

# Enquête Génération montante en Entreprises familiales (18-35 ans)

2010-2012



En partenariat avec :





# Table des matières

<b>La Génération Montante dans les starting blocks</b>	<b>2</b>
<b>À propos de l'étude « Génération Montante » ou « Next Gen »</b>	<b>3</b>
<b>À propos de la Chaire ICHEC « Familles en Entreprises »</b>	<b>4</b>
<b>Synthèse des résultats</b>	<b>7</b>
<b>Question par question, les résultats sous forme de graphiques</b>	<b>16</b>
● Profils des répondants	17
● Perception de l'entreprise familiale, par la génération montante	27
● Travailler dans l'entreprise familiale ?	33
● L'actionnariat	45
● État d'esprit et préparation à la transmission	49

# La Génération Montante dans les starting blocks

Les jeunes nés en entreprise familiale - ces entreprises pas comme les autres - sont rarement le centre de toutes les attentions. Voilà pourquoi la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC leur a consacré une étude.

L'entreprise fondée par leurs parents ou aïeuls constitue souvent leur quotidien. Et, pour certains d'entre eux, leur futur. Il était donc essentiel d'aller à leur rencontre afin de comprendre leurs attentes, envies, craintes et convictions... quant à la manière de GERER l'entreprise familiale et de la TRANSMETTRE !

Pendant 2 ans, nous avons rencontré et questionné 288 jeunes de 18 à 25 ans concernés par une entreprise familiale. **Entre rupture et continuité, entre envie d'être soi et loyauté**, cette génération a beaucoup de messages à transmettre.

La conclusion de l'enquête est simple : **Patrons d'entreprises familiales, préparez votre succession !**

Envisagez toutes les pistes pour la reprise... Les jeunes sont dans les starting blocks... et attendent que la génération aux commandes amorce le processus !

**Prenons le temps d'écouter ce que chacun a à TRANSMETTRE à l'autre.** Parents, grands-parents, dirigeants, actionnaires, très impliqués ou plutôt passifs... vous avez une entreprise, un métier, un savoir, des valeurs, un patrimoine... à transmettre ! Vos descendants ont des messages et des convictions à vous transmettre !

Bonne lecture !



**Valérie Denis**

Directrice de la Chaire « Familles en Entreprises »

# À propos de l'étude « Génération Montante » ou « Next Gen »

La Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC a mené entre mai 2010 et mars 2012 l'enquête on-line [www.enquetegenerationmontante.be](http://www.enquetegenerationmontante.be) à laquelle 277 jeunes entre 18 et 35 ans ont répondu.

Cette partie quantitative a été complétée de septembre 2011 à avril 2012 par 50 interviews en face à face auprès de jeunes de 18-35 ans concernés par une entreprise familiale.

Cette étude en deux parties (quali et quanti) est la première entièrement consacrée à la « Next Gen en entreprises familiales ». Elle apporte la vision de ces décideurs de demain, et la compare à celle de leurs prédécesseurs qui s'étaient exprimé en 2007 lors de l'enquête « Croissance PME 2007 »

- ↳ Comment perçoivent-ils l'entreprise familiale ?
- ↳ Que symbolise-t-elle pour eux ?
- ↳ Ont-ils envie de la rejoindre, d'y jouer un rôle actif ?
- ↳ A quelles conditions ?
- ↳ Quels changements concrets veulent-ils apporter ?
- ↳ Quelle continuité veulent-ils assurer ?
- ↳ Dans quel sens va leur énergie ?
- ↳ ...

L'étude a été réalisée en collaboration avec le bureau d'études XGM ([www.xgm.be](http://www.xgm.be)). Elle a été et continue d'être analysée par les membres du Comité scientifique de la Chaire.

Les études sont un des 3 pôles d'activité de la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC, à côté des pôles « Formation » et « Accompagnement ».

# À propos de la Chaire ICHEC « Familles en Entreprises »

## La Chaire

Centre de recherche, de formation, d'expertise et d'accompagnement, la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC à Bruxelles est au service des entreprises familiales de toute taille, de tout secteur et à tout stade de leur développement (croissance, transmission,...).

Ses objectifs sont multiples et concernent toutes les générations :

- ↳ Soutenir et promouvoir l'entrepreneuriat familial
- ↳ Mettre en lumière la fibre entrepreneuriale qui s'y transmet de génération en génération
- ↳ Conscientiser aux avantages et inconvénients de travailler en famille
- ↳ Accompagner les entreprises familiales dans les étapes-clés de leur évolution
- ↳ Professionnaliser leur management avec des outils de gestion éprouvés
- ↳ Diffuser le plaisir de travailler et réussir par soi-même et ensemble

Concrètement la Chaire mène des études tous les 2 à 3 ans, co-organise chaque année les programmes « Family Business School » de l'ICHEC et « Académie d'été » pour les 18-25 ans, ainsi que le « Family Business Junior Executive Program » pour les 25-35 ans organisés par Banque de Luxembourg. Elle construit aussi des formations ou accompagnements sur mesure inter et intra-entreprises familiales. Ses analyses et expertises diffusées à travers des rapports d'études et des ouvrages sont des outils d'aide à la décision pour les entreprises et les institutions publiques.

**Pour soumettre vos questions et/ou situations :**

Valérie Denis, Directrice : 00 32 2 739 38 61 [valerie.denis@ichec.be](mailto:valerie.denis@ichec.be)

Céline Laloux, Assistante : 00 32 2 778 03 24 [celine.laloux@ichec.be](mailto:celine.laloux@ichec.be)

[www.ichec.be](http://www.ichec.be)

## Son Comité Scientifique

Aujourd'hui les recherches en management doivent intégrer des regards multidisciplinaires et transversaux pour cerner l'entrepreneur et l'entreprise dans leur diversité et dans la globalité de leurs enjeux.

Le Comité Scientifique de la Chaire « Familles en Entreprises » regroupe des personnes qui ont développé une connaissance, un savoir-faire et donc un regard particulier sur l'entreprise familiale.

Ces regards croisés apportent un éclairage souvent étonnant sur les phénomènes visibles ou moins visibles dans le travail en famille et la transmission. Les membres du Comité Scientifique participent aux conférences « Next Gen » et y animent des ateliers.

### Le Comité est composé de :

- Marie ANDERSEN (*Psychologue clinicienne et psychothérapeute*)
- Valérie DENIS (*Directrice de la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC*)
- Philippe DEPOORTER (*Secrétaire général de la Banque de Luxembourg, conseiller auprès de familles en entreprises*)
- Brigitte FRANCOIS (*Consultante en développement des organisations, coach et formatrice*)
- Suzy GERARD (*Consultante en entreprises familiales, Directrice Glycine Développement*)
- Jeannine GILLESSEN (*Coach et formatrice en Constellations Systémiques Professionnelles, des Organisations et des Familles*)
- Abdu GNABA (*Docteur en anthropologie et sociologie comparative, Directeur SOCIOLAB*)
- Céline LALOUX (*Assistante à la Chaire « Familles en Entreprises » et aux formations initiales PME à l'ICHEC*)
- Laurence LIEVENS (*Directrice des Programmes « Jeunes » d'ICHEC-PME*)
- Pierre MOORKENS (*Créateur de l'Institute of NeuroCognitivism et de la Fondation M.*)
- Régis MULLIEZ (*Administrateur de sociétés du groupe Mulliez, Co-fondateur de la Pulse Foundation*)

## Ses Partenaires

### BANQUE DE LUXEMBOURG

Nous sommes une banque privée au service des familles en entreprises. Nous leur proposons une approche responsable pour valoriser, gérer et pérenniser leur patrimoine familial et entrepreneurial. Nous les conseillons ainsi du développement de leur entreprise à la transmission de leur patrimoine. Dans le domaine de la transmission, nous intervenons dans l'accompagnement des enfants, ainsi que sur les questions de gouvernance familiale et de valorisation de la réputation.

Nous avons de tout temps soutenu l'entrepreneuriat à Luxembourg ainsi que depuis cinq ans en Belgique aux côtés de l'ICHEC-PME. Le soutien que nous apportons à la chaire « Familles en Entreprises » s'inscrit dans cette démarche. Nous sommes heureux d'y être associés aux côtés de M. Régis Mulliez infatigable promoteur de l'esprit d'entreprendre.

[www.banquedeluxembourg.com](http://www.banquedeluxembourg.com)



Diplômé de l'ICHEC (Promotion 1969), j'ai de la gratitude vis-à-vis de cette haute école de commerce et ses chaires dont beaucoup sont orientées vers les entrepreneurs et intrapreneurs. Je souhaite en être un supporter actif, légitime et convaincu.

Toutes les entreprises passent par la très petite taille avant de grandir. Elles peuvent devenir des auto-pépinières, se développer

et grandir en interne de manière organique.

En quelques dizaines d'années, j'ai pu observer et vivre les valeurs que notre association familiale défend, notamment :

- ↳ « Celui qui a une idée d'entreprise doit la réaliser lui-même car il en connaît les besoins ».
- ↳ « Un Homme, une Equipe, un Projet et un Conseil fort » est notre leitmotiv pour assurer la bonne gouvernance. Nous encourageons des créations d'entreprises à partir de zéro et privilégions le sens de l'étape ainsi que le long terme.

Je retrouve ces valeurs dans la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC.

C'est pourquoi, je me suis engagé personnellement à la soutenir, au travers de ma société Capdeville, en partenariat avec un acteur du monde bancaire déjà fort actif dans ces formations intergénérationnelles.

# Synthèse des résultats

Nous présentons ici 3 enseignements-clés, 7 prismes de lecture et 4 tendances relevées dans la partie quantitative puis dans la partie qualitative de l'étude.

## L'étude « Next Gen » a mis en lumière 3 enseignements-clés

### *1. La Next Gen suit les traces de ses parents au niveau du management, avec une demande de plus de professionnalisme, de transparence et d'« empowerment »*

Pour ceux qui décident de rejoindre l'entreprise familiale, c'est le sentiment de fierté qui est le plus important. Elle l'est encore pour les représentants de la 3<sup>e</sup> génération, elle n'est beaucoup moins pour les répondants dont le père et la mère ne travaillent plus dans l'entreprise familiale. Il est à noter tout de même que 28% des 18-35 ans vivent la perspective d'entrer dans l'entreprise familiale comme une source d'anxiété.

Les plus gros inconvénients cités sont le risque de mélange entre vie privée et professionnelle, les conflits intrafamiliaux et la peur de l'image « fille ou fils de ... ». D'ailleurs tant qu'à devenir chef d'entreprise, autant l'être dans l'entreprise familiale plutôt que dans une autre entreprise familiale (63% disent catégoriquement non).

La Next Gen présente les mêmes motivations que la génération précédente quant au choix de devenir entrepreneur. Les raisons principales sont dans l'ordre décroissant 1. Être son propre patron 2. Réaliser une de ses passions. 3. Poursuivre / transmettre l'entreprise.

La Next Gen est aussi motivée par le fait qu'elle connaît bien l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. La Next Gen se dit plus optimiste quant à l'évolution économique de l'entreprise familiale, de l'entreprise des clients et du secteur d'activité de l'entreprise ainsi que de l'économie belge. Comme leurs parents ils ont plus confiance en l'avenir des éléments sur lesquels ils peuvent avoir un impact économique.

Parents et enfants d'entreprises familiales défendent les mêmes valeurs dans l'entreprise : la « Qualité » et la « Satisfaction du Client ». Les sociétés de plus de 50 personnes attachent plus d'importance à l'esprit d'entreprise (37%), innovation (28%), le respect (27%) et la vision à long terme (25%). Par contre 41% des répondants liés à de petites entreprises attachent plus d'importance à la confiance. La confiance est aussi plus importante pour ceux qui possèdent des actions dans l'entreprise familiale (42%).

Pour les « 1<sup>re</sup> génération » la qualité (60% versus 49%) et l'esprit d'équipe (17% versus 9%) sont relativement plus importants. Par contre l'esprit d'entreprise (31% versus 22%), et le respect (20% versus 12%) gagnent en importance dans les sociétés de « 2<sup>e</sup> génération ou plus ».

Le « goût du travail » est nettement plus présent quand les deux parents y travaillent (30%) et chez les répondants féminins (27% versus 16%).

Une différence néanmoins se dessine par rapport à la génération en charge : la Confiance, l'Esprit d'Entreprise et le Goût du Travail sont des valeurs plus défendues par la Next Gen, tandis que la Génération en Charge défend davantage le respect de la parole donnée.

Les critères de succès de la Next Gen quant à son métier d'entrepreneur sont les mêmes que la Génération précédente, et concernent le développement de l'entreprise : la croissance, la rentabilité et la vision à long terme.

## *2. La non-communication intergénérationnelle est le frein principal à la transmission de l'entreprise*

Ce constat a été observé principalement durant l'étude qualitative et les interviews en face à face auprès de 50 filles et fils d'entrepreneurs. C'est dans l'« intimité » de ces entrevues pour lesquelles la majorité des interviewés nous ont chaleureusement remerciés, qu'a été mentionnée la difficulté perçue par la Next Gen de communication avec leurs parents. La Next Gen aimerait que la Génération en charge prenne l'initiative du dialogue pour parler de l'avenir : l'avenir de soi, l'avenir de l'entreprise. Ce « mal à dire » a fait l'objet du colloque de ce 3 mai.

### *3. La Next Gen distingue clairement « la mise » en « l'enjeu ». La mise, c'est l'entreprise. L'enjeu, c'est devenir qui on est vraiment.*

Plus d'un répondant sur quatre ne connaît pas le montant du chiffre d'affaire de l'entreprise familiale et ne le demande pas à la génération en charge. C'est particulièrement vrai pour les enfants de créateurs, pour les répondants féminins et pour les jeunes de moins de 25 ans.

Cette quasi indifférence par rapport aux chiffres de l'entreprise a été éclairée par l'étude qualitative menée auprès 50 fils et filles d'entrepreneurs familiaux. Il en ressort que ceux-ci passent d'abord du temps et de l'énergie à « se faire un prénom » tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, à déterminer leur chemin de vie et de profession sans l'influence consciente ou de leurs parents. Les recoupements entre les réponses de l'étude quantitative et qualitative montrent ainsi que le fils ou la fille de parents entrepreneurs travaillant ensemble ont une plus forte volonté ou loyauté à poursuivre l'œuvre de leurs géniteurs (57% quand les 2 parents travaillent dans l'entreprise familiale, contre 8% quand aucun n'y est plus actif). Cette volonté de poursuivre est aussi plus grande quand l'entreprise est petite.

## 7 prismes de lecture

### *1. Perception de l'entreprise familiale par la Next Gen*

- Trois quarts des répondants voient toujours la société entre les mains de la famille dans les 5 ans.
- La majorité est optimiste quant au futur « économique » de leur entreprise familiale.
- La "Qualité" et la "Satisfaction du client" sont de loin les valeurs les plus défendues (comme leurs parents en 2007).
- Près de 3 sur 4 des futurs dirigeants estiment que la bonne connaissance métier de l'entreprise familiale est une compétence importante à préserver. Après cela, environ la moitié de ces répondants sont satisfaits du suivi fidèle des clients, du respect des collaborateurs et de la bonne gestion financière.
- Cependant deux tiers des futurs dirigeants pensent qu'ils apporteraient des changements s'ils devenaient gestionnaires. Vu leur satisfaction avec la relation en charge et leur désir de maintenir de bonnes relations dans la famille, on peut croire que ces changements souhaités sont plutôt une évolution qu'une révolution en sein de l'entreprise.

- Près de la moitié des futurs dirigeants estiment que les membres de la famille travaillant dans l'entreprise ont un bon équilibre de vie.

## *2. Motivations à devenir entrepreneur*

- Les principales raisons pour devenir entrepreneur sont l'autonomie (être son propre patron et mieux gérer sa vie professionnelle), réaliser une de ses passions et la poursuite de l'entreprise familiale. On y retrouve les mêmes motivations que chez la génération en charge lors de l'enquête « Croissance PME 2007 ».

## *3. Motivations à travailler dans l'entreprise familiale*

- Les raisons principales pour travailler dans l'entreprise familiale sont : gérer une entreprise, la poursuite de l'entreprise familiale et l'intérêt développé pour le secteur en le côtoyant au sein de la famille.
- Les 18-35 ans sont en général fiers de pouvoir entrer dans l'entreprise familiale.
- Le sentiment de bien connaître l'entreprise et par conséquent, la motivation de s'y investir plus, sont considérés comme les plus gros avantages à travailler pour l'entreprise familiale.
- Les gros freins sont fortement liés au « risque de mélanger vie privée et vie professionnelle au sein des entreprises familiales ».
- Dans leur vie professionnelle (future), leur satisfaction viendra d'abord du fait d'avoir une tranquillité d'esprit sachant que la société va bien (croissance, rentabilité, vision long terme), et ensuite du bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- Et ils sont prêts à s'y investir. Car 4 sur 10 seraient d'accord de travailler minimum 60h par semaine pour diriger l'entreprise familiale et 4 sur 10 déclarent avoir fait ses études dans la perspective de rejoindre l'entreprise familiale.

Les raisons principales évoquées par ceux qui ne souhaitent pas travailler dans l'entreprise familiale sont liées au manque d'intérêt pour le secteur, métier ou produit de l'entreprise.

#### *4. Préparation à l'entreprise familiale*

- Presque tous confirment être bien informés de la situation de l'entreprise familiale. Ceci se fait principalement lors de rencontres intrafamiliales. Pour 3 répondants sur 5, la génération en charge informe également la génération montante de manière formelle.
- Quant à l'existence des critères et d'un parcours défini qu'une personne doit respecter avant d'accéder à un poste à responsabilités, la situation dans les entreprises familiales semble être polarisée.
- La majorité trouve que la génération en charge a une attitude encourageante face à son entrée dans l'entreprise.
- 8 sur 10 des futurs dirigeants ont déjà abordé la transmission de l'entreprise de façon informelle ou pratique. La minorité pour laquelle la transmission n'a pas encore été abordée ne s'estime pas encore prête pour la discussion ou pense que la transmission est un sujet sensible pour la génération en charge.
- Ceux pour lesquels la transmission a déjà été abordée, les activités d'intégration sont des jobs de vacances et des stages, suivis par des formations et des séances d'information.
- Cependant 4 répondants sur 5 trouvent qu'il serait utile de suivre une formation qui prépare à la gestion des entreprises familiales.

#### *5. Différences entre répondants masculins et féminins*

- Les répondants masculins sont plus motivés par le fait de devenir chef d'entreprise et actionnaire actif. Ils sont également plus nombreux à vouloir poursuivre activement l'entreprise familiale.
- Les répondants féminins attachent beaucoup plus d'attention aux relations humaines, à l'équilibre vie privée/vie professionnelle et à la gestion du patrimoine familial.

#### *6. Différences entre tailles d'entreprise et générations*

- Quand l'entreprise est plus grande, l'intérêt pour y jouer un rôle et la motivation de maintenir l'entreprise familiale dans les mains de la famille augmentent. Par contre, dans les grandes structures, la génération montante craint plus d'être vue comme « fille / fils de ».

- L'aspect « famille » est beaucoup important pour les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » : maintenir des bonnes relations et éviter des conflits entre les membres de la famille, poursuivre et transmettre l'activité, le sentiment de fierté d'y appartenir, l'importance de la bonne gestion du patrimoine familial...
- L'intégration et la transmission sont plus organisées dans les entreprises de plus de 50 salariés et de la 2<sup>e</sup> génération ou plus.

### *7. Influence de la présence des parents*

- Quand les parents sont actifs dans l'entreprise, les enfants se sentent plus encouragés et ils ont plus souvent l'envie de maintenir l'entreprise familiale.
- Quand les parents ne sont pas ou plus actifs dans l'entreprise, la connaissance de l'activité est plus faible, la transmission n'est pas souvent abordée et le sentiment de fierté d'entrer dans l'entreprise familiale est beaucoup moins présent.

## 4 Tendances relevées dans l'étude quantitative...

### *1. Optimisme*

Trois quarts des répondants voient encore l'entreprise entre les mains de la famille dans les 5 ans.  
La majorité est optimiste quant au futur « économique » de leur entreprise

Et en même temps...

Plus d'un répondant sur quatre ne connaît pas la valeur ni le chiffre d'affaire de l'entreprise familiale.

### *2. Motivation*

Les répondants sont fiers à l'idée de pouvoir entrer dans l'entreprise familiale.

Les raisons principales pour devenir entrepreneur sont :

1. Etre son propre patron
2. Réaliser une de ses passions
3. Poursuivre/transmettre l'entreprise

Plus l'entreprise est grande, plus l'intérêt pour y jouer un rôle et la motivation de la maintenir dans les mains de la famille augmentent

Ils sont prêts à s'y investir. 4 sur 10 seraient prêts à travailler plus de 60h/semaine pour diriger l'entreprise et déclarent avoir fait ses études dans la perspective de la rejoindre

### 3. Prudence

28% des 18-35 ans vivent la perspective d'entrer dans l'entreprise familiale comme une source d'anxiété

Les gros freins sont fortement liés au risque de mélanger vie privée et vie professionnelle

L'aspect « famille » (maintenir de bonnes relations, éviter des conflits, ...) est plus important pour les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » : dans les grandes structures, la génération montante craint plus qu'ailleurs d'être vue comme « fille/fils de ... »

Les répondantes féminines attachent beaucoup plus d'importance aux relations humaines, à l'équilibre vie privée/vie professionnelle et à la gestion du patrimoine familial.

### 4. Préparation « sur le tas »

8 répondants sur 10 dit avoir déjà abordé la transmission de l'entreprise de façon informelle ou pratique, rarement structurée.

Les activités d'intégration sont le plus souvent des jobs de vacances et des stages, plus rarement des formations et des séances d'information.

Ceux chez qui la transmission n'a pas encore été abordée ne s'estiment pas encore prêts pour la discussion ou pensent que la transmission est un sujet sensible pour la génération en charge.

Quant à l'existence des critères et d'un parcours défini qu'une personne doit respecter avant d'accéder à un poste à responsabilités, la situation est très polarisée.

## ... confirmées ou infirmées dans l'étude qualitative

### 1. Motivation

- « On a une mission, on est un passage, on doit faire perdurer »
  - ↳ Motivation ou pression-fatalité ?
- « C'est notre héritage ... et c'est aussi l'autre bébé de nos parents »
  - ↳ Confusion des rôles et des genres ?
- « Je sais que je devrai travailler beaucoup d'heures, c'est normal »
  - ↳ Formatage par une des messages « contraignants » de notre enfance :  
sois fort ! travaille dur ! fais plaisir ! sois parfait ! ...

### 2. Prudence

- « Mes parents sont disponibles 24 heures sur 24 pour l'entreprise. Ils ont même l'ordinateur dans leur chambre. Moi j'ai une famille, je ne pourrai pas faire comme eux. »
  - ↳ Complexe d'infériorité ?

### 3. Préparation « sur le tas »

- « C'est en vacances, sur un télésiège, que mon père m'a demandé si je souhaitais reprendre l'entreprise ! »
  - ↳ Incapacité à se faire face ?
- « Depuis deux ans, je demande à mon père une réunion de travail avec lui »
- « Chez nous on court toujours : jamais de temps pour faire des réunions : ça manque ! »
  - ↳ Stratégies d'évitement ?
- « Mon père dit qu'il m'apprend : en réalité, il fait tout lui-même »
  - ↳ Jeu de dupes ?

#### *4. Et aussi ... beaucoup de non-dits, de souffrances*

« Comment dire à mon père que ... »

« La reprise de l'entreprise ? On n'en a jamais parlé ! Comment en parler sans qu'ils croient qu'on veut la leur prendre ?! »

« Je voulais reprendre l'entreprise familiale. Quand j'ai enfin osé lui en parler, il m'a dit ... qu'il venait de la vendre »

« Si mes parents m'avaient laissé reprendre l'entreprise familiale, j'aurais été très fière de dire que je contribuais à leur retraite »

« Je suis devenue la bonne à tout faire de ma mère. Il faut dire qu'elle est tellement occupée. En fait, j'ai gagné une patronne et j'ai perdu une mère »

**Question par question,  
les résultats sous forme  
de graphiques**

# Profils des répondants



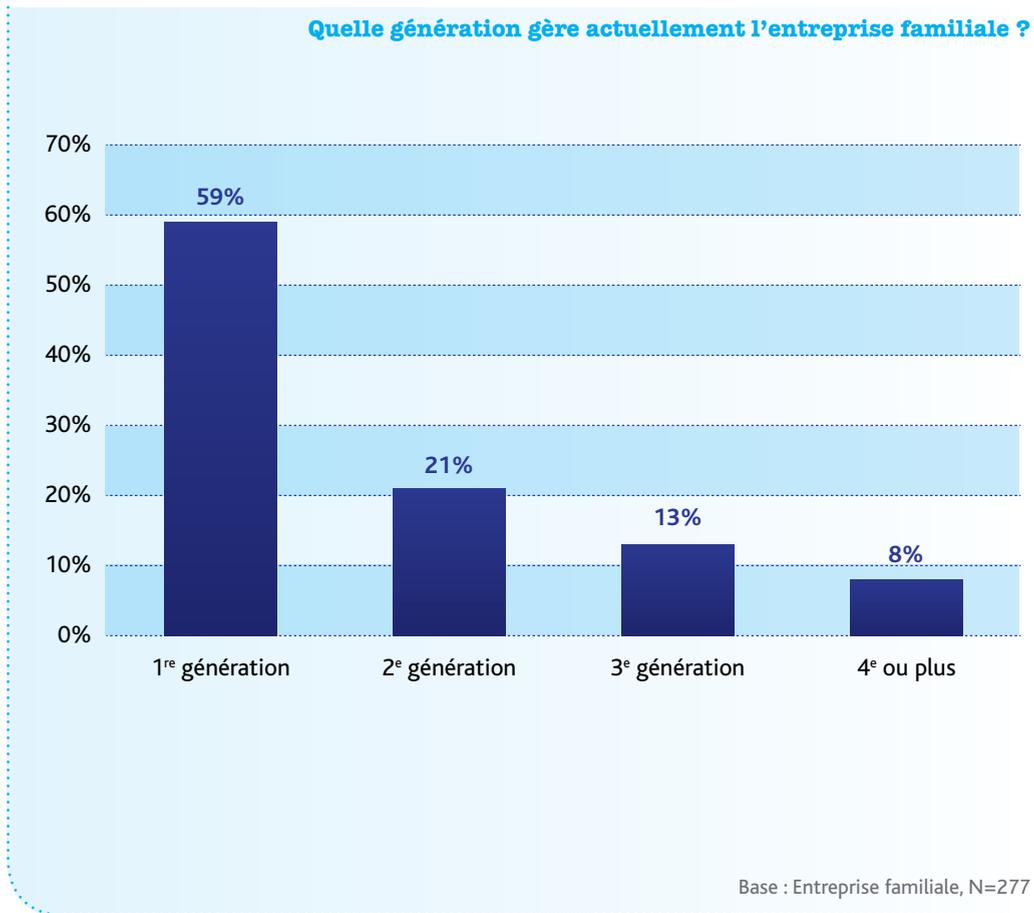
## Quelle génération ?

↳ 6 répondants sur 10 (59%) ont un (ou plusieurs) membre(s) de leur famille proche qui gère(nt) une entreprise familiale de **1<sup>re</sup> génération**.

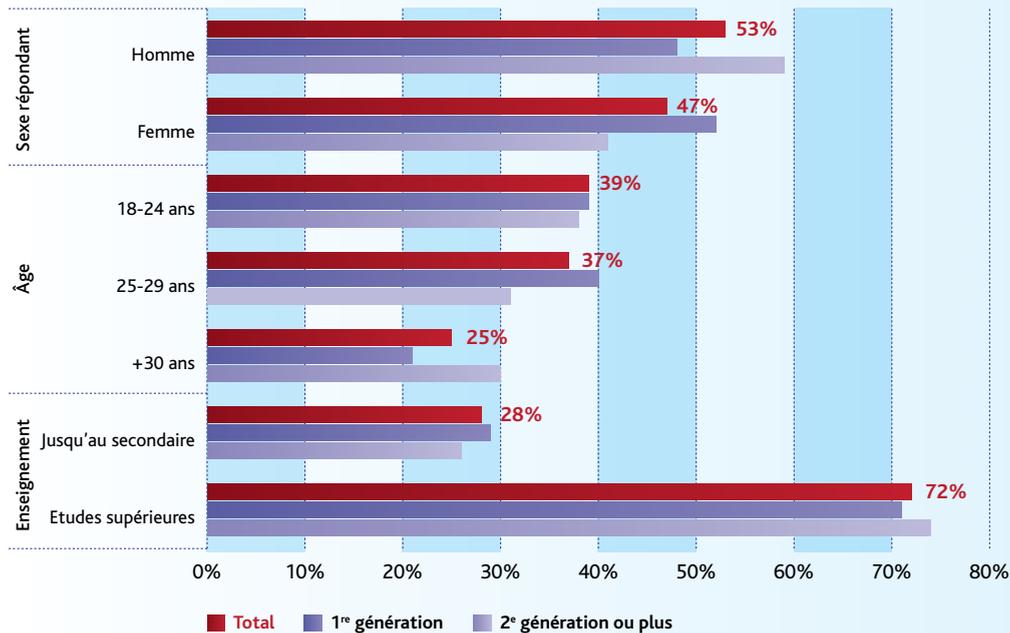
- 66% des répondants de sexe féminin sont de la « 1<sup>re</sup> génération » contre 55% de sexe masculin.

↳ Les répondants dont le/les membre(s) de la famille gérant l'entreprise sont de la **2<sup>e</sup> génération ou plus** représentent 41%.

↳ En 2007, 56% des entreprises familiales sondées étaient de la 1<sup>re</sup> génération, 25% de la 2<sup>e</sup> et 12% de la 3<sup>e</sup>. On retrouve la même distribution dans cette étude « Next Gen ».



## Profil des répondants



Base : Entreprise familiale, N=277

## Profils des répondants

→ La majorité des répondants ont **moins de 30 ans** (76%).

→ Il y a presque **parité hommes** (53%) – **femmes** (47%) au sein des répondants.

- On retrouve plus de répondants masculins en Luxembourg (72%), liés aux entreprises familiales de plus de 50 salariés (65%) et liés aux entreprises familiales de la 2<sup>e</sup> génération (59%).
- Les répondants féminins sont plus jeunes. 45% ont moins de 25 ans versus 33% chez les hommes.

→ On remarque que plus de 7 répondants sur 10 ont fait des **études supérieures**, quelque soit la génération de l'entreprise familiale.

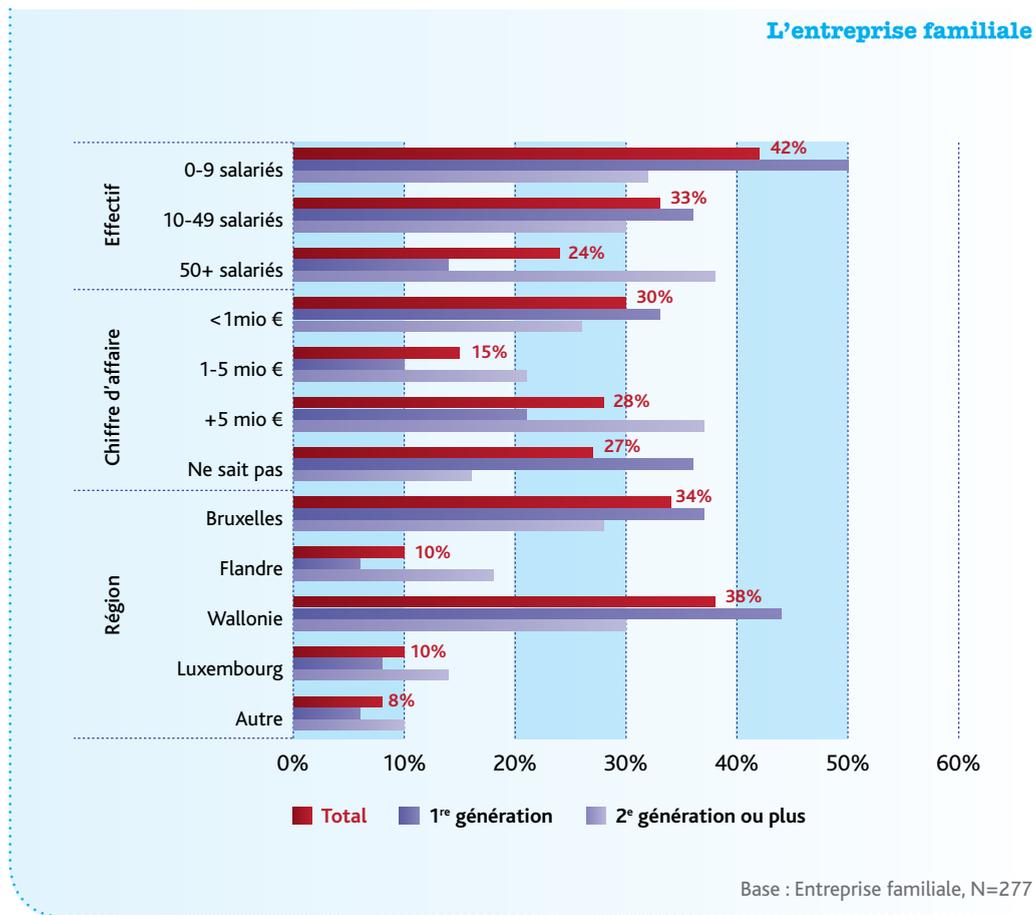
## Profils des entreprises

↳ 3 répondants sur 4 environ (72%) ont une entreprise familiale située en **Wallonie** ou à **Bruxelles**.

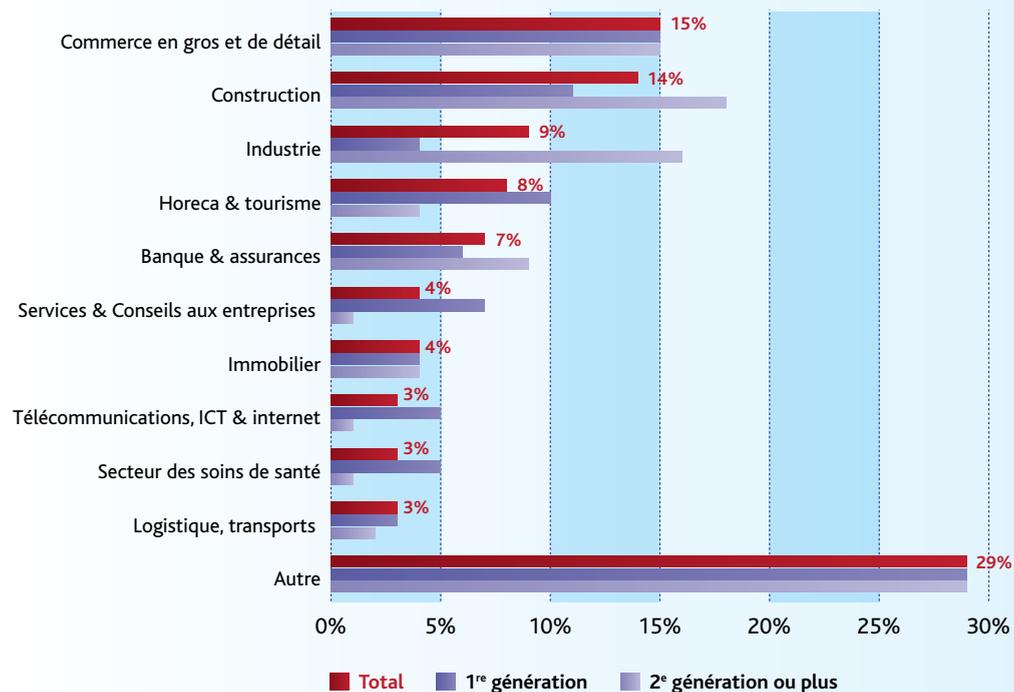
↳ Dans 75% des cas, ces entreprises familiales emploient **moins de 50 salariés**.

- Les entreprises familiales de 1<sup>re</sup> génération étant généralement plus jeunes, leur taille est logiquement plus petite. 86% des entreprises de la 1<sup>re</sup> génération ont moins de 50 salariés versus 62% dans les sociétés de la 2<sup>e</sup> génération ou plus.

↳ **Plus de 1 répondant sur 4 (27%) ne connaît pas le chiffre d'affaire de l'entreprise familiale.** Ce chiffre monte à 36% pour les « 1<sup>res</sup> générations », 40% chez les répondants féminins et 43% chez les répondants de moins de 25 ans.



## Dans quel secteur l'entreprise familiale est-elle active ?



Base : Entreprise familiale, N=277

## Secteur d'activité

- ↪ Le **commerce** et la **construction** sont parmi les plus gros secteurs, quelque soit la génération (comparable avec l'enquête Croissance PME 2007).
- ↪ L'industrie complète le top 3 pour les « 2<sup>e</sup> génération et plus » (16%).
- ↪ L'horeca complète celui des « 1<sup>re</sup> génération » (10%).
- ↪ On remarque que les « 1<sup>re</sup> génération » sont un peu plus actifs dans les secteurs des Services aux entreprises (7%).
- ↪ 23% des entreprises wallonnes sont actives dans le secteur du Commerce.
- ↪ 24% des entreprises flamandes sont actives dans le secteur de l'Industrie.

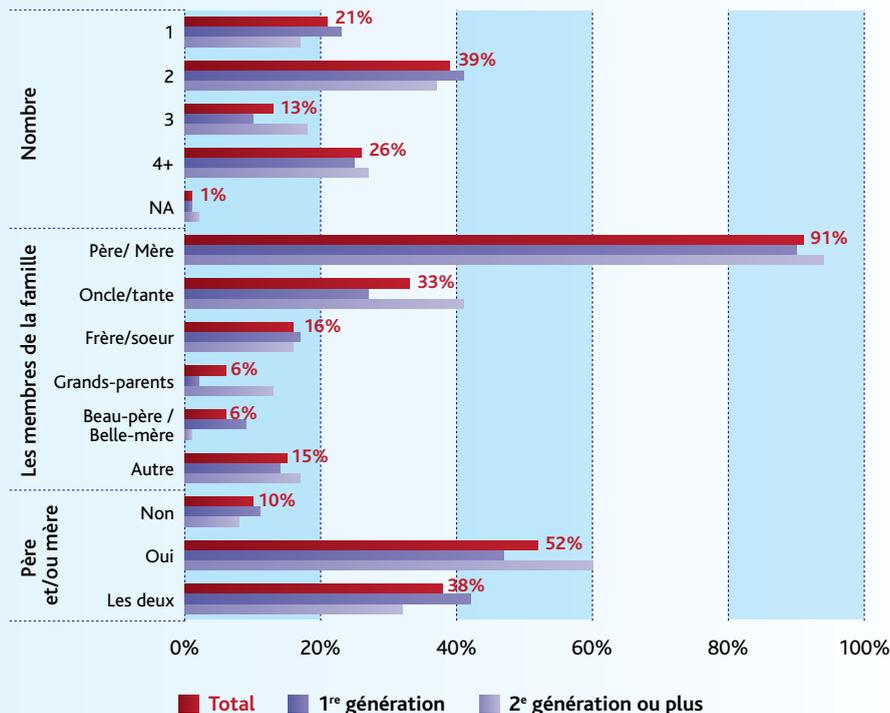
## Noyau Familial

➤ Près de 80% des répondants ont plusieurs membres de la famille qui sont impliqués dans l'entreprise familiale.

➤ **Les entreprises familiales sont principalement gérées par les parents de nos répondants.** Dans 9 entreprises familiales sur 10, un des parents travaille. Dans 4 entreprises familiales sur 10, ce sont les 2 parents qui travaillent dans l'entreprise. Le deux parents sont plus souvent actifs ensemble dans les « 1<sup>re</sup> génération » (42%) que dans les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » (32%).

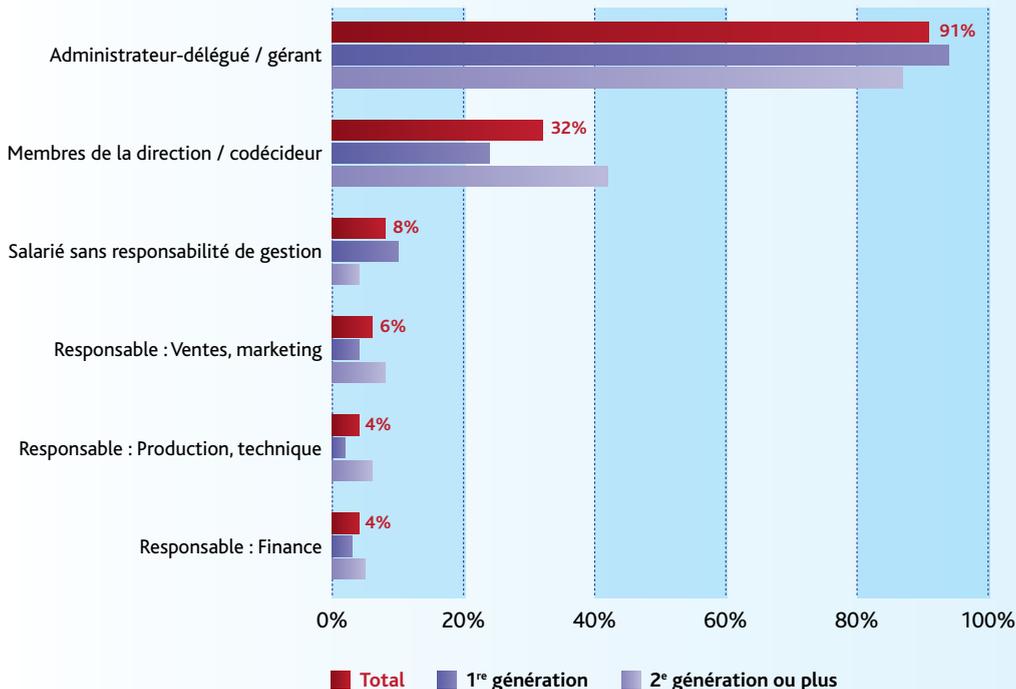
➤ Plus la société est grande, plus elle est gérée par au moins 3 membres de la famille : 29% pour des sociétés comptant moins de 10 salariés ; 43% pour celles qui emploient entre 10-49 salariés et 51% pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Les membres de la famille qui sont impliqués dans l'entreprise familiale



Base : Entreprise familiale, N=277

## Les fonctions que les membres de la famille occupent



Base : Entreprise familiale, N=273, plusieurs réponses possibles

## Les fonctions que les membres de la famille occupent

↳ 9 répondants sur 10 ont un membre de famille proche occupant une fonction de gérant ou d'administrateur délégué.

- Ce chiffre monte à 98% dans les sociétés familiales où les deux parents travaillent (versus 71% quand aucun des parents n'y travaille).
- On retrouve également un peu plus d'administrateurs-délégués dans la famille chez les « 1<sup>re</sup> génération » (94% versus 87%).

↳ 1 répondant sur 3 a une personne de la famille proche membre de la direction. Ce pourcentage est nettement plus élevé chez les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » (42% versus 24%).

## Devenir entrepreneur : pourquoi ?

### ↳ Les principales raisons pour devenir entrepreneur sont :

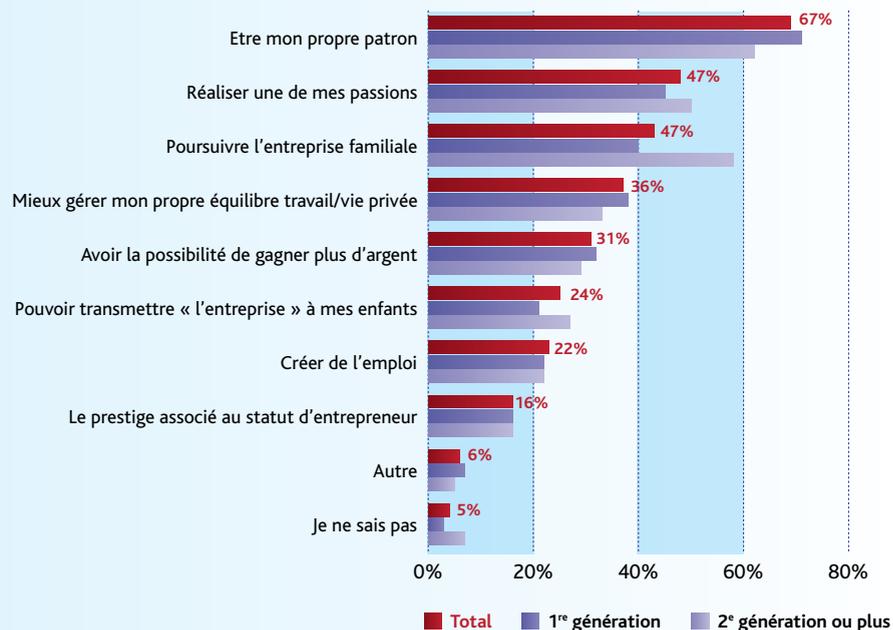
- L'autonomie, être son propre patron (67%), mieux gérer sa vie professionnelle (36%).
- La passion du domaine/secteur (47%).
- L'esprit de famille, continuité (47%), héritage (24%).

### ↳ Poursuivre l'entreprise familiale est nettement plus important (47%) :

- Pour les répondants Luxembourgeois (84%).
- Pour ceux qui, d'une manière ou d'une autre ont déjà marqué un intérêt pour la société, soit par leur choix d'études (79%), soit par le fait ou l'intention d'y travailler (68%), soit par le fait de posséder déjà des actions (64%).
- Quand les deux parents sont actifs dans l'entreprise (57% versus 8% quand aucun n'y travaille).
- Chez les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » (58% versus 40%).
- Dans les sociétés de plus de 50 personnes (63% versus 36% <10 salariés).

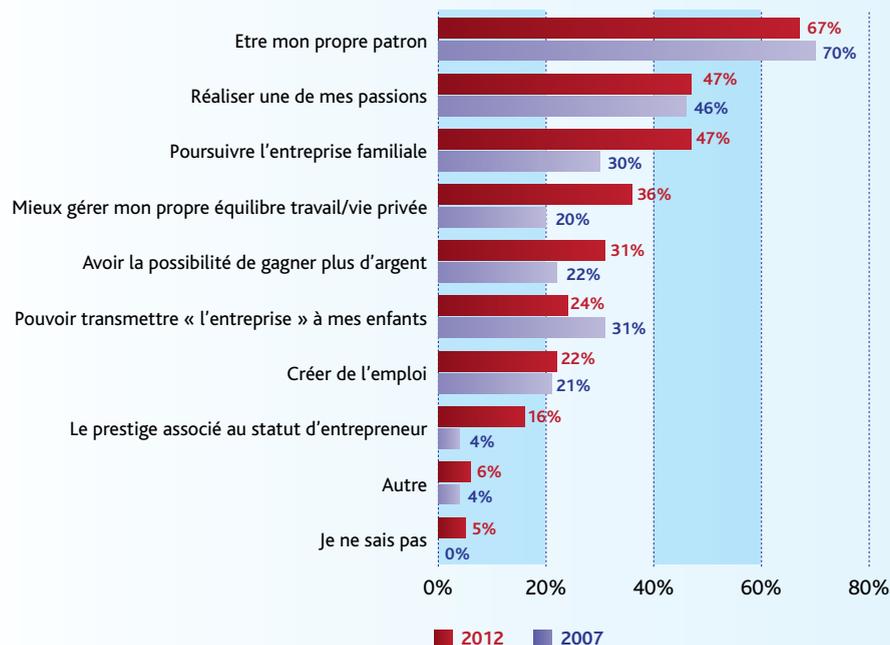
### ↳ Les hommes sont plus attirés par être leur propre patron (77% versus 57%), gagner plus d'argent (39% versus 21%) et par le prestige (21% versus 10%).

### Si vous envisagez de devenir « entrepreneur » (dirigeant de votre entreprise) pour quelles raisons ?



Base : Tous, N=258, plusieurs réponses possibles

**Si vous envisagez de devenir « entrepreneur »  
(dirigeant de votre entreprise) pour quelles raisons ?**



Base : Tous, N=258 (2012); Entreprise familiale, N=168 (2007), Plusieurs réponses possibles

**Devenir entrepreneur :  
comparaison  
avec l'étude de 2007**

↳ Les principales raisons pour devenir sont les mêmes que les répondants de l'étude « Croissance PME 2007 » :

- Être son propre patron
- Réaliser une de ses passions.
- Poursuivre/transmettre l'entreprise familiale.

↳ Poursuivre l'entreprise familiale et mieux gérer l'équilibre vie privée/vie professionnelle sont plus importants pour la génération montante.



# Perception de l'entreprise familiale, par la génération montante



## Propriété dans les 5 ans

↳ **72% des répondants voient toujours la société entre les mains de la famille dans les 5 ans.**

- Ce résultat est plus important quand le répondant est déjà plus impliqué dans l'entreprise (86% s'il y travaille, 83% s'il a l'intention d'y travailler et 83% s'il possède des actions).
- 83% des plus de 30 ans, 76% des hommes (versus 66%) et 90% des répondants Luxembourgeois estiment que cela restera une propriété et gestion de la famille.

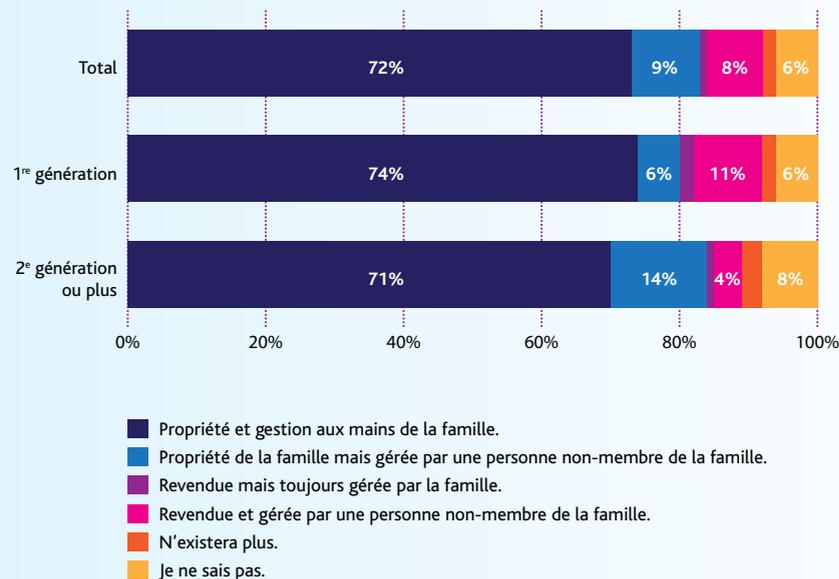
↳ **9% des répondants estiment que la société sera toujours propriété de la famille mais gérée par une personne non-membre de la famille.**

- Plus du double des « 2<sup>e</sup> génération ou plus » pensent que l'entreprise restera propriété de la famille mais gérée par une personne extérieure (14% versus 6%). Ce pourcentage augmente parmi les sociétés de plus de 50 salariés (19%).

↳ **8% des répondants estiment que l'entreprise familiale sera revendue et gérée par une personne non-membre de la famille.**

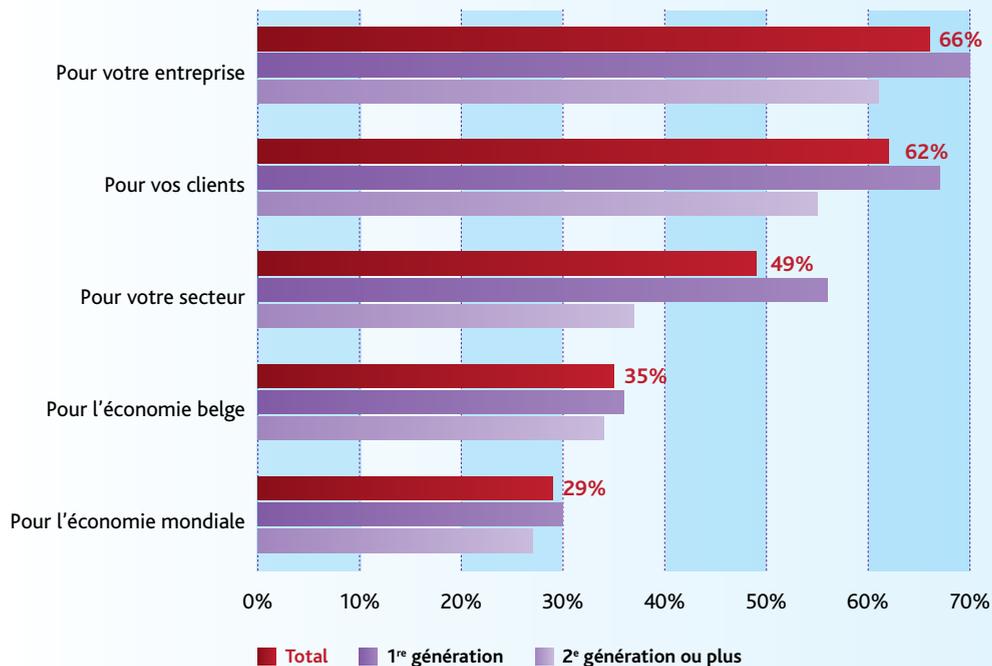
- Presque 3 fois plus de « 1<sup>re</sup> génération » estiment que la société sera revendue dans les 5 ans. (11% versus 4%). 17% de ceux qui n'ont pas l'intention d'y travailler ne croient pas que la société restera aux mains de la famille.

Comment voyez-vous l'entreprise familiale dans les 5 ans ?



Base : Entreprise familiale, N=277

## D'un point de vue économique, comment voyez-vous les 3 prochaines années ?



Base : Entreprise familiale, N=277

## Prévisions

- ↳ Les répondants ont confiance en leur entreprise et leurs clients (au delà de 60%), voire leur secteur mais nettement moins en l'économie belge et mondiale.
- ↳ Les répondants des entreprises de la 1<sup>re</sup> génération sont plus optimistes quant à l'évolution économique sur tous les plans (p.ex. futur favorable pour l'entreprise : 70% pour les « 1<sup>res</sup> génération » versus 61%).
- ↳ Les répondants masculins sont plus optimistes quant à leur entreprise (70% versus 61%) et leurs clients (67% versus 57%).
- ↳ Les répondants sont plus optimistes en 2012 qu'en 2007, sauf en ce qui concerne l'économie mondiale.

## Valeurs-phares

↳ La « **Qualité** » et la « **Satisfaction du client** » sont de loin les valeurs les plus défendues.

↳ Les sociétés de **plus de 50 personnes** attachent plus d'importance à l'**esprit d'entreprise** (37%), innovation (28%), le **respect** (27%) et la **vision à long terme** (25%). Par contre 41% des répondants liés à de **petites entreprises** attachent plus d'importance à la **confiance**. La confiance est aussi plus importante pour ceux qui possèdent des actions dans l'entreprise familiale (42%).

↳ Pour les « **1<sup>re</sup> génération** » la **qualité** (60% versus 49%) et l'**esprit d'équipe** (17% versus 9%) sont relativement plus importants. Par contre l'**esprit d'entreprise** (31% versus 22%) et le **respect** (20% versus 12%) gagnent en importance dans les sociétés de « **2<sup>e</sup> génération ou plus** ».

↳ Le « **goût du travail** » est nettement plus présent quand les deux parents y travaillent (30%) et chez les répondants féminins (27% versus 16%).

Quelles sont, selon vous, les 3 valeurs-phares de votre entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale, N=277, Plusieurs réponses possibles

## Quelles sont, selon vous, les 3 valeurs-phares de votre entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale, N=277 (2012); Entreprise familiale, N=237 (2007), Plusieurs réponses possibles.

## Valeurs-phares par rapport à 2007

- En comparant avec l'étude réalisée sur des entreprises familiales en 2007 on y retrouve les deux valeurs principales « qualité et satisfaction du client ».
- Les résultats liés à l'importance de la « Satisfaction du client » et le « Respect de la parole donnée » sont moins élevés en 2012.
- Au contraire, pour la « Confiance », l'« Esprit d'Entreprise » et le « Goût du Travail » les résultats sont plus élevés.



# Travailler dans l'entreprise familiale ?



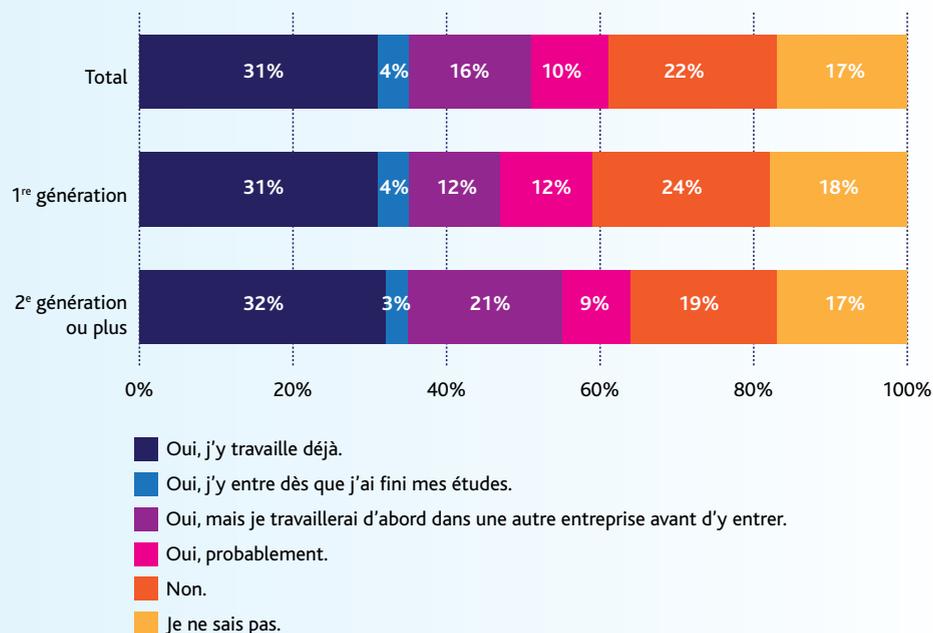
## Travailler dans l'entreprise familiale ?

↪ **31% des répondants y travaillent déjà.** Cette proportion monte parmi les plus de 30 ans (66%) et les actionnaires (58%).

↪ **30% ont l'intention de le faire** et plus ou moins la moitié aimerait bénéficier d'abord d'une autre expérience avant d'intégrer l'entreprise (16%). Cette tendance est plus représentée parmi les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » (21% versus 12%).

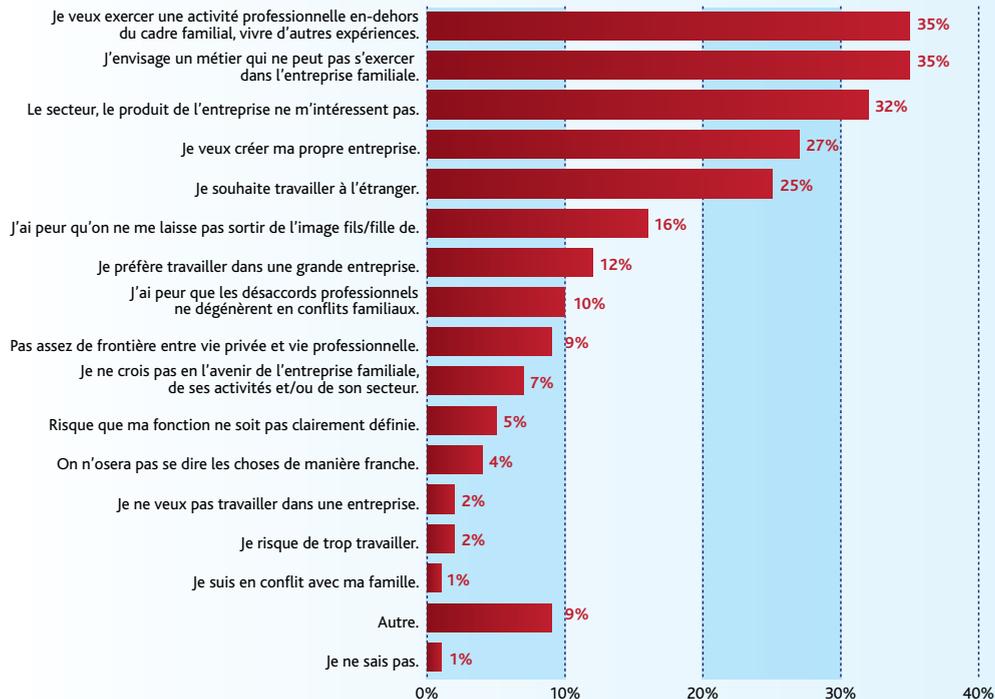
↪ **22% des répondants sont catégoriquement décidés à ne pas travailler dans l'entreprise familiale.** Ceci est encore plus prononcé quand la société est petite (32%). Plus de femmes (31%) que d'homme (17%) n'ont pas envie d'y travailler.

Envisagez-vous de travailler un jour dans l'entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale, N=277

## Pourquoi n'envisagez-vous pas de travailler dans l'entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale - Répondant ne compte pas y travailler, N=99, Plusieurs réponses possibles.

## Raisons de ne pas y travailler

- ➔ Les raisons principales (> 25%) de ne pas travailler dans l'entreprise familiale semblent être liées au manque d'intérêt pour le secteur d'activité de celle-ci.
- ➔ Les répondants masculins citent plus souvent qu'ils ont envie de créer leur propre entreprise (51% versus 10%).
- ➔ Les répondants féminins citent plus souvent qu'elles veulent exercer un autre métier (45% versus 22%) et la séparation avec la vie privée (14% versus 2%).
- ➔ La peur de l'image « fille/fils de » est plus important pour les « 1<sup>re</sup> génération » (21% versus 6%) et dans les grandes structures (35% versus 2% dans les petites PME).
- ➔ 7% des répondants ne croient simplement pas en l'avenir de leur entreprise familiale.

## Raisons d'y travailler

↳ Les raisons principales pour travailler dans l'entreprise familiale semblent être l'autonomie (familiale), suivie de près par l'intérêt développé pour le secteur en le côtoyant au sein de la famille.

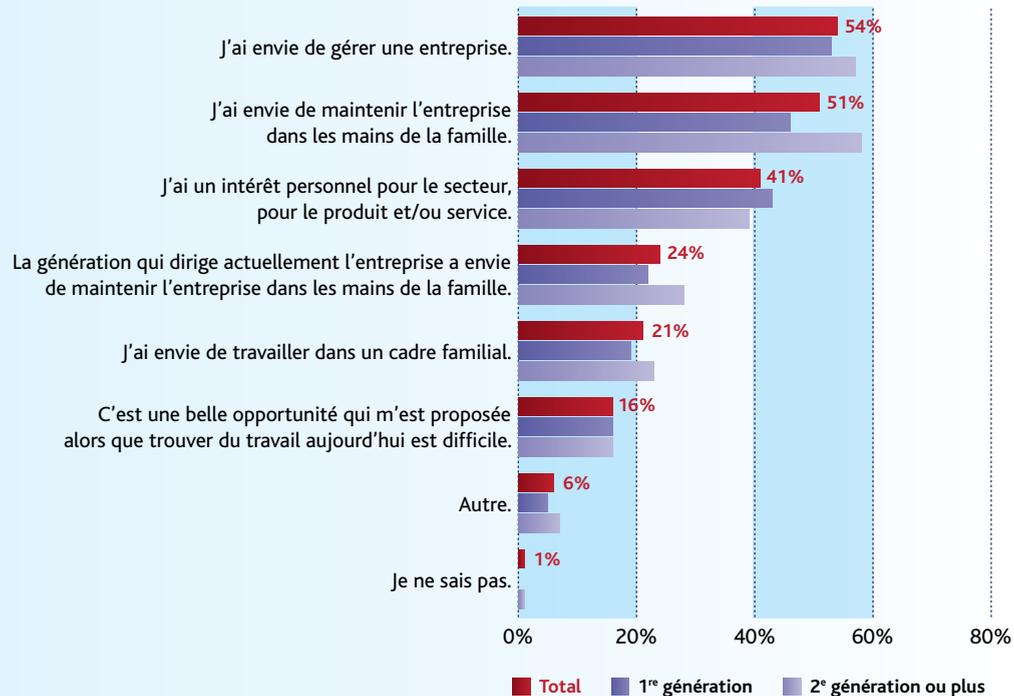
↳ Les répondants masculins citent plus souvent qu'ils ont envie de gérer une entreprise (65% versus 41%).

↳ **Maintenir l'entreprise familiale** dans les mains de la famille est nettement plus important.

- Pour les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » (58% versus 46%).
- Dans les sociétés de plus de 50 personnes (64% versus 41% <10 salariés).

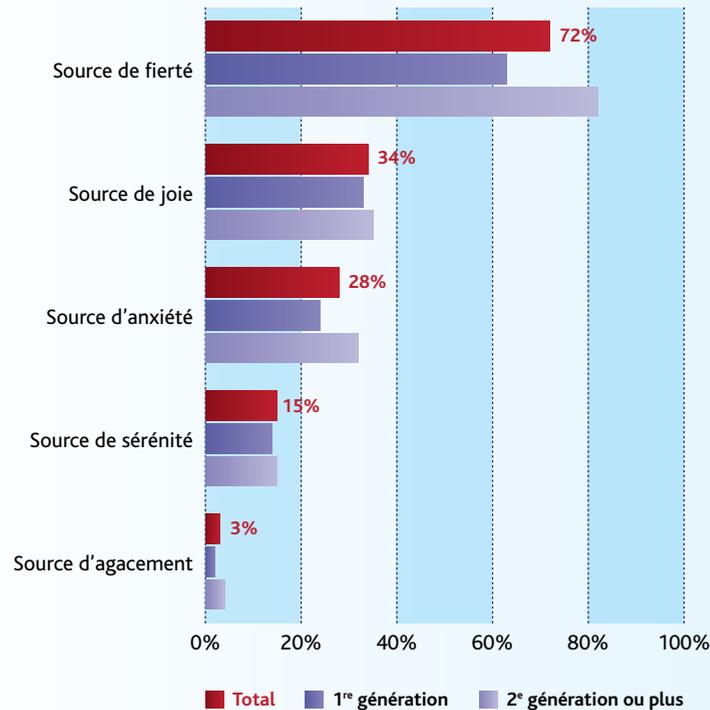
↳ 33% des 18-24 ans voient cela comme une belle opportunité.

## Pour quelle(s) raison(s) envisagez-vous de travailler (ou travaillez-vous déjà) dans l'entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=162, Plusieurs réponses possibles

## La perspective d'entrer dans l'entreprise familiale est-elle ?



Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=158, Plusieurs réponses possibles

## Sentiment de fierté

→ La fierté est de loin le sentiment le plus important (72%) à l'idée d'entrer dans l'entreprise familiale.

- Elle l'est encore plus pour les « 2<sup>e</sup> génération » (82% versus 63%).
- Elle l'est beaucoup moins pour ceux dont le père et la mère ne sont pas actifs dans l'entreprise (38%).

→ Pour 34% des répondants, la perspective d'entrer dans l'entreprise familiale est une source de joie.

→ Pour 28% cela représente une source d'anxiété.

## Avantages

➤ Le sentiment de bien connaître l'entreprise et grâce à cela, la motivation de s'investir plus sont considérés comme les plus gros avantages à travailler pour l'entreprise.

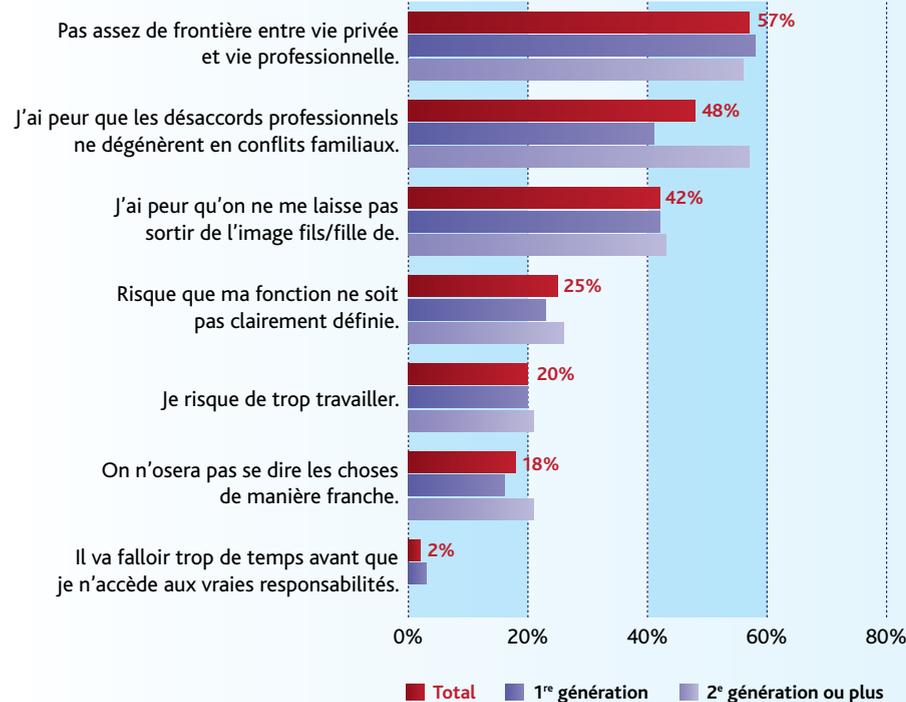
➤ Ce sentiment est moins présent pour ceux dont ni le père, ni la mère ne travaillent dans l'entreprise (p.ex. seulement 46% pour « Je serai plus impliqué car je sais où l'entreprise veut aller »). Par contre, pour « l'ambiance conviviale », cela monte à 62% si les parents n'y travaillent pas !

Pour quelle(s) raison(s) envisagez-vous de travailler (ou travaillez-vous déjà) dans l'entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=158, Plusieurs réponses possibles.

### Quels sont, selon vous, les inconvénients à travailler dans l'entreprise appartenant à sa propre famille ?



Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=158, Plusieurs réponses possibles

## Inconvénients

↳ Les 2 plus gros inconvénients sont fortement liés au « mélange vie privée/vie professionnelle au sein des entreprises familiales ».

- Pas assez de frontières entre vie privée et vie professionnelle (57%). Cette notion tient beaucoup plus à cœur les femmes (84%) que les hommes (41%).

- La peur des conflits familiaux (48%) est nettement plus marquée chez les répondants dont les entreprises sont plus âgées (« 2<sup>e</sup> génération ou plus », 57% versus 41%) et chez les répondants féminins (59% versus 41%).

↳ La peur de l'image « fille ou fils de » complète le top 3 (42%).

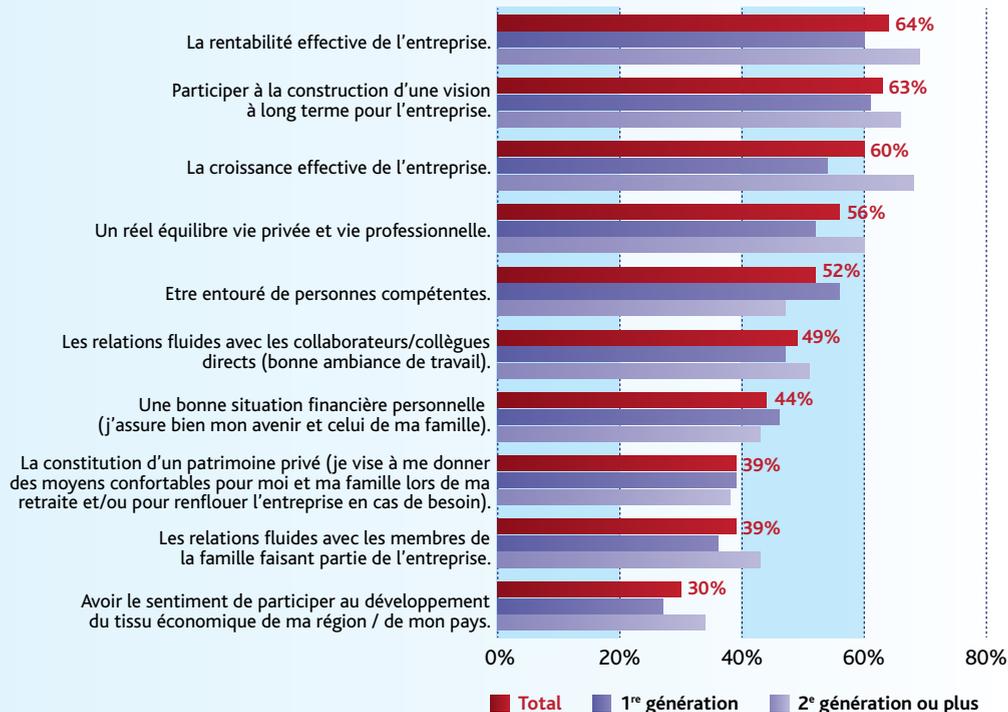
- Ce sentiment est plus de 2 fois plus faible pour les répondants liés à des entreprises comptant moins de 10 salariés (25%) que celles de plus de 50 salariés (60%).

## Indicateurs de succès

↳ Les 3 indicateurs dépassant les 60% sont liés au développement de l'entreprise: la croissance, la rentabilité et la vision à long terme. Tous sont plus prononcés chez les « 2<sup>e</sup> génération ou plus ».

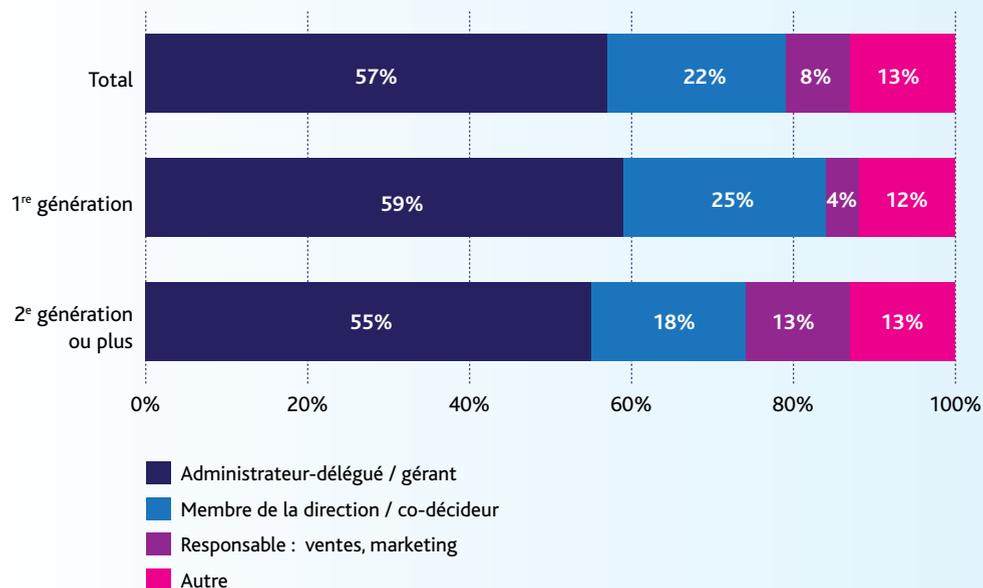
↳ Pour les répondants féminins, les indicateurs de succès le plus souvent cités sont l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (67% versus 49%), les bonnes relations avec la famille (48% versus 34%) et la possibilité d'être entourés d'une « dream team » (62% versus 48%).

### Quels sont les indicateurs qui vous permettront de dire que vous êtes heureux dans votre vie professionnelle ?



Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=158, Plusieurs réponses possibles.

## Quelle fonction viseriez-vous ?



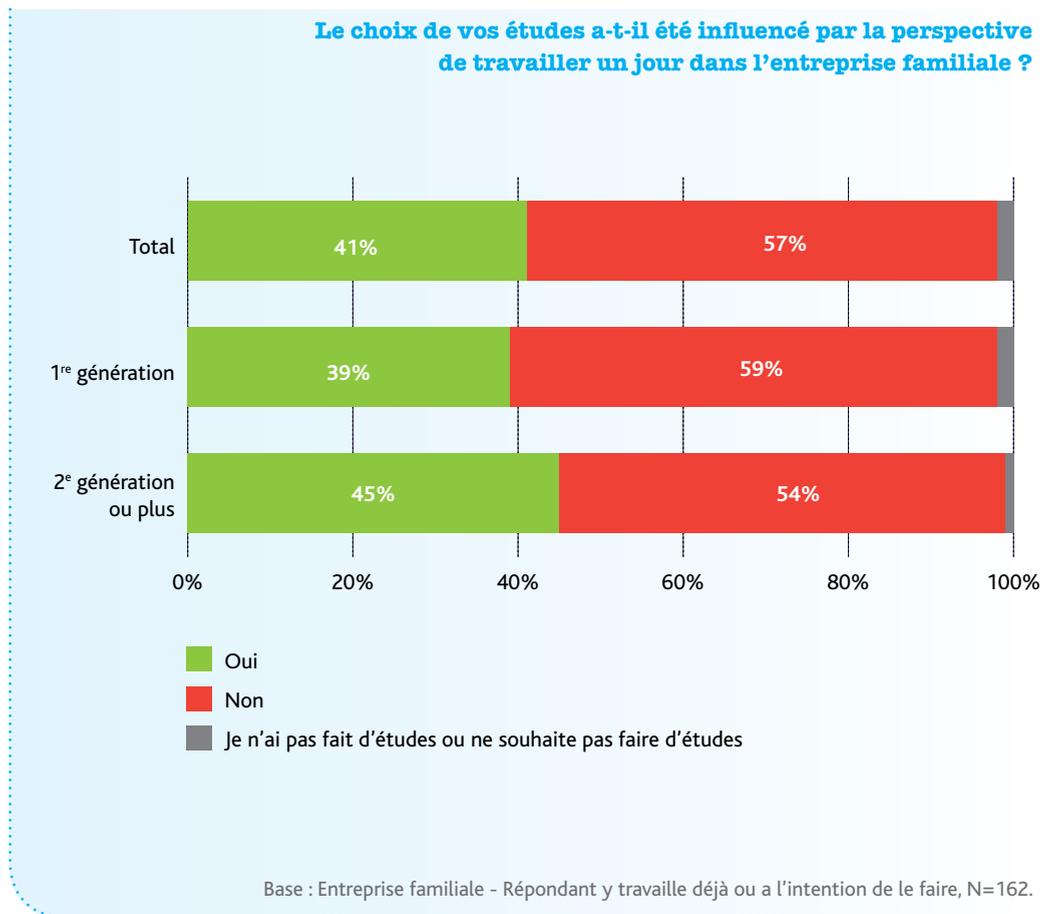
Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=159.

## Fonction visée

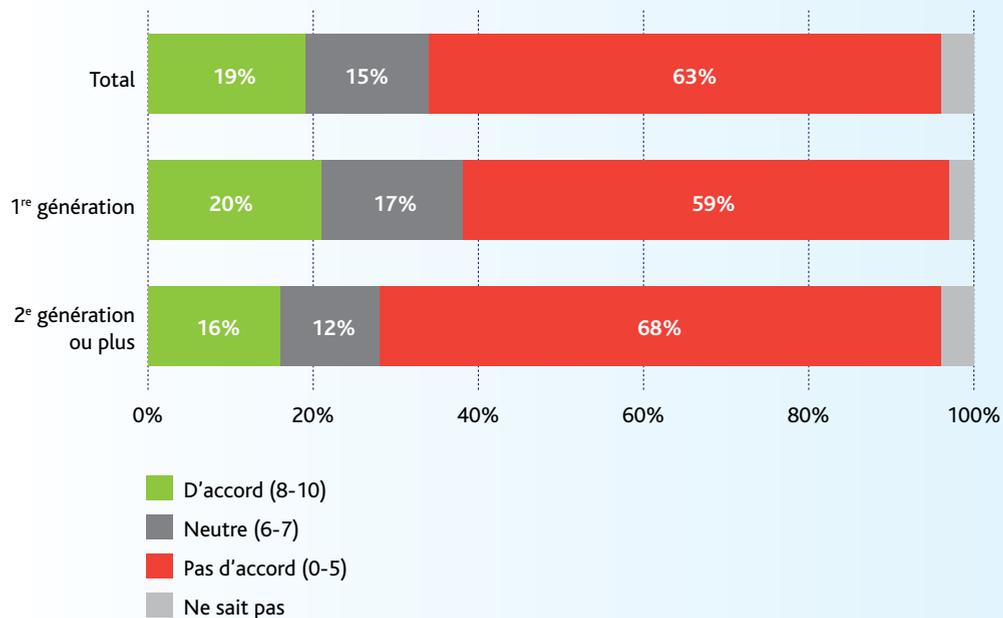
- ↪ L'intérêt principal (près de 80%) porte sur une fonction de dirigeant/décideur.
  - 57% aimerait devenir administrateur-délégué. Ce désir est plus présent chez les hommes (62% versus 46%).
- ↪ 3 fois plus de « 2<sup>e</sup> génération ou plus » visent les ventes ou le marketing (13% versus 4%).

## Influence du choix d'études

➤ 41% des répondants déclarent avoir fait ses études dans la perspective de rejoindre l'entreprise familiale.



**Si je ne devais pas travailler dans « mon » entreprise familiale, j'aimerais travailler dans une autre entreprise familiale.**



Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=162.

Travailler dans une autre entreprise familiale ?

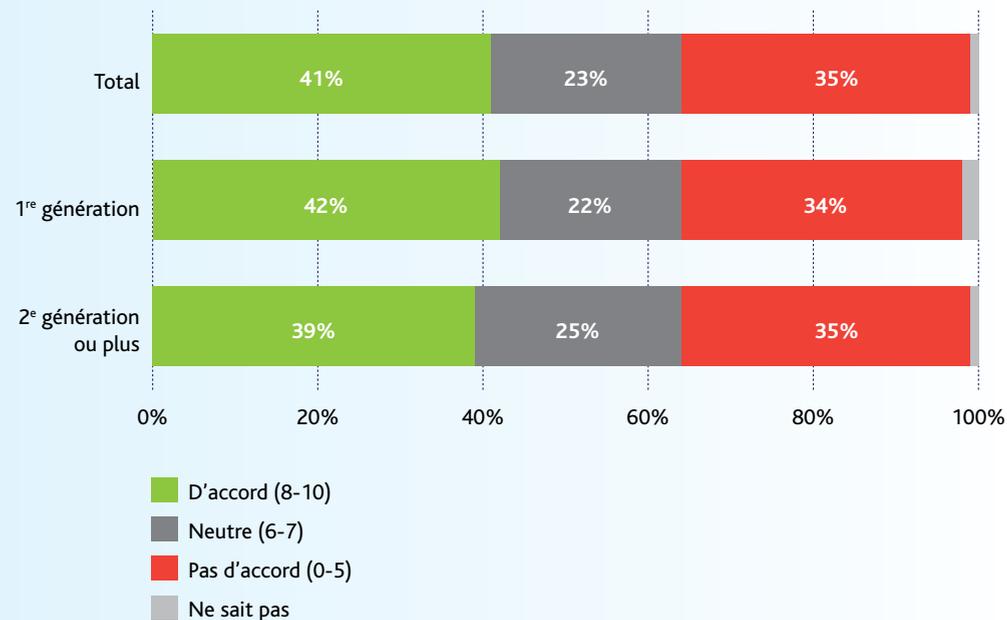
➤ Seulement 19% seraient prêts à travailler pour une autre entreprise familiale, et plus de 60% n'envisagent pas du tout cette option.

## Diriger : travailler 60h/semaine

↳ Les répondants qui seraient d'accord de travailler minimum 60h par semaine pour diriger l'entreprise familiale sont légèrement plus nombreux (41%) que ceux qui ne le sont pas (35%).

↳ Pour info en 2007, 42% des dirigeants d'entreprises familiales déclarant de travailler plus de 60 heures par semaine.

**Si je devais diriger l'entreprise familiale, je travaillerais minimum 60 h par semaine**



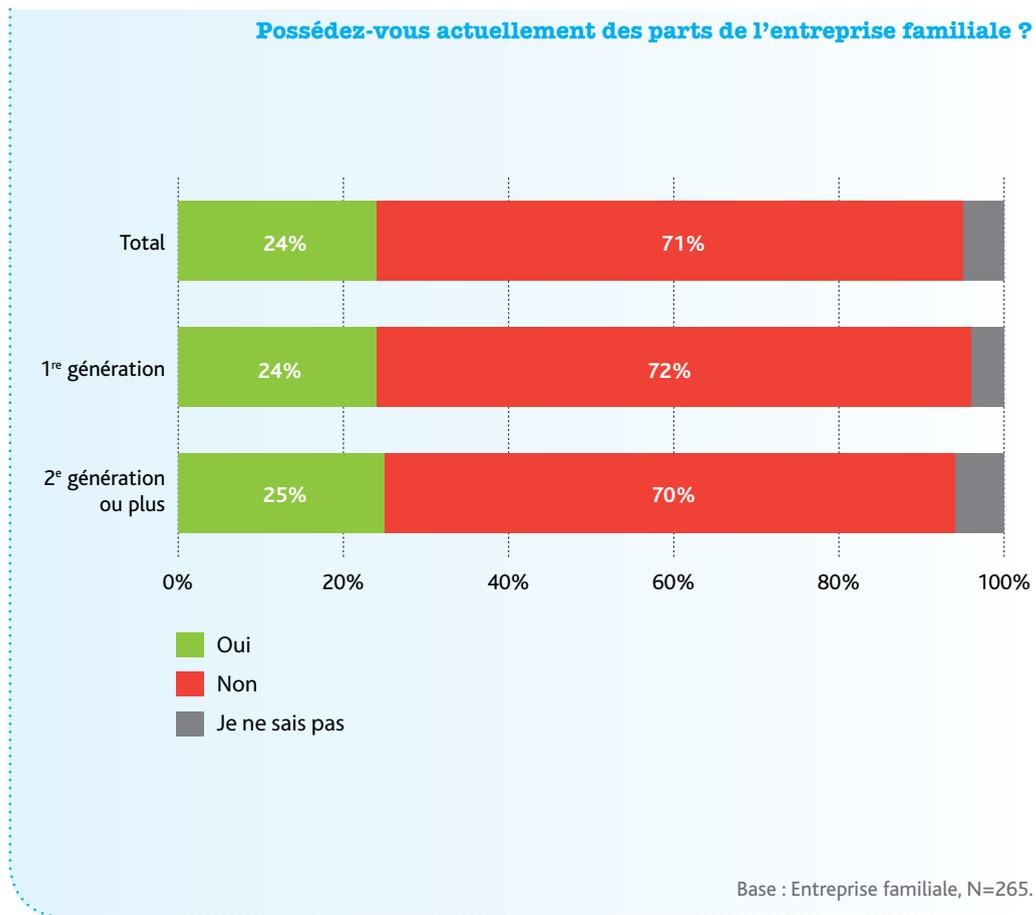
Base : Entreprise familiale - Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire, N=162.

# L'actionnariat

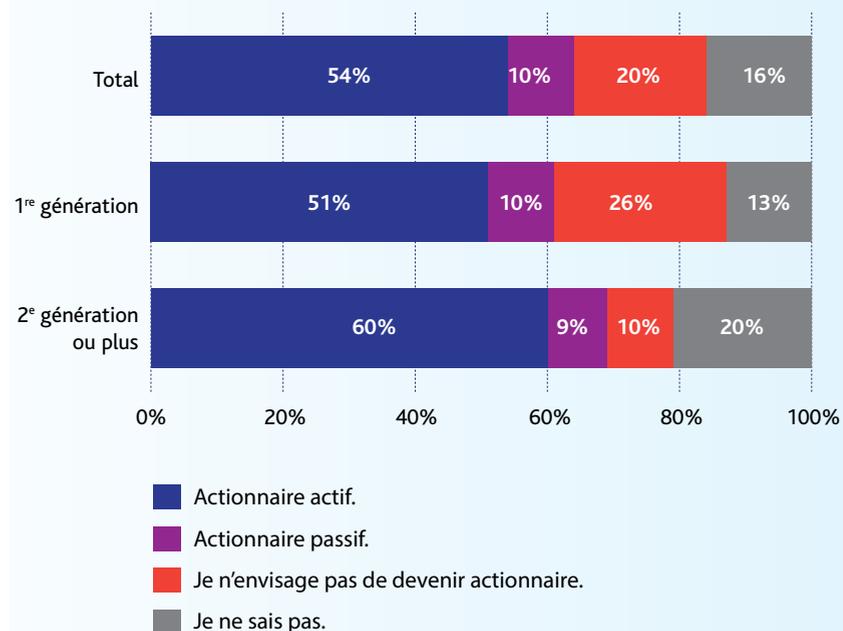


## Parts de l'entreprise

- ↳ Toute génération confondue, moins d'1/4 (24%) des répondants possèdent des parts dans l'entreprise familiale.
- ↳ L'actionnariat est plus élevé si le répondant travaille déjà dans l'entreprise familiale (47%) et a plus de 30 ans (41%).
- ↳ 71% n'ont pas de parts dans la société. Ceci monte à 83% parmi ceux qui n'ont pas l'intention d'y travailler.
- ↳ Il n'y a pas de différences entre les générations. Pas de différence non plus au niveau de la taille de l'entreprise.



### Au niveau de la propriété de l'entreprise familiale, envisagez-vous d'être ?



Base : Entreprise familiale, N=265.

## Actionnariat

➔ Plus de la moitié des répondants (54%) envisagent être **actionnaires actifs** (càd « je veux détenir des parts de l'entreprise et participer activement au développement de celle-ci »).

- L'envie de devenir actionnaire actif est fortement corrélée avec la perspective de travailler dans la société (83% versus 15% quand ils n'ont pas l'intention de le faire).
- Les répondants Luxembourgeois (81%), les hommes (66% versus 40%) et les personnes de 30 ans ou plus (72%) envisagent tous plus de devenir actionnaires actifs.

➔ 10% se voient comme **actionnaires passifs** (càd « je veux détenir des parts de l'entreprise mais je ne veux pas m'impliquer dans le développement de l'entreprise »).

➔ 20% n'envisagent **pas de devenir actionnaires**. Les « 1<sup>re</sup> génération » envisagent beaucoup plus de ne pas devenir actionnaires (26% contre 10%) ainsi que les femmes (30% versus 11%). L'attachement à la société diminue fortement quand aucun des deux parents n'y travaille: 54% d'entre eux ne se voient pas comme actionnaires.

➔ **La taille de l'entreprise familiale joue un rôle important**. Quand elle est plus grande on envisage plus souvent de devenir « actionnaire actif » (76% versus 39% dans les petites structures). Le manque d'intérêt à devenir actionnaire est plus présent dans les petites PME (32% versus 5% dans les grandes).



# État d'esprit et préparation à la transmission



## Information de la situation de l'entreprise familiale

➤ 65% des répondants (et 87% des répondants Luxembourgeois) **sont informés de la situation de l'entreprise lors de rencontres intrafamiliales.**

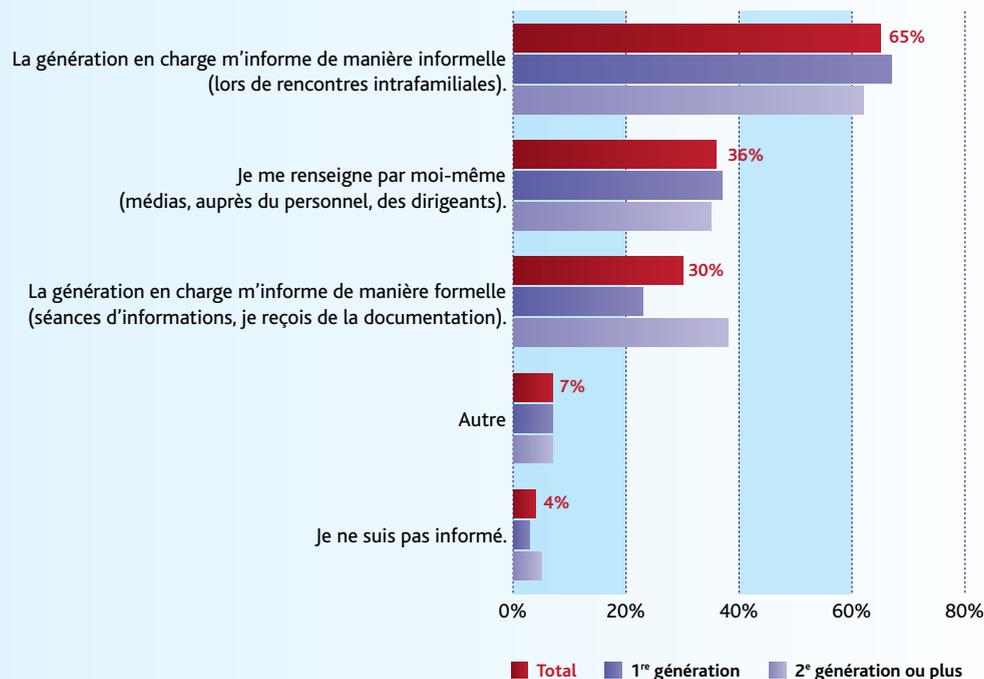
➤ 36% des répondants **se renseignent par eux-mêmes.**

➤ Dans 30% des cas, la génération en charge informe la génération montante de manière **formelle**. Cette proportion est néanmoins nettement plus importante parmi :

- les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » (38% vs 23%).
- les entreprises de plus de 50 salariés (48%),
- les plus de 30 ans (44%).

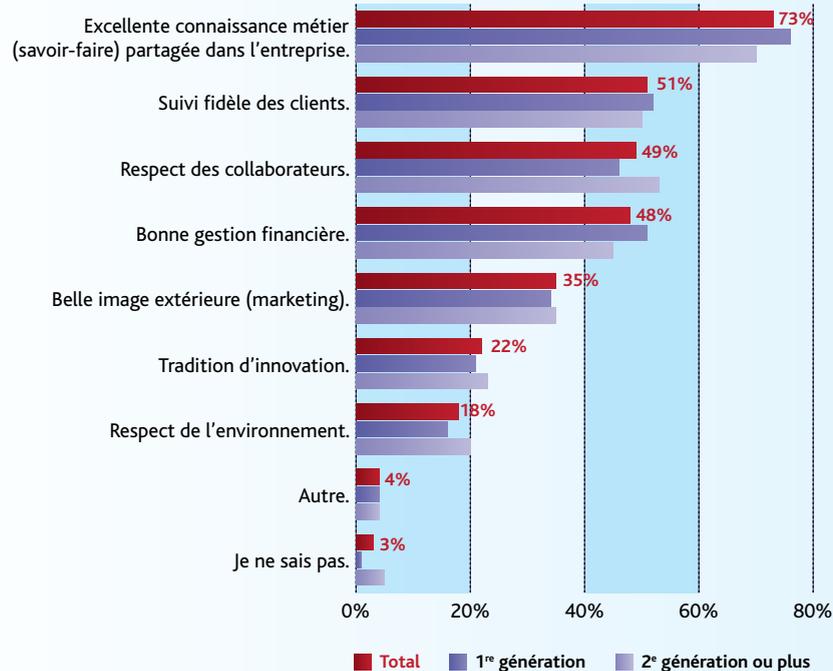
➤ Seulement 4% disent « ne pas être informés ».

### Dans quelle mesure êtes-vous informés de la situation de l'entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale - "Les futurs dirigeants": Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire ou devenir actionnaire actif, mais pas y travailler, N=168, Plusieurs réponses possibles.

Que trouvez-vous de particulièrement positif dans la manière dont l'entreprise est actuellement gérée, et que vous maintiendriez si vous deviez la diriger vous-mêmes ?



Base : Entreprise familiale - "Les futurs dirigeants": Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire ou devenir actionnaire actif, mais pas y travailler, N=168, Plusieurs réponses possibles.

## Gestion actuelle

➔ Près de 3/4 des répondants estiment que la connaissance métier est une compétence importante à préserver. Le maintien de la connaissance métier (83%) est crucial pour ceux liés à des entreprises familiale entre 10-49 salariés.

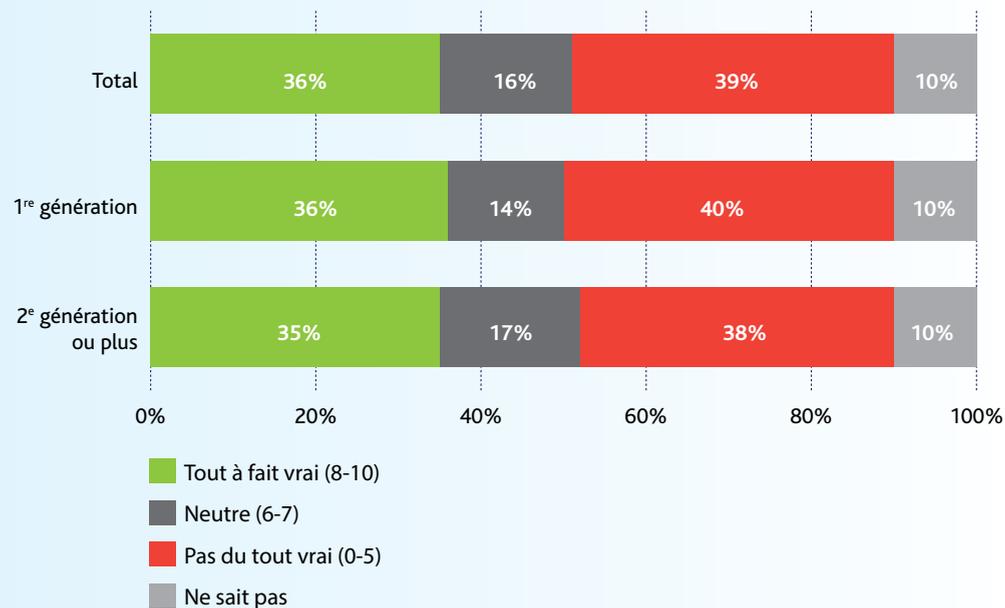
➔ Après cela, environ la moitié des répondants trouvent important :

- le suivi fidèle des clients (51%),
  - le respect des collaborateurs (49% - 64% dans les plus grandes PME),
  - la bonne gestion financière (48%).
- Et pour les plus grandes PME, la belle image extérieure (marketing) (50%).

## Critères d'intégration

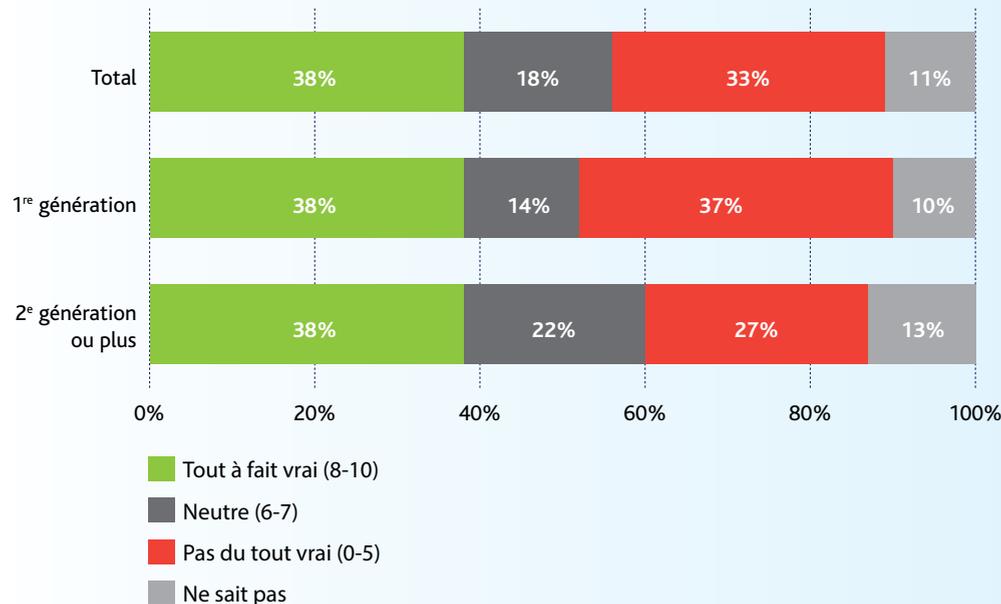
- Il y a à peu près autant de répondants pour qui des « critères bien définis existent pour qu'un membre de la famille intègre l'entreprise et y exerce une fonction à responsabilités » que ceux « sans critère connu » (39% versus 36%).
- Il n'y a pas de différence entre les générations.
- Il existe plus souvent de « critères connus » pour les répondants liés à des entreprises de plus de 50 salariés (50%).

**Pour qu'un membre de la famille intègre l'entreprise et y exerce une fonction à responsabilités, il existe des critères connus et préalables (expérience définie, langues, formations).**



Base : Entreprise familiale – "Les futurs dirigeants": Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire ou devenir actionnaire actif, mais pas y travailler, N=165.

**La génération en charge prévoit un parcours de formation/évolution interne pour les personnes de la famille qui envisagent d'accéder à un poste à responsabilité (par ex. : passer par tous les postes de l'entreprise).**



Base : Entreprise familiale – “Les futurs dirigeants”: Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire ou devenir actionnaire actif, mais pas y travailler, N=165.

## Formation pour les responsabilités

- ↪ Il y a à peu près autant de répondants pour qui « la génération en charge prévoit un parcours de formation/évolution interne pour les personnes de la famille qui envisagent d'accéder à un poste à responsabilité » que ceux pour qui cela n'existe pas (38% versus 33%).
- ↪ Moins de « 2<sup>e</sup> génération ou plus » ne prévoient pas de parcours de formation (27% versus 37%).

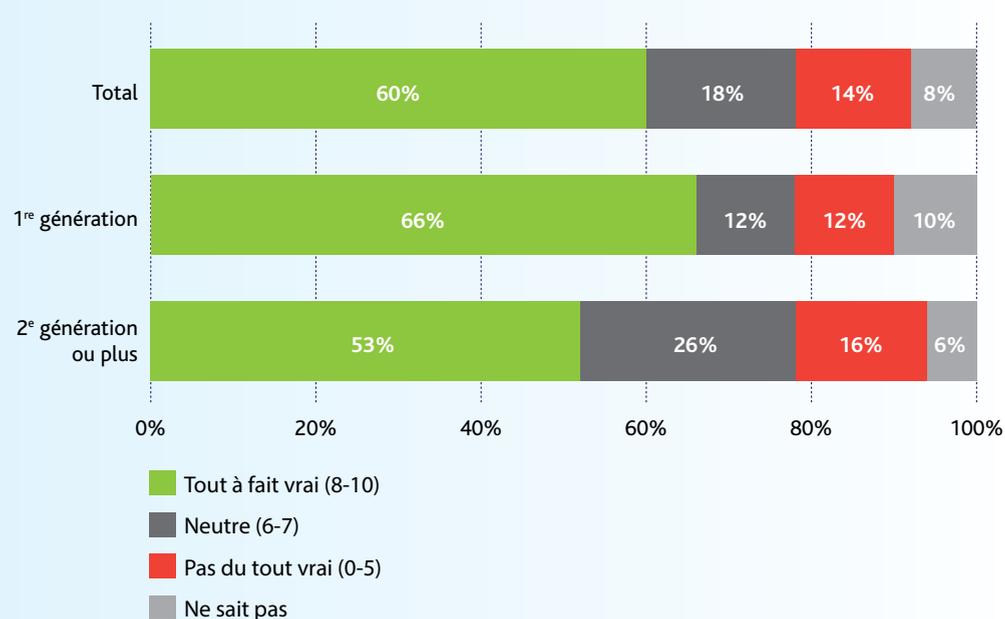
## Attitude encourageante

➤ 60% des répondants trouve que la génération en charge a une **attitude encourageante** face à leur entrée dans l'entreprise.

- C'est encore plus marqué pour les « 1<sup>re</sup> génération » (66% versus 53%), dans les petites structures (69%) et pour les >30 ans (69%).
- La présence des parents joue un rôle important dans l'encouragement à entrer dans la société. (47% si aucun des parents y travaille, 57% si un des deux et 67% quand les deux parents travaillent dans l'entreprise familiale).

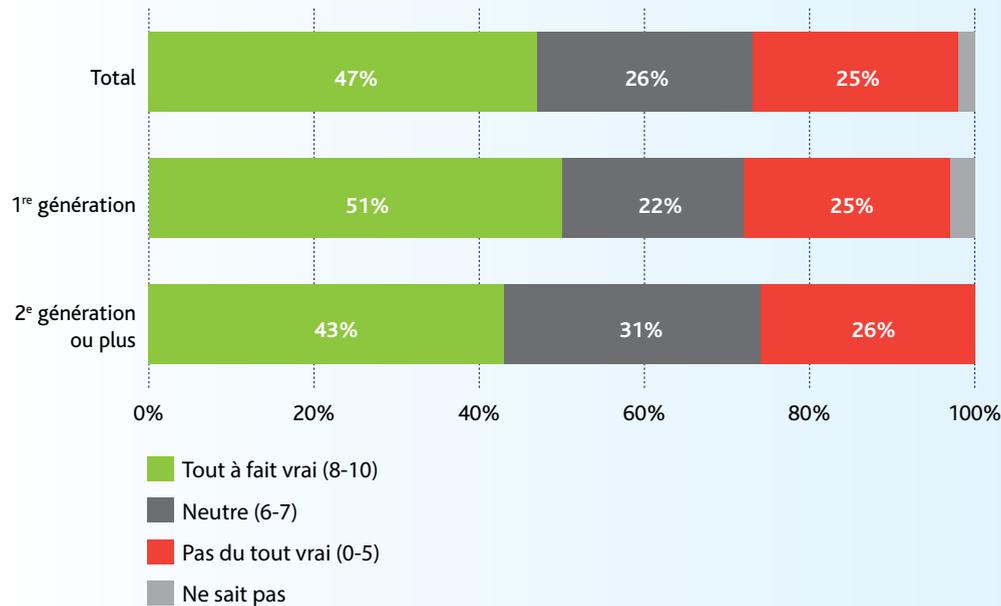
➤ 1 répondant sur 7 ne se sent pas encouragé à entrer dans l'entreprise familiale (14%).

La génération en charge a une attitude encourageante face à mon entrée dans l'entreprise.



Base : Entreprise familiale – "Les futurs dirigeants": Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire ou devenir actionnaire actif, mais pas y travailler, N=165

**Les membres de ma famille qui travaillent actuellement dans l'entreprise ont un bon équilibre de vie général.**



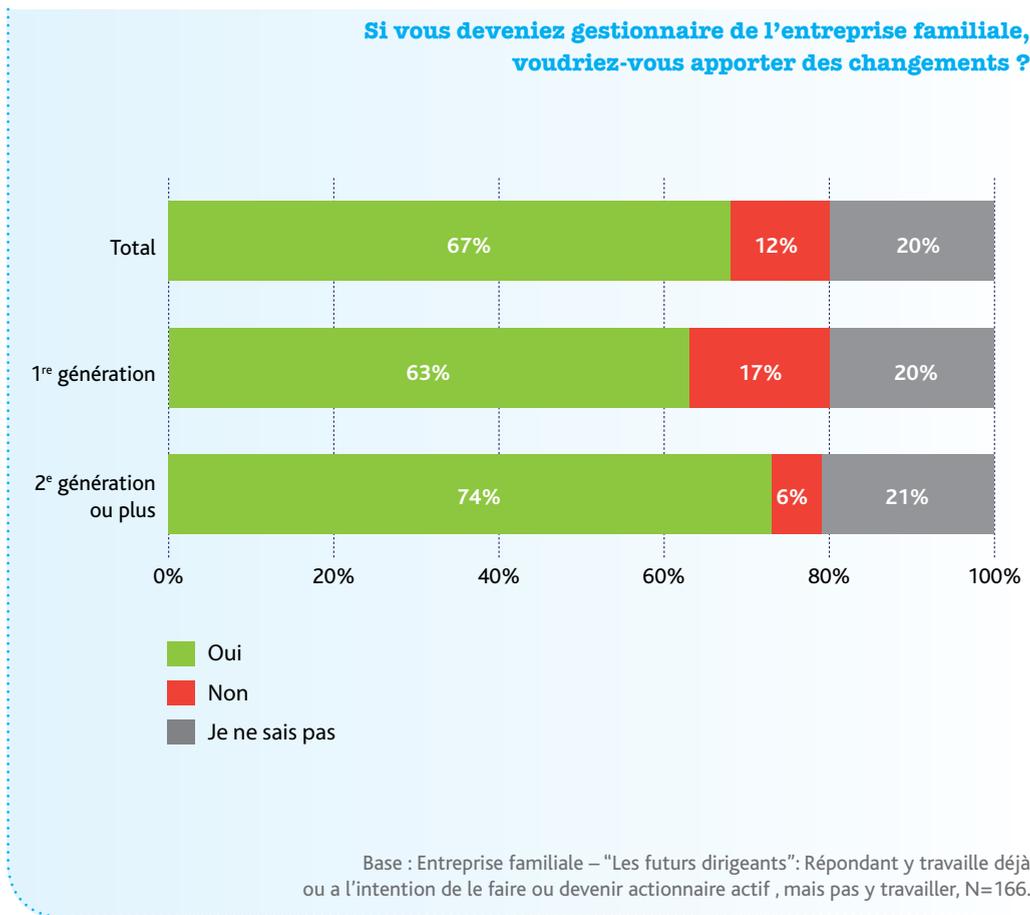
Base : Entreprise familiale – “Les futurs dirigeants”: Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire ou devenir actionnaire actif , mais pas y travailler, N=165.

Équilibre de vie

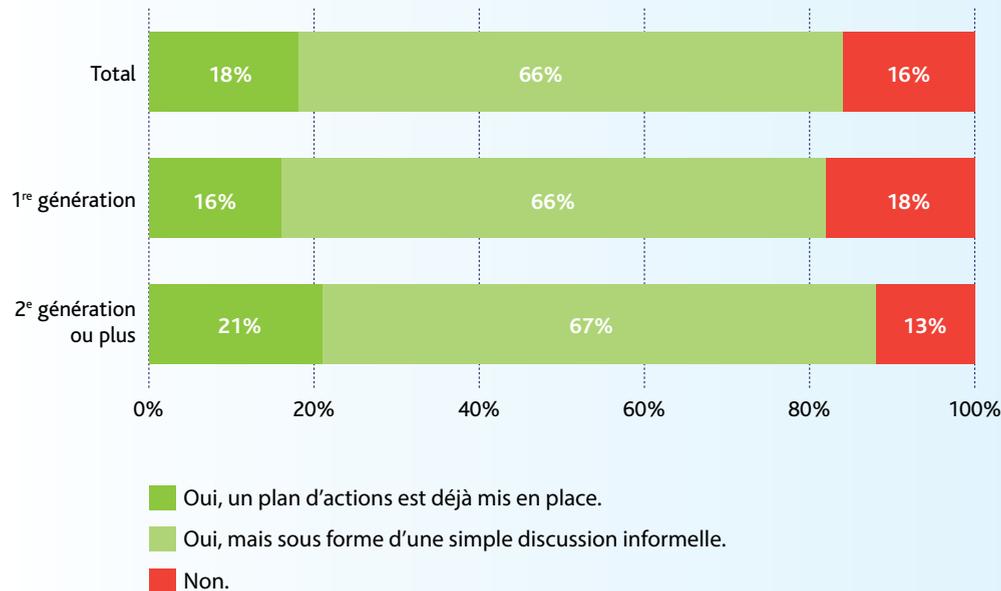
- Près de la moitié des répondants estiment que les membres de la famille travaillant dans l'entreprise ont un bon équilibre de vie (47%).
- Le quart estime le contraire.
- En 2007, moins d'1 dirigeant d'entreprise familiale sur 2 était satisfait de l'équilibre vie privée/vie professionnelle (45%).

## Apporter du changement

- 2/3 des répondants pensent qu'ils apporteraient des **changements** s'ils devenaient gestionnaires.
- Cet apport de changement est moins évoqué par les 18-24 ans (54%).
- Les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » voudraient moins apporter de changements que ceux de « 1<sup>re</sup> génération » (6% versus 17%).



La question de la transmission de l'entreprise a-t-elle déjà été sujet de discussion entre vous (génération montante) et la génération qui gère actuellement l'entreprise ?



Base : Entreprise familiale – “Les futurs dirigeants”: Répondant y travaille déjà ou a l'intention de le faire ou devenir actionnaire actif, mais pas y travailler, N=166.

## Transmission de l'entreprise

➤ Plus de 8 répondants sur 10 ont déjà abordé la transmission de l'entreprise de façon informelle ou pratique.

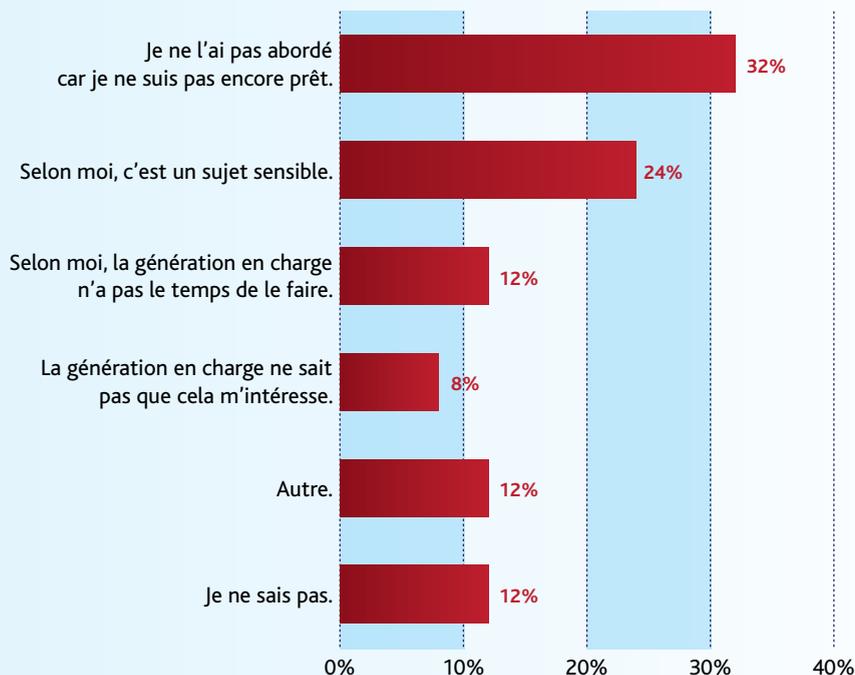
➤ « Un plan d'action est déjà mis en place » pour :

- Les répondants déjà actifs dans l'entreprise (28%).
- Les répondants qui ont des parts de la société (37% contre 9%).
- Les plus de 30 ans (33% contre 10% pour les 18-24 ans).

## Raisons pour ne pas l'aborder

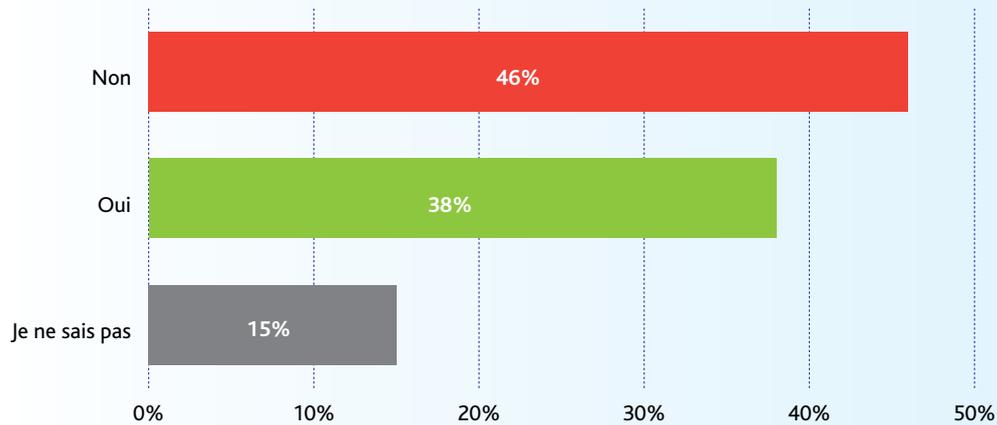
- 32% des répondants estiment que eux-mêmes ne sont pas encore prêts pour que la question de la transmission soit abordée.
- 24% des répondants pensent que la transmission est un sujet sensible. C'est un sujet sensible plus souvent pour les « 2<sup>e</sup> génération ou plus » que pour les « 1<sup>re</sup> génération » (44% versus 13%).
- 12% estime que la génération en charge n'a pas le temps de le faire.

Selon vous, pourquoi cette question de la transmission n'a-t-elle jamais été abordée ?



Base : Entreprise familiale - "Les futurs dirigeants", La transmission n'a pas jamais été abordée, N=25 !

## Aimeriez-vous que la discussion de la transmission soit abordée à court terme ?



## Aborder la discussion de la transmission à court terme ?

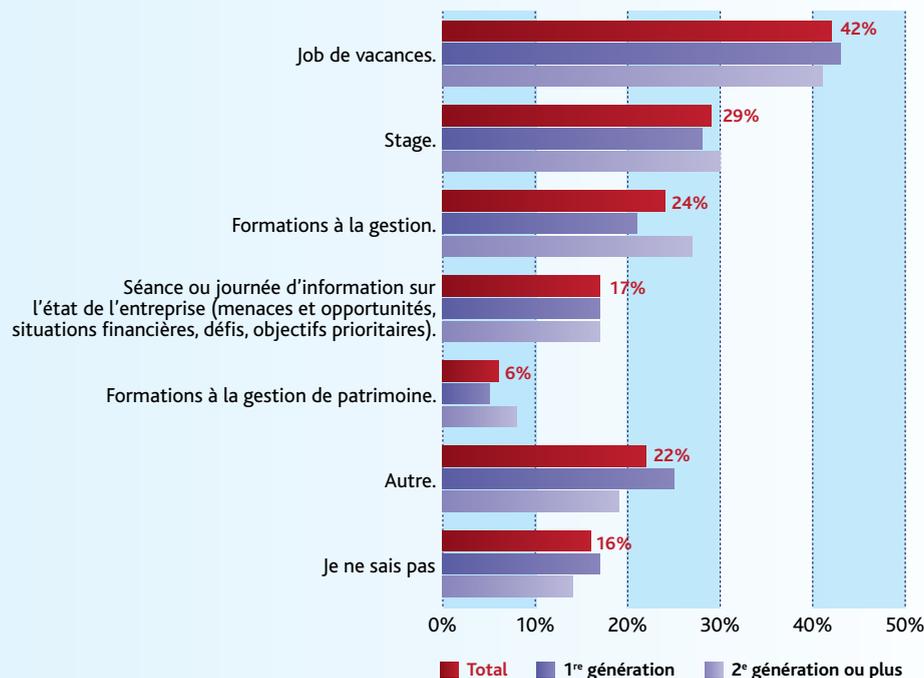
→ Aborder le sujet de la transmission est une priorité à court terme pour 38% des répondants.

Base : Entreprise familiale - "Les futurs dirigeants", La transmission n'a pas jamais été abordée, N=25 !

## Les futurs dirigeants Activités d'intégration

- Les activités concernent principalement une intégration pratique (job de vacances, 42%, et stage, 29%).
- L'ensemble des formations à la gestion (24%) et à la gestion de patrimoine (6%) a également une part importante.
- Les sociétés de plus de 50 personnes organisent plus d'activités d'intégration :
  - Job de vacance (49% versus 36% dans petites PME).
  - Stage (41% versus 23%).
  - Les formations à la gestion (30% versus 17%).
  - Les séances d'information (27% versus 6%).
- En 2007, 72% des dirigeants d'entreprises familiales avec des enfants entre 20 et 30 ans disaient transmettre des informations quant à la gestion du patrimoine à leurs enfants.

### Quelles activités la génération en charge organise-t-elle pour préparer votre intégration éventuelle dans l'entreprise familiale ?



Base : Entreprise familiale - "Les futurs dirigeants", La transmission a déjà été abordée, N=139, Plusieurs réponses possibles.





Graphisme polygraph.be

**ICHEC**

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Chaire «Familles en Entreprises»

[www.ichec.be](http://www.ichec.be)