de recherche et de cours de formation.

www.cfb.unisg.ch

Conformément à l'engagement d'Ernst & Young de minimiser l'impact environnemental, ce document a été imprimé sur du papier à fort taux de recyclage.

La présente publication contient des informations sous forme résumée, elle ne fournit par conséquent que des conseils généraux. Elle ne peut en aucun cas se substituer à une recherche approfondie ou à l'exercice d'un jugement professionnel. EYGM Limited ou tout autre membre de l'organisation mondiale Ernst & Young décline toute responsabilité quant aux pertes qui pourraient résulter de l'utilisation de ces informations. Pour toute question spécifique, il est recommandé de s'adresser à un conseiller compétent.

Les opinions de tiers présentées dans cette publication ne correspondent pas nécessairement aux opinions de l'organisation mondiale Ernst & Young ou de ses sociétés membres. Elles doivent en outre être considérées dans le contexte de la période à laquelle elles ont été exprimées.

ED None

EMEIA MAS 356.1111