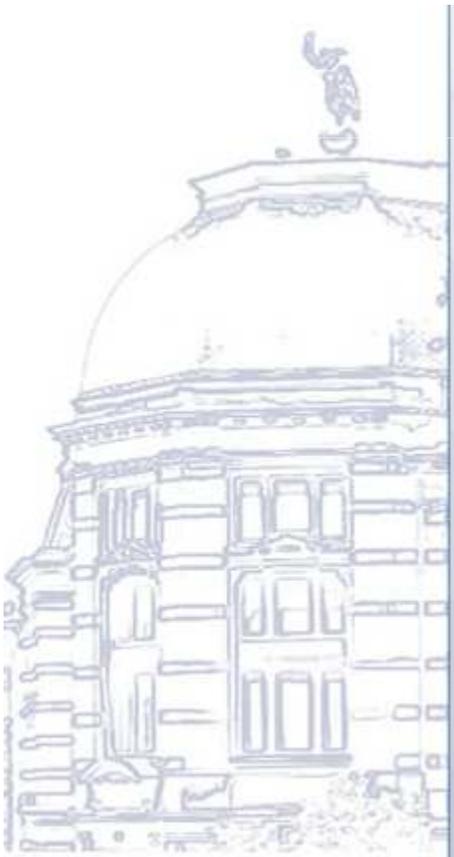




Approche de la transmission des PME familiales en Wallonie

Olivier Colot
Chaire en Entrepreneuriat
Matinée de clôture
4 mai 2007





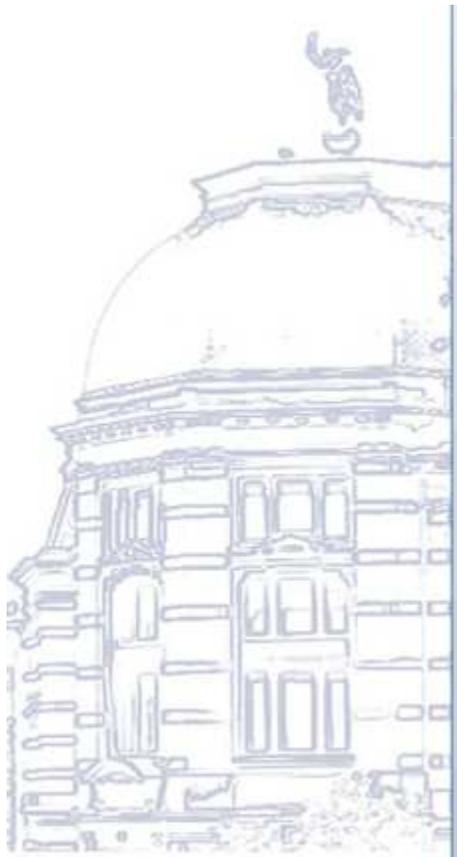
Plan de l'exposé

1. Entreprise familiale, performance et transmission
 - 1.1. Concept, importance des entreprises familiales
 - 1.2. Performance des entreprises familiales
 - 1.3. Problématique de la transmission

2. Questions de recherche

3. Enquête sur les PME familiales et la transmission
 - 3.1. Méthodologie
 - 3.2. Importance des PME familiales
 - 3.3. Transmission des PME familiales

4. Conclusions





1. Entreprise familiale, performance et transmission

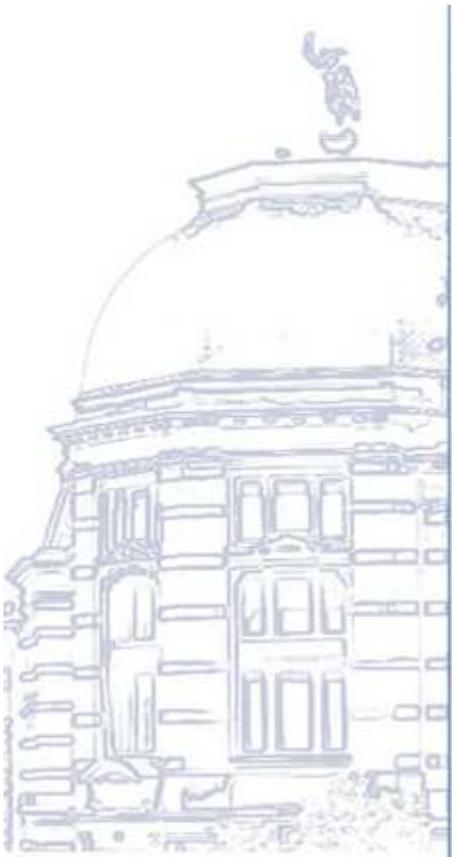
1.1. Concept, importance des entreprises familiales

Mythe n°1 : L'entreprise familiale est une survivante du passé.

FAUX : les entreprises familiales jouent un rôle considérable dans l'économie de la plupart des pays et représentent entre 50 et 90 % du PIB de toutes les économies de marché

[KENYON-ROUVINIEZ & WARD, 2004].

L'entreprise familiale est l'entreprise normale.



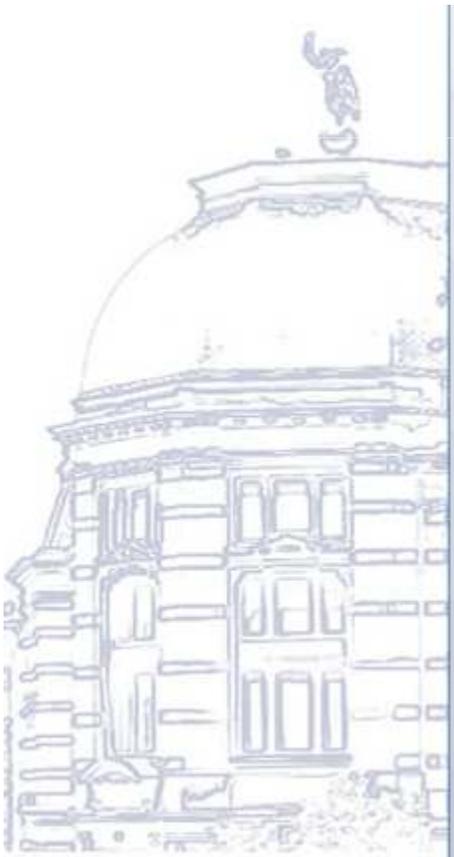


Un concept difficile à définir

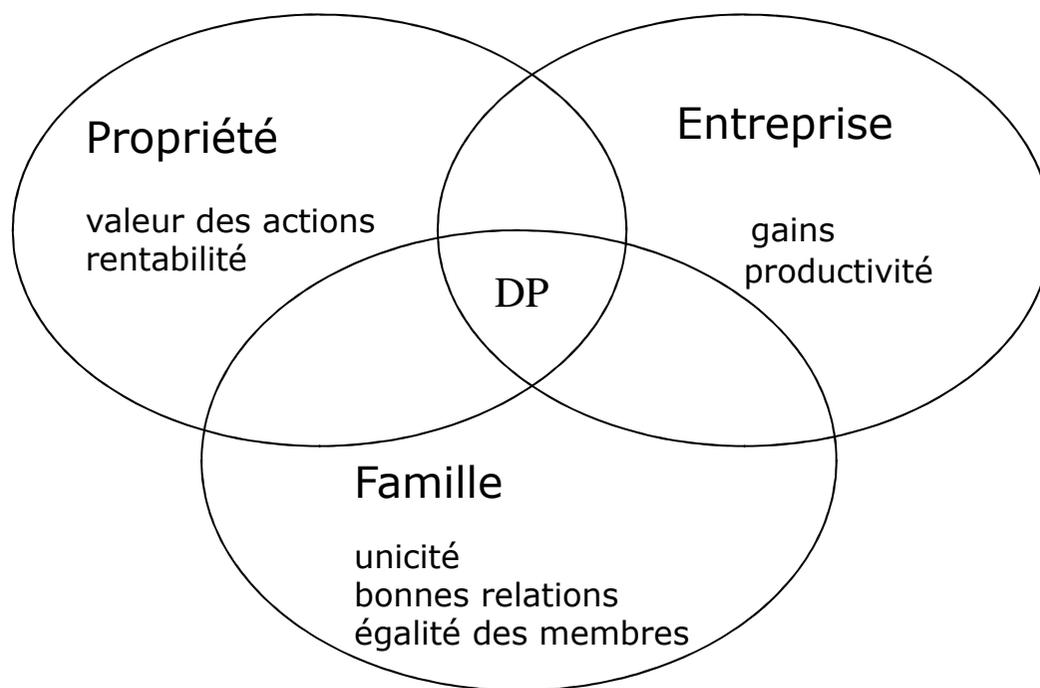
Le concept d'entreprise familiale n'est pas clairement défini. De nombreux auteurs ont défini l'entreprise familiale pour les besoins de leurs études. Les définitions sont donc nombreuses et hétérogènes.

Vers une définition :

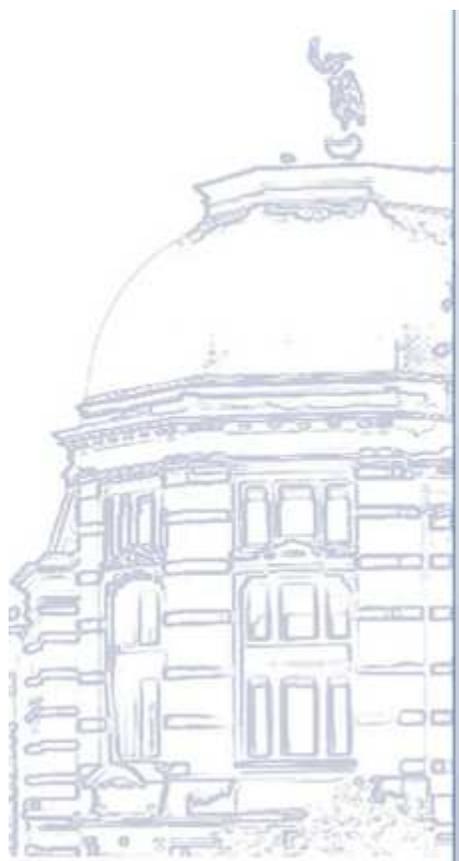
- le contrôle du capital par la famille ;
- la participation active de la famille dans la gestion de l'entreprise ;
- la transmission ou la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante.



Un concept difficile à définir



DP = dirigeant propriétaire

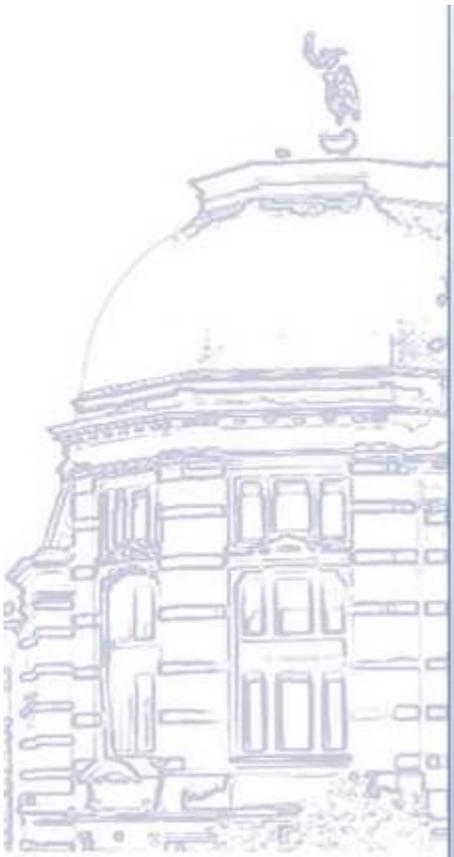




1.2. Performance des entreprises familiales

Mythe n°2 : L'entreprise familiale n'est pas performante.

FAUX : La majorité des études s'accordent à reconnaître une performance supérieure pour les entreprises familiales, et ce, quelles que soient les définitions retenues pour celles-ci.

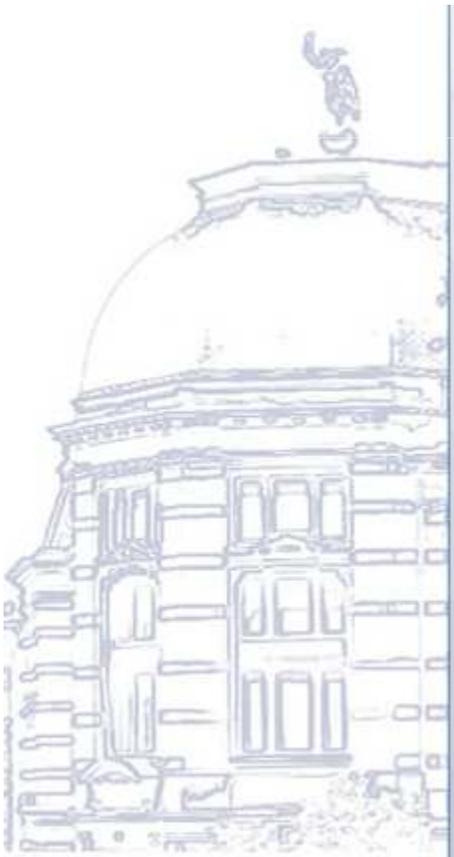


1.3. Problématique de la transmission

- 80 % disparaissent.
- 20 % survivent :
 - dont : - 5 % sont vendues à des tiers ;
 - 2 % deviennent publiques et non contrôlées par la famille ;
 - 13 % restent familiales.

[WARD, 1997]

Quelles sont les principales causes d'échec des transmissions d'entreprises familiales ?





1.3.1. Origines des échecs de transmission

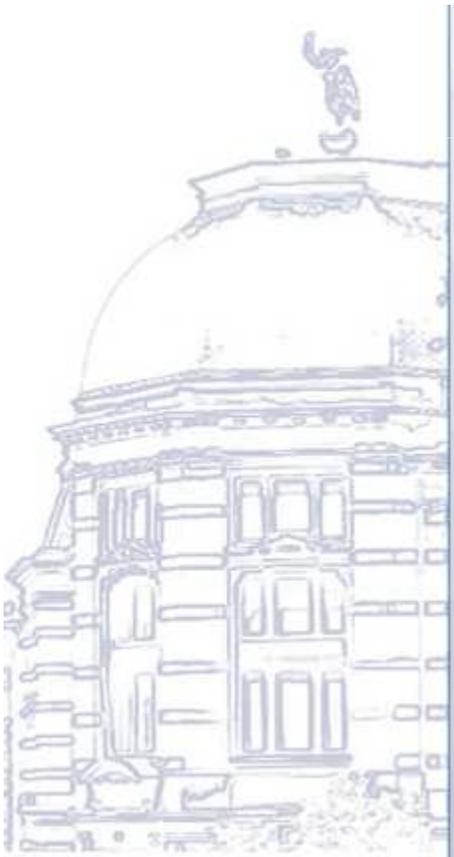
- Absence ou manque de préparation :

→ 1er facteur d'échec des transmissions

- a) freins psychologiques ;
- b) manque de compétences ;
- c) la famille.

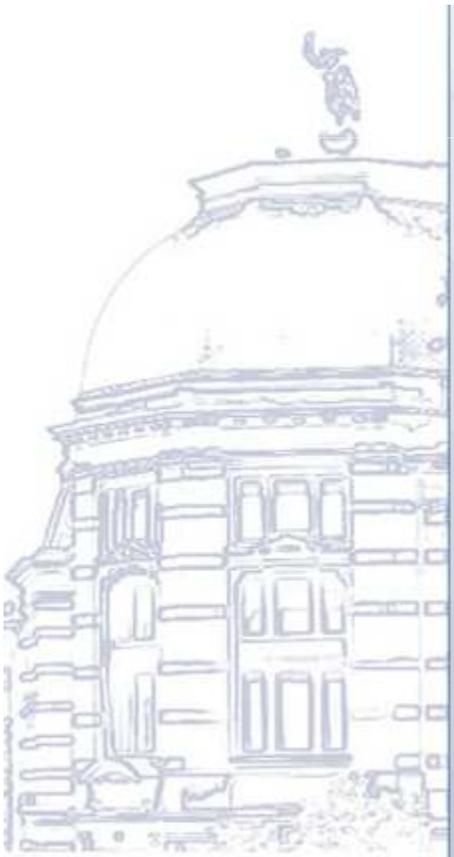
- Mauvaise préparation :

- a) mauvais choix du successeur ;
- b) mauvaise préparation du successeur.

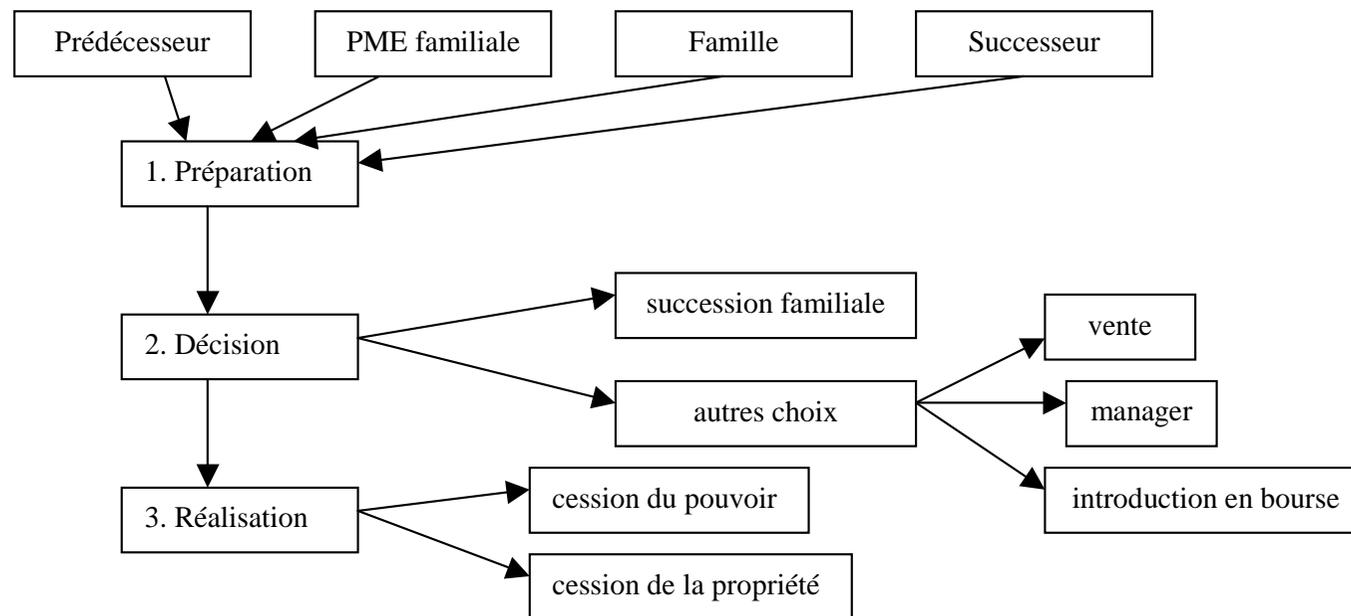




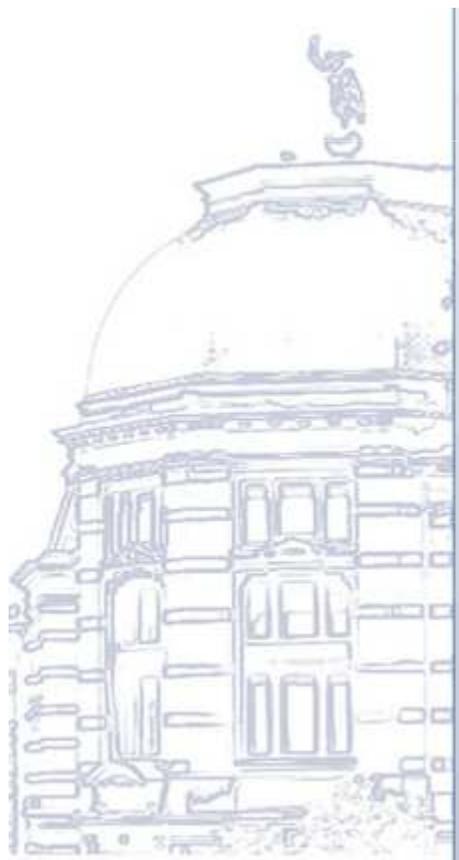
- Choix d'une mauvaise technique de transmission.
- Mauvaises relations familiales : problèmes humains à résoudre, divergences d'opinion, etc.
- Droits de succession.



1.3.2. Un processus en 3 étapes



[LIEVENS, 2001]

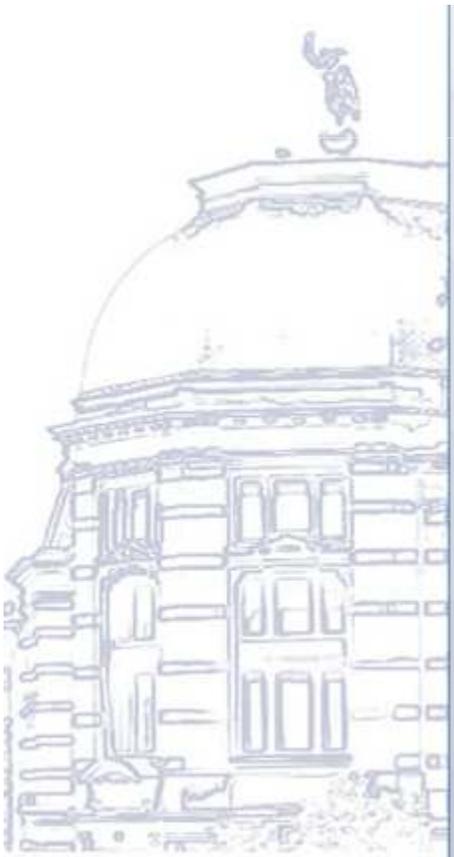




2. Questions de recherche

1) Quelle est l'importance des PME familiales en Wallonie ?

2) Quelles sont les caractéristiques des transmissions de PME familiales en Wallonie ?





3. Enquête sur les PME familiales et la transmission

3.1. Méthodologie

■ Une population de PME :

- PME wallonnes non cotées créées avant le 31-12-90.

- Définition retenue pour la PME :

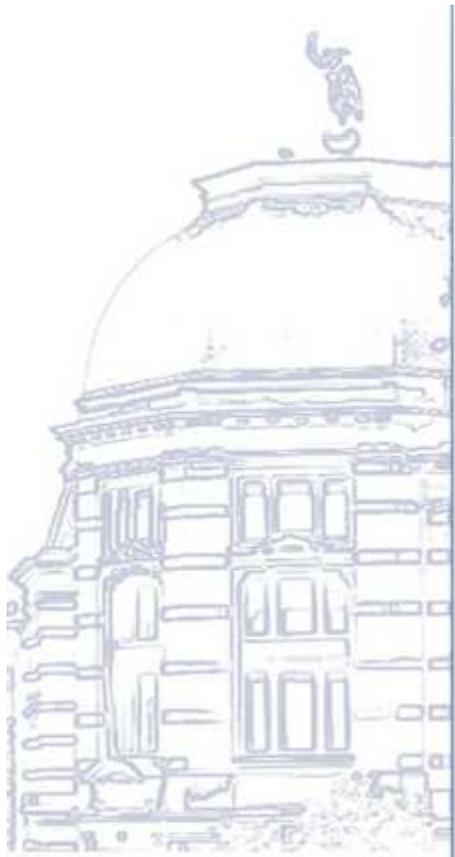
une entreprise est une PME si elle ne dépasse pas plus d'un des critères suivants :

Personnel occupé : 50 (max 100)

CA annuel hors TVA : 6.250.000 €

Total bilantaire : 3.125.000 €

- Exclusion des PME occupant moins de deux travailleurs.





▪ L'échantillon :

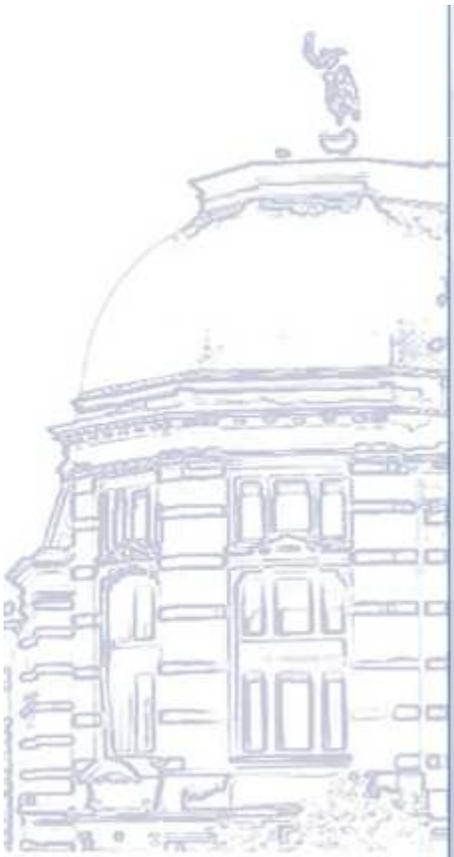
- Échantillon aléatoire simple de 2000 PME.
- Envoi d'une enquête postale en deux étapes (envoi – relance) dans le but de récolter des données concernant la transmission des PME, les caractéristiques des repreneurs et le caractère familial de ces PME.
- 391 réponses (échantillon représentatif : test Chi carré sur 3 variables de contrôle : situation géographique, appartenance sectorielle et effectif moyen).



▪ **La définition de l'entreprise familiale retenue :**

Une entreprise est familiale si elle satisfait à au moins deux des critères suivants :

- une famille détient au moins 50 % des actions de l'entreprise ;
- la majorité du conseil d'administration sont des membres d'une famille ;
- une famille a une influence décisive sur la stratégie de l'entreprise et sur les décisions de transmission à la génération suivante.



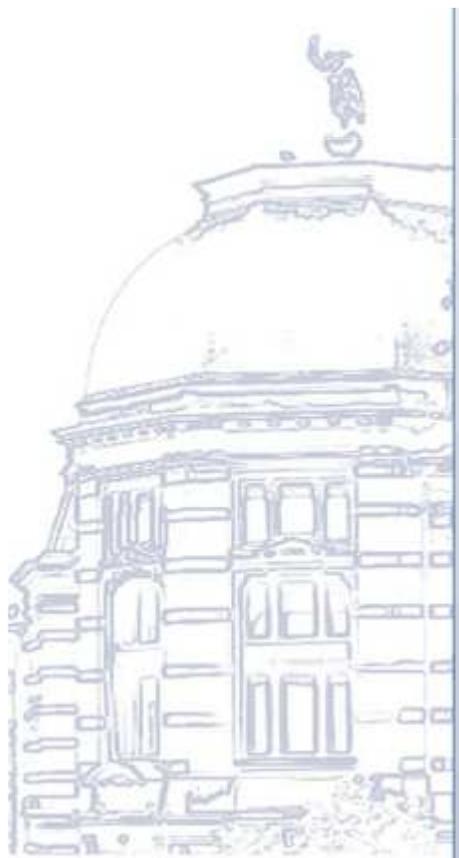
3.2. Importance des PME familiales

**Les PME wallonnes sont-elles
essentiellement des PME familiales ?**

PME totales	PME familiales		PME non familiales	
391	318	81,33 %	73	18,67 %

Un peu plus de la moitié d'entre elles sont de première génération.

Elles sont plus petites et plus âgées que les PME non familiales.



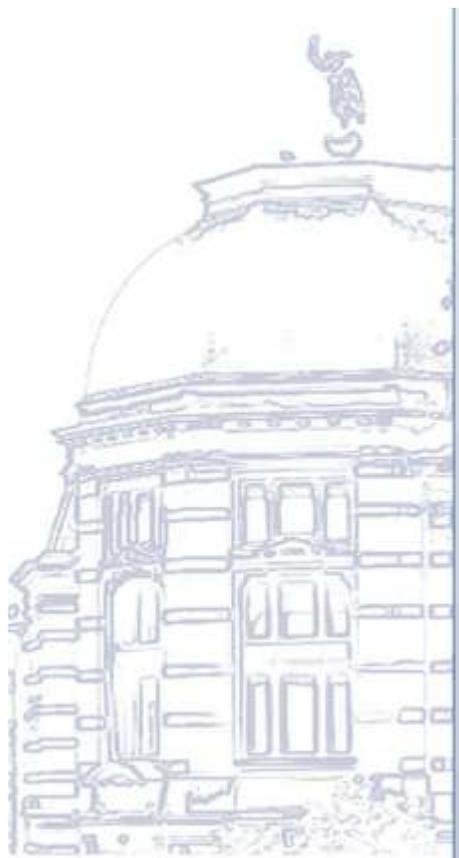


3.3. Transmission des PME familiales

Quel est le pourcentage de PME à transmettre dans les dix prochaines années qui n'ont pas encore commencé à planifier la transmission ?

PME à transmettre dans les dix prochaines années

Délai	PME totales	Pourcentage (base = 385 PME)	Pourcentage cumulé
dans les 2 ans	51	13,3 %	13,3 %
entre 2 et 5 ans	66	17,1 %	30,4 %
entre 5 et 10 ans	95	24,7 %	55,1 %

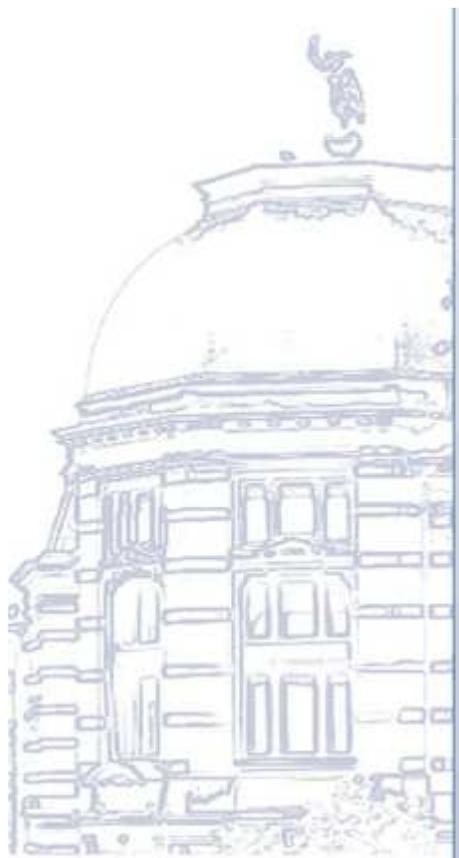


Mesures concrètes prises pour préparer la transmission

PME totales	Oui		Non	
	Nombre	%	Nombre	%
389	152	39 %	237	61 %

PME à transmettre dans les dix prochaines années n'ayant rien prévu pour leur transmission

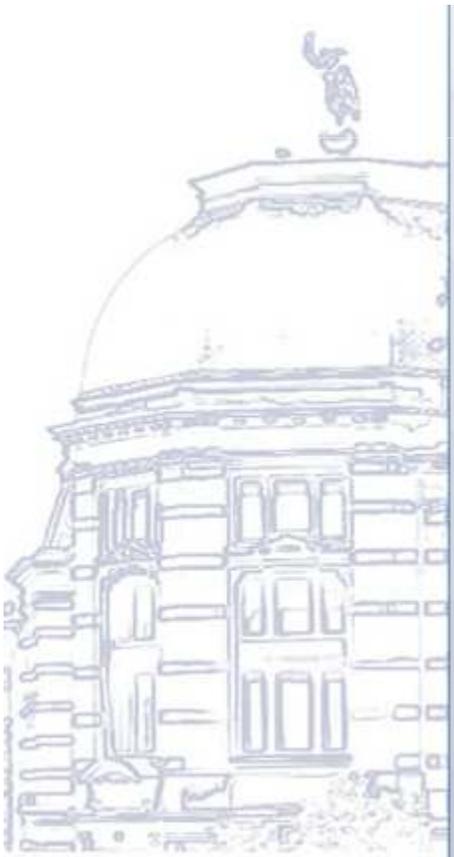
Délai	PME totales	Pas de préparation	
		Nombre	%
dans les 2 ans	51	11	21,57 %
entre 2 et 5 ans	66	30	45,45 %
entre 5 et 10 ans	95	54	56,84 %
Total	212	95	44,81 %





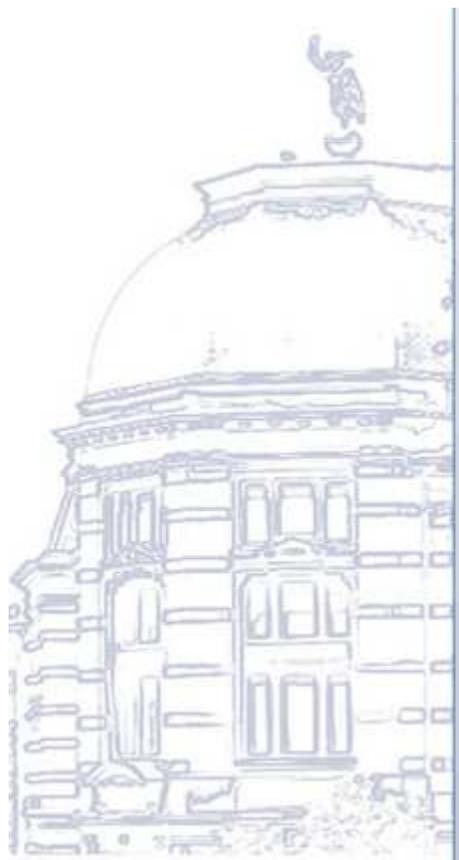
Les chefs d'entreprise ont-ils besoin d'informations concernant l'aspect transmission ?

- 1) l'évaluation de l'entreprise (62,3 %) ;
- 2) les droits de succession (56,5 %) ;
- 3) l'impôt des sociétés (54,2 %) ;
- 4) les droits de donation (52,9 %) ;
- 5) l'impôt des personnes physiques (52,1 %) ;
- 6) le droit social (50,3 %).



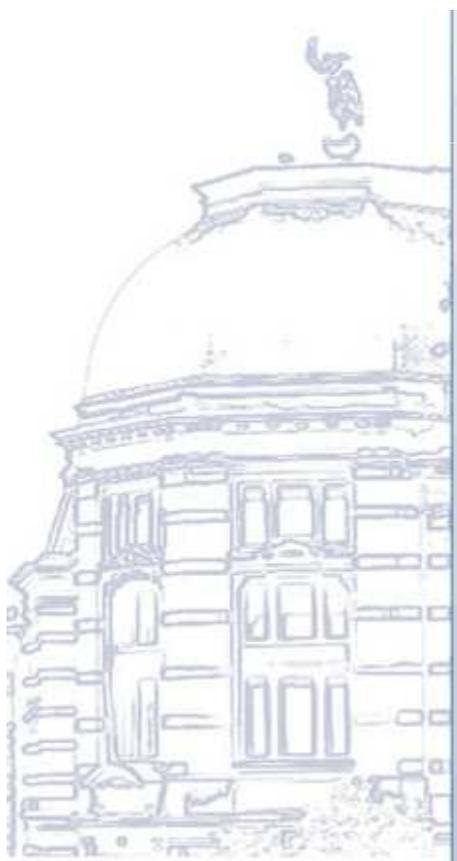
Quel est le contexte de la transmission des PME familiales ?

	Frequency	Percent	Valid Percent
Départ à la retraite	71	44,7 %	51,4 %
Décès	23	14,5 %	16,7 %
Divorce, maladie, accident	9	5,7 %	6,5 %
Changement d'activité	7	4,4 %	5,1 %
Redistribution du capital entre actionnaires existants	17	10,7 %	12,3 %
Raisons personnelles (retraite anticipée, changement de profession, ...)	7	4,4 %	5,1 %
Autres	4	2,5 %	2,9 %
Total	138	86,8 %	100,0 %



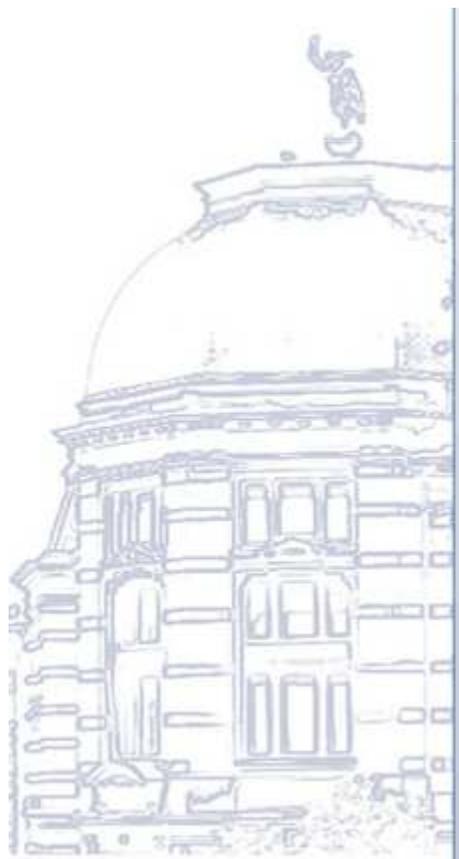
Qui est le repreneur ?

	Frequency	Percent	Valid Percent
Transmission aux enfants	83	52,2 %	62,4 %
Transmission à la famille élargie	11	6,9 %	8,3 %
Transmission aux salariés	5	3,1 %	3,8 %
Transmission à une personne extérieure à l'entreprise	25	15,7 %	18,8 %
Autre repreneur	9	5,7 %	6,8 %
Total	133	83,6 %	100,0 %



Quel type de technique de transmission est choisi par les PME ?

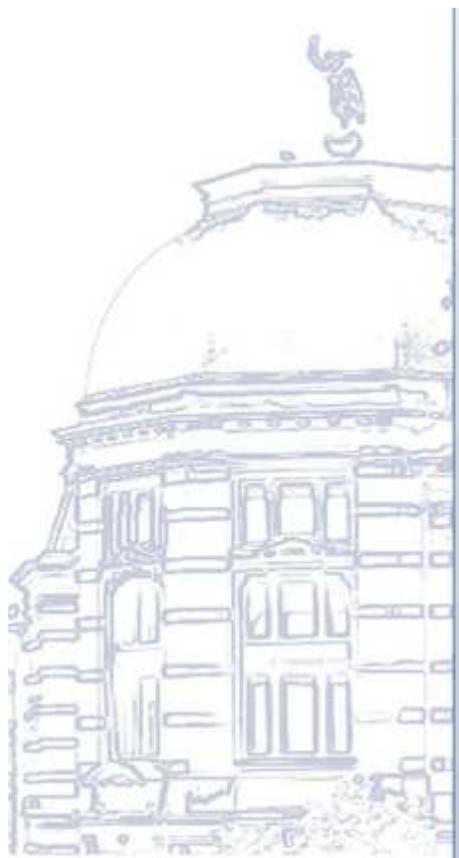
Technique	PME familiales		PME non-familiales	
	Frequency	Valid Percent	Frequency	Valid Percent
Succession de l'entreprise	31	28,18 %	-	-
Donation de l'entreprise	17	15,45 %	1	4,17 %
Revente de l'entreprise	57	51,82 %	18	75,00 %
Introduction en bourse et revente des actions	2	1,82 %	-	-
Passage en société en commandite par actions	-	-	1	4,17 %
Création d'un holding	1	0,91 %	4	16,67 %
Création d'un bureau d'administration	-	-	-	-
Scission de l'entreprise en société de patrimoine et d'exploitation	-	-	-	-
Autres	2	1,82 %	-	-
Liquidation (pas de transmission)	-	-	-	-
Total	110	100 %	24	100 %



Revente à qui ?

Repreneur	Revente	%
Famille proche	31	54,39 %
Famille élargie	6	10,53 %
Salarié et/ou manager	1	1,75 %
Personne externe	16	28,07 %
Autre	3	5,26 %
Total	57	100 %

Une PME familiale sur trois perd son caractère familial lors de sa transmission par revente.



Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la transmission de l'entreprise ?

1) Difficulté de trésorerie	22,9 %
2) Adhésion du personnel	13,7 %
3) Manque de préparation de la transmission	11,5 %
4) Appareil productif obsolète ou non compétitif	11,5 %
5) Endettement trop lourd	9,2 %
6) Entreprise trop influencée par la personnalité du chef d'entreprise	9,2 %
7) Pas de volonté du chef d'entreprise de passer la main	9,2 %
8) Manque d'accompagnement du chef d'entreprise envers son successeur	9,2 %



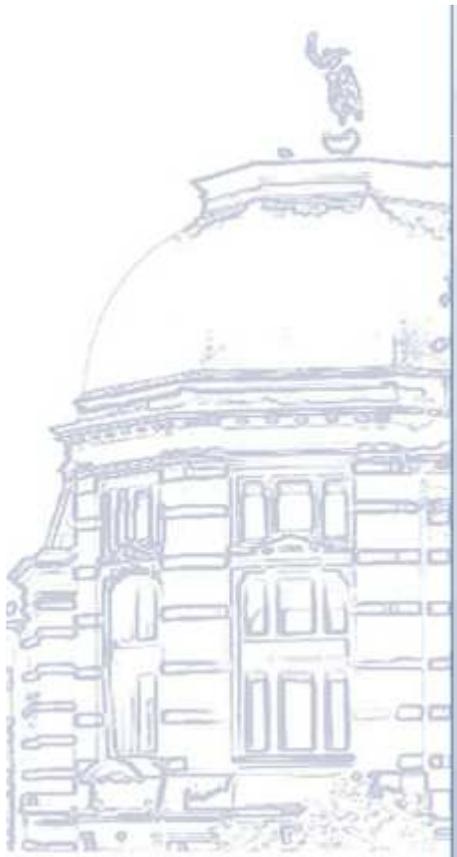


4. Conclusions

- **La transmission constitue un véritable enjeu économique et humain.**

- **Une prise de conscience de la problématique de la transmission se réalise progressivement.**

- **Profil du repreneur : membre de la famille, très souvent seul repreneur, de genre masculin et ayant acquis une expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise d'une durée de plus de trois ans.**





Chaque transmission est un cas unique !

Merci !

