

Qualicréons l'avenir
28 avril 2005

**La transmission des PME :
Résultats de l'enquête**

COLOT Olivier
Centre de Recherche Warocqué

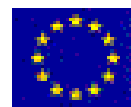


Table des matières

Introduction	p. 3
1. Définition de la population	p. 4
2. Analyse des résultats de l'enquête	p. 7
2.1. Description des PME	p. 7
2.1.1. Forme juridique	p. 7
2.1.2. Dates de création des entreprises composant l'échantillon	p. 7
2.1.3. Secteur d'activité	p. 8
2.1.4. Direction de l'entreprise	p. 9
2.1.5. Structure de l'actionnariat	p. 10
2.1.6. Conseil d'administration	p. 11
2.1.7. Origine de l'entreprise	p. 12
2.1.8. Taille des entreprises en terme d'effectifs	p. 12
Synthèse : Importance des PME familiales	p. 13
2.2. Préparation de la transmission de la PME	p. 13
2.2.1. Délai de transmission	p. 13
2.2.2. PME à transmettre dans les dix prochaines années	
n'ayant pas encore commencé à planifier la transmission	p. 17
2.2.3. Quelles sont les principales démarches effectuées ?	p. 19
2.2.4. Connaissances des facteurs de réussite d'une transmission	p. 22
2.2.5. Besoin en information	p. 22
2.2.6. Période de transition	p. 24
2.2.7. Transmission familiale et préparation	p. 25
Synthèse	p. 29
2.3. Réalisation de la transmission de l'entreprise	p. 32
2.3.1. Entreprises ayant fait l'objet d'une transmission	
depuis leur création	p. 32
2.3.2. Durée du processus de transmission de l'entreprise	p. 33
2.3.3. Contexte de la transmission	p. 34
2.3.4. Changement de forme juridique	p. 35
2.3.5. Age du chef d'entreprise lors de la transmission	
de son entreprise	p. 35

2.3.6. Profil du repreneur	p. 36
2.3.7. Période de transition et durée	p. 42
2.3.8. Technique de transmission utilisée	p. 44
2.3.9. Principales difficultés rencontrées lors de la transmission de l'entreprise	p. 48
Synthèse	p. 52
Conclusions générales	p. 54
Bibliographie	p. 60
Annexe – questionnaire	p. 61

Introduction

La transmission des PME, qui sont dans leur grande majorité des PME familiales, est une opération complexe. En effet, les entreprises sont particulièrement vulnérables à deux étapes de leur existence : la création et la succession. Nombreuses sont les entreprises qui disparaissent ou déposent leur bilan en raison d'un problème de transmission, entraînant la disparition des nombreux emplois qui y sont liés. Selon les estimations d'un groupe d'experts¹, 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. Vu l'importance de ces chiffres, le problème de la transmission peut avoir des conséquences dramatiques au niveau macro-économique : 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 PME². 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 [DONCKELS, 1989 ; VAN CAILLIE et DENIS, 1996], c'est pourquoi il était nécessaire d'effectuer une enquête portant sur la transmission des PME en Wallonie, et en particulier sur les PME familiales.

L'enquête a été réalisée dans le cadre du projet européen Equal – QualiCréa et a été financée par le Fonds Social européen (FSE) et l'Université de Mons-Hainaut (UMH). Ce projet visait à la mise en place d'un cadre de références méthodologiques dans le développement des

¹ COMMISSION EUROPEENNE (2004), "Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises", http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/best_project.htm, 25 février, p. 7.

² COMMISSION EUROPEENNE (2004), "Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises", http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/best_project.htm, 25 février, p. 10.

projets de création d'entreprises. Notre enquête s'inscrivait dans le projet QualiCréa national. Ce projet s'est étalé sur la période comprise entre le 15 janvier 2002 et le 30 avril 2005. Le projet a été structuré en trois grandes parties correspondant aux étapes de la création d'entreprise : la sensibilisation à la création d'entreprise, la création et l'accompagnement. Notre enquête se retrouve dans le troisième axe et plus précisément dans l'objectif 9 « problématique de la transmission d'entreprise » et avait pour objectif de mieux connaître le marché belge de la transmission en définissant un profil des entreprises qui vont avoir des préoccupations de transmission ainsi que les démarches qui sont effectuées ou non dans ce cadre.

1. Définition de la population

La population est constituée des PME wallonnes. Afin de respecter les critères normalement retenus pour les PME, nous avons décidé de définir une PME comme en droit comptable belge, c'est-à-dire comme une entreprise qui ne dépasse pas plus d'un des critères suivants :

- Personnel occupé : 50
- Chiffre d'affaires annuel hors TVA : 6.250.000 €
- Total du bilan : 3.125.000 €

Si une entreprise emploie en moyenne plus de 100 personnes, elle sera d'office considérée comme une grande entreprise. Cependant, nous avons ajouté à cette définition un critère d'indépendance c'est-à-dire que 25 % ou plus de son capital ne peut pas être détenu par une ou plusieurs grandes entreprises. Ceci dans le but d'éliminer les sociétés contrôlées par d'autres sociétés.

Afin de toucher des PME qui feront prochainement l'objet d'une transmission, nous n'avons retenu que les PME qui ont été créées avant le 31 décembre 1990, c'est-à-dire âgées de 15 ans ou plus. Nous avons ensuite exclu les PME occupant moins de deux travailleurs. Compte tenu de l'ensemble de ces critères, nous obtenons une population composée de 8.917 PME.

Enfin, parmi ces PME, nous tenterons de mettre en évidence le caractère familial de la PME si elle satisfait à au moins deux des 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 ou de la direction sont les membres d'une famille.

Le questionnaire a été envoyé auprès de 2.000 dirigeants de PME par voie postale. L'enquête a finalement donné lieu à 391 réponses exploitables, soit un taux de réponse de 23,86 %. La représentativité statistique de nos réponses exploitables par rapport à la population totale a été testée sur la base de trois critères, à savoir la localisation géographique, le secteur d'activité et le nombre de travailleurs.

Tableau 1 : Répartition géographique de la population et des répondants

Province	Population		Répondants	
Hainaut	2.875	32,24 %	134	34,30 %
Liège	3.100	34,77 %	132	33,80 %
Namur	1.068	11,98 %	42	10,70 %
Luxembourg	633	7,10 %	36	9,20 %
Brabant wallon	1.241	13,91 %	47	12,00 %
TOTAL	8.917	100 %	391	100,00 %

Tableau 2 : Répartition sectorielle³ de la population et des répondants

Secteur d'activité	Population		Répondants	
Agriculture, sylviculture, exploitation forestière, etc. (NACE BEL : 01, 02 et 05)	221	2,48%	10	2,57%
Industries alimentaires et textiles (NACE BEL : 15 à 19)	307	3,44%	10	2,57%
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques (NACE BEL : 26)	110	1,23%	5	1,29%
Industries du bois (NACE BEL : 20 et 36)	169	1,90%	5	1,29%
Industries du papier, de l'imprimerie (NACE BEL : 21 et 22)	154	1,73%	11	2,83%
Cokéfaction, industrie chimique , du caoutchouc et des plastiques (NACE BEL : 23 à 25)	75	0,84%	5	1,29%
Métallurgie et travail des métaux	400	4,49%	17	4,37%

³ Nous avons utilisé la nomenclature NACE BEL pour effectuer nos regroupements sectoriels.

(NACE BEL : 27, 28)				
Fabrication de machines et équipements, de machines de bureau, de matériel informatique, appareils électriques et de télécommunication, etc. (NACE BEL : 29 à 41)	232	2,60%	6	1,54%
Construction (NACE BEL : 45)	1.833	20,56%	87	22,37%
Commerce de réparation de véhicule, vente de carburant (NACE BEL : 50)	743	8,33%	24	6,17%
Commerce de gros (NACE BEL : 51)	1.068	11,98%	53	13,62%
Commerce de détail (NACE BEL : 52)	1.451	16,27%	73	18,77%
Hôtels et restaurants (NACE BEL : 55)	568	6,37%	19	4,88%
Intermédiation financière, assurance et auxiliaires financiers (NACE BEL : 65, 66, 67)	199	2,23%	10	2,57%
Activités immobilières (NACE BEL : 70)	101	1,13%	4	1,03%
Activités informatiques (NACE BEL : 72)	91	1,02%	5	1,29%
Autres services fournis aux entreprises (NACE BEL : 73, 74)	580	6,50%	21	5,40%
Santé et action sociale (NACE BEL : 85)	341	3,82%	16	4,11%
Activités associatives diverses (NACE BEL : 90 à 92)	97	1,09%	3	0,77%
Services aux personnes (NACE BEL : 93)	177	1,98%	5	1,29%
TOTAL	8.917	100 %	391	100 %

Tableau 3 : Répartition de la population et des répondants selon le nombre de travailleurs

Effectif en classes ⁴	Population		Répondants	
1 à 4 travailleurs	4.715	52,88 %	195	49,90 %
5 à 9 travailleurs	2.314	25,95 %	101	25,80 %
10 à 19 travailleurs	1.298	14,56 %	67	17,10 %
20 à 49 travailleurs	586	6,57 %	25	6,40 %
50 à 99 travailleurs	4	0,04 %	3	0,80 %
TOTAL	8.917	100 %	391	100 %

Avec un seuil de probabilité α de 5 %, l'échantillon n'est pas entaché d'un biais statistique et est représentatif de la population étudiée. De même, la taille de l'échantillon permet de mesurer une proportion avec une erreur maximale de 4,8 %.

⁴ Ces regroupements sont ceux prévus par la base de données Belfirst.

2. Analyse des résultats de l'enquête

La présentation des résultats suit la structure du questionnaire, c'est-à-dire qu'elle est décomposée en trois parties :

- 1) Description des PME (point 2.1.) : il correspond à la signalétique de l'entreprise. L'objectif de cette première partie est d'établir un profil des PME qui ont collaboré à la réalisation de cette enquête.
- 2) La préparation de la transmission de la PME (point 2.2.) : cette deuxième partie est consacrée aux démarches menées par les dirigeants de PME en vue de préparer la transmission de leur entreprise ainsi qu'à leurs besoins en information en matière de transmission.
- 3) La réalisation de la transmission de la PME (point 2.3.) : cette troisième partie présente un profil des entreprises transmises et de leurs repreneurs.

2.1. Description des PME

2.1.1. Forme juridique

Taux de réponse à cette question : 99,2 %, soit 388 entreprises sur 391.

Le tableau des fréquences de cette variable nous montre que les sociétés anonymes (S.A.) et les sociétés privées à responsabilités limitées (S.P.R.L.) sont largement majoritaires avec respectivement 45,9 % et 46,9 % du total, viennent ensuite les sociétés coopératives (S.C.) avec 6,7 % et les sociétés en commandite par actions avec seulement 0,5 %. Sur les 391 entreprises, trois n'ont pas répondu à cette question. Nous pouvons également préciser que notre échantillon possède la même représentation que la population étudiée.

2.1.2. Dates de création des entreprises composant l'échantillon

Tableau 4 : Année de création des entreprises composant l'échantillon

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
avant 1900	8	2,0 %	2,1 %	2,1 %
de 1901 à 1944	22	5,6 %	5,6 %	7,7 %
de 1945 à 1969	60	15,3 %	15,4 %	23,1 %

de 1970 à 1989	257	65,7 %	65,9 %	89,0 %
à partir de 1990	43	11,0 %	11,0 %	100,0 %
Total	390	99,7 %	100,0 %	
Missing	1	0,3 %		
Total	391	100,0 %		

La majorité des PME (65,7 %) ont été créées entre 1970 et 1989. Ces PME, étant âgées de 16 à 35 ans, feront l'objet d'une transmission dans les années à venir ou ont récemment fait l'objet d'une transmission. Les PME créées avant 1970 ont, quant à elles, certainement déjà fait l'objet d'une transmission. Enfin, nous constatons que 43 PME ont été créées après 1990, soit 11 %. La grande majorité de celles-ci a été créée en 1990. En effet, lors de la constitution de notre population visée, seules les PME qui ont été créées avant le 31 décembre 1990 ont été retenues, c'est-à-dire celles âgées d'au moins 15 ans. Pour ce qui est des autres PME créées après 1990, leurs dirigeants ont renseigné des dates de création qui coïncident soit avec un changement de la forme juridique, soit un changement de la dénomination sociale de l'entreprise et qui, par conséquent, ont sans doute déjà fait l'objet d'une transmission. Nous remarquons également que 23,1 % des entreprises ont plus de 35 ans d'âge et en sont donc probablement à leur deuxième génération, voire la troisième pour les plus anciennes. Enfin, nous avons calculé l'âge moyen des entreprises constituant notre échantillon et nous avons obtenu une moyenne de 29,73 ans.

2.1.3. Secteur d'activité

Taux de réponse : 100 %, soit 391 entreprises sur 391.

Nous avons construit notre population de référence sur la base de la nomenclature NACE-BEL. Cependant, celle-ci comporte un biais dû au fait que les entreprises y sont répertoriées selon leur activité principale, déterminée selon un pourcentage qu'elle représente dans le chiffre d'affaires. Nous avons donc posé cette question dans le but de vérifier la nature de l'activité exercée. Les résultats obtenus ont déjà été présentés lors de la vérification de la représentativité sectorielle de notre échantillon (tableau 2).

De cette répartition, il ressort que près de 33 % des entreprises sont actives dans le secteur du commerce et que le secteur de la construction se retrouve en deuxième position avec 22,37 % des entreprises.

L'éventuelle influence exercée par le secteur d'activité sur la transmission des entreprises sera investiguée un peu plus loin dans notre analyse.

2.1.4. Direction de l'entreprise

Nous avons posé trois questions concernant la direction de l'entreprise : une question pour savoir par combien de personnes étaient dirigées les PME constituant notre échantillon (taux de réponse : 99,5 %, soit 389 entreprises sur 391), une autre question pour connaître l'âge moyen de ces dirigeants (taux de réponse : 99,2 %, soit 388 entreprises sur 391) et enfin une dernière question permettant de savoir si les dirigeants de ces PME sont également actionnaires dans ces PME (taux de réponse : 100 %).

En ce qui concerne le nombre de dirigeants, nous constatons que 59,3 % des entreprises sont dirigées par une personne et 30,9 % par deux personnes, soit plus de 90 % ensemble. La réponse de la deuxième question (correspondant à la question 3 de l'enquête) est nettement plus intéressante car elle nous permet de connaître l'âge des dirigeants.

Tableau 5 : Age des dirigeants

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Plus de 65 ans	36	9,2 %	9,3 %	9,3 %
Entre 60 et 64 ans	49	12,5 %	12,6 %	21,9 %
Entre 55 et 59 ans	58	14,8 %	14,9 %	36,9 %
Entre 50 et 54 ans	80	20,5 %	20,6 %	57,5 %
Entre 45 et 49 ans	74	18,9 %	19,1 %	76,5 %
Entre 40 et 44 ans	51	13,0 %	13,1 %	89,7 %
Jusque 39 ans	40	10,2 %	10,3 %	100,0 %
Total	388	99,2 %	100,0 %	
Missing	3	0,8 %		
Total	391	100,0 %		

Sur cette base et tenant compte d'un départ à la retraite à 65 ans, nous pouvons extrapoler un échéancier des futures transmissions des PME. Ainsi, 21,9 % de ces PME devraient être transmises dans les cinq prochaines années et 36,9 % dans les dix années à venir. Nous pourrions comparer ce tableau avec celui du délai de transmission (question 8 de l'enquête) pour voir si les dirigeants sont bien conscients de leur âge et de la nécessité de prévoir la transmission de leur entreprise.

Nous avons également calculé l'âge moyen des dirigeants⁵ et obtenu l'âge de 49,21 ans.

Enfin, une très grande majorité des dirigeants des PME en sont également actionnaires (96,7 %). Le pourcentage de dirigeants ayant répondu à notre enquête et moins concerné par la transmission est donc très faible, puisque plus de 90 % d'entre eux sont des dirigeants-propriétaires.

2.1.5. Structure de l'actionnariat

Il s'agit notamment ici d'identifier le caractère familial des PME et de voir leur importance dans le tissu économique belge. Le tableau suivant présente la structure de l'actionnariat des PME en général.

Tableau 6 : Structure de l'actionnariat

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
100 % par la famille proche	253	64,7 %	64,7 %
100 % par la famille élargie	60	15,3 %	80,1 %
90 % par la famille élargie	12	3,1 %	83,1 %
50 % par la famille élargie	16	4,1 %	87,2 %
50 % par d'autres sociétés	16	4,1 %	91,3 %
autres types de structure	32	8,2 %	99,5 %
50% famille - 50% autre famille	2	0,5 %	100,0 %
Total	391	100,0 %	

Ainsi, la majorité des entreprises constituant notre échantillon sont des entreprises à caractère familial. En effet, pour 64,7 % des entreprises, la structure est détenue à 100 % par la famille proche ! Ce pourcentage monte même à 80,1 % si nous y ajoutons les entreprises détenues à 100 % par la famille élargie. Enfin, en incluant les entreprises détenues jusqu'à 50 % par la famille élargie, le taux monte jusqu'à 87,2 %. Nous constatons également que seulement 4,1 % des entreprises sont détenues en partie par d'autres entreprises belges alors que 8,2 % des entreprises ont une structure composée d'associés sans liens familiaux. Ces résultats confirment ceux précédemment obtenus pour la province de Liège par VAN CAILLIE et

⁵ Pour le calcul de cette moyenne, nous avons tenu compte de l'ensemble des dirigeants, soit 592 dirigeants.

DENIS [1996, p. 15] et sont légèrement plus élevés que ceux obtenus par DONCKELS [1989] pour l'ensemble de la Belgique.

2.1.6. Conseil d'administration

Taux de réponse : 100 %, soit 391 entreprises sur 391.

Sur les 391 entreprises qui ont répondu, il s'avère que 87,2 % de celles-ci ont un conseil d'administration composé pour la majorité de membres provenant de la famille. Selon la théorie de l'agence, les administrateurs externes, de par leurs compétences particulières et leur indépendance, constituent un mode de contrôle efficace des dirigeants. Selon la théorie de l'enracinement, le dirigeant s'oppose à la nomination d'administrateurs externes et tente de réduire leur représentation au sein du conseil d'administration. Dans le cas de l'entreprise familiale, nous devons nous attendre au même type de comportement, puisque, généralement, dirigeant et famille y sont enracinés. En effet, les administrateurs internes peuvent difficilement contester les choix du dirigeant car d'une part, ils dépendent hiérarchiquement du dirigeant qu'ils doivent contrôler et d'autre part, ils sont unis par les liens familiaux. Bref, la théorie de l'agence affirme que le contrôle du dirigeant sera plus efficace grâce à eux alors que selon la théorie de l'enracinement, les administrateurs externes ne sont pas assez nombreux et n'ont pas suffisamment de pouvoir pour s'opposer au dirigeant. Si nous isolons les 318 PME familiales de notre échantillon, nous constatons que toutes ont un conseil d'administration presque exclusivement composé de membres de la famille. Par contre, pour 68,5 % des PME non familiales, le conseil d'administration est majoritairement composé de membres externes.

2.1.7. Origine de l'entreprise

Tableau 7 : Origine de l'entreprise

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Créée par le dirigeant actuel	209	53,5 %	53,5 %
Reprise aux parents	118	30,2 %	83,6 %
Reprise à la famille élargie	5	1,3 %	84,9 %
Rachetée à un ami	7	1,8 %	86,7 %
Rachetée à l'employeur	16	4,1 %	90,8 %
Autres types de rachat	30	7,7 %	98,5 %

Autre origine	6	1,5 %	100,0 %
Total	391	100,0 %	

Cette répartition nous indique que :

- plus de la moitié des entreprises (53,5 %) sont de première génération ;
- 46,5 % des entreprises ont déjà fait l'objet d'une transmission. Parmi ces entreprises reprises, deux tiers ont fait l'objet d'une transmission familiale (soit 31,5 % de l'ensemble). On notera également que 1,8 % des entreprises ont été rachetées à un ami ou une connaissance proche et que 4,1 % d'entre elles ont été rachetées par les employés à leur employeur. Enfin, 9,2 % de ces PME ont été rachetées en passant par un organisme ou bien par un processus de recherche ou encore créées par des coopérateurs (les coopératives agricoles par exemple).

2.1.8. Taille des entreprises en terme d'effectifs

Tableau 8 : Effectif moyen des entreprises

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
De 1 à 4 travailleurs	195	49,9 %	49,9 %
De 5 à 9 travailleurs	101	25,8 %	75,7 %
De 10 à 19 travailleurs	67	17,1 %	92,8 %
De 20 à 49 travailleurs	25	6,4 %	99,2 %
De 50 à 99 travailleurs	3	0,8 %	100,0 %
Total	391	100,0 %	

Il ressort de l'enquête que 75,7 % des entreprises sont des très petites entreprises⁶, c'est-à-dire qui emploient moins de dix travailleurs. Parmi celles-ci, 66 % (ou 50 % du total des entreprises) emploient maximum quatre travailleurs. Les petites entreprises occupant de 10 à 19 travailleurs représentent 23,5 % de l'échantillon, celles de 20 à 49 travailleurs 6,4 % et les moyennes entreprises 0,8 %.

⁶ En terme de travailleurs.

Synthèse : Importance des PME familiales

Les PME wallonnes sont-elles essentiellement des PME familiales ? En combinant les résultats obtenus aux points 2.1.4., 2.1.5. et 2.1.6., nous obtenons la répartition suivante :

Tableau 9 : Importance des PME familiales*

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

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

Avec un taux de 81,33 % de PME familiales, nous obtenons des résultats similaires aux études précédentes, notamment celle de WITTERWULGHE, JANSSEN, MERTENS et OLIVIER [1994] qui révélait un taux de 82 % de PME familiales. Ce résultat étant statistiquement significatif à un seuil de 1 %, nous pouvons en conclure que la PME familiale est donc un type d'entreprise dominant sur le marché belge.

Selon l'âge des dirigeants (tableau 5), nous pouvons établir une première estimation du nombre de PME qui pourraient être confrontées à la problématique de la transmission. Ainsi, 21,9 % d'entre elles pourraient être transmises d'ici cinq ans et 36,9 % d'ici dix ans.

Enfin, l'âge moyen des dirigeants est de 49,21 ans et un peu plus de la moitié des PME constituant l'échantillon (53,5 %) sont de première génération, ce qui signifie que le problème de la transmission sera nouveau pour elles !

2.2. Préparation de la transmission de la PME

2.2.1. Délai de transmission

Avant de réellement aborder le thème concernant la préparation de la transmission, nous nous sommes intéressés aux délais de transmission prévus par les dirigeants des PME interrogées. Cette question est essentielle. Elle nous permettra de connaître le pourcentage de PME à transmettre dans les dix prochaines années et de regrouper les réponses provenant de ces PME. En effet, il est normal que les dirigeants de PME dont la transmission n'est pas prévue à

l'horizon de dix années n'aient pas encore réfléchi à la problématique et n'aient dès lors encore prévu. Nous pourrions ainsi voir pour les PME concernées par une transmission dans les dix ans quelles mesures concrètes sont prises en vue de planifier cette transmission et quels sont les besoins en information des dirigeants.

Tableau 10 : Délai de transmission des PME

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
dans les 2 ans	51	13,0 %	13,2 %	13,2 %
entre 2 et 5 ans	66	16,9 %	17,1 %	30,4 %
entre 5 et 10 ans	95	24,3 %	24,7 %	55,1 %
entre 10 et 15 ans	87	22,3 %	22,6 %	77,7 %
entre 15 et 20 ans	42	10,7 %	10,9 %	88,6 %
dans plus de 20 ans	44	11,3 %	11,4 %	100,0 %
Total	385	98,5 %	100,0 %	
Missing	6	1,5 %		
Total	391	100,0 %		

Nous constatons que 55,1 % des PME interrogées⁷ seront transmises dans les dix prochaines années, dont 13,2 % dans les deux ans et 30,4 % dans les cinq ans. La majorité des PME constituant notre échantillon seront donc à remettre dans les dix prochaines années. Ce pourcentage paraît énorme mais il faut rappeler que notre échantillon est composé de PME créées avant le 31/12/1990, notamment avec pour objectif de toucher un plus grand nombre de PME concernées par la transmission. Ce taux de 55,1 % est donc à nuancer.

La comparaison des délais de transmission des PME familiales et non familiales ne fait pas apparaître de grosses différences entre ces deux types de PME. Les prévisions montrent qu'un peu plus de la moitié de ces PME, qu'elles soient familiales ou non, seront transmises dans les dix prochaines années (55,1 %), 22,6 % d'entre elles le seront d'ici une période de dix à quinze ans et 22,3 % à plus de quinze ans.

Nous avons ensuite croisé le délai de transmission et la taille de la PME en terme de travailleurs. L'objectif est ici de mettre en évidence les PME en terme de taille à transmettre dans les années à venir. Est-ce essentiellement de très petites entreprises, sensibles aux

⁷ C'est-à-dire les PME en activités depuis 15 ans et employant au moins 2 travailleurs.

problèmes de transmission et à l'environnement externe ou bien des entreprises de moyennes tailles avec une transmission plus complexe en raison de leurs plus grandes tailles ?

Tableau 11 : Délai de transmission et taille de la PME en terme de travailleurs*

Effectif	Délai de transmission						Total
	- 2 ans	Entre 2 et 5 ans	entre 5 et 10 ans	entre 10 et 15 ans	entre 15 et 20 ans	+ de 20 ans	
De 1 à 4	31	27	47	42	22	22	191
De 5 à 9	13	19	25	23	9	12	101
De 10 à 19	2	13	12	21	8	10	66
De 20 à 49	5	6	9	1	3	-	24
De 50 à 99	-	1	2	-	-	-	3
Total	51	66	95	87	42	44	385

(*) statistiquement significatif à un seuil de 10 %

Sur les 212 PME qui seront transmises dans les dix prochaines années (résultat statistiquement significatif à un seuil de 10 %), 105 sont des PME occupant de un à quatre travailleurs (49,53 %), 57 occupent entre cinq et neuf travailleurs (26,89 %), 27 entre 10 et 19 travailleurs (12,74 %), 20 entre 20 et 49 travailleurs (9,43 %) et 3 entre 50 et 99 travailleurs (1,42 %). La comparaison avec la répartition de la population des PME et des répondants selon le nombre de travailleurs (tableau 3) fait apparaître des pourcentages plus ou moins identiques.

Les dirigeants sont-ils conscients de leur âge et de la nécessité de préparer la transmission de sa PME ? Nous n'en sommes pas sûr à la lecture du tableau suivant.

Tableau 12 : Délai de transmission et âge des dirigeants*

Age des dirigeants	Délai de transmission						Total
	- 2 ans	Entre 2 et 5 ans	entre 5 et 10 ans	entre 10 et 15 ans	entre 15 et 20 ans	+ de 20 ans	
Plus de 65 ans	16	9	4	1	2	4	36
Entre 60 et 64 ans	16	22	6	1	-	2	47

Entre 55 et 59 ans	8	18	22	8	2	-	58
Entre 50 et 54 ans	5	5	34	30	5	-	79
Entre 45 et 49 ans	2	5	19	32	11	4	73
Entre 40 et 44 ans	2	4	4	10	15	16	51
Jusque 39 ans	1	2	6	5	7	18	39
Total	50	65	95	87	42	44	383

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

En effet, parmi les dirigeants âgés de plus 60 ans, il y en a 16,86 % qui ont prévu de transmettre leur entreprise après 70 ans (statistiquement significatif à un seuil de 1 %). De même si nous ne prenons que les 36 dirigeants âgés de plus de 65 ans : 19,4 % d'entre eux prévoient de transmettre leur entreprise dans plus de dix années soit à plus de 75 ans ! Ce résultat peut être interprété comme suit : le dirigeant, surtout fondateur, ne voit pas toujours l'entreprise fonctionner sans lui. Elle représente en quelque sorte une petite 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 maladie ou autre problème, il continuera à s'en occuper.

Inversement, nous constatons aussi que certains dirigeants prévoient de transmettre leur entreprise bien avant l'âge de la retraite. Sur les 383 PME ayant répondu à cette question, nous constatons que 85 dirigeants souhaitent transmettre leur entreprise avant l'âge de 60 ans, soit 22,19 %. 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 leurs sociétés que les plus anciens propriétaires. La vente de leurs entreprises leur pose par exemple beaucoup moins de problèmes et il est fréquent qu'ils créent même plusieurs entreprises à la suite l'une de l'autre.

Enfin, les PME ayant répondu à notre enquête ont été répertoriées selon leur secteur d'activité économique afin de déterminer quels sont les secteurs qui auront un grand nombre d'entreprises à transmettre dans un proche avenir et qui dès lors, sont plus sensibles à la problématique de la transmission. Pour ce faire, nous avons distingué quatre grandes catégories : les industries (code NACEBEL de 01 à 41), la construction (code NACEBEL 45), le commerce (code NACEBEL de 50 à 55) et les services (code NACEBEL de 65 à 93). Le tableau suivant nous montre la répartition de l'échantillon selon ces quatre différents secteurs d'activité et les délais de transmission des entreprises.

Tableau 13 : Délai de transmission et secteur d'activité*

Délai	Activité				Total
	Industrie	Construction	Commerce	Services	
-2 ans	12	11	21	7	51
entre 2 et 5 ans	17	9	29	10	65
entre 5 et 10 ans	13	25	42	15	95
entre 10 et 15 ans	12	17	37	20	86
entre 15 et 20 ans	11	13	14	4	42
+ 20 ans	4	9	24	7	44
Total	69	84	167	63	383

(*) statistiquement non significatif

Parmi les quatre groupes de secteurs d'activité, c'est le secteur industriel qui subira le plus grand nombre de transmissions au cours des dix prochaines années. En effet, nous constatons que 42,03 % des PME du secteur industriel seront transmises dans les cinq prochaines années et un peu plus de 60 % dans les dix ans. Les secteurs de la construction, du commerce et des services ont des taux de transmission dans les dix ans de respectivement 53,5 %, 55,09 % et 50,79 %.

2.2.2. PME à transmettre dans les dix prochaines années n'ayant pas encore commencé à planifier la transmission

Le tableau 14 nous permet de voir le nombre de PME qui feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années et qui n'ont encore rien prévu concernant la transmission.

Tableau 14 : Mesures concrètes prises pour préparer la transmission*

Délai	PME totales	Pas de préparation	
	Nombre	Nombre	Percent
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 %

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

On constate ainsi que parmi les PME qui seront transmises dans les dix prochaines années, 44,81 % n'ont pas encore pris de mesures concrètes pour préparer la transmission (statistiquement significatif à un seuil de 1 %). Dans les PME qui seront transmises dans les deux ans, une sur cinq n'a encore rien prévu (21,57 %). Cela signifie quand même que près de 80 % des PME qui seront transmises très prochainement ont déjà effectué des démarches en vue de s'y préparer. Pour les PME qui seront transmises dans un horizon allant de deux ans à dix ans, nous constatons qu'une entreprise sur deux a déjà effectué des démarches. Cette absence de planification est très souvent soulignée dans la littérature. GAUTHIER [1995], quant à lui, a montré que 69,8 % des entreprises québécoises n'ont pas encore de plan de succession. En 1998, NOEL [1998, p. 40] révèle que 81 % des entreprises canadiennes qu'il a interrogé n'ont pas établi de plan de succession. De même, une étude récente menée au Canada [DELOITTE et TOUCHE & 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 successeur alors que plus de la moitié de ces dirigeants envisagent de se retirer dans les dix années à venir. Les dirigeants des PME familiales belges seraient-ils plus prévoyant que leurs homologues canadiens ?

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'impact que pouvait avoir la taille de la PME (mesurée ici en terme de travailleurs) sur la transmission. Dans un premier temps, nous avons voulu voir si la taille de la PME avait une influence sur la préparation de la transmission. En effet, selon l'enquête de DONCKELS [1989, p. 41], les dirigeants d'entreprises de plus de cinq personnes se préoccupent plus du règlement de leur succession que ceux employant moins de cinq travailleurs. Bref, pour les PME familiales composant notre échantillon et qui vont faire l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, les dirigeants des PME de plus de quatre travailleurs se préoccupent-ils plus de la transmission que les dirigeants de PME de moins de quatre travailleurs ?

Tableau 15 : Préparation de la transmission et taille de la PME en terme de travailleurs*

Effectif	Pas encore de mesures concrètes			Total
	Vrai	Faux	Percent	
De 1 à 4	46	40	53,49 %	86
Plus de 4	40	46	46,51 %	86
De 5 à 9	24	25	48,98 %	49
De 10 à 19	12	11	52,17 %	23
De 20 à 49	4	9	30,77 %	13
De 50 à 99		1	-	1
Total	86	86	50,00 %	172

(*) statistiquement non significatif

Nos résultats ne sont pas statistiquement significatifs mais semblent confirmer ceux de DONCKELS puisque nous avons obtenu un taux de 53,49 % pour les PME de moins de quatre travailleurs qui n'ont pas encore effectué de mesures concrètes pour un taux de seulement 46,51 % pour les PME de plus de quatre travailleurs qui n'ont pas encore effectué de mesures concrètes. Cependant, nous ne pouvons pas tirer de conclusions de ce résultat car il apparaît comme statistiquement non significatif.

2.2.3. Quelles sont les principales démarches effectuées ?

Tableau 16 : Les principales démarches effectuées pour préparer la transmission*

Démarches effectuées	Délai de transmission			Total
	moins 2 ans	entre 2 et 5 ans	entre 5 et 10 ans	
Le dirigeant en a parlé à sa famille proche (*)	49,00 %	43,90 %	34,70 %	41,01 %
Le dirigeant en a parlé à sa famille élargie	6,00 %	4,54 %	3,16 %	4,27 %
Le dirigeant en a parlé à son comptable (*)	40,00 %	27,27 %	25,26 %	29,38 %
Le dirigeant en a parlé à son notaire (*)	22,00 %	13,64 %	8,42 %	13,27 %
Le dirigeant en a parlé à son banquier (*)	30,00 %	22,73 %	5,26 %	16,59 %
Le dirigeant en a parlé à son conseiller fiscal (*)	26,00 %	15,15 %	11,58 %	16,11 %
Le dirigeant en a parlé à son personnel (*)	16,00 %	12,12 %	3,16 %	9,00 %

Le dirigeant en a parlé à un organisme professionnel (*)	34,00 %	10,61 %	3,16 %	12,80 %
Le dirigeant a délégué des tâches de direction (*)	20,00 %	13,64 %	9,47 %	13,27 %
Une stratégie de transmission a été mise au point (*)	54,90 %	33,33 %	13,68 %	29,72 %
Un calendrier pour la transmission est établi (*)	35,29 %	13,64 %	7,37 %	16,04 %
Recherche d'un successeur (*)	52,94 %	36,36 %	24,21 %	34,91 %
Présentation du successeur	5,88 %	3,03 %	3,15 %	3,77 %
Formation du successeur (*)	27,45 %	36,36 %	22,11 %	27,83 %
Modification de la forme juridique de l'entreprise	5,88 %	9,09 %	7,37 %	7,55 %
Autres démarches effectuées non précisées	1,96 %	7,58 %	2,11 %	3,77 %

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

En rassemblant les questions 10, 11 et 13 de notre enquête⁸, nous pouvons mettre en évidence les principales démarches effectuées par les dirigeants dans le cadre de la transmission de leur entreprise dans les dix prochaines années (statistiquement significatif à un seuil de 1 %) :

- | | |
|--|---------|
| 1) Le dirigeant en a parlé à sa famille proche | 41,01 % |
| 2) Recherche d'un successeur | 34,91 % |
| 3) Une stratégie de transmission a été mise au point | 29,72 % |
| 4) Le dirigeant en a parlé à son comptable | 29,38 % |
| 5) Formation du successeur | 27,83 % |

La démarche la plus souvent accomplie est 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. Le fait que cette démarche soit celle la plus souvent accomplie est tout à fait naturel. Avant d'en parler à d'autres personnes, il est logique que le dirigeant en parle à sa famille. En outre, la majorité des entreprises de l'échantillon étant des entreprises familiales, il est normal que la première démarche effectuée soit d'en parler à la famille. Ce qui est plus surprenant, c'est que seulement un dirigeant sur deux souhaitant transmettre sa PME dans les deux ans en ai parlé à leur famille. Ont-ils une crainte à en parler ? Il est vrai que la transmission est une source de conflit entre les membres de la famille.

⁸ 10) Avez-vous déjà effectué des démarches en vue de préparer la transmission de votre entreprise ?
11) Avez-vous déjà établi un plan sur la manière de gérer la transmission de votre entreprise ?
13) Des mesures concrètes ont-elles déjà été prises pour préparer la transmission ?

La deuxième démarche est la recherche d'un successeur avec 34,91 %. En effet, dès qu'il est question de la transmission de l'entreprise, il faut penser à un successeur. Si le dirigeant n'a pas d'enfant apte à reprendre l'entreprise et intéressé par ce challenge, il devra en rechercher un, que ce soit un travailleur de l'entreprise ou une personne externe.

La troisième démarche la plus souvent accomplie est la mise au point d'une stratégie de transmission. Il est nécessaire de réfléchir à la stratégie bien à l'avance, ce qui permet de choisir la transmission la moins imposée et qui satisfait au maximum toutes les personnes impliquées dans l'entreprise. La stratégie est très importante car elle va influencer l'orientation future de l'entreprise et implique souvent des décisions irréversibles. La quatrième démarche est le fait d'en parler avec le comptable. En général, après la famille, le dirigeant met au courant son comptable, ne serait-ce que pour avoir son avis et une idée des implications que la transmission va engendrer. La cinquième démarche est la formation du successeur. Il est normal de former la personne capable de reprendre le flambeau, qu'elle soit de la famille ou non. Ici, la formation est prise au sens large et recouvre aussi bien les aspects techniques et la gestion de l'entreprise que les valeurs et la culture véhiculées par l'entreprise.

Si l'on ne tient compte que des entreprises à transmettre dans les deux ans, nous pouvons constater que c'est la mise au point d'une stratégie de transmission qui devient la démarche la plus effectuée, juste devant la recherche d'un successeur et le fait d'en parler à la famille proche (statistiquement significatif à un seuil de 1 %). Les principales démarches effectuées par les PME à transmettre dans les deux années sont :

1) Une stratégie de transmission a été mise au point	54,90 %
2) Recherche d'un successeur	52,94 %
3) Le dirigeant en a parlé à sa famille proche	49,00 %
4) Le dirigeant en a parlé à son comptable	40,00 %
5) Un calendrier pour la transmission est établi	35,29 %
6) Le dirigeant en a parlé à un organisme professionnel	34,00 %
7) Le dirigeant en a parlé à son banquier	30,00 %
8) Formation du successeur	27,45 %

2.2.4. Connaissances des facteurs de réussite d'une transmission

Taux de réponse : 99,5%, soit 389 entreprises sur 391.

A cette question, seulement 15,4 % des dirigeants ont répondu par l'affirmative. Parmi les facteurs de succès les plus fréquemment cités, les dirigeants ont notamment répondu (dans l'ordre décroissant) :

- 1) la planification de la transmission ;
- 2) les compétences du successeur ;
- 3) la volonté du successeur ;
- 4) la délégation des pouvoirs ;
- 5) la confiance entre prédécesseur et successeur ;
- 6) les capacités financières de l'entreprise.

Ont également été cités la période de transition, les bonnes relations et la communication claire dans l'entreprise. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 85 % des dirigeants ne connaissent pas les facteurs de réussite d'une transmission ! Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour justifier ce taux. D'une part, le dirigeant d'une PME se préoccupe de la gestion quotidienne et ne pense que trop rarement à l'avenir de la PME après lui. D'autre part, la transmission de la PME signifie pour le dirigeant la fin d'un « règne », la fin du pouvoir et des avantages qui en découlent. En outre, le dirigeant qui a créé la PME entretient un lien fort avec elle. Elle représente une petite partie de lui-même et il ne l'imagine pas fonctionner sans lui. Bref, le dirigeant préfère souvent reporter le problème de la transmission à plus tard, ce qui a pour conséquence que beaucoup d'entre eux ne se préoccupent pas de la transmission, ne s'y intéressent même pas et dès lors, ils n'ont pas connaissance des facteurs de succès de la transmission.

2.2.5. Besoin en information

Taux de réponse : 97,7 %, soit 382 entreprises sur 391.

Les chefs d'entreprise ont-ils vraiment des besoins d'informations concernant l'aspect transmission ? Et si oui, dans quels domaines et avec quelle intensité ? 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 suffisamment. Par cette

question, nous voulons voir si le chef d'entreprise a un réel besoin d'information et de formation ou s'il se sent capable d'affronter seul la transmission de son entreprise.

Tableau 17 : Besoin en information

	Aucun besoin		Une information générale		Une information spécifique		Un suivi constant	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Droits de succession	166	43,5 %	109	28,5 %	89	23,3 %	18	4,7 %
Droits de donation	180	47,1 %	105	27,5 %	84	22,0 %	13	3,4 %
Impôt des personnes physiques	183	47,9 %	83	21,7 %	79	20,7 %	37	9,7 %
Impôt des sociétés	175	45,8 %	86	22,5 %	76	19,9 %	45	11,8 %
Droit social	190	49,7 %	107	28,0 %	61	16,0 %	24	6,3 %
Evaluation de l'entreprise	144	37,7 %	88	23,0 %	119	31,2 %	31	8,1 %
Gestion des relations avec la famille	243	63,8 %	86	22,6 %	33	8,7 %	19	5,0 %
Gestion des relations avec le personnel	248	65,1 %	82	21,5 %	33	8,7 %	18	4,7 %
Gestion relations avec clients, fournisseurs, banquiers, ...	245	64,3 %	88	23,1 %	33	8,7 %	15	3,9 %

Nous avons proposé aux dirigeants une série de sujets susceptibles de les intéresser en matière de transmission et pouvant donner lieu à un besoin d'information. Ils pouvaient nuancer ce besoin en choisissant soit une information générale ou spécifique, soit un suivi constant. Sur la base de ce tableau et en considérant tous les niveaux de besoins d'information, il apparaît que les dirigeants sont intéressés par les sujets suivants :

- 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 %) ;
- 7) la gestion des relations avec la famille, les travailleurs, les partenaires commerciaux et financiers (+ou- 35 %).

Nous avons également réalisé une distinction PME familiale versus PME non familiale mais les résultats sont presque les mêmes. Le constat est donc frappant : au moins un dirigeant sur deux reconnaît avoir un besoin d'information. Cependant, les dirigeants de PME sont souvent fort occupés par la gestion quotidienne et les tâches administratives, ce qui fait qu'ils n'ont pas toujours les moyens de consacrer le temps nécessaire à cet effort de documentation.

2.2.6. Période de transition

Les actuels dirigeants souhaitent-ils une période de collaboration avec le repreneur, afin d'assurer la transition ?

Tableau 18 : Période de transition

	Frequency	Percent	Valid Percent
Oui	245	62,7 %	64,6 %
Non	45	11,5 %	11,9 %
Ne sait pas encore	89	22,8 %	23,5 %
Total	379	96,9 %	100,0 %
Missing	12	3,1 %	
Total	391	100,0 %	

Tableau 19 : Périodes de transition dans les PME familiales et non familiales*

		Frequency	Percent	Valid Percent
Oui	E fam	203	63,8 %	65,5 %
	E non fam	42	57,5 %	60,9 %
Non	E fam	40	12,6 %	12,9 %
	E non fam	5	6,8 %	7,2 %
Ne sait pas encore	E fam	67	21,1 %	21,6 %
	E non fam	22	30,1 %	31,2 %
Total	E fam	310	97,5 %	100,0 %
	E non fam	69	94,5 %	100,0 %
Missing	E fam	8	2,5 %	
	E non fam	4	5,5 %	
Total	E fam	318	100,0 %	
	E non fam	73	100,0 %	

(*) statistiquement significatif à un seuil de 10 %

D'après ces deux tableaux, près de 65 % des dirigeants prévoient une période de transition avec le ou les futurs repreneurs. Les différences entre les PME familiales et les PME non familiales sont peu sensibles si ce n'est le taux de dirigeants n'ayant pas encore pris de décision. En effet, 31,2 % des dirigeants de PME non familiales ne savent pas encore s'ils travailleront conjointement avec le repreneur pendant un certaine période. Ceci provient surtout du fait qu'ils ne connaissent pas encore le repreneur et que la décision d'une période de transition sera prise en concertation avec ce repreneur.

2.2.7. Transmission familiale et préparation

Tout d'abord, nous avons voulu connaître le pourcentage de dirigeants-propriétaires de PME familiales ayant franchi le cap de la cinquantaine et n'ayant pas prévu de plan de succession pour leur entreprise.

Tableau 20 : Age des dirigeants et plan de succession*

Age des dirigeants	Pas encore de mesures concrètes			
	Vrai	Faux	Percent	Cumulative Percent
Plus de 65 ans	18	13	58,06 %	10,11 %
Entre 60 et 64 ans	20	21	48,78 %	21,35 %
Entre 55 et 59 ans	26	19	57,78 %	35,96 %
Entre 50 et 54 ans	37	24	60,66 %	56,74 %
Total	101	77	56,74 %	

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

Il s'avère ainsi que 56,74 % des dirigeants âgés de 50 ans et plus n'ont pas encore pris de mesures concrètes en vue de préparer la transmission de leur entreprise familiale. Parmi les dirigeants âgés de 60 ans et plus, ce pourcentage diminue quelque peu mais reste néanmoins supérieur à la moitié (52,78 %). Bref, parmi les dirigeants proches d'un départ à la retraite (moins de cinq ans), un sur deux n'a encore rien prévu en ce qui concerne la transmission de son entreprise ! Peut-être les dirigeants veulent-ils continuer à travailler au-delà de l'âge de la retraite ? Cette volonté de continuer peut soit provenir de l'envie de continuer à rester dans la vie active, soit du fait que le dirigeant n'ait pas des revenus suffisants pour s'assurer une

retraite tranquille, soit qu'il ne trouve pas de repreneur, ou encore qu'il veut éviter les conflits familiaux et reste au pouvoir, enfin, peut-être qu'il n'arrive tout simplement pas à lâcher prise ?

Nous nous sommes ensuite interrogés sur l'expérience acquise en dehors de l'entreprise par le successeur et ce, pour les PME familiales qui vont faire l'objet d'une transmission familiale dans les dix prochaines années. Selon certains auteurs⁹, le successeur membre de la famille doit aller se forger une expérience à l'extérieur de la PME familiale. Cette expérience prouvera qu'il est capable d'assumer ses responsabilités. Cela lui permettra également d'avoir plus de respect de la part du personnel de l'entreprise familiale.

Tableau 21 : Transmission familiale et expérience acquise en dehors de l'entreprise*

Délai	Expérience en dehors de l'entreprise			
	Oui	Non	Pas décidé	Percent
dans les 2 ans	4	16	6	15,38 %
entre 2 et 5 ans	9	24	11	20,45 %
entre 5 et 10 ans	15	36	16	22,39 %
Total	28	76	33	20,44 %

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

Ainsi, nous constatons que pour 28 PME familiales sur les 137 ayant répondu à cette question soit 20,44 % (statistiquement significatif à un seuil de 1 %), le successeur a acquis une expérience en dehors de l'entreprise familiale. En outre, parmi ces 28 repreneurs ayant acquis de l'expérience en dehors de l'entreprise familiale, seulement 10 d'entre eux ont une expérience supérieure à trois ans. Nous pouvons donc en conclure que dans les PME familiales, l'expérience s'acquiert essentiellement au sein même de l'entreprise.

Toujours pour les PME familiales qui vont faire l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, nous avons interrogé les dirigeants de ces PME pour savoir s'ils avaient déjà défini une technique de transmission. Pour ce faire, nous avons repris les 172 PME

⁹ Citons notamment CHUA Jess H., SHARMA Pramodita & CHRISMAN James J. (1998), « Important attributes of successors in family businesses : an exploratory study », Family Business Review, Vol. 11, n°1, pp. 19-34.

familiales à transmettre dans les dix prochaines années identifiées au tableau 13, et nous les avons croisées avec les techniques de transmission prévues.

Tableau 22 : Transmission familiale et choix d'une technique de transmission

Technique	dans les 2 ans	entre 2 et 5 ans	entre 5 et 10 ans	Total	Percent
Succession de l'entreprise	1	4	2	7	4,07 %
Donation de l'entreprise	8	6	13	27	15,70 %
Revente de l'entreprise	29	18	21	68	39,53 %
Introduction en bourse et revente des actions	-	-	-	-	-
Passage en société en commandite par actions	-	-	1	1	0,58 %
Création d'un holding	-	-	3	3	1,74 %
Création d'un bureau d'administration	-	-	-	-	-
Scission de l'entreprise en société de patrimoine et d'exploitation	-	1	2	3	1,74 %
Autre technique	1	-	1	2	1,16 %
Pas encore de technique définie	3	22	32	57	33,14 %
Liquidation (pas de transmission)	1	2	1	4	2,33 %
Total	43	53	76	172	100 %

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

Nous constatons qu'un peu plus de 30 % des PME familiales n'ont pas encore défini de technique de transmission mais plus de la moitié de celles-ci sont essentiellement celles qui feront l'objet d'une transmission entre cinq et dix ans. Avant de se préoccuper du choix de la transmission, il faut régler d'autres problèmes. En effet, la technique sera fonction du choix du successeur, du nombre d'héritiers, de l'entente entre les membres de la famille, etc.

Ce qui est plus surprenant, c'est le taux des reventes : presque 40 % des PME familiales seront revendues et seulement moins de 20 % d'entre elles seront transmises par succession ou donation (statistiquement significatif à un seuil de 1 %). Ce taux de revente de 39,53 % pour les futures transmissions de PME familiales est d'ailleurs nettement en dessous du taux de revente de 51,82 % pour les PME familiales ayant fait l'objet d'une transmission et ayant optées pour la technique de la revente (voir point 2.3.8. « Technique de transmission utilisée »). Mais si nous prenons à part les 33,14 % de dirigeants n'ayant pas encore opté pour une technique de transmission et que nous y appliquons la même tendance, la revente serait la

technique choisie pour la moitié d'entre eux (16,57 %). Dans ce cas, le taux de revente prévu serait fort proche de celui des reventes effectives.

Nous pouvons donc en tirer comme conclusion que la même tendance sera observée pour les transmissions à venir et ce, en ce qui concerne le choix des techniques de transmissions.

Nous allons terminer cette seconde partie de l'analyse en nous intéressant à deux éléments très importants dans les transmissions de PME familiales et qui peuvent être influencé par la technique de transmission retenue : le respect de l'égalité envers les héritiers et le sort des biens autre que l'entreprise. Ainsi, pour les PME familiales qui vont faire l'objet d'une transmission familiale dans les dix prochaines années, le dirigeant-proprétaire souhaite-t-il respecter une stricte égalité envers tous ses héritiers (enfants) ? Dans le cadre de leur succession, une répartition équitable pour les enfants est un des principaux objectifs des chefs d'entreprise [DONCKELS, 1989, p. 31]. Nous souhaitons vérifier si cet objectif est toujours une priorité pour les chefs d'entreprise.

Tableau 23 : Transmission familiale et égalité envers tous les héritiers*

Délai	Egalité des enfants						Total
	Oui (1)	Non (2)	sait pas encore (3)	(1)+(2) +(3)	pas d'enfant		
dans les 2 ans	14 41,2 %	5 14,7 %	15 44,1 %	34	7	41	
entre 2 et 5 ans	23 48,9 %	3 6,4 %	21 44,7 %	47	4	51	
entre 5 et 10 ans	52 72,2 %	3 4,2 %	17 23,6 %	72	3	75	
Total	89 58,2 %	11 7,2 %	53 34,6 %	153	14	167	

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

En ce qui concerne la volonté du dirigeant de respecter une stricte égalité envers tous ses héritiers, nous constatons que, pour les 167 PME familiales qui ont répondu à cette question, 89 dirigeants souhaitent respecter une égalité pour seulement 11 d'entre eux qui ne le souhaitent pas. Il apparaît également que 53 dirigeants sont encore indécis, cela dépendra sans doute de la bonne ou mauvaise entente familiale, des efforts fournis par chacun dans l'entreprise, ou encore du choix de la technique de transmission. Enfin, 14 dirigeants n'ont pas d'enfants et dès lors, la question était sans objet pour eux. En ne tenant pas compte de ces 14 dirigeants, nous pouvons dire que 58,2 % des dirigeants souhaitent respecter une égalité,

34,6 % n'ont pas encore pris de décision (dont 15 sur les 41 entreprises à transmettre dans les deux ans) et 7,2 % ne veulent pas d'égalité entre leurs héritiers (statistiquement significatif à un seuil de 1 %). Il sera donc très important de tenir compte de cette volonté lors de la réflexion et de l'établissement de la stratégie de transmission de l'entreprise.

Il est également intéressant de constater que plus on approche de l'échéance, plus le pourcentage de dirigeants souhaitant respecter une égalité entre les enfants diminue. Ce résultat est surprenant mais sans doute y a t'il plus de conflits familiaux dans les deux années avant la transmission que lorsqu'il reste encore dix ans ! Ou alors, le dirigeant s'est fait une meilleure idée de ses enfants et de ceux qui se sont le plus investis dans l'entreprise et il souhaite tout simplement les avantager. Enfin, peut être que les dirigeants, qui ne transmettront leur entreprise que dans une dizaine d'année, ne se sont pas encore réellement penchés sur la question et ont répondu plus massivement oui ?

Enfin, il est également utile de s'intéresser au sort des biens autres que l'entreprise. Le chef d'entreprise profite-t-il de la transmission de son entreprise pour régler la transmission de ses autres biens ?

Il ressort que très peu de dirigeants profitent de la transmission de la PME familiale pour régler la transmission de tous leurs autres biens : 13 % d'entre eux vont régler le sort de leurs autres biens en même temps que celui de l'entreprise. Il s'agit en réalité des dirigeants qui ont choisi de transmettre leur entreprise par la voie successorale. Les majorité des autres dirigeants (61 %) ne le feront pas alors que les 26 % restants n'ont pas encore pris de décision. Ce constat paraît normal. En effet, il est tout à fait légitime de penser que les dirigeants vont garder des biens en vue de leur retraite bien méritée. Ce sera également une complication supplémentaire pour le dirigeant qui souhaite maintenir une égalité envers tous ses enfants, car au moment de transmettre la PME à l'un d'eux ou à plusieurs d'entre eux, il faudra compenser avec d'autres biens pour les autres.

Synthèse

Cette seconde partie de l'analyse était consacrée aux démarches menées par les dirigeants de PME en vue de préparer la transmission de leur entreprise ainsi qu'à leurs besoins en matière de transmission.

Tableau 24 : Transmission et préparation

	Pourcentage	Préparées	Pas préparées
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 d'ici 10 ans	55,1 %	55,19 %	44,81 %
Méconnaissances des facteurs de réussite d'une transmission			85 %
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			50-60%

Nous constatons que 55,1 % des PME interrogées¹⁰ seront transmises dans les dix prochaines années, dont 13,2 % dans les deux ans et 30,4 % dans les cinq ans. Comme 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 activités 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. Et encore, nous n'avons considéré que les PME en activités depuis 15 ans et employant au moins deux travailleurs.

Parmi les PME qui feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, 44,81 % n'ont pas encore pris de mesures concrètes pour préparer 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. Mais cela signifie quand même que près de 80 % des PME qui seront transmises très prochainement ont commencé à planifier la transmission. 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

¹⁰ C'est-à-dire les PME en activités depuis 15 ans et employant au moins deux travailleurs.

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. Si l'on ne tient compte que des entreprises à transmettre dans les deux ans, nous pouvons constater que c'est la mise au point d'une stratégie de transmission qui devient la démarche la plus effectuée, juste devant la recherche d'un successeur et le fait d'en parler à la famille proche (statistiquement significatif à un seuil de 1 %).

Malheureusement, 85 % des dirigeants ne connaissent pas les facteurs de réussite d'une transmission, ils sont souvent trop occupés par la gestion quotidienne de leur affaire ainsi que par les tâches administratives. Parmi les facteurs de succès les plus fréquemment cités, on retrouve la planification de la transmission, les compétences du successeur, la volonté du successeur, la délégation des pouvoirs, la confiance entre prédécesseur et successeur et les capacités financières de l'entreprise.

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.

En ce qui concerne la transmission des 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 en vue de préparer la transmission de leur entreprise familiale. Les principales raisons évoquées au fait qu'ils ne se retirent pas sont soit l'envie de continuer, le manque de revenus, l'absence de reprenneur ou la volonté d'éviter des conflits familiaux. En ce qui concerne l'expérience, elle s'acquiert essentiellement au sein même de l'entreprise familiale. En effet, seulement 20 % des futurs successeurs ont acquis une expérience en dehors de l'entreprise familiale.

Ensuite, nous avons interrogé les dirigeants de ces PME pour savoir s'ils avaient déjà défini une technique de transmission. Ainsi, un peu plus de 30 % des PME familiales n'ont pas encore défini de technique de transmission mais plus de la moitié de celles-ci sont essentiellement celles qui feront l'objet d'une transmission entre cinq et dix ans, ce qui leur laisse encore un peu de temps. Nous avons également constaté que 40 % des PME familiales seront revendues et que seulement moins de 20 % d'entre elles seront transmises par succession ou donation (statistiquement significatif à un seuil de 1 %).

2.3. Réalisation de la transmission de l'entreprise

2.3.1. Entreprises ayant fait l'objet d'une transmission depuis leur création

Taux de réponse : 100,0 %, soit 391 entreprises sur 391.

Parmi les 391 entreprises constituant notre échantillon, 159 d'entre elles ont déjà fait l'objet d'une transmission, soit un taux de 40,7 %. Au niveau des PME familiales, 130 ont déjà connu la période critique qu'est la transmission. Nous pouvons également ajouter que quatre PME (dont une PME familiale) ont entamé le processus de transmission.

Les deux tableaux suivants nous montrent la répartition des entreprises transmises selon leur secteur d'activité et selon leur taille.

Tableau 25 : Entreprises transmises et secteur d'activité

Activité	PME
	Nombre
Industrie	40
Construction	33
Commerce	69
Services	17
Total	159

Tableau 26 : Entreprises transmises et taille en terme d'effectifs

	Nombre
De 1 à 4 travailleurs	72
De 5 à 9 travailleurs	42
De 10 à 19 travailleurs	33
De 20 à 49 travailleurs	9
De 50 à 99 travailleurs	3
Total	159

2.3.2. Durée du processus de transmission de l'entreprise

D'après la littérature, le processus de transmission peut s'étendre sur plusieurs années [CHURCHILL et HATTEN, 1987 ; HANDLER, 1990 ; HUGRON, 1991]. Il commence généralement par le fait d'en parler à la famille, au comptable et par la recherche d'un successeur. Il se termine à la fin de la période de transition, c'est-à-dire lorsque le successeur a la direction effective de l'entreprise et qu'il en est aussi propriétaire.

Tableau 27 : Durée du processus de transmission

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jusque 1 an	63	39,6 %	49,6 %	49,6 %
entre 1 et 2 ans	26	16,4 %	20,5 %	70,1 %
entre 2 et 3 ans	7	4,4 %	5,5 %	75,6%
entre 3 et 4 ans	8	5,0 %	6,3 %	81,9 %
entre 4 et 5 ans	6	3,8 %	4,7 %	86,6 %
plus de 5 ans	17	10,7 %	13,4 %	100,0 %
Total	127	79,9 %	100,0 %	
Missing	32	1,5 %		
Total	159	100,0 %		

Il est intéressant d'examiner la durée du processus de transmission des PME. Le délai est-il très court, les entreprises ayant dès lors une courte période de préparation ou bien est-il long comme le recommande les spécialistes ?

Nous pouvons constater que pour plus de 70 % des PME, ce délai ne dépasse pas deux années, voire moins d'une année pour près de 50 % d'entre elles. Une partie de celles-ci se retrouvent dans cette catégorie suite au décès du dirigeant, avec pour effet que rien n'était prévu. En moyenne, la durée du processus de transmission des PME est de 34,19 mois, soit presque trois ans.

En moyenne, la durée du processus de transmission des PME familiales est de 36,9 mois, soit trois années. Selon 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.

2.3.3. Contexte de la transmission

Tableau 28 : Contexte de la transmission

	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 %
Missing	21	13,2 %	
Total	159	100,0 %	

Un peu plus de 50 % des transmissions trouvent leur origine dans le départ à la retraite de l'entrepreneur. En deuxième position, on retrouve la transmission suite au décès avec 16,7 % des transmissions. Ce pourcentage est assez élevé : une entreprise sur six est transmise au décès de l'entrepreneur. En comparant cette variable « contexte de la transmission » avec la variable « mesures concrètes prises pour la transmission », nous constatons que 65,2 % de ces entreprises n'avaient rien prévu en ce qui concerne la transmission. Selon la BDPME [1998, p. 7], les transmissions mal ou pas préparées, consécutives par exemple à la disparition du dirigeant, sont 1,5 fois plus risquées que celles ayant pour origine le départ à la retraite. Enfin, la transmission à la suite d'une redistribution du capital vient en troisième position et représente 12,3 % 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], si ce n'est que nous avons obtenu un taux de transmission par décès plus élevé. Les transmissions d'entreprises sont encore très souvent déclenchées par le départ à la retraite de l'entrepreneur, mais les transmissions dues à des raisons personnelles sont en augmentation (retraite anticipée, changement de profession, etc.). En effet, les entrepreneurs plus jeunes sont plus enclins à vendre leur entreprise, à passer

du statut de salarié à celui d'indépendant ou à créer plusieurs entreprises à la suite l'une de l'autre.

2.3.4. Changement de forme juridique

Taux de réponse : 84,3 %, soit 134 entreprises sur 159.

Parmi les 134 dirigeants ayant répondu à cette question, 36 affirment avoir changé la forme juridique de leur entreprise en vue de procéder à la transmission, soit 26,9 %. La même proportion a été obtenue lorsque nous avons isolé les PME familiales. Pour certaines PME, la mise en place d'une stratégie de transmission nécessite un changement de forme juridique.

2.3.5. Age du chef d'entreprise lors de la transmission de son entreprise

Tableau 29 : Age des dirigeants (prédécesseurs) lors de la transmission

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Moins de 40 ans	4	2,5 %	3,2 %	3,2 %
Entre 40 et 49 ans	9	5,7 %	7,2 %	10,4 %
Entre 50 et 59 ans	39	24,5 %	31,2 %	41,6 %
Entre 60 et 69 ans	59	37,1 %	47,2 %	88,8 %
Plus de 70 ans	14	8,8 %	11,2 %	100,0 %
Total	125	78,6 %	100,0 %	
Missing	34	21,4 %		
Total	159	100,0 %		

La moyenne d'âge des dirigeants lors de la transmission de leur entreprise est de 59,48 ans. Le plus jeune avait 28 ans alors que le plus âgés en avait 80. Nous ne pouvons donc pas conclure à une volonté du dirigeant de rester à la tête de sa PME puisque la moyenne d'âge est toute proche de l'âge de la retraite.

La comparaison entre PME familiales et de PME non familiales nous montre que 45,5 % des dirigeants de PME non familiales transmettent leur entreprise entre 50 et 59 ans tandis que 27,3 % d'entre eux le font entre 60 et 69 ans. Pour les dirigeants de PME familiales, c'est l'inverse : 51,2 % des transmissions s'opèrent lorsque le dirigeant est âgé de 60 à 69 ans et seulement 28,2 % des transmissions se produisent entre 50 et 59 ans (statistiquement

significatif à un seuil de 10 %). Nous pouvons donc en tirer comme conclusion que les dirigeants de PME familiales tardent plus à transmettre leur entreprise que les dirigeants de PME non familiales.

2.3.6. Profil du repreneur

Quel est le profil du repreneur ? L'ensemble des questions traitées ci-dessous vise à mettre en évidence le profil des repreneurs de PME. Nous commencerons par mettre en évidence qui est le repreneur de l'entrepreneur, combien y a-t-il de repreneurs, leur sexe, leur âge, leur expérience dans le domaine d'activité de l'entreprise, leur niveau d'éducation et enfin, leur situation antérieure (parcours professionnel).

Tableau 30 : Qui est le repreneur ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Transmission aux enfants	83	52,2 %	62,4 %	62,4 %
Transmission à la famille élargie	11	6,9 %	8,3 %	70,7 %
Transmission aux salariés	5	3,1 %	3,7 %	74,4 %
Transmission à une personne extérieure à l'entreprise	25	15,7 %	18,8 %	93,2 %
Autre repreneur	9	5,7 %	6,8 %	100,0 %
Total	133	83,6 %	100,0 %	
Missing	26	16,4 %		
Total	159	100,0 %		

En considérant l'ensemble des PME, qu'elles soient ou non familiales, nous constatons que 70,7 % d'entre elles sont transmises aux membres de la famille. Si nous relient ce résultat avec l'importance des PME familiales, nous pouvons penser que les PME familiales représentent au moins 70 % de l'ensemble des PME. 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 membre ou des membres de l'entreprise.

Tableau 31 : Qui est le repreneur de la PME familiale ?

Taux de réponse : 83,8 %, soit 109 entreprises sur 130.

	PME familiales		PME non familiales	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Transmission aux enfants	79	72,48 %	4	16,67 %
Transmission à la famille élargie	9	8,26 %	2	8,33 %
Transmission aux salariés	1	0,92 %	4	16,67 %
Transmission à une personne extérieure à l'entreprise	16	14,68 %	9	37,50 %
Autre repreneur	4	3,67 %	5	20,83 %
Total	109	100,0 %	24	100,00 %

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

Pour les PME familiales, la transmission s'effectue au sein de la famille dans un peu plus de 80 % des cas. Nous pouvons en tirer comme conclusion qu'une PME familiale sur cinq perd son caractère familial lors de la phase de transmission. Pourquoi ? Soit parce que le dirigeant n'a pas d'enfant (5,2 % des dirigeants cf. Tableau 24), soit le ou les enfants ne sont pas capables de reprendre la PME familiale ou encore 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 %). En ce qui concerne les PME non familiales, nous remarquons qu'elles sont transmises à la famille dans 25 % des cas. Cependant, dans le cadre de notre recherche, elles ne répondent pas à au moins deux des trois critères retenus pour identifier une PME familiale. Hormis 16,67 % des PME non familiales qui sont transmises aux salariés, le reste de ce type de PME est transmis à des personnes externes (58 %).

Tableau 32 : Nombre de repreneurs

Nombre	Frequency	Percent	Valid Percent
1	85	53,5 %	65,9 %
2	39	24,5 %	30,2 %
3 ou +	5	3,1 %	3,9 %
Total	129	81,1 %	100,0 %
Missing	30	18,9 %	
Total	159	100,0 %	

Le constat est clair : dans deux tiers des transmissions de PME, la reprise se fait par une seule personne. Pour 30 % des transmissions, il y aura deux repreneurs. Enfin, les cas où il y a trois repreneurs ou plus sont peu nombreux (3 %). Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par la BDPME en 1998 pour la France. En général, la transmission est facilitée lorsque le nombre de repreneur est limité. Il s'agit en effet d'un facteur de risque dans la transmission (commun à la création d'entreprise d'ailleurs). Constituer une équipe de dirigeants est parfois une chose bien difficile à réaliser.

Ensuite, nous nous sommes intéressés au sexe du repreneur. En tenant compte de l'ensemble des repreneurs (allant de 1 à 5 en fonction des PME) ayant répondu à cette question (taux de réponse : 78,6 %, soit 125 entreprises sur 159), nous avons identifié 160 repreneurs. Parmi ceux-ci, 135 sont de sexe masculin, soit 84,4 %. Seulement 25 repreneurs sont de sexe féminin (15,6 %). 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] .

Tableau 33 : Age des repreneurs lors de la transmission

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Moins de 20 ans	3	1,9 %	2,4 %	2,4 %
Entre 21 et 30 ans	49	30,8 %	39,8 %	42,3 %
Entre 31 et 40 ans	43	27,0 %	35,0 %	77,2 %
Entre 41 et 50 ans	25	15,7 %	20,3 %	97,6 %
Entre 51 et 60 ans	3	1,9 %	2,4 %	100,0 %
Plus de 61 ans	0	-	-	
Total	123	77,4 %	100,0 %	
Missing	36	22,6 %		
Total	159	100,0 %		

Ce tableau nous montre que la majorité des repreneurs (un peu moins de 75 %) étaient âgés de 21 à 40 ans. La moyenne d'âge des repreneurs lors de la transmission de l'entreprise est de

33,74 ans¹¹, soit 34 ans. Le plus jeune avait 18 ans alors que le plus âgés en avait 58. Cette moyenne d'âge du repreneur nous semble correcte en regard des délais de préparation de la transmission, de l'expérience acquise par le repreneur et aussi par le fait qu'il est encore début de sa carrière professionnelle. La moyenne d'âge du repreneur obtenue par la Banque du Développement pour la France est nettement plus élevée puisqu'elle atteint les 42,6 ans [BDPME, 1998, p. 23].

Nous avons ensuite séparé les PME familiales des PME non familiales. Ainsi, la moyenne d'âge des repreneurs est de 33,82 ans¹² lors de la reprise de PME familiales et de 33,33 ans¹³ lors de la reprise de PME non familiales. Malgré le peu de réponses pour l'échantillon des PME non familiales, nous arrivons à des résultats assez similaires et ce, quelque soit la structure de propriété de la PME. Le ou les repreneurs ont entre 21 et 40 ans au moment de la reprise. En France, selon la BDPME [1998] et en ne tenant compte que des transmissions familiales, la moyenne d'âge du repreneur est de 37 ans, ce qui signifie une transmission un peu plus tardive de quatre ans qu'en Belgique.

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'expérience acquise par le ou les repreneurs dans le domaine d'activité de l'entreprise. Pour les 127 entreprises qui ont répondu à cette question (taux de réponse : 79,9 %), il ressort que dans 81,9 % des cas (soit 104 entreprises), le ou les repreneurs avaient 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 autres (16,3 %).

Tableau 34 : Niveau d'éducation du ou des repreneurs¹⁴

Taux de réponse : 76,7 %, soit 122 entreprises sur 159.

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
universitaire	38	27,1 %	27,1 %
supérieur de type long	23	16,4 %	43,5 %

¹¹ Pour le calcul de cette moyenne, nous avons tenu compte de l'ensemble des repreneurs dont nous disposions de l'âge, soit 162 repreneurs.

¹² Pour le calcul de cette moyenne, nous avons tenu compte de l'ensemble des repreneurs de PME familiales dont nous disposions de l'âge, soit 132 repreneurs.

¹³ Pour le calcul de cette moyenne, nous avons tenu compte de l'ensemble des repreneurs de PME non familiales dont nous disposions de l'âge, soit 30 repreneurs.

¹⁴ Pour le calcul du niveau d'éducation, nous avons tenu compte de l'ensemble des repreneurs dont nous disposions de l'information concernant leur niveau d'éducation.

supérieur de type court	34	24,3 %	67,8 %
secondaire supérieur	24	17,1 %	84,9 %
secondaire inférieur	10	7,2 %	92,1 %
enseignement professionnel	9	6,5 %	98,6 %
autres enseignements	2	1,4 %	100,0 %
Total	140	100,0 %	

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 % une formation universitaire, 16,4 % une formation de type long et 24,3 % une formation de type court. A cette question, l'étude de la BDPME [1998] avait révélé que 72,6 % des repreneurs ont suivi une formation de niveau supérieur. Nos résultats étant fort proches de ceux de la BDPME pour la période allant de 1993 à 1997, nous pouvons constater qu'il n'y a pas eu de grand changement depuis ces dernières années.

Tableau 35 : Niveau d'éducation du ou des repreneurs dans les PME familiales et non familiales*

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
universitaire	E fam	32	27,4 %	27,4 %
	E non fam	6	26,1 %	26,1 %
supérieur de type long	E fam	20	17,1 %	44,5 %
	E non fam	3	13,0 %	39,1 %
supérieur de type court	E fam	30	25,6 %	70,1 %
	E non fam	4	17,4 %	56,5 %
secondaire supérieur	E fam	22	18,8 %	88,9 %
	E non fam	2	8,7 %	65,2 %
secondaire inférieur	E fam	6	5,1 %	94,0 %
	E non fam	4	17,4 %	82,6 %
enseignement professionnel	E fam	7	6,0 %	100,0 %
	E non fam	2	8,7 %	91,3 %
autres enseignements	E fam	0	0,0 %	100,0 %
	E non fam	2	8,7 %	100,0 %
Total	E fam	117	100,0 %	
Total	E non fam	23	100,0 %	

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

La comparaison des niveaux d'éducation du ou des repreneurs 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. En effet, 70 % des repreneurs de PME familiales ont suivi des études supérieures pour seulement 56,5 % des repreneurs de PME non familiales. Parmi ces repreneurs, environ 27 % d'entre eux ont suivi des études universitaires, aussi bien dans les PME familiales que dans les PME non familiales. La différence apparaît au niveau des études supérieures non universitaire : 42,7 % pour les PME familiales et 30,4 % pour les PME non familiales. A l'inverse, 11,1 % des repreneurs de PME familiales ont suivi des études de niveau secondaire inférieure ou professionnelles pour 34,8 % des PME non familiales.

Tableau 36 : Situation antérieure du ou des repreneurs¹⁵

Taux de réponse : 75,5 %, soit 120 entreprises sur 159.

	Frequency	Percent
salarié dans l'entreprise	48	35,0 %
exerçait déjà des fonctions de direction dans l'entreprise	44	32,1 %
salarié dans une autre entreprise	18	13,1 %
chef d'une autre entreprise	9	6,6 %
fonctionnaire	1	0,7 %
chômeur	2	1,5 %
autres situations	15	11,0 %
Total	137	100,0 %

L'analyse de la situation antérieure du ou des repreneurs nous montre que 67,1 % d'entre eux avaient déjà un pied dans l'entreprise, soit en étant salariés (35 %), soit en y exerçant déjà 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 %), soit dans une autre situation (13,2 %).

L'analyse comparative des PME familiales par rapport aux PME non familiales sur ce point ne montre pas beaucoup de différences et est statistiquement non significative. Néanmoins, nous remarquons que le pourcentage de repreneurs de PME familiale qui était, auparavant,

¹⁵ Pour le calcul du niveau d'éducation, nous avons tenu compte de l'ensemble des repreneurs dont nous disposions l'information concernant leur situation antérieure.

déjà chef d'une autre entreprise (5,26 %) est nettement moins élevé que ceux des PME non familiales (13,04 %)

L'étude de la BDPME [1998, p. 7] confirme que la présence du repreneur au sein de l'entreprise, que ce soit comme salarié ou dirigeant « aidant », ainsi que son expérience du secteur et sa formation influence significativement les perspectives de réussite de la transmission. En effet, lorsque le repreneur est interne à l'entreprise, les chances de réussite sont 1,5 fois plus élevées que dans le cas d'un repreneur externe. De même, elles sont de 1,8 fois plus élevées s'il a une bonne connaissance du secteur.

2.3.7. Période de transition et durée

Nous allons maintenant nous intéresser aux durées des périodes de transition prévues lors de la transmission des entreprises. Dans les résultats des diverses études antérieures sur le sujet, il est d'ailleurs unanimement reconnu qu'une période de transition favorisera la réussite de la transmission [BARACH et GANITSKY, 1995 ; FIEGENER et al., 1996 ; MORRIS et al., 1997]. Il sera donc intéressant de voir combien de temps dure en moyenne cette période de transition pour les transmissions des PME wallonnes.

Tableau 37 : Durée des périodes de transition

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pas de transition	35	22,0 %	26,3 %	26,3 %
Moins de 12 mois	12	7,5 %	9,0 %	35,3 %
Entre 12 et 23 mois	21	13,2 %	15,8 %	51,1 %
Entre 24 et 35 mois	10	6,3 %	7,5 %	58,6 %
Entre 36 et 47 mois	5	3,1 %	3,8 %	62,4 %
Entre 48 et 59 mois	1	0,6 %	0,8 %	63,2 %
Plus de 60 mois	49	30,9 %	36,8 %	100,0 %
Total	133	83,6 %	100,0 %	
Missing	26	16,4 %		
Total	159	100,0 %		

En moyenne, la durée de la période de transition est de 52,5 mois. La moyenne est donc plus élevée qu'en France, puisque l'étude de la BDPME révèle une période de transition moyenne de 43 mois.

Sur les 133 PME qui ont répondu à cette question, nous constatons que, pour 98 d'entre elles (soit 73,7 %), la transmission s'est réalisée avec une période de transition, s'étalant sur une durée de un à trois ans pour 32,3 % d'entre elles et sur une durée supérieure à trois ans pour 41,4 %. Mais cela signifie qu'il y a quand même un peu plus du quart des transmissions qui se réalisent sans période de transition. Or, cette période de transition est reconnue comme étant un des principaux facteurs de réussite de la transmission d'entreprise. Il nous a donc paru intéressant d'approfondir la question en cherchant dans quel type de transmission se produisent ces transmissions sans période de transition. Ainsi, parmi les 35 PME ayant été transmises sans période de transition, 23 % d'entre elles ont été transmises par succession et 63 % à titre onéreux, dont 60 % revendues à des membres externes à la famille et 40 % à des membres de la famille (statistiquement significatif à un seuil de 10 %). Nous pouvons ainsi en déduire que sur l'ensemble des PME transmises sans période de transition, il y en avait quand même 48,2 % qui étaient des transmissions familiales (23 % par succession + 40 % des 63 % à titre onéreux). Ce constat paraît surprenant. En effet, on pouvait s'attendre à une plus grande proportion de PME transmises à titre onéreux à des membres externes à la famille car il paraît plus logique que ce soit dans ce genre de transmission que la période de transition soit la plus difficile à mettre en place (et donc la plus courte, voire sans transition), la décision d'une période de transition étant prise en concertation avec le repreneur. En outre, dans ce cas, prédécesseur et successeur ne se connaissent pas forcément. Néanmoins, nous pouvons nuancer ce résultat puisqu'il y a quand même 23 % des transmissions familiales qui 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 indique 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.

2.3.8. Technique de transmission utilisée

Chaque transmission est un cas unique. En effet, il n'existe pas une meilleure formule et ce pour la simple et bonne raison que chaque PME et chaque entrepreneur sont unique. Il n'est donc pas possible de dresser une hiérarchie des techniques de transmission les plus avantageuses à envisager. Il faudra tenir compte d'une série de paramètres tels que le nombre d'héritiers, la présence ou non d'un conjoint, la valeur des titres, l'ambiance familiale, les moyens financiers du repreneur, etc.

Tableau 38 : Technique de transmission utilisée

Technique	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Succession de l'entreprise	31	19,5 %	23,1 %	23,1 %
Donation de l'entreprise	18	11,3 %	13,4 %	36,5 %
Revente de l'entreprise	75	47,2 %	56,0 %	92,5 %
Introduction en bourse et revente des actions	2	1,3 %	1,5 %	94,0 %
Passage en société en commandite par actions	1	0,6 %	0,7 %	94,7 %
Création d'un holding	5	3,1 %	3,7 %	98,4 %
Création d'un bureau d'administration	0	0,0 %	0,0 %	
Scission de l'entreprise en société de patrimoine et d'exploitation	0	0,0 %	0,0 %	
Autres	2	1,3 %	1,6 %	100,0 %
Liquidation (pas de transmission)	0	0,0 %	0,0 %	
Total	134	84,3 %	100,0 %	
Missing	25	15,7 %		
Total	159	100,0 %		

Nous constatons que les transmissions s'effectuent selon les trois principales techniques de transmission, à savoir la succession, la donation et la revente. Cela peut entre autre s'expliquer par le fait que la technique du bureau d'administration est encore trop récente et que les techniques de scission et de constitution de holding sont généralement le choix d'entreprises de plus grandes tailles.

La technique de la revente semble être la technique la plus utilisée. En effet, 56 % des transmissions s'opèrent selon cette technique. La transmission par succession vient en seconde position avec 23,1 % des transmissions et survient surtout à la suite du décès inopiné

du dirigeant de la PME. Enfin, la transmission par donation est la troisième technique la plus souvent utilisée avec 13,4 % des transmissions.

Nous avons ensuite effectué une comparaison des techniques de transmissions en fonction que l'entreprise est une PME familiale ou non (les résultats sont statistiquement significatifs à un seuil 1 %). Si nous nous intéressons uniquement au cas des PME non familiales, nous remarquons que la technique de la cession à titre onéreux (la revente) est très largement représentée avec 75 % des transmissions. La transmission par la création d'un holding vient en deuxième position avec 16,67 %. Les autres techniques sont très minoritaires.

L'analyse du type de transmission effectué dans les PME familiales nous montre que c'est encore la technique de la revente qui est la plus souvent utilisée avec 51,82 % des cas de transmissions. Viennent ensuite les techniques par la voie de la succession avec 28,18 % et par donation avec 15,45 %.

Il faut cependant souligner que la technique de la revente ne signifie pas forcément que la PME est vendue à une personne ne faisant pas partie de la famille ou de l'entreprise. En effet, nous avons croisé les PME familiales transmises par la technique de la revente avec le type de repreneur.

Tableau 39 : Les reventes de PME familiales en fonction du type de repreneur*

Repreneur	Revente	Percent
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 %

(*) statistiquement significatif à un seuil de 1 %

Les résultats nous montrent que 64,92 % des reventes de PME familiales se font à l'intérieur même de la famille, ce qui fait que la PME garde son caractère familial. 1,75 % d'entre elles sont revendues à des salariés et/ou des managers et 33,33 % sont revendues à des personnes externes à l'entreprise. Bref, une PME familiale sur trois perd son caractère familial lors de sa transmission.

Il sera donc intéressant de connaître pourquoi cette technique de la revente est la plus utilisée. Cette technique est-elle plus performante que les autres ou encore est-elle choisie car elle pose moins de problèmes ? Si cela s'avère inexact, comment promouvoir les autres techniques auprès des entrepreneurs ?

Dans un second temps, nous nous sommes intéressés à l'influence que pouvait avoir la taille de la PME sur le choix d'une technique de transmission.

Tableau 40 : Type de transmission de la PME familiale
et taille de la PME en terme de travailleurs*

Technique	Effectif				Total
	jusque 9 travailleurs		plus de 9 travailleurs		
Succession de l'entreprise	25	31,25 %	6	20,00 %	31
Donation de l'entreprise	13	16,25 %	4	13,33 %	17
Revente de l'entreprise	38	47,50 %	19	63,33 %	57
Introduction en bourse et revente des actions	2	2,50 %	-	-	2
Passage en société en commandite par actions	-	-	-	-	-
Création d'un holding	1	1,25 %	-	-	1
Création d'un bureau d'administration	-	-	-	-	-
Scission de l'entreprise en société de patrimoine et d'exploitation	-	-	-	-	-
Autre technique	1	1,25 %	1	1,25 %	2
Total	80	100,0 %	30	100,0 %	110

(*) statistiquement non significatif

Par le croisement de ces variables, nous n'avons pas obtenu de résultat statistiquement significatif mais nous pouvons quand même constater que pour notre échantillon, la variable taille de la PME semble avoir une influence sur le choix de la technique de transmission. En effet, parmi les PME occupant jusqu'à neuf travailleurs, 31,25 % d'entre elles ont été transmises par succession, 16,25 % par donation et 47,50 % par revente. Pour ce qui est des

PME occupant plus de neuf travailleurs, nous observons un glissement des successions et donations vers les reventes : 20 % des PME ont été transmises par succession, 13,33 % par donation et 63,33 % par revente. Ainsi, plus la taille de la PME serait importante, plus elle a de chance d'être transmise par la technique de la revente.

Nous avons ensuite croisé les secteurs d'activités avec le type de technique de transmission choisi par les PME.

Tableau 41 : Secteur d'activité et type de transmission

Délai	Activité								Total
	Industrie		Construction		Commerce		Services		
Succession de l'entreprise	9	29,03%	8	27,59%	12	20,69%	2	12,50%	31
Donation de l'entreprise	3	9,68%	2	6,90%	12	20,69%	1	6,25%	18
Revente de l'entreprise	17	54,84%	14	48,28%	34	58,62%	10	62,50%	75
Introduction en bourse et revente des actions	-	0,00%	1	3,45%	-	0,00%	1	6,25%	2
Passage en société en commandite par actions	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	1	6,25%	1
Création d'un holding	2	6,45%	2	6,90%	-	0,00%	1	6,25%	5
Autres techniques	-	0,00%	2	6,90%	-	0,00%	-	0,00%	2
Total	31		29		58		16		134

Ce tableau nous permet d'observer différentes tendances. Tout d'abord, le taux des transmissions par succession est nettement plus élevé dans les secteurs de l'industrie (29,03 %) et de la construction (27,59 %). Inversement, les transmissions à titre onéreux sont plus fréquentes dans les secteurs du commerce (58,62 %) et des services (62,50 %). Ensuite, nous constatons que 20,69 % des transmissions de PME dans le secteur du commerce s'opèrent par donation alors que les transmissions par donation ne sont que 9,68 % dans le secteur de l'industrie et proche de 7 % dans les secteurs du commerce et des services. Enfin, nous remarquons également que les techniques autres que par succession, donation et revente se retrouvent le plus souvent dans les secteurs de la construction (17,25 %) et des services (20,70 %).

%). Ces deux secteurs se prêtent sans doute mieux à des montages un peu plus élaboré de planification successorale.

2.3.9. Principales difficultés rencontrées lors de la transmission de l'entreprise

Il était également très intéressant de demander aux PME qui ont déjà été transmises quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de leur transmission. Le manque de préparation est une des raisons qui provoquent le plus de problèmes lors de la transmission. Souvent, le chef d'entreprise ne pense pas à l'entreprise après lui. En outre, l'abandon du pouvoir n'est jamais une chose facile, surtout lorsqu'il s'agit du fondateur de l'entreprise. Selon VATTEVILLE [1994], de nombreux dirigeants éprouvent des difficultés à quitter leur statut de chef d'entreprise, synonyme de perte de pouvoir et d'influence sur l'entreprise. Enfin, le chef d'entreprise risque de reporter sans cesse la discussion sur la transmission et la succession de l'entreprise pour éviter les problèmes familiaux, s'il a un ou plusieurs enfants intéressés par la reprise de l'entreprise familiale mais que l'un d'eux ou plusieurs d'entre eux ne sont pas compétents pour la gérer.

Tableau 42 : Principales difficultés rencontrées lors de la transmission de l'entreprise

Technique		Frequency	Percent	Valid Percent
Aucune difficulté	oui	64	40,3 %	48,9 %
	non	67	42,1 %	51,1 %
Difficulté de trésorerie	oui	30	18,9 %	22,9 %
	non	101	63,5 %	77,1 %
Adhésion du personnel	oui	18	11,3 %	13,7 %
	non	113	71,1 %	86,3 %
Appareil productif obsolète ou non compétitif	oui	15	9,4 %	11,5 %
	non	116	73,0 %	88,5 %
Endettement trop lourd	oui	12	7,5 %	9,2 %
	non	119	74,8 %	90,8 %
Entreprise trop influencée par la personnalité du chef d'entreprise	oui	12	7,5 %	9,2 %
	non	119	74,8 %	90,8 %
Pas de volonté du chef d'entreprise de passer la main	oui	12	7,5 %	9,2 %
	non	119	74,8 %	90,8 %
Manque d'accompagnement du chef d'entreprise envers son successeur	oui	12	7,5 %	9,2 %
	non	119	74,8 %	90,8 %

Pas de préparation de la transmission	oui	10	6,3 %	7,6 %
	non	121	76,1 %	92,4 %
Manque d'information et de communication dans la famille	oui	10	6,3 %	7,6 %
	non	121	76,1 %	92,4 %
Autres difficultés	oui	9	5,7 %	6,9 %
	non	122	76,7 %	93,1 %
Difficultés commerciales suite à la perte de clients ou d'un fournisseur	oui	5	3,1 %	3,8 %
	non	126	79,1 %	96,2 %
En cas de revente : valorisation trop élevée	oui	5	3,1 %	3,8 %
	non	126	79,1 %	96,2 %
Manque de recours à des personnes spécialisées	oui	4	2,5 %	3,1 %
	non	127	79,9 %	96,9 %
Le successeur avait une mauvaise connaissance du secteur	oui	3	1,9 %	2,3 %
	non	128	80,5 %	97,7 %
Mode de transmission mal adapté	oui	2	1,3 %	1,5 %
	non	129	81,1 %	98,5 %
Pas de successeur potentiel	oui	2	1,3 %	1,5 %
	non	129	81,1 %	98,5 %
En cas de revente : informations inexactes de la part du vendeur	oui	1	0,6 %	0,8 %
	non	130	81,8 %	99,2 %
Des héritiers ont été lésés	oui	0	0,0 %	0,0 %
	non	131	82,4 %	100,0 %
Total		131	82,4 %	100,0 %
Missing		28	17,6 %	
Total		159	100,0 %	

De notre enquête, il ressort que près de 50 % (48,9 % pour être précis) des PME n'ont rencontré aucune difficulté lors de leur transmission. Les principaux problèmes rencontrés par les autres PME interrogées sont :

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

Les principales difficultés mises en avant dans cette enquête 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 incompétent, 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 la mise en place du successeur et ce, pour diverses raisons : le successeur n'a pas fait ses preuves envers le personnel, engagement des enfants dans l'entreprise familiale dans le but spécifique de les préparer à prendre la relève. Bref, pour certains, cela signifie la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancement. Ils pourraient dès lors adopter des comportements nuisibles au bon déroulement du processus de transmission.

Selon l'enquête de la Banque de Développement des PME en France [BDPME, 1998], les principaux problèmes rencontrés sont :

- compétence ou productivité des ressources humaines	46 %
- difficultés de trésorerie	26 %
- appareil productif inadéquat ou non compétitif	23 %
- difficultés commerciales suite à la perte de clients ou d'un fournisseur	21 %
- manque d'informations sur le fonctionnement interne de l'entreprise	21 %
- en cas de revente : informations inexactes de la part du vendeur	21 %

En outre, la BDPME a estimé que les transmissions familiales sont six fois moins risquées que les reprises par des personnes physiques extérieures à l'entreprise, notamment pour trois raisons : un profil de repreneur (souvent issu de la famille et adhérent aux valeurs de celle-ci), une transmission mieux préparée (avec une période de transition plus longue) et une valorisation moindre de l'entreprise. En effet, l'objectif du prédécesseur n'est pas de dégager une plus-value mais d'organiser sa succession à moindre coût et de permettre à l'entreprise de continuer son activité dans les meilleures conditions.

Nous nous sommes ensuite posé une autre question : les PME rencontrent-elles moins de problèmes lors du processus de transmission lorsque le dirigeant n'a pas encore franchi le cap de la soixantaine ? En nous référant aux conclusions de DAVIS et TAGIURI [1989], menées sur les facteurs de réussite ou d'échec de la transmission d'entreprise, il ressort que la transmission est plus risquée si le processus de transfert n'est pas commencé assez tôt que

pour intéresser l'enfant apte à reprendre le flambeau. Il est donc conseillé de débiter le processus lorsque le chef d'entreprise est dans la cinquantaine plutôt que dans soixantaine. Nous verrons si les PME rencontrent moins de difficultés lors de leurs transmissions si le processus commence lorsque le prédécesseur est dans la cinquantaine que celles qui se produisent lorsqu'il est dans soixantaine.

Tableau 43 : Problèmes de transmission et âge du dirigeant*

Age du dirigeant	Aucune difficulté			Total
	Vrai	Faux	Percent	
Jusque 50 ans	7	10	41,18 %	17
Entre 51 et 60 ans	17	25	40,48 %	42
Entre 61 et 65 ans	23	18	56,10 %	41
A partir de 66 ans	8	12	40,00 %	20
Total	55	65	45,83 %	120

(*) statistiquement non significatif

Selon certains auteurs [AMBROSE, 1983 ; DAIGNE et JOLY, 1987 ; DAVIS et TAGIURI, 1989], les problèmes de transmission augmentent avec l'âge du dirigeant. Ils conseillent aux chefs d'entreprises de commencer l'opération de transmission dès l'âge de 50-55 ans pour diverses raisons, par exemple le fait que les éventuels héritiers sont à un tournant de leur carrière professionnelle ou qu'ils disposeront d'un plus long délai pour effectuer la transition. Pour vérifier si les PME rencontrent moins de problèmes lors du processus de transmission lorsque le dirigeant n'a pas encore franchi le cap de la soixantaine, nous avons croisé la variable « âge du dirigeant (prédécesseur) lors de la transmission » avec la variable « difficultés rencontrées lors de la transmission ». Cependant, nous ne pouvons pas en tirer de conclusions car les résultats obtenus sont statistiquement non significatif. Mais nous pouvons néanmoins constater que, lorsque le dirigeant était 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. Il semblerait même que les PME rencontrent moins de difficultés lors de la transmission lorsque le dirigeant a entre 61 et 65 ans.

Synthèse

Tableau 44 : Transmission des PME

PME transmises	40,7 %
Durée moyenne du processus de transmission	3 ans
Contexte de la transmission :	
- retraite	51,4 %
- décès	16,7 %
- changement d'activités, raisons personnelles, etc.	31,9 %
Age moyen du dirigeant lors de la transmission	59,48 ans
Age moyen du repreneur	33,74 ans
Qui est le repreneur ?	
- famille	70,7 %
- travailleur de la PME	3,7 %
- repreneur externe	25,6 %
Technique de transmission utilisée :	
- revente de l'entreprise	56,0 %
- succession de l'entreprise	23,1 %
- donation de l'entreprise	13,4 %
- autres techniques	7,5 %
Durée moyenne de la période de transition	52,5 mois
PME ayant rencontrés des difficultés lors de la transmission (problème de trésorerie, adhésion du personnel, etc.)	51,1 %

Parmi les 391 entreprises constituant notre échantillon, 159 ont déjà fait l'objet d'une transmission, soit un taux de 40,7 %. En moyenne, la durée du processus de transmission des PME est de 34,19 mois, soit presque trois ans. 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.

La moyenne d'âge des dirigeants lors de la transmission de leur entreprise est de 59,48 ans. La comparaison entre PME familiales et de PME non familiales nous montre que les dirigeants de PME familiales tardent plus à transmettre leur entreprise que les dirigeants de PME non familiales.

Nous avons ensuite tenté d'établir un profil du repreneur. Nous avons ainsi constaté que dans 70 % des cas, il était 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 membres de l'entreprise. Dans deux tiers des transmissions de PME, la reprise se fait par une seule personne. Parmi les repreneurs, 84,4 % sont de sexe masculin. La moyenne d'âge des repreneurs lors de la transmission de l'entreprise est de 34 ans. 81,9 % des repreneurs avaient 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 % une formation universitaire, 16,4 % une formation de type long et 24,3 % une formation de type court. La comparaison des niveaux d'éducation du ou des repreneurs 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 du ou des repreneurs nous 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 déjà 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 %).

En ce qui concerne la période de transition pour les transmissions des PME wallonnes, la durée est en moyenne de 52,5 mois. 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 %. Mais cela signifie quand même qu'il y a un peu plus du quart des transmissions qui se réalisent sans période de transmission. 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.

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 à l'intérieur même de la famille.

Les principaux problèmes rencontrés par les PME lors de la transmission sont les difficultés de trésorerie (22,9 %), l'adhésion du personnel (13,7 %), le manque de préparation de la transmission (11,5 %), l'appareil productif obsolète ou non compétitif (11,5 %), un endettement trop lourd (9,2 %), etc.

Conclusions générales

Cette enquête, menée auprès des dirigeants de PME en Région wallonne, avait pour but d'appréhender de manière pratique la problématique de la transmission et de montrer les grandes tendances qui se dégagent.

La première partie de l'analyse a permis de décrire les PME wallonnes interrogées. D'une manière générale, les entreprises de l'échantillon sont de très petites entreprises et ont, pour la plupart d'entre elles, un caractère familial (81,33 %). Ces résultats étant statistiquement significatifs, nous pouvons les extrapoler à la population. Ainsi, sur les 234.158 PME belges [ONSS, 2002], 190.440 seraient des PME familiales. La majorité des PME (65 %) a été créée entre 1970 et 1989, ce qui signifie qu'une grande partie d'entre elles fera l'objet d'une transmission dans les années à venir ou a récemment fait l'objet d'une transmission. En regardant l'origine des PME, nous avons constaté qu'un peu plus de la moitié de celles-ci était de première génération, les autres ont déjà fait l'objet d'une transmission.

Nous avons également remarqué que plus de 95 % des dirigeants étaient également propriétaires de leur entreprise. La structure de l'actionariat des PME est principalement composée des membres de la famille. En effet, 87,2 % des PME sont détenues majoritairement par la famille. De même pour le conseil d'administration, 87,2 % des PME ont un conseil d'administration composé pour la majorité de membres provenant de la famille.

Enfin, l'âge moyen des dirigeants est de 49,21 ans. En se basant sur l'âge des dirigeants, nous pouvons penser que 21,9 % des PME devraient être transmises dans les cinq prochaines années et 36,9 % dans les dix années à venir. Mais selon les délais de transmission prévus par les dirigeants, ce serait 30,4 % des PME interrogées¹⁶ qui devraient être transmises dans les cinq ans et 55,1 % dans les dix ans. Comme 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 activités 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. Et encore, rappelons-le, nous n'avons considéré que les PME en activités depuis 15 ans et employant au moins deux travailleurs.

La seconde partie de l'analyse était consacrée aux démarches menées par les dirigeants de PME en vue de préparer la transmission de leur entreprise ainsi qu'à leurs besoins en matière de transmission. Parmi les PME qui feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, 44,81 % n'ont pas encore pris de mesures concrètes pour préparer 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. Mais cela signifie quand même que près de 80 % des PME qui seront transmises très prochainement ont commencé à planifier la transmission. 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 que sont l'expert-comptable, le conseiller fiscal et le notaire. Malheureusement, 85 % des dirigeants ne connaissent pas les facteurs de réussite d'une transmission, ils sont souvent trop occupés par la gestion quotidienne de leur affaire ainsi que par les tâches administratives.

¹⁶ C'est-à-dire les PME en activités depuis 15 ans et employant au moins deux travailleurs.

En ce qui concerne la transmission des 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 en vue de préparer la transmission de leur entreprise familiale. Les principales raisons évoquées au fait qu'ils ne se retirent pas sont soit l'envie de continuer, le manque de revenus, l'absence de repreneur ou la volonté d'éviter des conflits familiaux. En ce qui concerne l'expérience, elle s'acquiert essentiellement au sein même de l'entreprise familiale. En effet, seulement 20 % des successeurs ont acquis une expérience en dehors de l'entreprise familiale.

Ensuite, nous avons interrogé les dirigeants de ces PME pour savoir s'ils avaient déjà défini une technique de transmission. Ainsi, un peu plus de 30 % des PME familiales n'ont pas encore défini de technique de transmission mais plus de la moitié de celles-ci sont essentiellement celles qui feront l'objet d'une transmission entre cinq et dix ans, ce qui leur laisse encore un peu de temps. Nous avons également constaté que 40 % des PME familiales seront revendues et seulement moins de 20 % d'entre elles seront transmises par succession ou donation (statistiquement significatif à un seuil de 1 %).

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.

La troisième partie de l'analyse des résultats de l'enquête concerne la réalisation de la transmission des PME. 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 est de 34,19 mois, soit presque trois ans. 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.

La moyenne d'âge des dirigeants lors de la transmission de leur entreprise est de 59,48 ans. La comparaison entre PME familiales et de PME non familiales nous montre que les

dirigeants de PME familiales tardent plus à transmettre leur entreprise que les dirigeants de PME non familiales.

Nous avons ensuite tenté d'établir un profil du repreneur. Nous avons ainsi constaté que dans 70 % des cas, il était 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 membres de l'entreprise. Dans deux tiers des transmissions de PME, la reprise se fait par une seule personne. Parmi les repreneurs, 84,4 % sont de sexe masculin. La moyenne d'âge des repreneurs lors de la transmission de l'entreprise est de 34 ans. 81,9 % des repreneurs avaient 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 % une formation universitaire, 16,4 % une formation de type long et 24,3 % une formation de type court. La comparaison des niveaux d'éducation du ou des repreneurs 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 du ou des repreneurs nous 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 déjà 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 %).

En ce qui concerne la période de transition pour les transmissions des PME wallonnes, la durée est en moyenne de 52,5 mois. 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 %. Mais cela signifie quand même qu'il y a un peu plus du quart des transmissions qui se réalisent sans période de transmission. 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.

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 à l'intérieur même de la famille.

Les principaux problèmes rencontrés par les PME lors de la transmission sont les difficultés de trésorerie (22,9 %), l'adhésion du personnel (13,7 %), le manque de préparation de la transmission (11,5 %), l'appareil productif obsolète ou non compétitif (11,5 %), un endettement trop lourd (9,2 %), etc.

Pour terminer, nous avons également constaté que, parmi les dirigeants âgés de plus de 60 ans, 25 % d'entre eux ont prévu de transmettre leur entreprise après 70 ans (statistiquement significatif à un seuil de 1 %) et de même pour les dirigeants âgés de plus de 65 ans, 19,4 % d'entre eux prévoient de transmettre leur entreprise dans plus de dix années soit à plus de 75 ans ! Dans ce cas, les PME rencontraient-elles plus de problèmes lors du processus de transmission que lorsque le dirigeant n'a pas encore franchi le cap de la soixantaine ? Il ressort que, lorsque le dirigeant était 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.

La phase de transmission constitue donc une étape très importante dans le cycle de vie de l'entreprise. Cette enquête a permis de se rendre compte de l'état de la transmission d'entreprise en Région wallonne 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.

Bibliographie

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.

Banque du Développement des PME (1998), « La transmission des PME-PMI : 10 années d'expérience de la BDPME », *BDPME*, septembre 1998, 46 pages.

BARACH J.A. & GANITSKY J.B. (1995), « Successful succession in family business », *Family Business Review*, Vol 8 n°2, pp. 131-155.

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.

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 », 25 février, 85 pages.

DAIGNE J.F. & JOLY X. (1987), « Reprendre une entreprise saine », Les Editions d'Organisation, Paris.

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.

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

FIEGENER M. K, BROWN B. M., PRINCE R. A. & FILE K. M. (1996), « Passing on strategic vision : favored modes of successor preparation by CEOs of family and nonfamily firms », *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n°3.

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

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.

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

MORRIS Michael H., WILLIAMS Roy O., ALLEN Jeffrey A. & AVILA Ramon A. (1997), « Correlates of success in family business transitions », *Journal of Business Venturing*, Volume 12, Issue 5, September 1997, pp. 385-401.

NOEL K. (1998), « 80 % des chefs de PME n'ont pas de plan de succession », *Les Affaires*, samedi 24 octobre, p. 40.

Office National de la Sécurité Sociale (2004), « Brochure jaune 2002 ».

VAN CAILLIE Didier & DENIS Sabine (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.

VATTEVILLE Eric (1994), « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril- Mai, n°98, pp. 18-27.

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.

Questionnaire

Les informations communiquées resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins statistiques.

Nous vous remercions de bien vouloir retourner le questionnaire à l'adresse suivante :

Colot Olivier
Assistant en Comptabilité & Gestion
Faculté Warocqué Sciences économiques
Université de Mons-Hainaut
Place Warocqué, 17 - 7000 Mons
065/37.32.80
Olivier.Colot@umh.ac.be

Pour prolonger cette approche :

Accepteriez-vous éventuellement de nous accorder un entretien d'environ une heure ?

Oui - Non

D'avance, nous vous remercions de l'attention, du sérieux et du temps que vous nous consacrez. Si vous rencontrez des difficultés pour répondre, nous sommes à votre entière disposition aux coordonnées figurant ci-dessus.

1) Fiche signalétique de l'entreprise

Identification :

Dénomination sociale :

Adresse :

Code postal : Ville / Commune :

N° TVA : Forme juridique :

Nom du répondant : Fonction :

Tél. : E-mail :

Date de création de l'entreprise :

Pour l'entité concernée par vos réponses, des états financiers sont-ils publiés auprès de la Centrale des Bilans de la Banque Nationale de Belgique ? (entourez) Oui - Non

Activité :

1) Quelle est l'activité de votre entreprise ?

Dirigeants et actionariat de l'entreprise :

2) L'entreprise est-elle dirigée par une ou plusieurs personnes ? Nombre :

3) Age de la ou des personnes qui dirige(nt) l'entreprise :

4) Le ou les dirigeants sont-ils actionnaires dans l'entreprise ? (entourez) Oui - Non

5) Quelle est la structure de l'actionariat de votre entreprise ?

Structure détenue	cochez 1 case
à 100 % par votre famille proche (vous, votre époux ou épouse, vos enfants)	
à 100 % par votre famille élargie aux frères, sœurs, parents, cousins, cousines	
à plus de 90 % par votre famille élargie	
à plus de 50 % par votre famille élargie	
à plus de 50 % par une ou plusieurs autres sociétés	
autre structure :	

6) La majorité des administrateurs de l'entreprise provient-elle de la famille ? (entourez) Oui - Non

7) Quelle est l'origine de votre entreprise ?

Origine	cochez 1 case
Vous l'avez créée	
Vous l'avez reprise de vos parents ou beaux-parents *	
Vous l'avez reprise d'un membre de votre famille élargie *	
Vous l'avez rachetée à un ami *	
Vous l'avez rachetée à votre patron *	
Vous l'avez rachetée autrement que ci-dessus * :	
Autre origine :	

* N'oubliez pas de compléter la partie 3) juste après avoir rempli la partie 2).

2) Préparation de la transmission de l'entreprise

8) Avez vous déjà songé à la transmission de votre entreprise ? (entourez)

Oui - Non

9) Dans combien d'années souhaitez-vous transmettre votre entreprise ?

Délai de transmission :	cochez 1 case
dans les 2 ans	
entre 2 et 5 ans	
entre 5 et 10 ans	
entre 10 et 15 ans	
entre 15 et 20 ans	
dans plus de 20 ans	

10) Avez-vous déjà effectué des démarches en vue de préparer la transmission de votre entreprise ?

Démarches effectuées :	plusieurs choix possibles
Aucune	
J'en ai parlé à ma famille proche	
J'en ai parlé à ma famille élargie	
J'en ai parlé à mon comptable	
J'en ai parlé à mon notaire	
J'en ai parlé à mon banquier	
J'en ai parlé à mon conseiller fiscal	
J'en ai parlé à mon personnel	
J'ai consulté un organisme professionnel	
J'ai délégué des tâches de direction	

11) Avez-vous déjà établi un plan sur la manière de gérer la transmission de votre entreprise ?

	Oui	Non
Stratégie		
Calendrier		

12) Connaissez-vous les facteurs de réussite dans ce domaine ? (entourez)

Oui - Non

Pouvez-vous en citer :
1)
2)
3)

13) Des mesures concrètes ont-elles déjà été prises pour préparer la transmission ?

Mesures :	Oui	Non
Chercher un successeur		
Présenter un successeur		

27) En quelle année a commencé le processus de transmission de l'entreprise ?

.....

En quelle année la transmission de l'entreprise était-elle accomplie ?

.....

28) Quel était le contexte de la transmission ?

	cochez 1 case
Retraite	
Décès	
Divorce, maladie, accident	
Changement d'activité	
Redistribution du capital entre actionnaires existants	
Raisons personnelles (retraite anticipée, changement de profession, ...)	
Autres à préciser :	

29) Au cours du processus de transmission, l'entreprise a-t-elle changé de forme juridique ?
(entourez) Oui - Non

30) Quel âge avait le chef d'entreprise lors de la transmission de l'entreprise au successeur :

.....

31) Qui est le repreneur ?

	cochez 1 case
Transmission à vos enfants	
Transmission à votre famille élargie	
Transmission aux salariés	
Transmission à une personne extérieure à l'entreprise	
Absence de successeur / liquidation	
Autre repreneur :	

32) Profil du ou des repreneurs :

Age : Sexe : (entourez) Masculin - Féminin

Combien de repreneurs (entourez) : 1 - 2 - 3 ou +

Le ou les repreneurs ont-ils de l'expérience dans ce domaine d'activité de l'entreprise :
(entourez)

Non - Oui Si oui : moins de 3 ans - plus de 3 ans

Niveau d'éducation :

	cochez 1 case
universitaire	
supérieur de type long	
supérieur de type court	
secondaire supérieur	

Manque de préparation de la transmission	
Pas de préparation de la transmission	
Entreprise trop influencée par la personnalité du chef d'entreprise	
Manque d'information et de communication dans la famille	
Pas de volonté du chef d'entreprise de passer la main	
Manque d'accompagnement du chef d'entreprise envers son successeur	
Manque de recours à des personnes spécialisées	
Des héritiers ont été lésés	
Mode de transmission mal adapté	
Le successeur avait une mauvaise connaissance du secteur	
Pas de successeur potentiel	
Difficultés commerciales suite à la perte de clients ou d'un fournisseur	
En cas de revente : valorisation trop élevée	
En cas de revente : informations inexactes de la part du vendeur	
Autres difficultés :	
Autres difficultés :	
Autres difficultés :	