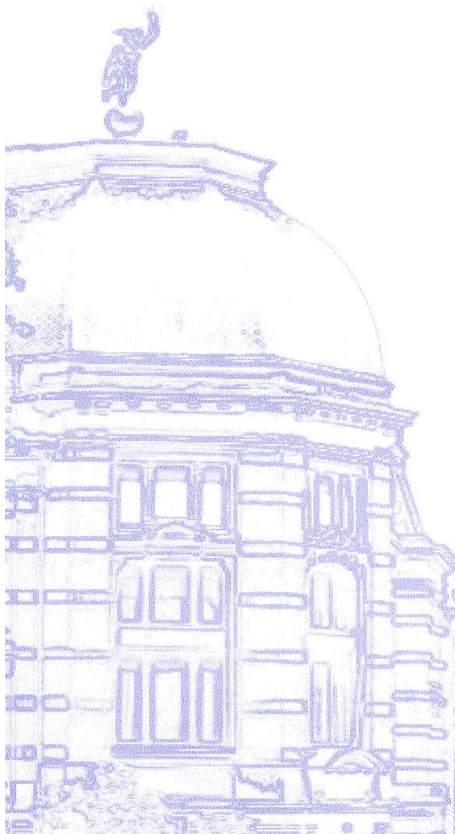


**DOCUMENTS  
D'ECONOMIE  
ET DE GESTION**



**La transmission des PME familiales  
belges : une étude statistique**

Olivier Colot



# **La transmission des PME familiales belges :** **une étude statistique**

**Olivier Colot,**  
Service Comptabilité & Gestion  
[Olivier.Colot@umons.ac.be](mailto:Olivier.Colot@umons.ac.be)  
tel : +003265/37.32.80  
Centre de Recherche Warocqué  
UMONS - Université de Mons,  
Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion  
Place du Parc, 20  
7000 Mons (Belgique)

## **Abstract**

A large part of the literature shows the difficulty for family firms to operate their transmission to the following generation. These theoretical developments have been validated by many empirical studies, even if they are not directly related to Belgium. The aim of this research is to determine the degree of succession preparation of Belgian family SMEs, the profile of successors and to detect the principal succession problems of family SMEs. We therefore conducted a large survey in order to identify Belgian family SMEs (2,000) and their main succession characteristics. The results show that almost half of SMEs will be passed on in the next ten years and that 44,81 % have not made concrete initiatives yet to prepare and plan the succession. We find that one family firm out of four loses its family character at the succession. The results also show that the main problems are the cash shortage, the staff resistance, an old or not competitive equipment of production, a too heavy debt and the strong personality of the CEO.

**Keywords :** Family Firm, CEO turnover, Family Firm's succession

## Introduction

Les entreprises sont particulièrement vulnérables à deux étapes de leur existence : la création et la succession. Nombreuses sont les entreprises familiales qui disparaissent, et les emplois qui y sont liés, ou déposent leur bilan en raison d'un problème de transmission. Sachant qu'un grand nombre d'entreprises ont été créées après la seconde guerre mondiale (VAN CAILLIE, 1999, p. 3 ; ALLOUCHE et AMANN, 2000, p. 48 ; COLLI, 2003), il est évident que celles-ci sont ou vont bientôt être confrontées au problème de la transmission (OSEO BDPME, 2005, p. 1). Selon les estimations d'un groupe d'experts (COMMISSION EUROPEENNE, 2004), un tiers des entreprises européennes feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, soit entre 25 et 40 % des entreprises selon les Etats membres. Ce chiffre correspond à une moyenne annuelle de 610.000 transmissions de PME, dont 300.000 employant du personnel et impliquant 2,1 millions d'emplois et 310.000 n'employant pas de personnel. Aux Etats-Unis, la situation est identique car de nombreuses entreprises familiales ont été créées à la fin de la seconde guerre mondiale et jusqu'il y a une quinzaine d'années. Il faut donc s'attendre à un pic des transmissions dans les années à venir. Selon le Family Firm Institute, environ 40 % des entreprises familiales américaines seront transmises entre 2003 et 2008 (The Economist, 2004). En Australie par exemple, un propriétaire sur cinq est âgé de plus de 65 ans et plus de un sur dix de 70 ans (The Economist, 2004). En Suisse, selon l'étude menée en 2005 par l'Institut suisse pour la PME de l'Université de St-Gall, il a été estimé que 28,5% des PME familiales devront relever le défi du changement de propriétaire d'ici les 5 prochaines années (BÉGIN, 2006). En Autriche, environ 51.500 PME devront faire face au challenge de la transmission entre 2004 et 2013, soit 438.000 emplois ou encore 17 % des emplois de l'industrie autrichienne (MANDL, 2004). Le problème de la transmission peut donc avoir des conséquences dramatiques au niveau macro-économique (MOULINE, 1999, p. 11) : disparition d'entreprises et d'emplois, coût social important, manque à gagner pour l'Etat et les Régions, perte de savoir-faire, détérioration du tissu industriel, etc.

En Belgique, nous ne connaissons pratiquement rien de la situation concrète en matière de transmission d'entreprises. Actuellement, rares sont les données disponibles (et fiables) concernant la transmission des PME. En effet, une étude statistique approfondie des transmissions d'entreprises en Belgique semble faire défaut. Une revue des études empiriques antérieures n'a montré que quelques études traitant de ce sujet (DONCKELS, 1989 ; VAN

CAILLIE et DENIS, 1996 ; LAVEREN et BISSCHOPS, 2004). Néanmoins, il a été estimé que 45 % des actionnaires dirigeants de PME ont plus de 50 ans (Guichet des Chambres de commerce, 2005).

L'objectif de cette étude est de mieux appréhender le phénomène de la transmission au travers d'une enquête par questionnaire adressée aux dirigeants des entreprises. Elle nous permettra également de connaître l'état actuel et à venir des transmissions d'entreprises sur le marché belge et d'apporter des informations nouvelles et complémentaires aux études antérieures. Pour ce faire, nous commencerons par aborder la littérature concernant le processus de transmission, assez complexe et réparti en plusieurs étapes, toutes aussi importantes les unes que les autres. La méthodologie de l'enquête sera ensuite développée. Le dernier point sera consacré à l'analyse des résultats, décomposé en quatre parties : la préparation de la transmission, sa mise en œuvre, le profil du repreneur et les difficultés rencontrées.

## **1. Le processus de transmission de l'entreprise familiale**

### 1.1. Un processus complexe

La phase de transmission constitue une étape très importante dans le cycle de vie des entreprises. Elle est considérée comme la troisième étape cruciale de la vie d'une entreprise, une fois les phases de création et de croissance passées (COMMISSION EUROPEENNE, 2003). Malheureusement, de nombreuses transmissions échouent et ce, pour diverses raisons. Dans une grande entreprise, le départ d'un membre de la direction est souvent plus ou moins « amorti » par le fait que les décisions sont l'œuvre d'un groupe de personnes. Par contre, dans les PME, le départ du chef d'entreprise, souvent seul responsable des décisions, a un impact considérable sur l'entreprise.

Les causes se trouvant à l'origine de l'échec des transmissions d'entreprises familiales sont nombreuses. Le premier type de difficultés est d'ordre psychologique ou émotionnel. Le deuxième type de difficultés est inhérent à la complexité du processus de transmission et au manque de connaissances et d'expérience du chef d'entreprise pour mener à bien la transmission. Enfin, le troisième type de difficultés provient de la complexité des législations nationales et régionales (obligations fiscales et administratives, droit des sociétés, droits des successions, des donations, etc.).

L'absence ou le manque de préparation (WARD, 1988 ; HIRIGOYEN, 1988 ; DONCKELS, 1989 ; VATTEVILLE, 1994 ; BARACH J.A. et GANITSKY, 1995 ; MEIER, 2002) constitue le premier facteur d'échec des transmissions et trouve principalement son origine dans les problèmes émotionnels qu'il est difficile de surmonter. En effet, le chef d'entreprise éprouve des réticences psychologiques lors de la passation de pouvoir car cela signifie pour lui la fin d'une carrière. Il perd également un sens à sa vie. Un dirigeant qui a assuré la direction et la gestion de son entreprise pendant des années éprouve des difficultés à reconnaître que cette entreprise pourrait vivre sans lui. Ainsi, la combinaison du sentiment d'immortalité et d'irremplaçabilité risque d'entraver fortement le processus de transmission. En France, 10 % des entrepreneurs individuels et 33 % des patrons de société de plus de 55 ans déclarent préparer leur transmission, tandis que 20% uniquement des cédants potentiels sollicitent des conseils (BARBOT et RICHOMME-HUET, 2004). Pourtant, selon la BDPME (1998, p. 7), les transmissions mal ou pas préparées sont 1,5 fois plus risquées que celles ayant fait l'objet d'une préparation.

Dans son étude, MEIER (2002) met en évidence cinq motifs de résistance culturelle et psychologique : la perte de pouvoir (confirmée également par VATTEVILLE, 1994 ; KITTEL, 1996), la perte de légitimité professionnelle et sociale, le risque de déconstruction (soutenu également par PAILOT, 1998), la perte de repère et de sens, le refus de la vieillesse et de la mort (GAULTIER, 1989 ; VATTEVILLE, 1994, p. 19). Bref, se séparer du pouvoir et des privilèges qui l'accompagnent est très difficile. En délaissant l'importance qu'il accorde à ses intérêts professionnels, le chef d'entreprise se retrouve devant un vide existentiel, c'est-à-dire que pour lui, en dehors de son entreprise, rien n'est intéressant. Alors, souvent de manière inconsciente, le chef d'entreprise fait tout ce qu'il peut pour retarder la transmission de l'entreprise suite à la peur de la mort, de perdre son identité, ses pouvoirs. Ce retard peut également découler d'un souci du respect de l'égalité de chacun des enfants qu'il n'est peut être pas possible de réaliser lors de la transmission et d'une crainte de l'apparition de conflits familiaux.

Si la transmission de l'entreprise familiale pose tant de problèmes, c'est principalement dû à son caractère familial. En effet, la famille et l'entreprise sont étroitement liées et il n'est pas toujours aisé de concilier les intérêts de chacun de ces deux sous-systèmes. La transmission de l'entreprise constitue une véritable épreuve, non seulement en raison des règles successorales

à respecter mais aussi parce qu'il existe un risque d'éclatement familial. Ce conflit entre les héritiers pourrait aboutir à la disparition de l'entreprise.

D'autres sources de résistance peuvent provenir des travailleurs, des clients ou des fournisseurs qui, au fil du temps, ont développé des relations étroites et ont établi des liens de confiance avec le prédécesseur [CADIEUX, 2003 et 2004].

Parmi les autres problèmes à l'origine des échecs des transmissions d'entreprises, nous pouvons notamment citer un mauvais choix concernant le successeur, une mauvaise préparation du successeur, le choix d'une technique de transmission inadaptée ou d'une technique trop coûteuse ou encore le paiement des droits de succession. La fiscalité est un élément dont il est impossible de faire abstraction lors de la transmission d'entreprises. Cette fiscalité ne doit pas être subie comme une fatalité, au contraire, il est nécessaire d'en cerner les contours. Ainsi, le chef d'entreprise devra connaître les choix offerts par la fiscalité, ce qui lui permettra de choisir la voie la moins imposée lors de la transmission de son entreprise.

## 1.2. Un processus par étape

Pour la plupart des chercheurs, la transmission est davantage un processus qu'un événement (MOULINE, 1999). La transmission peut en effet être considérée comme un long processus s'échelonnant sur plusieurs années. Le meilleur moyen d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale est l'élaboration précoce d'un plan de transmission. La plupart des auteurs décomposent le processus de transmission en plusieurs étapes au cours desquelles le prédécesseur se retire progressivement tandis que le successeur joue un rôle de plus en plus important. Nous pouvons citer les modèles de LONGENECKER et SCHOEN (1978), de CHURCHILL et HATTEN (1987), de Mc GIVERN (1989), de HANDLER (1990), de HUGRON (1991).

BRAGARD et VAN CAILLIE [1994, pp. 761-762] ont identifié trois phases caractérisant le processus de transmission d'une entreprise : une phase analytique, une phase décisionnelle et une phase opérationnelle. LIEVENS [2001] propose également de décomposer le processus de transmission de l'entreprise familiale en trois grandes étapes : la préparation, la décision et la mise en œuvre.

Durant la première étape, le prédécesseur et la famille doivent se préparer et préparer l'entreprise familiale à la transmission. Il est primordial de procéder avant tout état de chose à une analyse précise et sérieuse de la situation de l'entreprise et de sa valeur, de la situation familiale et de la composition du patrimoine familial. Il faut réfléchir à l'avenir de l'entreprise et à ses futurs objectifs à long terme. Il faudra également prendre en compte les attentes de toutes les personnes concernées. A partir de cet ensemble, il faudra élaborer une planification successorale dans un contexte d'optimisation fiscale, rencontrant au mieux les attentes des différentes parties, et permettant d'assurer la continuité de l'entreprise ainsi que la réalisation de ses objectifs.

Au cours de la phase de décision, il faut choisir le futur dirigeant de l'entreprise. Ce choix peut porter sur un repreneur externe, sur un travailleur de l'entreprise ou sur un des enfants du chef d'entreprise (ou un membre de sa famille). Dans les PME familiales, il est évident que le choix porte très souvent sur les enfants du chef d'entreprise. En cas de volonté de transmettre aux enfants, le dirigeant-propriétaire de l'entreprise familiale doit en premier lieu s'assurer des motivations de ses héritiers. Un des héritiers est-il intéressé à reprendre le flambeau ? Il faut savoir que les héritiers ne désirent pas nécessairement assumer la relève. Ainsi, STAVROU (1999) a interrogé 153 étudiants américains et a constaté que plus de 20 % des répondants n'ont pas l'intention de travailler dans l'entreprise familiale. Dans les résultats de son enquête, AMBROSE (1983, p. 53) montre que plus les enfants ont un niveau d'éducation élevé, moins ils sont intéressés à reprendre l'entreprise familiale. Ces résultats sont confirmés par BIRLEY (1986) qui montre que 42 % des universitaires ne sont pas intéressés par travailler dans l'entreprise familiale.

CHUA, SHARMA et CHRISMAN [1998] ont proposé une typologie des moyens qui permettent de développer les compétences des successeurs. Cette typologie regroupe l'éducation, l'expérience dans l'entreprise familiale, l'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale et les performances antérieures. Dès l'enfance, la famille doit éveiller l'intérêt de l'enfant pour l'entreprise familiale. Il faudra ensuite lui confier des jobs d'étudiant pendant son adolescence. Enfin, après ses études, il devra se forger une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale. Cette expérience prouvera qu'il est capable d'assumer ses responsabilités. Il obtiendra également plus de respect de la part du personnel de l'entreprise familiale. En effet, celui qui a réussi en dehors de l'entreprise familiale ne le doit pas à son nom de famille mais bien à ses compétences.

Selon KOTTER [1982], les successeurs internes ont deux avantages par rapport aux repreneurs externes. D'une part, ils ont une meilleure connaissance de l'entreprise : ses produits, ses marchés, ses concurrents et clients, son personnel, sa technologie et son organisation [PARRINO, 1997]. D'autre part, ils possèdent déjà des réseaux sociaux à partir desquels ils acquièrent l'information spécifique. De même, pour PICARD et THEVENARD-PUTHOLD [2004], la transmission à une personne externe est plus risquée que la transmission à un repreneur interne (héritier ou salarié), qui a l'avantage de connaître la structure, l'environnement géographique, et le métier. En outre, il est reconnu par les travailleurs et sa légitimité est plus facilement acceptée.

Par contre, un repreneur externe apporte une connaissance, un savoir-faire nouveaux et met également en place une nouvelle stratégie.

Dans le courant de la phase de mise en oeuvre, la technique de transmission est choisie. Si la transmission ne s'effectue pas au décès, les techniques pouvant être utilisées du vivant du prédécesseur peuvent être presque toutes regroupées en trois grandes catégories : la donation, la vente ou la mise en place d'une structure de contrôle (la certification de titres ou la création d'un holding par exemple).

## **2. Méthodologie**

L'absence d'une base de données satisfaisante sur les entreprises familiales et, surtout, sur leur transmission, a justifié le recours à la technique de l'enquête par questionnaire de manière à collecter les informations requises<sup>1</sup>.

### **2.1. Population visée**

De manière à atteindre un maximum d'entreprises familiales, la recherche a été axée sur les PME, qui sont très souvent de nature familiale. En effet, la PME familiale est un type de sociétés dominant sur le marché belge (DONCKELS et AERTS 1993, pp.162-164 ; WITTERWULGHE et al. 1994 ; VAN GILS et al. 2004, p. 588), comme partout dans le

---

<sup>1</sup> Dans un souci de concordance et de cohérence maximales avec le contexte de référence des entreprises belges, la forme, l'ordonnancement, le contenu ainsi que la terminologie du questionnaire ont été déterminés à l'issue d'un pré-test auprès d'acteurs du terrain (issus de secteurs d'activité différents).



monde (ALLOUCHE et AMANN 2000), et pourtant peu étudié (VANGILS et al. 2004, p. 588). L'enquête a ainsi été réalisée auprès de l'ensemble des PME wallonnes, créées avant le 31 décembre 1990, et ce pour deux raisons : d'une part de manière à ce que le caractère familial ou non soit bien imprégné dans l'entreprise et d'autre part, de manière à toucher un maximum de PME ayant déjà fait l'objet d'une transmission. A l'intérieur de ce groupe de PME wallonnes, il a été procédé à un échantillonnage aléatoire simple sans remise de 2.000 entreprises. Une relance de l'enquête a été réalisée trois mois après le premier envoi.

## 2.2. Descriptif de l'échantillon

L'enquête a finalement donné lieu à 391 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 23,86%. Par ailleurs, la représentativité statistique de cet échantillon a été testée sur la base de trois critères : la localisation géographique, le secteur d'activité et l'effectif (nombre de travailleurs). Au seuil de probabilité  $\alpha$  de 5 %, l'hypothèse nulle de distributions identiques ne peut être rejetée pour chacune des variables prises en considération.

Pour déterminer si les PME de l'échantillon sont familiales ou non, il a été considéré que l'entreprise est familiale lorsqu'elle satisfait à au moins deux des trois critères suivants :

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

Nous avons choisi cette définition de la PME familiale essentiellement pour deux raisons. D'une part, elle présente l'avantage de reposer sur des critères clairs et mesurables, par opposition aux définitions qualitatives qui sont plus subjectives et arbitraires. D'autre part, elle est très proche des plus récentes définitions de l'entreprise familiale.

Ainsi, parmi les 391 entreprises de notre échantillon, 318 peuvent être considérées comme familiales. Avec un taux de 81,33 % de PME familiales (statistiquement significatif à un seuil de 1 %), nous obtenons des résultats similaires aux études précédentes menées sur l'importance des PME familiales en Belgique (WITTERWULGHE et al. 1994, 82 % ; JORISSEN et al. 2002, 82,8 %). Par ailleurs, il convient de noter que l'enquête nous a permis d'identifier 159 transmissions de PME, dont 130 de nature familiale.

### 3. Résultats

La présentation des résultats est décomposée en quatre parties :

- 1) La préparation de la transmission de la PME.
- 2) La mise en œuvre de la transmission de la PME.
- 3) Le profil des repreneurs.
- 4) Les difficultés rencontrées.

L'ensemble des statistiques et calculs ont été effectués au départ du logiciel SPSS. La base de données concernant les PME, la préparation de la transmission et la transmission effective contient 391 entreprises et 129 variables, soit un ensemble de 50.439 données.

L'analyse de deux variables non métriques a été effectuée à l'aide de tableaux de contingence (c'est-à-dire de fréquences conjointes). Lorsque l'analyse portait sur une relation bivariée comprenant deux variables non métriques (nominales et/ou ordinales), il était nécessaire de recourir au test d'indépendance du  $\chi^2$ . Ce test permet de vérifier si une relation entre deux variables existe dans la population.

#### 3.1. Préparation de la transmission

Cette partie est consacrée aux démarches menées par les dirigeants de PME pour préparer la transmission de leur entreprise ainsi qu'à leurs besoins en information en matière de transmission. Le tableau 1 présente une synthèse des chiffres clés :

Tableau 1 : Transmission et préparation des PME

	<b>Pourcentage</b>	<b>Préparées</b>	<b>Pas préparées</b>
PME à transmettre dans les 2 ans	13,2 %	78,43 %	21,57 %
PME à transmettre entre 2 et 5 ans	17,1 %	54,55 %	45,45 %
PME à transmettre entre 5 et 10 ans	24,7 %	43,16 %	56,84 %
PME à transmettre dans les 10 ans	<b>55,1 %</b>	55,19 %	<b>44,81 %</b>
Méconnaissance des facteurs de réussite d'une transmission			<b>85 %</b>
Principales démarches accomplies : communication dans la famille, mise au point d'une stratégie, recherche et formation d'un successeur			
Besoins en information concernant la transmission en général			<b>50-60%</b>

Nous constatons que 55,1 % des PME interrogées<sup>2</sup> seront transmises dans les dix prochaines années, dont 13,2 % dans les deux ans et 30,4 % dans les cinq ans, selon les délais de transmission prévus par les dirigeants. Etant donné que notre échantillon est représentatif, nous pouvons extrapoler ces résultats à la population totale, c'est-à-dire aux 8917 PME wallonnes, représentant 55.284 emplois. Ainsi, un peu moins de 5.000 PME wallonnes seront à remettre dans les dix prochaines années, ce qui représente également 31.000 emplois. En Belgique, 35.356 PME sont en activité depuis 15 ans et occupent au moins deux travailleurs, soit 216.425 emplois. Cela correspond donc à un peu moins de 20.000 PME à transmettre, soit 122.400 emplois. La transmission constitue donc une problématique très importante, aussi bien au niveau de l'activité économique que de l'emploi.

Une comparaison des délais de transmission des PME familiales et non familiales a été réalisée mais n'a pas mis en évidence des différences importantes entre ces deux types de PME.

Parmi les PME qui feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, 44,81 % n'ont pas encore effectué de démarches concrètes pour préparer et planifier la transmission (statistiquement significatif à un seuil de 1 %). Ce taux est encore de 21,57 % pour les PME qui seront transmises dans les deux ans. Cela signifie toutefois que près de 80 % des PME qui seront transmises très prochainement ont commencé à planifier la transmission. Ces résultats sont proches de ceux obtenus par BARBOT et RICHOMME-HUET [2004] en France, et sont donc moins « alarmants » que ceux précédemment obtenus par DONCKELS en 1989 pour la Belgique : deux tiers des chefs d'entreprises interrogés ne s'étaient pas encore préoccupés de leur succession et ce, même si plus d'un tiers d'entre eux avaient déjà franchi le cap de la cinquantaine [1989, p. 31]. Cette absence de planification est très souvent mise en évidence dans la littérature [GASSE, THEBERGE et NAUD, 1988 ; HANDLER et KRAM, 1988 ; LANSBERG, 1988 ; KURATKO, 1993 ; CUNNINGHAM et HO, 1994 ; BROWN et COVERLEY, 1999]. GAUTHIER [1995], quant à lui, a montré que 69,8 % des entreprises québécoises n'ont pas encore de plan de transmission. En 1998, NOEL [1998, p. 40] révèle que 81 % des entreprises canadiennes qu'il a interrogées n'ont pas établi de plan de transmission. De même, une étude récente menée au Canada [DELOITTE et TOUCHE et UNIVERSITY of WATERLOO, 1999] a montré que 66 % des chefs d'entreprises n'ont pas établi de processus pour le choix du successeur et que 70 % n'ont pas encore choisi leur

---

<sup>2</sup> C'est-à-dire les PME en activités depuis 15 ans et employant au moins deux travailleurs.

successeur alors que plus de la moitié de ces dirigeants envisagent de se retirer dans les dix années à venir.

Les démarches les plus souvent accomplies sont, dans l'ordre, l'annonce faite par le dirigeant à sa famille proche (l'époux(se) et les enfants) de son intention d'arrêter et de transmettre l'entreprise, la recherche d'un successeur, la mise au point d'une stratégie de transmission, le fait d'en parler avec le comptable, la formation du successeur, etc. Nous avons également remarqué que les dirigeants font essentiellement appel aux partenaires habituels : l'expert-comptable, le conseiller fiscal et le notaire. Malheureusement, 85 % des dirigeants ne connaissent pas les facteurs de réussite d'une transmission, car ils sont trop absorbés par la gestion quotidienne de leurs affaires ainsi que par les tâches administratives.

En ce qui concerne les PME familiales qui feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, nous avons constaté que 52,78 % des dirigeants âgés de 60 ans et plus n'ont pas encore pris de mesures concrètes pour préparer la transmission de leur entreprise familiale. Selon LAVEREN et BISSCHPOS [2004], 55,2 % des entreprises familiales flamandes ont déjà commencé à planifier la transmission, dont 36,1 % connaissent déjà le successeur et 19,2 % pas. Les principales raisons évoquées sont l'envie de continuer, le manque de revenus, l'absence de repreneur ou la volonté d'éviter des conflits familiaux. Ce résultat peut être interprété comme suit : le dirigeant, surtout fondateur, n'imagine pas toujours l'entreprise fonctionner sans lui. Elle représente en quelque sorte une partie de lui. Son entreprise est son projet de vie, il y a passé tout son temps. Dès lors, le dirigeant ne se voit pas forcément vieillir et, sauf en cas de maladie ou autre problème, il continuera à s'en occuper. Par rapport aux résultats des études précédentes, nous constatons néanmoins une certaine prise de conscience de la part des dirigeants de PME mais il reste encore du chemin à parcourir pour arriver à un climat favorable à la transmission. Ceci confirme le fait que les valeurs et les motivations des propriétaires d'entreprise ont changé. En effet, les jeunes entrepreneurs n'entretiennent plus le même rapport émotionnel avec leur société. La vente de leur entreprise leur pose par exemple beaucoup moins de problèmes et il est fréquent qu'ils créent même plusieurs entreprises.

Les besoins en information des dirigeants concernant la transmission sont nombreux. Ainsi, les principaux sujets qui intéressent au moins 50 % des dirigeants sont l'évaluation de

l'entreprise, les droits de succession, l'impôt des sociétés, les droits de donation, l'impôt des personnes physiques et le droit social.

### 3.2. Réalisation de la transmission de l'entreprise

Tableau 2 : Mise en œuvre de la transmission

Durée moyenne du processus de transmission	<b>3 ans</b>
Contexte de la transmission :	
- retraite	<b>51,4 %</b>
- décès	<b>16,7 %</b>
- changement d'activités, raisons personnelles, etc.	<b>31,9 %</b>
Age moyen du dirigeant lors de la transmission	<b>59,48 ans</b>
Durée moyenne de la période de transition	<b>52,5 mois</b>
Technique de transmission utilisée :	
- revente de l'entreprise	<b>56,0 %</b>
- succession de l'entreprise	<b>23,1 %</b>
- donation de l'entreprise	<b>13,4 %</b>
- autres techniques	<b>7,5 %</b>

Parmi les 391 entreprises constituant notre échantillon, 159 d'entre elles (dont 130 à caractère familial) ont déjà fait l'objet d'une transmission, soit un taux de 40,7 %. En moyenne, la durée du processus de transmission des PME familiales est de 36,9 mois, soit environ trois ans. Selon les modèles de CHURCHILL et HATTEN [1987], HANDLER [1990] et HUGRON [1991], le processus de transmission doit s'étendre sur plusieurs années. Ceci semble donc être le cas pour les PME familiales wallonnes.

Un peu plus de 50 % des transmissions trouvent leur origine dans le départ à la retraite de l'entrepreneur. Viennent ensuite la transmission suite au décès (16,7 %) et la transmission à la suite d'une redistribution du capital (12,3 %), qui peut être assimilée dans une certaine mesure à la retraite pour les cas où il y a redistribution du capital entre actionnaires existants. Bref, nous pouvons dire que le départ à la retraite de l'entrepreneur est à l'origine de plus de 60 % des transmissions. Les résultats que nous avons obtenus sont assez comparables à ceux obtenus par la Banque du Développement des PME pour la France (57,6 % pour des transmissions suite au départ à la retraite, 16,4 % suite à la redistribution du capital et 9,1 % suite au décès) [BDPME, 1998, p. 12].

La moyenne d'âge des dirigeants lors de la transmission de leur entreprise est de 59,48 ans, ce qui est proche de l'étude de HUSON, MALATESTA et PARRINO [2004], qui ont trouvé qu'en moyenne, les dirigeants d'entreprises américaines quittent l'entreprise à l'âge de 63 ans. La comparaison entre PME familiales et PME non familiales montre que les dirigeants de PME familiales tardent davantage à transmettre leur entreprise que les dirigeants de PME non familiales.

En ce qui concerne la période de transition (période où prédécesseur et successeur travaillent ensemble) pour les transmissions des PME, la durée est en moyenne de 52,5 mois. Cette moyenne est donc plus élevée qu'en France, puisque l'étude de la BDPME révèle une période de transition moyenne de 43 mois. DESCHAMPS [2000] a obtenu une période de transition se déroulant sur 11 mois, mais elle ne s'était intéressée qu'aux reprises par des personnes physiques externes à la PME. La période de transition s'est étalée sur une période de un à trois ans pour 32,3 % d'entre elles et sur une durée supérieure à trois ans pour 41,4 %. Un peu plus du quart des transmissions se réalisent donc sans période de transition. Néanmoins, nous pouvons nuancer ce résultat puisque 23 % des transmissions familiales ont lieu sans période de transition en raison du décès du prédécesseur. La comparaison des durées de transition dans les PME familiales et dans les PME non familiales nous a indiqué que cette durée est nettement plus élevée dans les PME familiales. En effet, un peu plus de 50 % des transmissions de PME familiales s'effectuent avec une période de transition supérieure à deux ans pour seulement 32 % dans le cas des PME non familiales.

Pour ce qui est des techniques de transmission utilisées, nous avons constaté que les transmissions s'effectuent selon les trois principales techniques de transmission, à savoir la succession (23,1 %), la donation (13,4 %) et la revente (56 %). Il faut cependant souligner que la technique de la revente ne signifie pas forcément que la PME est revendue à une personne ne faisant pas partie de la famille ou de l'entreprise. En effet, 64,92 % des reventes de PME familiales se font au sein même de la famille.

### 3.3. Profil du ou des repreneurs.

Tableau 3 : Profil du ou des repreneurs

<b>Qui est le repreneur ?</b>	
- famille	<b>70,7 %</b>
- travailleur de la PME	<b>3,7 %</b>
- repreneur externe	<b>25,6 %</b>
<b>Nombre de repreneurs :</b>	
- 1	<b>65,9 %</b>
- 2	<b>30,2 %</b>
- 3 ou +	<b>3,9 %</b>
<b>Sexe du ou des repreneurs :</b>	
- masculin	<b>84,4 %</b>
- féminin	<b>15,6 %</b>
<b>Age moyen du repreneur</b>	<b>33,74 ans</b>
<b>Expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise :</b>	<b>81,9 %</b>
- d'une durée de plus de trois ans	83,7 %
- d'une durée de moins de trois ans	16,3 %
<b>Niveau d'éducation du ou des repreneurs :</b>	
- universitaire	<b>27,1 %</b>
- supérieur	<b>40,7 %</b>
- secondaire	<b>24,3 %</b>
- enseignement professionnel	<b>6,5 %</b>
- autres enseignements	<b>1,4 %</b>
<b>Situation antérieure du ou des repreneur(s) :</b>	
- salarié dans l'entreprise	<b>35,0 %</b>
- exerçait déjà des fonctions de direction dans l'entreprise	<b>32,1 %</b>
- salarié dans une autre entreprise	<b>13,1 %</b>
- chef d'une autre entreprise	<b>6,6 %</b>
- autres situations (chômage, fonctionnaire, etc.)	<b>13,2 %</b>

Nous avons ainsi constaté que, dans 70 % des cas, le repreneur est un membre de la famille. Dans seulement 25,6 % des cas, la PME est transmise à une personne externe à l'entreprise et dans 3,8 % des cas, à un ou des membre(s) de l'entreprise. Pourquoi ? Soit parce que le dirigeant n'a pas d'enfant (5,2 % des dirigeants), parce que le ou les enfant(s) ne sont pas capables de reprendre la PME familiale ou encore, parce qu'ils ne sont pas intéressés. Dans ces différents cas, la PME sera transmise aux salariés (1 %) et pour la majorité à une personne externe (19 %). Dans leur enquête, LAVEREN et BISSCHOPS [2004] ont demandé aux

dirigeants d'entreprises familiales flamandes à qui ils souhaitent transmettre leur entreprise. Les réponses des 51 dirigeants qui étaient déjà décidés sur la question sont assez identiques à celles que nous avons obtenues : 64,71 % des entreprises seront transmises aux enfants, 9,8 % à la famille élargie, 1,96 % aux salariés et 23,53 % à un repreneur externe.

Dans deux tiers des transmissions de PME, la reprise se fait par une seule personne. Parmi les repreneurs, 84,4 % sont de genre masculin. Selon l'enquête de LAVEREN et BISSCHOPS [2004], la grande majorité des dirigeants d'entreprises familiales flamandes sont des hommes (91,9 %). Seulement 8,1 % sont des femmes. Ce taux de reprises réalisées par les femmes est nettement plus faible que les 39 % obtenus pour la France par l'APCE [APCE, 2001, p. 6].

La moyenne d'âge des repreneurs lors de la transmission de l'entreprise est de 34 ans. Nous constatons que cette moyenne d'âge est identique à celle trouvée (33,11 ans) par LAVEREN et BISSCHOPS [2004] et également proche de celle obtenue par SENBEL et St-CYR [2006] pour le Canada. Cette moyenne d'âge du repreneur nous semble correcte en fonction des délais de préparation de la transmission, de l'expérience acquise par le repreneur et aussi du fait qu'il est encore au début de sa carrière professionnelle. DAVIS et TAGIURI [1989] ont montré que la relation professionnelle ne pose pas de problème lorsque le père est dans la cinquantaine et que l'enfant a entre 23 à 33 ans alors qu'elle peut être très problématique quand le père est dans la soixantaine et que l'enfant a entre 34 et 40 ans. Cela s'explique par la complémentarité des intérêts de chacun. Lorsque le père est dans la cinquantaine, il prépare sa retraite de manière sereine et le fils, qui est dans la trentaine, est prêt à relever de nouveaux défis. En outre, il faut savoir que les héritiers ne désirent pas nécessairement assumer la relève, comme l'ont confirmé AMBROSE [1983], BIRLEY [1986] et STAVROU [1999].

Les résultats montrent également que 81,9 % des repreneurs ont acquis de l'expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise, d'une durée de plus de trois ans pour 83,7 % d'entre eux, de moins de trois ans pour les 16,3 % restants.

En ce qui concerne le niveau d'éducation des repreneurs, nous constatons que 67,8 % d'entre eux sont issus d'une formation de niveau supérieur, dont 27,1 % d'une formation universitaire, 16,4 % d'une formation de type long et 24,3 % d'une formation de type court. Nos résultats étant proches de ceux de la BDPME pour la période allant de 1993 à 1997 et de 1998 à 2004, nous pouvons constater qu'il n'y a pas eu d'évolution importante ces dernières années. De plus, nous obtenons ainsi la même proportion (67,8 %) de dirigeants issus d'universités ou de hautes écoles que LAVEREN et BISSCHOPS [2004] pour les entreprises



familiales flamandes et pour la même période. La comparaison des niveaux d'éducation du ou des repreneur(s) dans les PME familiales par rapport aux PME non familiales fait apparaître de manière statistiquement significative (à un seuil de 1 %) un niveau d'éducation plus élevé dans les PME familiales.

Enfin, l'analyse de la situation antérieure des repreneurs a montré que 67,1 % d'entre eux avaient déjà un pied dans l'entreprise, soit en tant que salariés (35 %), soit en y exerçant des fonctions de direction (32,1 %). Les autres repreneurs étaient, quant à eux, soit salariés dans une autre entreprise (13,1 %), soit chef d'une autre entreprise (6,6 %). Selon OSEO BDPME [2005, p. 29], « avoir été dirigeant dans le même secteur d'activité augmente les chances de réussite. Au contraire, une simple expérience de management dans un autre secteur n'est pas suffisante pour assurer le succès de l'opération. La reprise par un dirigeant d'un autre secteur d'activité est deux fois plus risquée que la reprise par un dirigeant du même secteur. »

### 3.4. Les difficultés rencontrées

Tableau 4 : Principales difficultés rencontrées lors de la transmission de l'entreprise

<b>Technique</b>	<b>Valid Percent</b>
Aucune difficulté	<b>48,9 %</b>
Difficulté de trésorerie	<b>22,9 %</b>
Adhésion du personnel	<b>13,7 %</b>
Appareil productif obsolète ou non compétitif	<b>11,5 %</b>
Endettement trop lourd	<b>9,2 %</b>
Entreprise trop influencée par la personnalité du chef d'entreprise	<b>9,2 %</b>
Pas de volonté du chef d'entreprise de passer la main	<b>9,2 %</b>
Manque d'accompagnement du chef d'entreprise envers son successeur	<b>9,2 %</b>
Pas de préparation de la transmission	<b>7,6 %</b>
Manque d'information et de communication dans la famille	<b>7,6 %</b>
Autres difficultés	<b>6,9 %</b>
Difficultés commerciales suite à la perte de clients ou d'un fournisseur	<b>3,8 %</b>
En cas de revente : valorisation trop élevée	<b>3,8 %</b>
Manque de recours à des personnes spécialisées	<b>3,1 %</b>
Le successeur avait une mauvaise connaissance du secteur	<b>2,3 %</b>
<b>Total</b>	<b>100,0 %</b>

Le pourcentage de PME ayant rencontré des difficultés lors de la transmission s'élève à 51,1 %. Les principaux problèmes rencontrés sont les difficultés de trésorerie avec 22,9 %, l'adhésion du personnel avec 13,7 %, un appareil productif obsolète ou non compétitif avec 11,5 %, un endettement trop lourd, un entreprise trop influencée par la personnalité du chef

d'entreprise, pas de volonté du chef d'entreprise de passer la main ou encore un manque d'accompagnement du chef d'entreprise envers son successeur pour 9,2 %.

Ces principales difficultés identifiées correspondent bien à celles de la littérature. En effet, les problèmes de trésorerie sont fréquents et trouvent leurs origines à divers niveaux : choix d'une technique de transmission trop coûteuse, choix d'un successeur incompetent, etc. L'adhésion du personnel est également un problème qui se produit fréquemment lors de la transmission. Certains travailleurs de l'entreprise voient parfois d'un mauvais œil l'arrivée du successeur et ce, pour diverses raisons : le successeur n'a pas fait ses preuves envers le personnel, des possibilités d'avancement perturbées par l'engagement des enfants dans l'entreprise familiale dans le but spécifique de les préparer à prendre la relève. De ce fait, les salariés pourraient dès lors adopter des comportements nuisibles au bon déroulement du processus de transmission.

Tableau 5 : Problèmes de transmission et préparation de la PME familiale\*

<b>Préparée ?</b>	<b>Aucune difficulté</b>			<b>Total</b>
	vrai	faux	percent	
oui	19	22	46,34 %	<b>41</b>
non	35	32	52,24 %	<b>67</b>
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>50,00 %</b>	<b>108</b>

(\*) statistiquement non significatif

Les PME familiales rencontrent-elles moins de problèmes lorsqu'elles se sont préparées à la transmission ? Nous ne pouvons nous prononcer à la vue de ce tableau. En effet, seulement 46,34 % des PME familiales préparées n'ont pas rencontré de problèmes lors de la transmission pour 52,24 % de celles qui n'étaient pas préparées. Ce résultat est surprenant (mais de manière non significative et il convient de le restreindre à l'échantillon). Nous nous attendions plutôt à ce que la majorité des PME familiales n'ayant pas rencontré de difficultés lors de la transmission soient celles qui s'y étaient préparées. Cependant, ces résultats doivent être nuancés. En effet, notre échantillon n'est constitué que de PME encore en activité. Dès lors, nous pouvons présumer que les PME non-préparées à la transmission, qui ont rencontré des difficultés et qui ont cessé leurs activités durant les trois années qui ont suivi la transmission n'apparaissent pas dans nos résultats. Par ailleurs, il est fréquent de constater que, dans de nombreuses PME familiales, il n'y ait pas de stratégie définie sur papier mais plutôt une préparation implicite et difficilement mesurable.

Nous avons ensuite observé si les PME familiales rencontraient moins ou plus de problèmes lors de la transmission que les PME non familiales.

Tableau 6 : Les PME familiales rencontrent-elles plus ou moins de problèmes lors de la transmission que les PME non familiales ?\*

<b>PME</b>	<b>Aucune difficulté</b>			<b>Total</b>
	vrai	faux	percent	
familiale	54	54	50,00 %	<b>108</b>
non familiale	10	13	43,48 %	<b>23</b>
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>48,85 %</b>	<b>131</b>

(\*) statistiquement non significatif

Ce tableau nous montre que les PME familiales rencontrent un peu moins de difficultés lors de leur transmission que les PME non familiales (résultats limités à l'échantillon). Ceci peut entre autres s'expliquer par le fait que les repreneurs des PME familiales font souvent partie de la famille et il est donc fort probable qu'ils travaillent déjà dans l'entreprise. Ils ont dès lors une meilleure connaissance de l'entreprise et en ont sans doute déjà acquis les connaissances spécifiques.

Pour terminer, nous avons également constaté que, parmi les dirigeants âgés de plus 60 ans, 25 % d'entre eux ont prévu de transmettre leur entreprise après 70 ans (statistiquement significatif à un seuil de 1 %). De même pour les dirigeants âgés de plus de 65 ans, 19,4 % d'entre eux prévoient de transmettre leur entreprise dans les dix prochaines années, soit à plus de 75 ans. Dans ce cas, les PME rencontreraient-elles plus de problèmes lors du processus de transmission ? Il ressort que, lorsque le dirigeant est âgé de plus de 65 ans au moment de la transmission, 60 % de ces PME ont rencontré des problèmes lors de leur transmission pour seulement 53 % des PME dont le dirigeant était âgé de moins de 65 ans.

## Conclusion

Cette enquête nous a permis de connaître l'état actuel et à venir des transmissions de PME wallonnes (et nous donne des indices pour le marché belge) et d'apporter des informations nouvelles et complémentaires aux rares études antérieures réalisées en la matière en Belgique. L'enquête confirme très clairement l'acuité que revêtira la problématique de la transmission au cours de la décennie à venir, étape très importante dans le cycle de vie de l'entreprise, et a

mis en évidence quelques faiblesses (préparation de l'opération, information et formation des dirigeants, etc.) qui ont déjà été constatées dans d'autres études mais qui n'ont pas encore été résolues à ce jour. De nombreuses raisons sont à l'origine de ce manque de préparation : les aspects psychologiques liés au fait de quitter son entreprise, la perte du pouvoir, de la reconnaissance, les qualités d'entrepreneur des repreneurs, les relations familiales, etc. Cependant, sur la base des quelques enquêtes effectuées, nous constatons une certaine prise de conscience de la part des dirigeants de PME.

Les propriétaires (dirigeants) d'entreprise doivent donc planifier suffisamment à l'avance la transmission. Une étude sur les facteurs incitant à planifier fait d'ailleurs défaut. L'envoi de publicités, de documents sur la transmission (méthode souvent utilisée par les organismes professionnels) a peu de chance de réussir si nous ne connaissons pas les facteurs incitant à la planification de la transmission.

Pour améliorer le taux de préparation à la transmission (et donc, le taux de succès des transmissions), il faudrait susciter l'intérêt des chefs d'entreprises, les sensibiliser et veiller à ce qu'ils reçoivent toutes les informations et les conseils nécessaires. Il faudrait également intéresser les gouvernements, les établissements financiers et les organismes professionnels spécialisés dans la transmission. Une autre piste pourrait également résider dans la simplification des procédures et des outils nécessaires à la transmission.

Pour augmenter les chances de succès de la transmission de la PME familiale, nous pouvons formuler une série de recommandations :

a) Tenir compte du temps : il faut tenir compte du facteur temps car le processus de transmission de la PME familiale ne se règle pas de manière rapide ;

b) L'avis d'experts : le règlement de la transmission d'une PME familiale fait appel à de nombreuses disciplines (le droit civil, le droit des sociétés, la fiscalité, le management stratégique, etc.). Le chef d'entreprise se retrouve ainsi confronté à des domaines qu'il ne maîtrise pas toujours suffisamment. En outre, l'évolution de ces différents domaines nécessite de se tenir continuellement informé des changements, ce qui est impossible pour le chef d'entreprise qui doit gérer son entreprise au quotidien. Par ailleurs, la transmission ne se présente qu'une fois par génération, peu de membres de l'entreprise ou de la famille ont donc

l'expérience nécessaire pouvant permettre de savoir comment procéder pour mener à bien cette étape du cycle de vie de l'organisation [FOX, NILAKANT et HAMILTON, 1996] ;

c) Communiquer : comme nous l'avons mis en évidence dans la littérature, la principale cause de l'absence de préparation provient des facteurs affectifs et humains. Pour les réduire, il faudra communiquer et permettre à tout le monde de s'exprimer ouvertement sur le sujet. Il faudra également fournir à chacun toutes les informations nécessaires sur l'entreprise et sur les intentions des différentes personnes concernées. Idéalement, prédécesseur(s) et successeur(s) doivent discuter du timing du processus, de la stratégie et des perspectives d'avenir de l'entreprise familiale, de la manière avec laquelle l'entreprise familiale sera gérée dans le futur ainsi que du rôle du prédécesseur dans l'entreprise familiale lorsque la transmission sera effectuée. Cette approche participative permet de minimiser les craintes et de créer l'unicité derrière le successeur [KURATKO, 1995].

Il faudra également fournir une information de qualité envers les travailleurs, les clients, les fournisseurs, les banquiers de manière à les convaincre de la nécessité du changement. En effet, les travailleurs éprouvent également des difficultés à aborder le sujet, d'autant que cela leur fait prendre conscience qu'eux-mêmes vieillissent et que des changements se produiront dans la gestion de la PME. Les clients, les fournisseurs, quant à eux, ne veulent pas perdre l'éventuelle relation privilégiée avec le prédécesseur. De ce fait, tous les acteurs concernés par la transmission peuvent mettre en place diverses formes de résistance ;

d) La gestion et l'organisation : la rédaction d'un plan stratégique familial et la mise en place de structures de gouvernance adaptées favoriseront la réussite de la transmission ;

e) La transition : une période de transition favorisera également la réussite de la transmission.

Cependant, il faut souligner que chaque transmission est un cas unique. En effet, il n'existe pas une formule unique, et ce, pour la simple et bonne raison que chaque entreprise familiale et chaque entrepreneur est unique. Il n'est donc pas possible de dresser une hiérarchie des techniques de transmission les plus avantageuses à envisager. Il faudra tenir compte du nombre d'héritiers, de la présence ou non d'un conjoint, de la valeur des titres, de l'ambiance familiale, des moyens financiers du repreneur, etc. « *Planifier la transmission est une tâche managériale et une responsabilité familiale* » [ZWEIG, 1995].

## **Bibliographie**

- ALLOUCHE J. & AMANN B. (2000)**, « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol. 3 n°1, Mars, pp. 33-69.
- AMBROSE D.M. (1983)**, « Transfer of the family-owned business », *Journal of Small Business Management*, January, pp. 49-56.
- Agence pour la création d'entreprise - APCE (2001)**, « Rapport de la commission financement », mai, 28 pages.
- BARACH J.A. & GANITSKY J.B. (1995)**, « Successful succession in family business », *Family Business Review*, Vol. 8 n°2, pp. 131-155.
- BARBOT MC. & RICHOMME-HUET K. (2004)**, « Proposition d'un outil de pilotage pour la transmission des PME », Colloque Métamorphoses du GREFIGE (Université Nancy 2), 21 et 22 octobre, Nancy, 19 pages.
- BDPME - Banque du Développement des PME (1998)**, « La transmission des PME-PMI, 10 années d'expérience de la banque du développement des PME », septembre, 46 pages.
- BÉGIN L. (2007)**, « Motivations et Freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse Romande », *Economie et Société, série K16*, n°1/2007, janvier, pp. 11-36.
- BIRLEY S. (1986)**, « Succession in the family firm », *Journal of Small Business Management*, 24 , (3), juillet 1986, pp. 36-43.
- BROWN R.B. & COVERLEY R. (1999)**, « Succession planning in family businesses : a study from East Anglia », *Journal of Small Business Management*, 37, (1), pp. 93-97.
- CADIEUX L. (2003)**, « Les entreprises familiales : une discipline de recherche à découvrir », LIREF, Université du Québec à Trois-Rivières, 30 pages.
- CADIEUX L. (2004)**, « La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur », Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, 268 pages.
- CHUA J. H., SHARMA P. & CHRISMAN J. J. (1998)**, « Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study », *Family Business Review*, Vol. 11, n°1, pp. 19-34.
- CHURCHILL N.C. & HATTEN K.J. (1987)**, « Non-market based transfers of wealth and power : a research framework for family businesses », *American Journal of Small Business*, Vol. 11, n°3, pp. 51-64.
- COLLI A. (2003)**, « The history of family business 1850-2000 », Cambridge University Press.

**COMMISSION EUROPEENNE (2003)**, "Transmission d'entreprise - la continuité grâce à un nouveau départ", rapport final du projet MAP 2002, août, 38 pages.

**COMMISSION EUROPEENNE (2004)**, « Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises », 85 pages.

**CUNNINGHAM J.B. & HO J. (1994)**, « Succession in entrepreneurial organizations : an empirical comparison of successful and less successful cases », *Journal of Small Business et Entrepreneurship*, vol. 11, n°3, pp. 79-96.

**DAVIS J.A. & TAGIURI R. (1989)**, « The influence of life stage on father-son work relationship in family companies », *Family Business Review*, Vol. II, n°1, pp. 47-74.

**DELOITTE & TOUCHE (1999)**, « Are Canadian Family Businesses an Endangered Species ? », Centre for tax education and research, University of Waterloo, 21 pages.

**DESCHAMPS B. (2000)**, « Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques », Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, 614 pages.

**DONCKELS R. (1989)**, « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, 152 pages.

**DONCKELS R. & AERTS R. (1993)**, « Plein feux sur les PME, de la théorie à la pratique », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Bruxelles, pp. 162-164.

**FOX M., NILAKANT V. & HAMILTON R-T. (1996)**, « Managing succession in family owned-business », *International Small Business Journal*, vol. 15, n°1, pp. 15-25.

**GASSE Y., THEBERGE Gh. & NAUD J. (1988)**, « La continuité dans la PME familiale », *Revue Internationale PME*, Vol. 1, septembre, pp. 43-56.

**GAUTHIER P. (1995)**, « Les chefs d'entreprises ne sont pas prêts à passer le flambeau », *Le Magazine Québec Entreprise*, Octobre, pp. 15-21.

**GUICHET DES CHAMBRES DE COMMERCE (2005)**, « Reprendre une entreprise mérite réflexion », <http://leguichet.be/xml/actualite-IDD-20865-.html>, 03 novembre.

**HANDLER W-C. & KRAM K-E. (1988)**, « Succession in family firms : The problem of resistance », *Family Business Review*, 1 (4), pp. 361-381.

**HANDLER W.C. (1990)**, « Succession in family firms : a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol. 15, n°1, pp. 37-51.

**HIRIGOYEN G. (1988)**, « La transmission des PME familiales : constat et suggestions », *Revue du Financier*, n°55, juillet-Août, pp. 37-48.

**HUGRON P. (1991)**, « L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral », Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal, XVII-155.

**HUSON M., MALATESTA P. & PARRINO R. (2004)**, « Managerial succession and firm performance », *Journal of Financial Economics*, vol. 74, pp. 237-275.

**JORISSEN A., LAVEREN E., MARTENS R. & REHEUL A-M. (2002)**, « Differences between Family and Nonfamily firms: The impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample differences », Conference Proceedings, RENT XVI, 16th workshop, Nov. 21-22, Barcelona, Spain, Universitat Autònoma de Barcelona, 20 pages.

**KITTEL F. (1996)**, « La transmission d'une PME familiale », Le pouvoir dans les organisations : masques et mouvances, *Groupe d'Etudes, de Recherche et d'Intervention*, Jean Muller, Editions L'Harmattan, pp. 173-190.

**KOTTER J.P. (1982)**, « The general managers », New York, Free press.

**KURATKO D-F. (1993)**, « Family business succession in Korean and US firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n°2, pp. 132-136.

**KURATKO D-F. (1995)**, « Understanding the succession challenge in family business », *Entrepreneurship, Innovation and Change*, vol. 4, n°3, pp. 185-190.

**LANSBERG I. (1988)**, « The succession conspiracy », *Family business sourcebook*, Omnigraphics Inc, Détroit, pp. 98-119.

**LAVEREN E. & BISSCHOPS M. (2004)**, « De opvolgingsproblematiek in Vlaamse bedrijven : resultaten van een empirisch onderzoek », Onderzoeksrapport UAMS, juli, 30 pages.

**LIEVENS J. (2001)**, « Opvolging in het familiebedrijf, succesvolle strategieën », Lannoo, Tielt, 191 pages.

**LONGENECKER J.G & SCHOEN J.E. (1978)**, « Management succession in the family business », *Journal of Small Business Management*, vol. 16, pp. 1-6.

**MANDL I. (2004)**, « Business Transfers and Successions in Austria », EISB Conference, Turku, 10th September.

**McGIVERN C. (1989)**, « The dynamics of management succession. A model of chief executive succession in the small family firm », *Family Business Review*, vol. 2, n°4, pp. 401-411.

**MEIER O. (2002)**, « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », *Gestion 2000*, Juillet – Août, pp. 109-126.

**MOULINE J.P. (1999)**, « Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale : une approche par les récits de vie », Thèse de doctorat, Université Nancy 2, 363 pages.



- NOEL K. (1998)**, « 80 % des chefs de PME n'ont pas de plan de succession », *Les Affaires*, samedi 24 octobre, p. 40.
- OSEO BDPME (2005)**, « La transmission des petites et moyennes entreprises, l'expérience d'OSEO bdpme », 68 pages.
- PAILOT P. (1998)**, « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », CIFPME, IAE de Metz, Octobre, 21 pages.
- PARRINO R. (1997)**, « CEO turnover and outside succession A cross-sectional analysis », *Journal of Financial Economics*, Volume 46, Issue 2, November, pp. 165-197
- PICARD C. & THEVENARD-PUTHOLD C. (2004)**, « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier, 23 pages.
- SENBEL D. & St-CYR L. (2006)**, « La transmission d'entreprise : un éclairage sur son financement », 1ères Journées George Doriot, 16 et 17 mars, Deauville, 34 pages.
- STAVROU E.T. (1999)**, « Succession in family business : Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business », *Journal of Small Business Management*, 37 (3), pp. 43-61.
- THE ECONOMIST (2004)**, « Passing on the crown », November 6<sup>th</sup>, pp. 73-75.
- VAN CAILLIE D. (1999)**, « La PME et l'entreprise familiale », Séminaire « PME » organisé par l'Institut des Reviseurs d'Entreprise, 62 pages.
- VAN CAILLIE D. & BRAGARD L. (1994)**, « La transmission d'une entreprise : de l'acte de gestion à l'acte juridique », *Actualités du Droit, revue de la Faculté de Droit de Liège*, n°4, pp. 753-782.
- VAN CAILLIE D. & DENIS S. (1996)**, Etat de la transmission des petites et moyennes entreprises en province de Liège, Résultats d'une enquête, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences sociales, Centre de Recherche et de Documentation PME de l'Université de Liège, 8 avril, 99 pages.
- VAN GILS A., VOORDECKERS W. & VAN DEN HEUVEL J. (2004)**, « Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms », *European Management Journal*, Vol. 22, n°5, pp. 588-595.
- VATTEVILLE E. (1994)**, « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, Mars–Avril- Mai, n°98, pp. 18-27.
- WARD J. (1988)**, « The special role of strategic planning for family business », *Family Business Review*, 1 (2), 105-117.

**WITTERWULGHE R., JANSSEN F., MERTENS S. & OLIVIER F. (1994)**, « Le financement de croissance des entreprises moyennes belges par le recours au capital à risque », Louvain-La-Neuve, IAG.

**ZWEIG L. (1995)**, « Passing the management torch », *Family Business Magazine*.