



LES JOURNEES GEORGES DORIoT



HEC
PARIS

MOTIVATIONS ET FREINS A LA REPRISE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE EN SUISSE ROMANDE.

BÉGIN Lucie,
PH. D.,
professeure HES

CAMMARATA Lionel,
assistant de recherche
Haute école de gestion de Genève (HEG-Ge)
Campus Batelle
7 Route de Drize
1227 Carouge
Suisse

Au cours de la prochaine décennie, de nombreuses entreprises familiales devront envisager le retrait de leur dirigeant actuel et la question du maintien de l'entreprise dans le giron familial ou de sa cession à l'externe. Si un grand nombre des propriétaires de PME familiales expriment le souhait de voir leurs enfants reprendre le flambeau et leur succéder à la tête de l'entreprise familiale, diverses enquêtes montrent aussi que plusieurs déplorent le peu d'intérêt manifesté par la nouvelle génération à l'égard de la reprise. C'est le cas en Suisse où, selon l'enquête menée par l'IMD-Lombard Odier, en 2001, 80% des entrepreneurs souhaitent que l'entreprise demeure dans les mains familiales mais 30% pensent que leurs enfants ne sont pas intéressés par la reprise.

Bien que le point de vue des héritiers en tant que « successeurs potentiels » soit d'une importance capitale dans la problématique de la conservation de l'entreprise au sein de la famille, paradoxalement la majeure partie des travaux sur la reprise intergénérationnelle des entreprises familiales adopte le point de vue du dirigeant ou fondateur, c'est-à-dire du propriétaire vieillissant qui doit transmettre le management à la génération qui lui succède. Certains auteurs ont exploré l'influence de la relation successeur-prédécesseur ou enfant-parent comme facteur influençant la motivation à reprendre. Divers travaux se sont focalisés sur le processus de transmission, incluant la socialisation des enfants avant l'entrée dans l'entreprise. Enfin, beaucoup d'attention a été accordée au processus de transmission en tant que tel ainsi que sur le succès de la reprise.

À quelques exceptions près, bien peu de travaux ont porté sur leurs motivations et attitudes des successeurs potentiels à l'égard de la reprise. Birley (1986) a été l'une des premières auteures à traiter de ce sujet. Réalisée auprès de 61 successeurs potentiels de deuxième génération, étudiants en dernière année à l'université, les résultats montrent que l'intérêt pour rejoindre l'entreprise familiale croît avec l'âge des étudiants, que les enfants ne ressentent pas de pression de la part de leurs parents pour qu'ils reprennent l'entreprise et enfin, qu'il n'existe aucune relation significative entre les intentions des héritiers de prendre la relève et la taille de l'entreprise, l'ordre de naissance ou le sexe. Des résultats identiques pour ces deux dernières variables ont été obtenus par Stavrou et Swiercz (1998), bien que cette dernière étude ne trouve pas de lien entre l'âge et l'intention de prendre la relève. Bien qu'adoptant le point de vue du successeur, le travail de Handler (1992) s'attarde à comprendre l'influence des facteurs individuels sur la manière dont est vécue la succession.

D'autres auteurs comme Dumas, Dupuis, Richer et St Cyr (1995) ont traité des motivations des femmes successeurs à rejoindre l'entreprise familiale, en particulier de la ferme familiale. Ici, c'est la dimension du genre qui a été explorée en relation avec les motivations. Enfin, plus récemment, Cabrera-Suárez (2005) s'est intéressée au degré d'implication du successeur envers l'entreprise comme facteur expliquant le succès du processus de succession.

En Suisse, il n'existe aucune recherche portant sur les successeurs potentiels et leurs motivations à reprendre l'entreprise familiale. Pourtant, selon l'étude de l'Institut suisse pour PME de l'Université de St-Gall, menée en 2005, on prévoit que 28,5% des PME familiales devront relever le défi du changement de propriétaire d'ici les 5 prochaines années. Sur le bassin lémanique, cela représente environ 9 000 entreprises qui feront face à la succession d'ici 5 ans touchant environ 63 000 emplois. Considérant donc les enjeux économiques importants sous-jacents à la question de la transmission de l'entreprise familiale, nous avons voulu explorer les motivations et les freins susceptibles d'intervenir dans la décision des successeurs potentiels à reprendre l'entreprise familiale.

Cette étude exploratoire réalisée sur l'année 2005 porte sur les PME familiales (de 10 à 249 employés), localisées dans quatre cantons de Suisse romande (Genève, Vaud, Neuchâtel,

Valais). Deux approches ont été utilisées en complémentarité : la documentation de 12 cas d'entreprises familiales suisses et une enquête par questionnaire.

Conscient de l'hétérogénéité des définitions existantes de l'entreprise familiale, pour cibler les études de cas, nous avons retenu les critères distinctifs suivants : l'entreprise est au minimum dans sa seconde génération, la direction de l'entreprise est effectivement assurée par le propriétaire-dirigeant, le capital permettant d'assurer la direction effective appartient à la famille, et le dirigeant a l'intention de transmettre l'entreprise à la génération suivante. L'outil de collecte des données retenu a été l'entretien semi-directif, et guidé par un canevas composé de dix parties traitant du processus de succession, des motivations à la reprise, des freins rencontrés ou anticipés ainsi que sur le processus de socialisation. Dans la mesure du possible, nous avons mené des entretiens avec les représentants de 2 générations, l'un étant sur le départ, l'autre étant dans le processus de reprendre ou ayant repris depuis peu. Par la suite, une analyse comparative des cas a permis d'élaborer les bases du questionnaire devant servir pour l'enquête et à construire un modèle descriptif des facteurs en cause.

Pour l'enquête quantitative, nous avons construit un questionnaire comprenant 56 items que nous avons transmis aux entreprises familiales suisses, avec une version pour les successeurs potentiels (qui ne sont pas encore en fonction) et pour les successeurs en poste (2^{ème} génération). À ce jour, une cinquantaine de questionnaires a été reçue et les analyses préliminaires montrent que les motivations des successeurs potentiels suisses sont largement associées avec la dimension « épanouissement personnel/réalisation de soi ». Contrairement à ce qui était attendu, la dimension financière n'est pas ressortie comme un frein à la reprise. Enfin, les résultats quantitatifs préliminaires bien que fondés sur un faible nombre d'observation semblent corroborer les constatations faites suite aux études de cas et, pour la majeure partie, vont dans le sens des travaux auparavant réalisés dans d'autres pays.

Bibliographie indicative

Birley S. « Succession in the family firm: the inheritor's view » *Journal of Small Business Management*, 1986, 36-43

Cabrera-Suárez K. « Leadership transfer and successor's development in the family firm », *Leadership Quarterly*, 2005, vol. 16, pp. 71-96.

Handler W C. « The succession experience of the next generation » *Family Business Review*, September 1992, vol. 5, no 3, pp. 283-307

Dumas C, Dupuis J P, Richer F, St-Cyr L. « Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm », *Family Business Review*, 1995, vol. 8, no 2, pp. 99-120

Stavrou E. T., Swiercz P M. « Securing the future of the family enterprise: a model of offspring intentions to join the business », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter 1998, vol. 23, no 2, pp. 19-39