

INTRODUCTION

Les premières recherches sur la succession des entreprises familiales ont vu le jour en 1953 grâce à l'ouvrage de Carl Roland CHRISTENSEN¹. La problématique de la transmission des PME familiales préoccupe donc les chercheurs depuis maintenant plus d'un demi-siècle. La succession est actuellement la problématique la plus étudiée dans le domaine des entreprises familiales.² En outre, l'importance des PME familiales dans l'activité économique et sociale est largement reconnue et la continuité de ces entreprises dépend de leur capacité à assurer la relève.

« Malheureusement, environ 70 % des entreprises familiales ne survivent pas jusqu'à la deuxième génération, et 90 % jusqu'à la troisième. »³

Nous souhaitons apporter une contribution originale et novatrice au domaine de la PME familiale au travers de notre recherche doctorale. Le présent mémoire constitue un espace propice à la définition des prémisses de notre recherche. Il nous permettra ainsi d'appréhender notre domaine de recherche c'est-à-dire le domaine de la PME (Chapitre I), et plus particulièrement celui de la PME familiale (Chapitre II).

Vu la richesse et les spécificités des PME familiales, ce domaine représente un véritable défi pour la recherche. Ce mémoire avait également pour but de préciser notre problématique propre. En effet, le management, de par son envergure et de par son ouverture, constitue pour les chercheurs un domaine inépuisable de questions. Une problématique, une question de recherche s'articule autour d'un thème de recherche (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi ?) et d'une méthodologie (comment procéder ?).

L'objet de recherche est l'élément clé du processus de recherche : il traduit le projet, l'objectif du chercheur⁴.

La première étape du processus de recherche consiste donc à construire son objet puisqu'il constitue le fondement sur lequel tout repose. Selon ALLARD-POESI F. & MARECHAL C., *« construire un objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, question qui permettra de créer ou découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, pour expliquer, prédire, comprendre ou changer la réalité »⁵.*

¹ CHRISTENSEN Roland Carl (1953), « Management Succession in Small and Growing Entreprises ».

² CADIEUX Louise (2003), « Les entreprises familiales : une discipline de recherche à découvrir », LIREF, UQTR, p. 4.

³ BIRLEY S. (1986), « Succession in the family firm », *Journal of Small Business Management*, 24 , (3), juillet 1986, pp. 36-43.

⁴ QUIVY R. & CAMPENHOUDT L. (1988), « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Dunod, 270 pages.

⁵ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 38.

Notre objet de recherche trouve son origine dans un problème concret rencontré par les entreprises, à savoir leur transmission à la génération suivante. Dans ce domaine, nous nous intéressons plus précisément à la transmission des PME familiales. Pour réaliser une bonne transmission de ce type d'entreprise, le chef d'entreprise doit s'y prendre bien à l'avance et rassembler différents aspects en un tout cohérent. En effet, il doit transmettre l'entreprise à l'héritier qui est le plus apte à la reprendre mais il doit aussi veiller à ne pas défavoriser ses autres enfants. La transmission pose donc de sérieux problèmes car il faut à la fois transférer la gestion efficace de l'entreprise et transférer la valeur qu'elle représente. Une distinction entre la propriété et la gestion de l'entreprise familiale sera souvent nécessaire. Il est parfois très difficile de trouver une solution juridiquement valable qui satisfasse ces 2 conditions. En outre, il doit aussi avoir la certitude de disposer de moyens financiers suffisants pour continuer à vivre, de même que son épouse s'il venait à décéder avant elle. Enfin, le tout doit être réalisé à un coût fiscal minimum et ce, dans l'intérêt de tous.

Dans le chapitre III, nous répondons à la question : Quelles sont les causes qui provoquent tant d'échecs lors de la transmission des PME familiales ? En effet, nous avons tenté de dresser un premier état des recherches et des publications sur les problèmes de transmission rencontrés par les PME familiales.

Que faut-il faire pour réussir la transmission de la PME familiale ? Existe-t-il des solutions ? Nous verrons dans le Chapitre IV les principes à respecter pour être dans de bonnes conditions pour la transmission de l'entreprise. Dans ce chapitre, nous ferons également un aperçu des différentes techniques de transmission possibles.

Enfin, dans le chapitre V, nous définirons le design de notre recherche doctorale, c'est-à-dire notre positionnement épistémologique et la méthodologie utilisée pour entamer notre recherche.

Chapitre I : Le concept de PME

La PME représente le concept des « Petites et Moyennes Entreprises ». Définir ce concept est assez difficile car il recouvre des perceptions différentes. En effet, déjà en 1978, R. PETERSON constate qu' « *il y a une certaine ironie à vouloir définir les PME. Comme elles représentent 98 % des décisions économiques en nombre de firmes, il serait naturel d'essayer de définir l'exception, à savoir les grandes entreprises.* »⁶

Deux approches différentes permettent de définir la PME : l'approche qualitative et l'approche quantitative. La première utilise des critères qualitatifs, c'est-à-dire des critères théoriques, sociologiques ou analytiques tandis que la seconde utilise des critères quantitatifs, descriptifs (tels que le chiffre d'affaires, le total du bilan, l'emploi, ...).

1.1. Les définitions qualitatives

L'approche qualitative consiste à mettre l'accent sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une petite ou moyenne entreprise. Parmi les différentes définitions proposées, nous constatons qu'une caractéristique revient très souvent : la dimension humaine liée à l'entreprise.

En Grande Bretagne, une grande étude sur la problématique des PME fut menée à la fin des golden sixties par J.E. BOLTON⁷. Le rapport BOLTON propose une définition basée sur 3 critères :

- un management personnalisé : l'entreprise doit être dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée ;
- une faible part de marché ;
- l'indépendance de la société.

Cette définition insiste donc sur 3 éléments :

1) L'entreprise est dirigée d'une manière personnalisée par le propriétaire et non au travers d'une structure managériale formalisée comme c'est le cas pour les grandes entreprises. Or, des PME de 150 employés ont très souvent une structure managériale formalisée.

2) Elle repose sur la théorie de la concurrence parfaite puisque l'un des critères est une faible part de marché. Cela signifie que les PME n'ont pas une part de marché suffisante pour pouvoir influencer leur prix de vente en modifiant les quantités qu'elles produisent. Cette définition ne tient donc pas compte des PME positionnées dans des niches et qui occupent une position de quasi-monopole.⁸

3) Le critère de l'indépendance permet d'exclure les filiales de grandes sociétés.

⁶ PETERSON R. (1978), « Petites et Moyennes Entreprises pour une économie équilibrée », Montréal, le cercle du livre de France.

⁷ BOLTON J.E. (1971), « Report of the Committee of inquiry on small Firms », Cmmd. 4811, Londres, HMSO.

⁸ WTTTERWULGHE Robert (1998), « La PME, une entreprise humaine », De Boeck Université, p. 17.

Selon M. WOITRIN⁹, la caractéristique principale de la PME est l'identification de celle-ci à un entrepreneur. Il complète sa définition par diverses autres caractéristiques telles qu'un personnel de direction peu spécialisé ; une faible part de marché ; des contacts personnels étroits entre direction, travailleurs, clients, fournisseurs ; des problèmes de financement. Sur base de ces caractéristiques, nous constatons que la définition de M. WOITRIN repose essentiellement sur la petite taille de la PME.

P. WYNARCZYK et al.¹⁰ pensent également que la principale spécificité de la PME provient en grande partie du lien qui unit le dirigeant à son entreprise. Comme la gestion et la propriété de l'entreprise sont généralement entre les mains du dirigeant et/ou de sa famille, celui-ci pourra poursuivre la réalisation de ses objectifs personnels au travers de l'entreprise sans devoir rendre des comptes à d'éventuels actionnaires externes.

Dans le même ordre d'idées, G. HIRIGOYEN¹¹ propose 3 critères pour définir la PME, :

- Propriété : la PME est indépendante. En effet, les PME étant souvent des entreprises familiales, le dirigeant possède généralement la majorité du capital et ne souhaite partager ni la propriété, ni la gestion, ni les gains avec des tiers. Par ce critère, cette définition de la PME exclue les petites entreprises détenues par d'autres entreprises.

- Responsabilité : le dirigeant est responsable de la PME. Ce critère se retrouve dans la définition proposée par la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises : « *la PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise.* »¹²

- Objectif particulier de rentabilité : selon G. HIRIGOYEN, la PME est plutôt un centre de frais qu'un centre de profit. La politique de distribution de dividendes est mise de côté au profit d'une politique de prélèvement (rémunération, salaire). Ce critère exclut de la définition les petites entreprises dont le dirigeant poursuit une politique de croissance de son entreprise car il est difficile voire impossible de concilier une optique de croissance et une optique d'optimisation du bien-être familial grâce à des prélèvements à usage personnel.

R. WITTERWULGHE¹³ définit quant à lui la PME comme « *une entreprise opérant dans le domaine économique et dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle.* »

Bref, comme nous pouvons le constater, de nombreux auteurs ont essayé de donner une définition qualitative de la PME. Pour P.A. JULIEN¹⁴, il n'y a pas de frontière claire et précise entre la petite et la grande entreprise car entre ces deux extrêmes, il existe une multitude d'entreprises aux caractéristiques diverses. Ainsi, les caractéristiques des grandes entreprises et des PME ne sont pas nécessairement en complète opposition.

⁹ WOITRIN M. (1966), « Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la CEE », Etude Série Concurrence, Bruxelles, n°4.

¹⁰ WYNARCZYK P., WATSON R., STOREY DJ., SHORT H. & KEASEY K. (1993), « The managerial labour market in small and medium-sized enterprises », Routledge, Londres.

¹¹ HIRIGOYEN G. (1984), « Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales », Thèse de doctorat d'Etat de Sciences de gestion, Université de Bordeaux I.

¹² CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (1983), « Définition permanente », Service de documentation, p. 1.

¹³ WITTERWULGHE Robert (1998), « La PME, une entreprise humaine », De Boeck Université, p. 22.

¹⁴ P.A. JULIEN (1984), « Qu'est-ce qu'une PME ? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier », Le Devoir, Octobre, p. 2.

1.2. Les définitions quantitatives

Pour effectuer des travaux de recherches ou réaliser des études empiriques, il est beaucoup plus aisé de travailler avec des critères quantitatifs. En effet, ceux-ci permettent d'identifier ce que l'on entend par PME plus rapidement et avec plus de clarté.

Dans toutes les approches quantitatives, le critère privilégié pour identifier une PME est le critère de « taille » d'entreprise. Cela signifie que des frontières sont établies entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises en fonction de leur taille. Les critères de taille les plus utilisés sont le nombre de travailleurs, le chiffre d'affaires et le total bilantaire. Ces critères présentent des inconvénients. Par exemple, les éventuels membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise de manière bénévole n'apparaissent pas. Le chiffre d'affaires et le total du bilan sont soumis aux fluctuations monétaires. Ces critères ne tiennent pas compte non plus de l'influence du secteur. Dans certains secteurs, le nombre de travailleurs d'une grande entreprise peut y être beaucoup moins élevé que dans d'autres secteurs. Celle-ci pourrait être considérée comme une moyenne entreprise, voire une petite entreprise sur base du critère de taille. Pour éviter cette influence du secteur, la Small Business Administration¹⁵ a tenu compte des spécificités des secteurs et a élaboré des critères en termes de travail et de chiffre d'affaires selon les secteurs.

En droit comptable belge, selon l'arrêté royal du 17 février 2000, nous avons recours à 3 seuils pour apprécier la dimension d'une entreprise :

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

Lorsqu'une entreprise dépasse deux de ces critères, elle est considérée comme une grande entreprise. De même une entreprise qui emploie en moyenne plus de 100 personnes est d'office considérée comme une grande entreprise. Ces seuils fixés à l'article 12 §2 de la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises ont été modifiés à de nombreuses reprises¹⁶.

La Commission de l'Union Européenne a constaté qu'en Europe, la PME est essentiellement définie à partir de critères quantitatifs. Malheureusement, les critères et les seuils sont souvent différents d'un Etat à l'autre, ce qui rend difficile les comparaisons internationales. Aucune définition standard n'étant prévue, l'observatoire européen¹⁷ définit une PME comme une entreprise de moins de 500 travailleurs. A l'intérieur de ces PME, il distingue 3 catégories d'entreprises : les TPE (très petites entreprises) de 0 à 9 travailleurs (y compris les indépendants), les petites entreprises de 10 à 99 travailleurs et les moyennes entreprises de 100 à 499 travailleurs. Cependant, cette définition est trop large et regroupe presque la totalité des entreprises. La Commission a donc affiné sa définition en 1996¹⁸ : « Une PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes dont, soit le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 40 millions d'euros, soit le total du bilan est inférieur à 27 millions d'euros et qui respecte la condition d'indépendance c'est-à-dire que 25 % ou plus de son capital ne peut pas être détenu par une ou plusieurs grandes entreprises ». A l'intérieur des PME, une distinction est également opérée entre les TPE (moins de 10 travailleurs), les petites entreprises et les

¹⁵ WTERWULGHE Robert (1998), « La PME, une entreprise humaine », De Boeck Université, p. 26.

¹⁶ AR du 12 septembre 1983, AR du 16 janvier 1986, AR du 30 décembre 1991, AR du 27 avril 1995.

¹⁷ Parlement européen: Fiches techniques, http://www.europarl.eu.int/factsheets/4_14_0_fr.htm, 28/08/2003.

¹⁸ Recommandation de la Commission (1996), J.O.C.E., L 107/4, 3 avril 1996, p. 4.

moyennes entreprises. En effet, les petites entreprises sont celles qui respectent la condition d'indépendance et qui emploient moins de 50 travailleurs et dont, soit le chiffre d'affaires est inférieur à 7 millions d'euros, soit le total du bilan est inférieur à 5 millions d'euros.

Ces seuils ont encore été récemment modifiés par une Recommandation¹⁹ de la Commission Européenne du 6 mai 2003 :

« Les moyennes entreprises ont un effectif entre 50 et 249 personnes. Le seuil du chiffre d'affaires sera augmenté à 50 millions d'euros et celui du total du bilan à 43 millions d'euros. Les petites entreprises ont un effectif entre 10 et 49 personnes. Le seuil du chiffre d'affaires et le total du bilan seront augmentés à 10 millions d'euros.

Les micro-entreprises ont un effectif de moins de 10 personnes. Un seuil de 2 millions d'euros pour le chiffre d'affaires et le total du bilan sera introduit. »

C'est sur la base de cette définition que l'Observatoire européen des PME réalise des statistiques européennes.

Tableau 1 : Les entreprises de l'Union européenne (en milliers d'entreprises)²⁰

Union européenne		PME				GE	Total
		TPE	Petites	Moyennes	Total		
1995	Entreprises	15.205	1.050	160	16.415	35	16.450
	Emploi	33.230	19.640	15.785	68.655	34.565	103.220
1996	Entreprises	17.285	1.105	165	18.555	35	18.590
	Emploi	37.000	21.110	15.070	73.180	32.220	111.410
1998	Entreprises	18.040	1.130	160	19.330	38	19.370
	Emploi	38.360	21.320	14.870	74.550	38.680	113.230

A la vue de ce tableau, nous constatons qu'il y a plus de 19 millions de PME en Europe en 1998, soit 99,79 % de l'ensemble des entreprises. Les PME représentent également 65,84 % de l'emploi du secteur privé. Cette définition nous semble encore un peu trop large puisque plus de 99 % des entreprises peuvent encore être identifiées comme PME.

SYNTHESE du Chapitre I

Les auteurs proposent des définitions différentes de la PME mais ils sont en accord sur le fait que la population des PME est très hétérogène. Henri WEBER²¹ résume bien la situation : *« les entreprises diffèrent par la taille, le métier, la nature du capital (personnel, familial, étranger, ...), mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante, filiale, sous-traitante,...), le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé, en expansion ou en déclin,...) à l'origine sociale de son chef, son capital culturel et relationnel, son identité*

¹⁹ Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (03/361/CE).

²⁰ Observatoire européen des PME, Quatrième rapport annuel, European Network for SME Research, 1996 ;
Observatoire européen des PME, Cinquième rapport annuel, European Network for SME Research, 1997 ;
Observatoire européen des PME, Sixième rapport annuel, European Network for SME Research, 1999.

²¹ WEBER Henri (1988), « Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat », Sociologie du travail, Tome XXX, n°4.

patronale ». De même, Alain BUCAILLE et Bérold Costa de BEAUREGARD²² nous disent que « *la PME est diversité ; elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologies ou dans ses risques. Aucune PME ne ressemble totalement à une autre* ».

Les définitions qualitatives permettent donc de mettre en évidence la diversité des PME puisqu'elles rejoignent la réalité des PME. Cependant, ces définitions qualitatives sont peu fonctionnelles pour réaliser des études empiriques. De l'ensemble de ces définitions, il ressort que la caractéristique principale de la PME est la personnalité de son dirigeant. Il est le fondement de l'entreprise et la condition de son existence et de sa croissance. On ne pourra donc aborder la problématique de la PME sans parler de son dirigeant-proprétaire.

Dès 1944, Léon GINGEMBRE²³ définissait le dirigeant-proprétaire c'est-à-dire le chef d'entreprise PME comme « *celui qui engage dans son entreprise tout son avoir financier ; celui qui y exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilité et de gestion ; celui qui met en jeu son savoir et, en cas d'échec, son honneur.* »

Pour CARLAND et al.²⁴, le dirigeant-proprétaire d'une PME est celui qui crée et gère une PME en vue d'accomplir ses objectifs personnels. Cette PME est un prolongement de sa personnalité et est liée à ses besoins et à ses aspirations personnelles et familiales. Cette définition se rapproche fortement de McCLELLAND²⁵ pour qui la principale caractéristique, motivation de l'entrepreneur est le besoin de réalisation personnelle c'est-à-dire le besoin d'exceller et de réaliser un certain but.

Les définitions qualitatives étant peu fonctionnelles pour réaliser une étude empirique et comme notre recherche doctorale sera de nature empirique, nous avons choisi de définir la PME comme en droit comptable belge : une PME est une entreprise qui ne dépasse pas plus d'un de ces critères :

- 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 ajouterons 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.

²² BUCAILLE Alain & COSTA De BEAUREGARD Bérold (1986), « PMI, enjeux régionaux et internationaux, *Economica*, 1987 p. 2.

²³ GINGEMBRE Léon, cité dans : DUCHENEAUT Bertrand (1996), « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître », Maxima, Paris, p. 129.

²⁴ CARLAND J., HOY F. & BOULTON W. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n°2.

²⁵ McCLELLAND David (1961), « The achieving society », Princeton, New Jersey.

Chapitre II : L'entreprise familiale

2.1. Mythe ou réalité

La PME familiale est-elle une exception ? Nous pensons que non. De nombreuses études²⁶ concluent qu'elles représentent un pourcentage important dans le total des PME, jusqu'à plus des deux tiers des entreprises dans les pays occidentaux.²⁷ Bref, longtemps considérée comme une forme désuète d'entreprise, la PME familiale n'en reste pas moins une réalité dans la quasi-totalité des économies mondiales.

R. DONCKELS et R. AERTS²⁸ ont interrogé 1.132 dirigeants de PME dans 8 pays européens. Ils ont obtenu les résultats suivants :

Tableau 2 : Les PME familiales dans 8 pays européens

Pays	Pourcentage de PME familiales
Allemagne	82,0 %
Autriche	83,2 %
Belgique	69,0 %
Finlande	63,2%
France	60,5 %
Pays-Bas	51,7 %
Royaume-Uni	67,3 %
Suisse	67,2 %

Dans ces 8 pays, les PME familiales (c'est-à-dire les PME dont la majorité des parts est détenue par une famille et dont les principales fonctions de gestion sont exercées par des membres de la famille) représentent un pourcentage allant de 51 % à 83 % des PME. Et plus la taille de l'entreprise est petite, plus la part des PME familiales augmente dans le total :

Tableau 3 : Les PME familiales en fonction de leur taille dans 8 pays européens

Nombre de travailleurs	Pourcentage de PME familiales
moins de 10	77,4 %
10 à 19	69,2 %
20 à 49	67,8 %
50 à 99	51,6 %

²⁶ LA PORTA R., LOPEZ-De-SILANES F & SHLEIFER A. (1999), « Corporate ownership around the world », The Journal of Finance, n°2, pp. 471-517.

²⁷ 1) DONCKELS R. & FROHLICH E. (1991), « Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS », Family Business Review, Vol. 4, n°2, pp. 149-160.

2) CROMIE S., STEPHENSON B. & MONTEITH D. (1995), « The management of family firms : an empirical investigation, International Small Business Journal, Vol. 13, n°4, pp. 11-34.

²⁸ DONCKELS R. & AERTS R. (1993), « Plein feux sur les PME, de la théorie à la pratique », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Bruxelles, pp. 162-164.

Ces résultats sont confirmés par l'enquête de R. WITTERWULGHE²⁹ publiée en 1994. Celle-ci révèle que 82 % des PME sont détenues majoritairement par le dirigeant et/ou sa famille. En outre, il constate aussi que 71 % de ces entreprises sont gérées par des membres de la famille.

Dans son enquête sur les dirigeants de PME françaises, B. DUCHENEAUT³⁰ constate que 43 % des dirigeants de PME détiennent directement plus de 50 % du capital de leur entreprise. Si on y ajoute le capital détenu par la famille et les amis, le pourcentage de détention monte à 72 %. Aux Etats-Unis, J. ASTRACHAN et T. KOLENKO³¹ estiment que plus de 90 % des entreprises sont détenues et contrôlées par une ou plusieurs familles, qu'elles représentent entre 30 et 60 % du PNB. En Allemagne, H. REIDEL³² constate que 80 % des entreprises sont de type familial.

Il est également utile de s'interroger sur les objectifs poursuivis par les PME (Théorie des objectifs de l'entreprise).

Selon la théorie économique néoclassique, l'objectif principal de l'entreprise est de chercher à maximiser son profit. C'est la condition pour survivre car les forces du marché en concurrence parfaite l'obligent à travailler à l'échelle optimale. La concurrence mène donc les entreprises à devenir de grandes entreprises pour réaliser des économies d'échelle.

Cependant, nous pouvons affirmer que la PME ne recherche pas toujours à maximiser son profit et ce pour diverses raisons :

- La PME ne travaille pas nécessairement sur un marché de concurrence parfaite. Elle profite souvent des opportunités et investit dans un créneau où elle se spécialise. De cette manière, elle ne rencontre pas nécessairement une forte concurrence ;
- Comme nous l'avons déjà dit, le dirigeant-proprétaire essaie d'accomplir ses objectifs personnels au travers de sa PME. Ainsi, ses objectifs ne se limitent pas simplement à maximiser son profit. Il peut avoir d'autres objectifs ou motivations : le bien-être familial, l'indépendance, la réalisation personnelle, ... Ceci est d'autant plus prononcé dans les PME familiales car il n'y a pas de dissociation entre la propriété et la direction de l'entreprise ;
- D'un point de vue fiscal, certains dirigeants évitent de maximiser le profit de l'entreprise et préfèrent s'accorder des avantages en nature qui ne représentent pas des coûts réels pour l'entreprise. Ainsi, ils ne cherchent pas à minimiser leurs coûts puisqu'ils y incorporent des avantages en nature. La PME est alors gérée non pas comme un centre de profit mais bien comme un centre de frais.

Les objectifs des PME sont donc multiples et de natures diverses. Ils dépendent essentiellement de la personnalité du dirigeant-proprétaire et des contraintes spécifiques du marché dans lequel elles évoluent. Le profit n'apparaîtra pas comme unique élément dans la

²⁹ 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.

³⁰ DUCHENEAUT Bertrand (1996), « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître », Maxima, Paris, pp. 168-169.

³¹ ASTRACHAN Joseph & KOLENKO Thomas (1994), « A neglected factor explaining family business success : Human resource practices », Family Business Review, Vol. 7, n°3.

³² REIDEL H. (1994), « Family business in Germany », Family Business Network Newsletter, n°9, p. 6.

fonction objectif du dirigeant-proprétaire. Selon T. SCITOVSKI³³, le dirigeant-proprétaire recherche à la fois le profit et un style de vie calme avec des loisirs. La fonction d'utilité comprend donc 2 éléments : le profit et les loisirs. De même, OSTERYOUNG et al.³⁴ proposent la fonction d'utilité suivante : $U = U(F,N)$ où F représente le facteur financier (le revenu et les avantages en nature) et N représente le facteur non-financier (le temps de loisir, l'estime de soi, la volonté de réussir).

A ce sujet, G. CHARREAUX³⁵ nous dit que « *le dirigeant d'entreprise est conduit à pratiquer différents arbitrages entre sa consommation, son patrimoine personnel et le patrimoine de la PME qui font que ses choix ne sont pas toujours ceux qui auraient été réalisés si l'objectif était de maximiser son profit. Il doit arbitrer en particulier entre l'accroissement du patrimoine social en dégageant un résultat substantiel et ses prélèvements personnels (rémunérations et avantages non pécuniaires)* ».

M. BAUER³⁶ propose la théorie de « l'homme à trois têtes ». C'est une typologie des dirigeants basée sur le fait que le dirigeant-proprétaire est guidé par une triple rationalité : économique, politique et familiale. L'Homo Economicus recherche la maximisation du profit de son entreprise ; l'Homo Politicus recherche le pouvoir, l'estime et la reconnaissance ; le Pater Familias, quant à lui, privilégie sa famille. Ensuite, il caractérise les dirigeants en fonction de la taille relative de chacune de ces trois têtes.

Parmi les nombreuses typologies des dirigeants de PME, celle de M. MARCHENAY³⁷ semble particulièrement bien adaptée au profil des dirigeants-proprétaires de la PME familiale. Cette typologie distingue trois objectifs fondamentaux :

- le besoin de pérenniser la PME, c'est-à-dire assurer sa survie au-delà de la vie propre de l'entrepreneur ;
- le besoin d'indépendance, c'est-à-dire la volonté de ne pas laisser entrer d'autres personnes dans le capital de la PME ;
- le besoin de croissance, qui est une manière pour l'entrepreneur de se réaliser, de réussir.

Lors de la transmission de la PME, le chef d'entreprise sera confronté à un dilemme : il est à la fois un Homo Politicus qui veut garder son pouvoir, la reconnaissance et un Pater Familias qui désire aider ses enfants, leur transmettre un savoir, un savoir-faire et un patrimoine.³⁸

³³ SCITOVSKI Tibor (1943), « A note of profit maximization and its implications », The review of Economic Studies, Vol. XI ; cité dans WITTERWULGHE Robert (1998), « La PME, une entreprise humaine », De Boeck Université, p. 87.

³⁴ OSTERYOUNG J.S., BEST R.J. & NAST D.A. (1992), « On the size difference of small business », Cahiers de recherche, Florida State University.

³⁵ CHARREAUX Gérard (1985), « Le dilemme des PME : ouvrir son capital ou s'endetter », Revue française de gestion, Janvier-Février, p. 61.

³⁶ cité dans DUCHENEAUT Bertrand (1996), « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître », Maxima, Paris, pp. 134-137.

³⁷ MARCHENAY M. (1991), « Economie d'entreprise », Paris, Université Eyrolles.

³⁸ BAUER Michel (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Paris, Collection L'Entreprise, InterEditions, p. 12.

2.2. Définition de l'entreprise familiale

Le concept d'entreprise familiale n'est pas clairement défini à notre connaissance. En effet, ce concept ne peut être défini à partir de formes juridiques spécifiques ou de critères de taille spécifique. Les préoccupations des chercheurs se focalisent surtout sur les grandes entreprises ou sur l'ensemble des PME. Ces réticences envers l'entreprise familiale s'expliquent par la croyance d'une évolution des entreprises vers un modèle de direction professionnelle d'une part, et par la croyance que l'entreprise familiale est une survivante du passé d'autre part. Plusieurs auteurs ont défini l'entreprise familiale pour les besoins de leurs études. Ces définitions sont nombreuses et hétérogènes mais deux groupes peuvent être mis en évidence : les définitions mono-critère et les définitions multi-critères.

2.2.1. Les définitions mono-critère

B. BARRY³⁹ considère qu'une entreprise est familiale si elle est contrôlée par une seule famille. Par contre, L.B. BARNES et S.A. HERSHON⁴⁰ définissent une entreprise comme familiale si le contrôle est resté entre les mains d'une seule famille. Pour W.G. DYER⁴¹, une entreprise est familiale lorsque soit la propriété soit le management sont influencés par la famille. A l'heure actuelle, les auteurs se réfèrent à des définitions regroupant plusieurs critères.

2.2.2. Les définitions multi-critères

Pour R. CHRISTENSEN⁴², l'entreprise est familiale lorsque l'entreprise porte le nom de la famille et est imprégnée de ses valeurs et traditions. La famille doit en outre être (ou avoir été) propriétaire d'une partie des actions. La définition de R. DONNELLEY⁴³ va dans le même sens : l'entreprise doit être identifiée à la famille pendant au moins deux générations, ce qui implique que la famille exerce une influence sur la stratégie de l'entreprise mais aussi que l'on ne puisse considérer l'entreprise familiale qu'à partir d'un certain d'âge de celle-ci. D.F. CHANNON⁴⁴ considère qu'une entreprise est familiale si un membre de la famille a présidé le conseil d'administration, s'il y a eu au moins deux générations et si la famille détient au moins 5 % des droits de vote. J.A. DAVIS et R. TAGIURI⁴⁵ définissent l'entreprise familiale comme « *une organisation dans laquelle deux ou plusieurs membres de la famille élargie influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital* ». P.C. ROSENBLATT, L. MIK, R.

³⁹ BARRY B. (1975), « The development of organisation structure in family firm », Journal of General Management, Vol. 3, n°1, pp. 42-60.

⁴⁰ BARNES L.B. & HERSHON S.A. (1985), « Transferring power in a family business », Harvard Business Review, 54, pp. 105-114.

⁴¹ DYER W.G. (1986), « Cultural changes in family firms : anticipating and managing business and family transitions, San Francisco: Jossey-Bass.

⁴² CHRISTENSEN R. (1953), « Management succession in small and growing enterprises », Harvard University, School of Business Administration, a thesis for the degree of doctor of commercial science, Massachusetts.

⁴³ DONNELLEY R. (1964), « The family business », Harvard Business Review, Vol. 42, n°4, pp. 93-105.

⁴⁴ CHANNON D.F. (1971), « The strategy and the structure of British enterprise, London MacMillan.

⁴⁵ DAVIS J.A. & TAGIURI R. (1982), « Bivalent attributes of the family firm », Santa Barbara, CA : Owner managed business institute.

ANDERSON et M. JOHNSON⁴⁶ considèrent, quant à eux, que l'entreprise est familiale lorsque la majorité du contrôle ou de la propriété appartient à une seule famille et dans laquelle au moins deux membres de la famille sont directement impliqués dans la gestion.

Plus simplement, M.H. STERN⁴⁷ se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles. B. HOLLANDER et N. ELMAN⁴⁸, C.E. ARONOFF et J. WARD⁴⁹ ont choisi une définition identique. W. C. HANDLER⁵⁰ définit l'entreprise familiale comme une organisation dans laquelle les principales décisions opérationnelles et les objectifs quant à la transmission sont influencés par les membres de la famille impliqués dans le management ou dans le conseil d'administration.

P. LEACH ET ALLI⁵¹ ont retenu dans leur définition que la famille exerce une influence sur les opérations en cours et futures de l'entreprise et qu'au moins un des critères suivants est vérifié :

- la famille détient plus de 50 % des droits de vote ;
- un seul groupe familial contrôle effectivement l'entreprise ;
- un nombre significatif des membres de la famille fait partie du haut management.

C.M. DAILY et M.J. DOLLINGER⁵² apportent une précision sur les membres de la famille dans leur définition : il doit s'agir d'au moins deux personnes portant le même nom, impliquées dans le management ou dans le conseil d'administration et liées au propriétaire.

B. DUCHENEAUT⁵³ constate que le caractère familial d'une entreprise repose sur 3 fondements : l'origine familiale de la propriété par succession, le partage du capital avec la famille et des membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise. Il propose la typologie suivante :

Capital par héritage	Majorité détenue par le dirigeant	Familiale de tradition
	Majorité détenue par la famille	Familiale collective
Travail avec un membre de la famille		Familiale de travail

A ces 3 types, il ajoute deux autres types mixtes, à savoir l'entreprise familiale de tradition et de travail et l'entreprise familiale collective et de travail. Dans son enquête, il constate que c'est l'entreprise familiale de travail qui est le type d'entreprise familiale le plus fréquent (un tiers des PME et deux tiers des PME familiales).

⁴⁶ ROSENBLATT P.C. , MIK L., ANDERSON R. & JOHNSON M. (1985), « The family in business », San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

⁴⁷ STERN M.H. (1986), « Inside the family-held business », New York : Harcourt, Brace, Jovanovich.

⁴⁸ HOLLANDER B. & ELMAN N. (1988), « Family-owned business : an emerging field of inquiry », Family Business Review, Vol. 1, n° 2, pp. 145-164.

⁴⁹ ARONOFF C.E. & WARD J.L. (1990), « Family Business Sourcebook », Detroit, MI : Omnigraphics.

⁵⁰ HANDLER W.C. (1989), « Methodological issues and considerations in studying family businesses », Family Business Review, 2, pp. 257-276.

⁵¹ LEACH P. & ALLI (1990), « Managing the family business in the UK : a stoy hayward survey in conjunction with the London Business School », London : Stoy Hayward.

⁵² DAILY C.M. & DOLLINGER M.J. (1992), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », Family Business Review, Vol. 5, n°2, pp. 117-136 & pp. 207-224.

⁵³ DUCHENEAUT Bertrand (1996), « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître », Maxima, Paris, pp. 170-172.

J. ASTRACHAN et T. KOLENKO⁵⁴ considèrent qu'une entreprise est familiale si elle répond aux critères suivants :

- la famille doit détenir au moins 50 % du capital pour les sociétés non cotées et 10 % pour les sociétés cotées ;
- l'entreprise doit exister depuis au moins 10 années ininterrompues ;
- au moins deux membres de la famille doivent être impliqués dans l'entreprise ;
- le propriétaire a la volonté de transmettre l'entreprise à la prochaine génération.

Plus récemment, en 2002, R.H. FLOREN⁵⁵ définit qu'une entreprise est familiale si elle satisfait à au moins deux des critères suivants :

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

R.H. FLOREN a adapté sa définition de 1993 puisque à cette époque là, il ne suffisait que de satisfaire à l'un des critères.

Conclusion :

Après avoir donné un aperçu des différentes définitions de l'entreprise familiale proposées par différents auteurs, nous avons adopté la même définition que Roberto FLOREN pour notre recherche doctorale, et cela pour plusieurs raisons :

- 1) dans cette définition, il est tenu compte de la problématique de la transmission de l'entreprise ;
- 2) les définitions qualitatives étant peu fonctionnelles pour réaliser une étude empirique, nous avons préféré une définition quantitative ;
- 3) les critères utilisés dans cette définition et concernant le caractère familial de l'entreprise sont clairs ;
- 4) c'est une des définitions les plus récentes.

Par ailleurs, il est important de constater que les entreprises familiales ne sont pas que des PME et qu'il en existe un grand nombre parmi les grandes entreprises.

2.3. Spécificités de l'entreprise familiale

Presque toutes les études de comparaison entre entreprises familiales et non-familiales reconnaissent des particularités propres aux entreprises familiales. Mais quelles sont-elles ?

2.3.1. Les aspects humains et affectifs

Pour A. LEVY⁵⁶, « *l'entreprise est vécue par son dirigeant comme un prolongement de lui-même, un prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres, de ses parents* ».

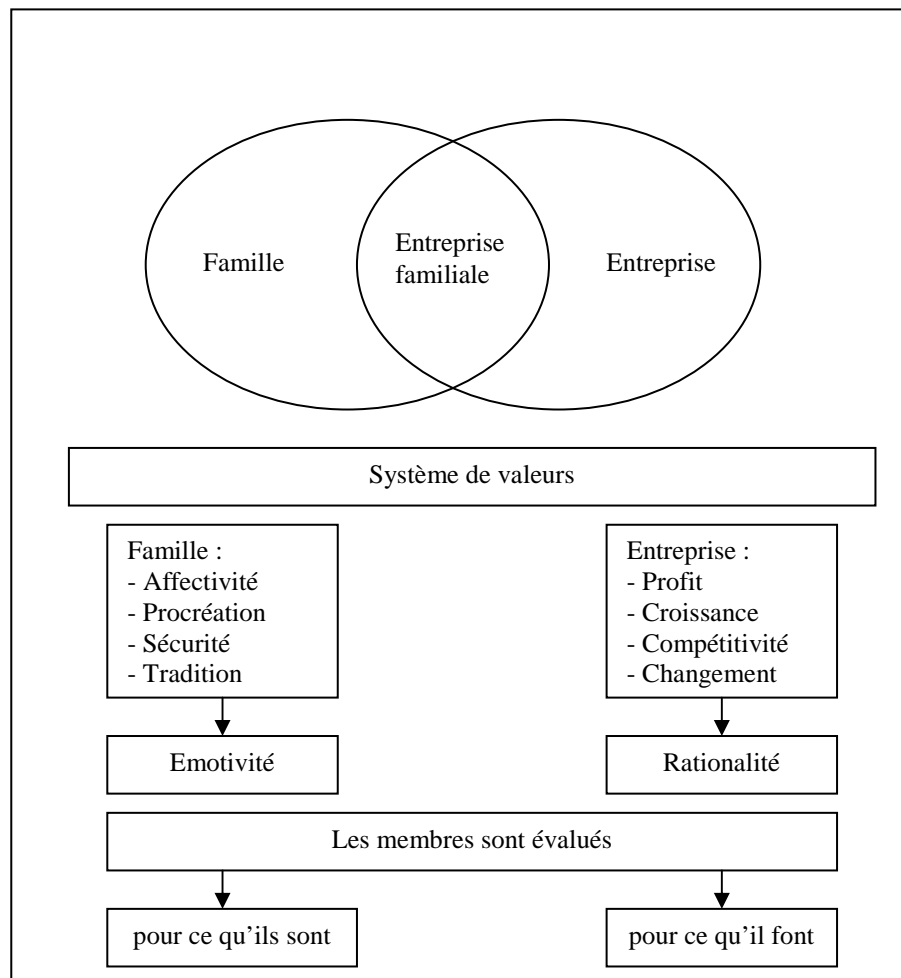
⁵⁴ ASTRACHAN Joseph & KOLENKO Thomas (1994), « A neglected factor explaining family business success : Human resource practices, Family Business Review, Vol. 7, n°3.

⁵⁵ FLOREN Roberto H. (2002), « Cijfers en feiten van het familiebedrijf, 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven », BDO Accountants & Adviseurs, p. 11.

L'entreprise familiale sera dès lors très sensible aux événements familiaux : décès, mariage, retraite, dispute, divorce, ...

Pour B. CATRY et A. BUFF⁵⁷, « l'entreprise familiale est tiraillée entre la logique de fonctionnement de la famille et celle de l'entreprise. » L'entreprise fonctionne selon une logique économique c'est-à-dire tournée vers la maximisation du résultat alors que la logique de la famille est affective, son objectif étant de réunir les membres de la famille et de les protéger. La gestion de la PME familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs des deux systèmes. P. GOETSCHIN met en évidence ses 2 modes de fonctionnement :

Figure 1 : Entreprise et famille⁵⁸



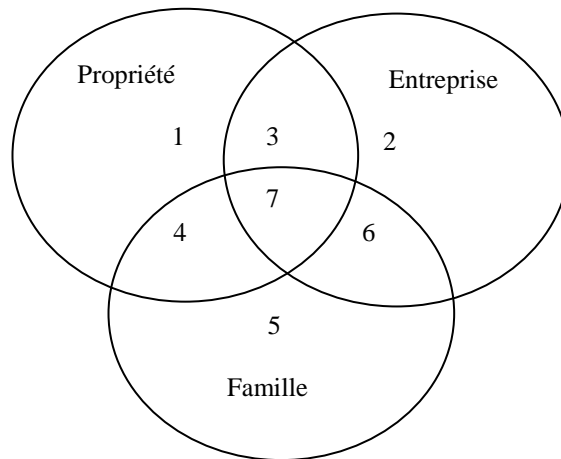
⁵⁶ LEVY André (1988), « Les dirigeants de PME et leur entreprise », Ministère de la recherche, GRAD, Université d'Angers, mai 1988, p. 30.

⁵⁷ CATRY Bernard & BUFF Aïrelle (1996), « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union, pp. 189-190.

⁵⁸ GOETSCHIN Pierre (1987), « La gestion de la succession dans les PME », Revue économique et sociale, Lausanne, Juin 1987, pp. 98-107, cité dans CATRY Bernard & BUFF Aïrelle (1996), « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union, p. 190.

Pour d'autres auteurs, trois sous-systèmes coexistent dans l'entreprise familiale. Ce sont la famille, l'entreprise et la propriété de l'entreprise (actionnariat). Chacun de ces sous-systèmes a ses propres valeurs et objectifs. Par exemple, les valeurs de la sphère familiale sont l'unicité, la bonne entente et l'égalité des membres de la famille. L'entreprise, quant à elle, est tournée vers les gains et la productivité. Enfin, l'actionnariat est intéressé par la rentabilité et la valeur des actions. K. GERSICK, J. DAVIS, M. McCOLLOM HAMPTON et I. LANDSBERG ont schématisé ces trois sous-systèmes :

Figure 2 : Les trois sous-systèmes de l'entreprise familiale⁵⁹



K. McCracken⁶⁰ a complété ce schéma en y insérant les différentes catégories d'intervenants au sein de ces sous-systèmes :

- 1 les actionnaires non familiaux : ils souhaitent une bonne rentabilité et des dividendes ;
- 2 les travailleurs non-membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière et une sécurité d'emploi ;
- 3 les managers qui sont également actionnaires : ils veulent de l'autonomie et de la rentabilité ;
- 4 les actionnaires familiaux passifs : ils sont intéressés par les dividendes, la rentabilité, ils veulent une information claire sur la situation de l'entreprise et des possibilités de sortie de l'actionnariat ;
- 5 la famille : elle souhaite un bon équilibre entre la famille et l'entreprise ;
- 6 les travailleurs membres de la famille : leurs intérêts portent sur des perspectives de carrière, les possibilités de succéder et/ou de devenir actionnaires. Ils sont pour le réinvestissement des bénéfices ;
- 7 les actionnaires familiaux actifs : ils sont également pour le réinvestissement des bénéfices et souhaitent néanmoins un dividende, un équilibre famille-entreprise ainsi qu'une bonne liquidité et rentabilité ;

De ce petit tour d'horizon, il est évident de constater que de nombreux conflits sont possibles entre les différentes parties concernées par l'entreprise puisqu'elles n'ont pas toujours les mêmes intérêts dans celle-ci.

⁵⁹ GERSICK K., DAVIS J., McCOLLOM HAMPTON M. & LANDSBERG I. (1997), « Generation to generation. Life cycles of the family business », Boston, Harvard Business School Press.

⁶⁰ McCracken K. (1999), « The family business client – Managing the complexity », The Family Business Client.

2.3.2. Une meilleure performance ?

L'hypothèse de départ est que l'entreprise sous contrôle managérial (non-familial) et dont l'objectif est la maximisation de la fonction d'utilité du management est moins efficiente que l'entreprise sous le contrôle du propriétaire (familial). Cette hypothèse s'inscrit dans la lignée de la théorie de l'agence. Les motivations des propriétaires étant différentes de celles des managers, les performances aussi. Dans les années soixante, R. MONSEN, J. CHIU et D. COOLEY⁶¹ ont mené une étude sur la performance des entreprises en comparant des entreprises familiales (contrôlées par le propriétaire, détention d'au moins 10 % des droits de vote et présence au sein du Conseil d'administration ou de la direction) à des entreprises sous contrôle managérial. Les résultats obtenus montrent que le ratio de retour en investissement, dont l'objectif est de mesurer les efforts du management pour fournir un retour sur investissement au propriétaire, est de 75 % supérieur pour les entreprises familiales. Les études de C. DAILY et M. DOLLINGER⁶², M. GALLO et A. VILASECA⁶³ ont également montré un niveau de performance supérieur en faveur des entreprises familiales. En France, une étude sur la performance réalisée par J. ALLOUCHE et B. AMANN⁶⁴ à partir de deux échantillons appariés a permis de mettre en évidence 3 différences entre les entreprises familiales et les entreprises non-familiales :

- La rentabilité moyenne des entreprises familiales est nettement supérieure à celle des autres entreprises ;
- Les entreprises familiales essaient d'éviter au maximum l'endettement ;
- La rentabilité d'exploitation des entreprises familiales est également supérieure à celles des autres entreprises et cet écart est encore plus prononcé en période de récession.

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

2.3.3. Un mode de gestion différent ?

Selon M. KALIKA⁶⁵, les PME familiales sont généralement moins différenciées, moins formalisées, moins planifiées, moins contrôlées et plus centralisées que les PME non familiales. Selon lui, ces différences structurelles s'expliquent d'une part par la taille des PME familiales généralement plus petite que celle des PME non familiales et d'autre part, par une direction de celles-ci plus autodidacte que gestionnaire.

⁶¹ MONSEN R., CHIU J. & COOLEY D. (1968), « The effect of the separation of ownership and control on the performance of the large firm », *Quarterly Journal Economics*, 82/3, pp. 435-451.

⁶² DAILY C.M. & DOLLINGER M.J. (1992), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », *Family Business Review*, Vol. 5, n°2, pp. 117-136 & pp. 207-224.

⁶³ GALLO M & VILASECA A. (1996), « Finance in family business », *Family Business Review*, Vol. 9, n°4, pp. 387-405.

⁶⁴ ALLOUCHE Joseph & AMANN Bruno (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in « de Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations », Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse.

⁶⁵ KALIKA M. (1988), « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », *Economica gestion*, p. 254.

Les PME familiales éprouvent des difficultés à professionnaliser le management et la gestion par des recrutements externes ou par la formation des membres de la famille. A ce propos, W. GIBB DYER⁶⁶ nous donne 3 raisons qui, selon lui, incitent les PME à se professionnaliser :

- le manque de compétences en management des membres de la famille ;
- la nécessité de changer les normes et les valeurs de la PME dans un environnement instable ;
- le besoin de préparer la succession de la PME.

Pour CHARREAUX G. et PITOL-BELIN JP.⁶⁷, le rôle du conseil d'administration est différent selon le type d'entreprise : les conseils d'administration de sociétés contrôlées ont un rôle stratégique beaucoup moins important que dans les autres entreprises et ceux des entreprises familiales sont en général dominés par le dirigeant majoritaire, il est donc souvent difficile de le déloger et de fixer sa rémunération. En outre, le dirigeant est beaucoup plus libre dans toutes ses décisions. Ce n'est donc pas qu'une question de rémunération.

D'après J. ALLOUCHE et B. AMANN⁶⁸, les entreprises familiales optent pour des stratégies à long terme plutôt que par un besoin de résultats rapides et ont une aversion à l'endettement. Elles pratiquent aussi plus facilement le réinvestissement des dividendes. Dans son étude, G. HIRIGOYEN⁶⁹ a mis en évidence une stratégie financière prudente des dirigeants d'entreprises familiales et un objectif de pérennisation de l'entreprise. Ces résultats sont confirmés par J. WARD⁷⁰ qui montre quant à lui que les entreprises familiales adoptent des stratégies de défense de peur de perdre le contrôle familial de l'entreprise. M. GALLO et A. VILASECA⁷¹ ont également montré dans leur étude que les entreprises familiales ont un faible ratio Dettes/Fonds propres, c'est-à-dire un faible niveau d'endettement qui s'explique par la crainte de la faillite ou de la perte de contrôle de l'entreprise.

2.3.4. D'où viennent ces différences ?

M. WORTMAN⁷² a constaté l'inexistence d'un paradigme unifié dans le domaine de l'entreprise familiale et ce, malgré la multitude de concepts développés. Cependant, deux axes théoriques majeurs semblent susceptibles d'expliquer les différences entre entreprises familiales et entreprises non familiales : la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence.

⁶⁶ GIBB DYER W. (1989), « Integrating professional management into a family owned business », Family Business Review, n°11, p. 222.

⁶⁷ CHARREAUX Gérard et PITOL-BELIN Jean-Pierre (1989), « Images et réalités du conseil d'administration », Revue française de gestion, juin-juillet-août n°74.

⁶⁸ ALLOUCHE Joseph & AMANN Bruno (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in « de Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations », Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse.

⁶⁹ HIRIGOYEN G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », Banques, n°417, pp. 588-593.

⁷⁰ WARD J. (1988), « The special role of strategic planning for family business », Family Business Review, 1(2), 105-117.

⁷¹ GALLO M & VILASECA A. (1996), « Finance in family business », Family Business Review, Vol. 9, n°4, pp. 387-405.

⁷² WORTMAN M. S. (1994), « Theoretical foundations for family-owned business : a conceptual and research-based paradigm », Family Business Review, n°7, pp. 3-27.

2.3.4.1. La théorie des droits de propriété⁷³

Cette théorie a été formulée dans les années soixante aux Etats-Unis. De nombreux auteurs⁷⁴ y trouvent une explication aux différences entre entreprises familiales et non familiales. Dans cette théorie, l'organisation n'est plus l'objet central de l'analyse. En effet, tout individu faisant partie de cette organisation poursuit des objectifs propres dans les contraintes imposées par le système. Les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité dont le profit n'est qu'une composante et cela quels que soient les droits de propriété dont ils disposent. Les coûts de transaction non nuls de par une information incomplète représentent donc un élément essentiel du comportement des agents dans l'entreprise. Ainsi dans l'entreprise non familiale, les managers ne recherchent pas la maximisation de la richesse des actionnaires et les propriétaires n'ont pas toujours la possibilité d'obliger les managers à gérer l'entreprise pour maximiser la richesse des actionnaires. Ils les laissent pratiquer de la sorte tant que ces pratiques auront un coût inférieur à celui nécessaire pour les corriger. Il en résulte que les managers profitent de cette marge de liberté pour maximiser leur propre utilité. Les droits de propriété sont donc diminués suite aux coûts de contrôle. Pour S. J. HARVEY⁷⁵, les entreprises familiales sont supérieures aux autres parce que les managers familiaux ont une vision de l'entreprise bien plus étendue.

2.3.4.2. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence trouve son origine dans la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise. Cette théorie s'est développée dans la seconde moitié des années septante. La séparation du contrôle et de la propriété laisse les actionnaires avec peu ou pas de contrôle sur les actions et décisions prises par les managers de l'entreprise. Les problèmes d'agence se posent lorsque les managers dissimulent de l'information ou lorsqu'ils prennent des décisions en faveur de leurs propres objectifs et intérêts, et ce, au détriment de ceux des actionnaires. En réponse, ceux-ci tentent de protéger leur investissement en mettant en place divers mécanismes de contrôle.⁷⁶ De nombreux chercheurs ont mis en évidence que la propriété des entreprises en Europe était principalement concentrée entre les mains de familles⁷⁷. Or, celles-ci diffèrent des autres entreprises de par la structure de la propriété, du management et de l'évolution⁷⁸. En effet, dans les PME familiales, propriétaires et managers sont souvent les mêmes personnes ou des membres (proches) de la famille, ceux-ci ont plus souvent des

⁷³ MILGROM Paul & ROBERTS John (1997), « Economie, organisation et management », De Boeck Université, pp. 375-421.

⁷⁴ (1) SCHEIN E. H. (1968), « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial Management Review*, n°9, pp. 1-16.

(2) DYER W.G. (1986), « Cultural changes in family firms : anticipating and managing business and family transitions, San Francisco: Jossey-Bass.

⁷⁵ HARVEY S.J. (1999), « Owner as manager, extended horizons and the family firm », *International Journal of the Economics of Business*, 6, 1, pp. 41-55.

⁷⁶ 1) JENSEN M.C. & MECKLING W.F. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, pp. 305-360.

2) SHLEIFER A. & VISHNY R.W. (1997), « A survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, Vol. 52, pp. 737-781.

⁷⁷ LA PORTA R., LOPEZ-De-SILANES F & SHLEIFER A. (1999), « Corporate ownership around the world », *The Journal of Finance*, n°2, pp. 471-517.

⁷⁸ HABBERSHON T., WILLIAMS M. & MACMILLAN I. (2001), « A unified systems theory of family firm performance », *Enterprising Families Initiative*, n°103, The Wharton school.

objectifs et des intérêts qui vont dans le même sens⁷⁹. Cet avantage « naturel » est d'ailleurs utilisé comme explication de l'avantage compétitif détenu par les PME familiales sur les PME non familiales.⁸⁰ Par contre, dans le cas d'une entreprise non familiale, les divergences d'intérêts vont s'élargir entre les managers et les actionnaires. Des coûts d'agence vont donc apparaître⁸¹. Ce sont des coûts résultant de la divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeants et des phénomènes classiques de hasard moral et de sélection adverse dès lors qu'il y a séparation entre la propriété et le contrôle⁸².

2.4. Avantages & inconvénients

Pour Ph. et N-B. GASPE BEAUBIEN⁸³, les PME familiales ont de nombreux avantages. « *Elles sont plus fiables et moins bureaucratisées, elles entretiennent des liens plus étroits avec leurs clients, leurs employés et leurs fournisseurs. On note qu'elles s'intègrent plus volontiers à la communauté dans laquelle elles œuvrent. Elles sont par ailleurs plus orientées vers le long terme et plus productives, parce qu'on y travaille plus fort. Finalement, on constate qu'elles sont plus profitables que leurs contreparties non familiales* ».

Selon R. ROTHWELL⁸⁴, les avantages des grandes entreprises sont surtout matériels (financement plus facile, département de marketing, brevets coûteux, ...) tandis que ceux de la PME sont comportementaux. En effet, la PME peut s'adapter plus facilement aux changements de marché car elle est moins bureaucratique, la communication interne y est directe et peu formalisée.

F. COLLE⁸⁵ a mis en évidence quelques inconvénients des PME familiales :

- une préférence donnée aux liens du sang plutôt qu'aux compétences ;
- un style d'autorité du type « Pater Familias » ;
- un patron qui veut tout voir et tout signer ;
- un court-circuitage de la direction envers ceux qui ne sont pas de la famille ;
- une sensibilité aux événements familiaux.

Il constate que dans les PME familiales, la priorité est souvent donnée aux membres de la famille en matière d'emplois. De même, ces PME familiales éprouvent souvent des difficultés à se séparer de parents incompetents. Conjointement à ceci, elles sont souvent réticentes à engager des cadres externes qui eux-mêmes ne font souvent qu'un bref passage dans l'entreprise car ils sont souvent mal payés et ont peu de perspectives de carrière puisque c'est d'abord la famille.

A côté de ces inconvénients, il identifie également quelques avantages :

⁷⁹ SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H., DINO R.N. & BUCHHOLTZ A.K. (2001), « Agency relationships in Family Firms : Theory of evidence », *Organization Science*, Vol. 12, n°2, pp. 99-116.

⁸⁰ DAILY C.M. & DOLLINGER M.J. (1992), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », *Family Business Review*, Vol. 5, n°2, pp. 117-136 & pp. 207-224.

⁸¹ CHARREAUX G. (1999), « La théorie de l'agence, lectures et relectures, in « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, *Economica*.

⁸² DAILY C.M. & DOLLINGER M.J. (1992), « Alternative methodologies for identifying family versus non-family managed businesses », *Journal of Small Business Management*, pp. 79-90.

⁸³ GASPE BEAUBIEN Philippe et Nan-Bowles (1995), « Une famille en affaires : une affaire de famille », *Gestion*, Vol. 20, septembre, n°3, p. 84.

⁸⁴ ROTHWELL R. (1986), « The survival of the small firm », Gower Publishing, cité dans WITTERWULGHE Robert (1998), « La PME, une entreprise humaine », De Boeck Université, p. 113.

⁸⁵ COLLE François (1993), « Le guide stratégique du responsable d'entreprise », *Maxima*, pp. 50-52.

- la proximité du dirigeant avec les travailleurs qui procure souvent une ambiance plus familiale ;
- les PME familiales sont en général très économes, elles ne jettent pas l'argent par les fenêtres ;
- il existe une certaine complicité entre les membres de la famille, notamment entre mari et femme ;

Mais la tendance à toujours vouloir tout voir et tout signer par le dirigeant-proprétaire de la PME familiale constitue souvent un frein au développement de l'entreprise.

SYNTHESE du Chapitre II

Le concept d'entreprise familiale n'est pas clairement défini, car il ne peut l'être à partir de formes juridiques spécifiques ou de critères de taille spécifique. Les définitions en sont donc nombreuses et hétérogènes, avec une forte intégration d'éléments qualitatifs.

Nous constatons également que les objectifs poursuivis par les entreprises familiales sont étroitement liés aux objectifs personnels du dirigeant propriétaire.

En ce qui concerne les différences de gestion et de performance entre les entreprises familiales et les entreprises non familiales, nous avons également constaté l'inexistence d'un paradigme unifié dans le domaine et ce, malgré la diversité des travaux et études réalisées dans le domaine. Cependant, deux axes théoriques majeurs semblent susceptibles d'expliquer les différences entre entreprises familiales et entreprises non familiales : la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence. De par l'unicité de l'acteur (propriétaire et dirigeant), la PME familiale ne rencontre pas les problèmes engendrés par la séparation de la propriété et de la direction. Lorsqu'il n'y a pas unicité totale, les actionnaires familiaux font en général confiance aux membres de la famille qui dirigent la PME familiale. Selon G CHARREAUX⁸⁶, confiance et valeurs familiales priment sur les mécanismes managériaux traditionnels. Par contre, dans l'entreprise managériale, le fait de déléguer les décisions génèrent des coûts d'agence pour l'actionnaire afin de contrôler le pouvoir discrétionnaire du manager. Le constat majeur est celui d'une supériorité marquée des entreprises familiales sur les entreprises non familiales en termes de performance. Cette imbrication famille-entreprise peut donc contribuer au succès et à la performance de la PME familiale.

Pour notre recherche, nous avons choisi de définir la PME familiale comme suit :

Une PME est 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 ajouterons 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

⁸⁶ CHARREAUX Gérard (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance », Sciences de Gestion – Economies et Sociétés, numéro spécial 20^{ème} anniversaire, n°8-9, pp. 47-65.

ou plusieurs grandes entreprises. Ceci dans le but d'éliminer les sociétés contrôlées par d'autres sociétés.

Enfin, cette PME sera familiale 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 ou au moins deux membres du conseil d'administration ou de la direction sont les membres d'une famille.

Nous avons choisi cette définition pour plusieurs raisons :

- 1) dans la définition, il est tenu compte de la problématique de la transmission de l'entreprise ;
- 2) les définitions qualitatives étant peu fonctionnelles pour réaliser une étude empirique, nous avons préféré une définition quantitative ;
- 3) les critères utilisés dans cette définition et concernant le caractère familial de l'entreprise sont clairs et mesurables ;
- 4) c'est une définition fort proche des plus récentes définitions dans le domaine.

Cependant, nous constatons que ces critères ne sont pas directement disponibles. Nous devons donc réaliser une enquête pour pouvoir identifier les PME familiales des PME non familiales.

Il faudra cependant garder à l'esprit que le choix de la définition retenue aura une influence sur les résultats obtenus de notre étude et sur les comparaisons avec les résultats d'autres enquêtes. En effet, dans une étude réalisée au Royaume-Uni, P. WESTHEAD et M. COWLING⁸⁷ ont montré que selon la définition choisie, la distribution de l'échantillon entre entreprises familiales et non familiales peut varier fortement et passer d'une répartition 80%-20% à du 15%-85%. Cette étude nous montre l'importance cruciale d'un accord sur la définition de l'entreprise familiale.

⁸⁷ WESTHEAD P. & COWLING M. (1998), « Family firm researches : the need for a methodological rethink », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, pp. 31-56.

Chapitre III : L'origine des échecs des transmissions d'entreprises

Introduction

La santé d'une région, d'un pays se reflète le plus souvent dans le dynamisme et dans la prospérité des petites et moyennes entreprises qui s'y développent, y exercent leur activité en fournissant des emplois directement ou en permettant la création d'emplois en amont et en aval de la chaîne économique. Or, chaque année, de nombreuses PME disparaissent ou déposent leur bilan en raison d'un problème de transmission. Ainsi, un grand nombre d'emplois sont perdus annuellement avec la fermeture de PME qui n'ont pas su ou pu trouver une solution au problème de leur transmission. Nous sommes donc actuellement en présence d'un véritable gâchis économique et social. Une étude longitudinale menée au Etats-Unis par J. WARD⁸⁸ sur 200 entreprises familiales du secteur industriel et sur une période de 60 ans a montré que moins de deux tiers de celles-ci étaient encore entre les mains de la famille après la deuxième génération. Seulement 13 % de ces entreprises ont conservé un caractère familial au-delà de la troisième génération. Il indique aussi que 5 % d'entre elles sont vendues à des tiers et 2 % deviennent publiques et non contrôlées par la famille, ce qui donne un taux de disparition d'entreprises de l'ordre de 80 %. Pour expliquer cet important taux d'échec, l'auteur évoque trois raisons : la petite taille des PME familiales et leur manque de ressources financières, les conflits familiaux et l'absence de planification de la relève. P. LEACH et T. BOGOD⁸⁹ ont obtenu des résultats assez similaires pour l'Angleterre : seulement 24 % des entreprises familiales survivent à la deuxième génération et seulement 14 % atteignent la troisième génération. Pour la Belgique, aucune enquête n'est disponible à ce sujet mais nous pouvons en tous les cas poser comme hypothèse que la situation n'est pas différente.

L'importance de la contribution des PME familiales n'est plus à prouver. Or, ARONOFF⁹⁰ estime que 30 % des entreprises familiales réussissent le passage à la seconde génération, que 10 à 15 % passent à la troisième et que seulement 3 à 5 % arrivent jusqu'à la quatrième génération. Sachant qu'un grand nombre d'entreprises ont été créées après la seconde guerre mondiale⁹¹, il est évident que celles-ci sont ou vont bientôt être confrontées au problème de la transmission. Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer ce taux d'échec si élevé. La principale cause est l'absence de planification de la transmission ou une mauvaise planification de celle-ci.⁹² HANDLER et KRAM⁹³ ont développé un modèle théorique dans

⁸⁸ WARD John (1997), « Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership », Marietta, Business Owner Resources, p. 2.

⁸⁹ LEACH P. & BOGOD T. (1999), « Guide to the family business », London, Kogan Page, p. 161.

⁹⁰ ARONOFF C-E. (2001), « Understanding family-business survival statistics », Supply House Times, juillet, pp. 34-35.

⁹¹ (1) VAN CAILLIE Didier (1999), « La PME et l'entreprise familiale », Séminaire organisé dans le cadre du cycle de formation « PME » organisé par l'Institut des Réviseurs d'Entreprise, p. 3.

(2) ALLOUCHE Joseph, AMANN Bruno (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », Revue Finance-Contrôle-Stratégie, Vol. 3 n°1, Mars 2000, p. 48.

⁹² WARD J. (1988), « The special role of strategic planning for family business », Family Business Review, 1 (2), 105-117.

⁹³ HANDLER W-C. & KRAM K-E. (1988), « Succession in family firms : The problem of resistance », Family Business Review », 1 (4), pp. 361-381.

lequel sont répertoriés quatre grands groupes de facteurs de résistance à la planification de la transmission. Ceux-ci sont d'ordres individuel, interpersonnel, organisationnel et environnemental, tous dépendants les uns des autres.

Selon Jeroen LANGEROCK⁹⁴ et Rik DONCKELS⁹⁵, les principaux problèmes rencontrés lors de la succession sont :

- le financement de la reprise ;
- la fixation de la valeur ;
- l'ensemble des aspects juridiques et fiscaux liés à la succession ;
- les aspects humains c'est-à-dire les émotions liées à la succession.

De nombreuses autres recherches⁹⁶ ont également mis en évidence les principales causes d'échecs en matière de transmission d'entreprises familiales :

- l'absence ou le manque de préparation ;
- la division du patrimoine familial ;
- la complexité des montages juridiques ;
- les droits de succession trop élevés ;
- le manque d'expérience et de légitimité du successeur ;
- une mauvaise préparation de la phase de transition ;
- une vision stratégique différente et/ou des barrières culturelles entre le chef d'entreprise et son successeur.

Dans leur ouvrage⁹⁷, O. GELINIER et A. GAULTIER se sont intéressés aux entreprises performantes et ont identifié comme causes possibles de disparition de ces entreprises :

- le manque de préparation, voire l'absence de la succession ;
- les conflits entre les héritiers, conflits qui créent des blocages dans la prise de décision ;
- l'incompétence des successeurs ;
- la revente à des concurrents des titres par certains héritiers qui ne s'intéressent pas à l'entreprise ;
- les réticences des cadres extérieurs à la famille contre les décisions prises par celle-ci ;
- un système familial rigide.

Comme nous pouvons le constater, ces différents auteurs ont mis en évidence plus ou moins les mêmes causes d'échecs en matière de transmission d'entreprises familiales. Dans cette partie, nous allons développer ces différents problèmes rencontrés lors de la transmission. Nous commencerons par la cause d'échec la plus répandue, c'est-à-dire l'absence ou le manque de préparation et nous verrons quelles en sont les origines. Ensuite, nous aborderons d'autres causes possibles d'échecs telles qu'une mauvaise préparation, le choix d'un mauvais successeur, des divergences d'intérêts entre les parties concernées ou le choix d'une technique de transmission trop coûteuse.

⁹⁴ LANGEROCK Jeroen (1999), « Succession dans les entreprises familiales : Où le bât blesse-t-il ?, Bulletin de la FEB, Juillet/Août 1999, 2 pages.

⁹⁵ DONCKELS Rick (1989), « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, p. 31.

⁹⁶ Voir notamment :

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

(2) BARACH J.A. & GANITSKY J.B. (1995), « Successful succession in family businesses », Family Business Review, n°8, pp. 131-152.

⁹⁷ GELINIER O. & GAULTIER A. (1979), « L'avenir des entreprises personnelles et familiales », Editions Hommes et Techniques, Paris.

3.1. L'absence ou le manque de préparation

Cette absence de planification a été soulignée par de nombreux auteurs. Une revue de la littérature à ce sujet nous le prouve. La plupart des entreprises familiales de la « première génération » ne survivent pas à leur fondateur par manque de préparation et parce qu'aucun plan n'a été établi.⁹⁸ Dans une enquête menée par Rik DONCKELS, il est ressorti que deux tiers des chefs d'entreprises interrogés ne s'étaient pas encore préoccupés de leur succession et ce, même si plus d'un tiers d'entre eux avaient déjà franchi le cap de la cinquantaine.⁹⁹ De même, une étude¹⁰⁰ récente menée au Canada montre que 66 % des chefs d'entreprises n'ont pas établi de processus pour le choix du successeur et 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.

Ce constat paraît surprenant pour les entreprises familiales puisque les dirigeants de ce type d'entreprises, qui sont souvent à la fois dirigeant et propriétaire, considèrent que la continuité au sein de la famille est une chose très importante¹⁰¹. En effet, dans le cadre de la succession, les chefs d'entreprise définissent comme objectifs¹⁰² :

1) la continuité de l'entreprise :

il est logique de retrouver la continuité de l'entreprise en premier lieu car les chefs d'entreprise sont souvent très liés à leur entreprise, l'entreprise c'est eux.

2) une répartition équitable pour les enfants :

bien que la loi permette de favoriser un enfant grâce à la quotité disponible, Herman MAES¹⁰³ a constaté lors d'entretiens avec des parents que ceux-ci souhaitent respecter une stricte égalité envers tous les enfants. Dès lors, il est très peu probable de pouvoir transmettre la pleine propriété de l'entreprise familiale par succession à un seul des enfants sans léser les autres. Le respect de cette égalité nécessite l'élaboration de montages qui font la distinction entre la direction et la propriété de l'entreprise.

3) conserver la propriété et le management de l'entreprise au sein de la famille.

En outre, il apparaît que la plupart des entrepreneurs qui ont bâti une entreprise prospère souhaitent la transmettre à leur héritier¹⁰⁴. Malheureusement, entre le désir et la réalité, il y a

⁹⁸ DONCKELS Rick (1989), « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, p. 23.

⁹⁹ DONCKELS Rick (1989), « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, p. 31.

¹⁰⁰ Centre d'études et de recherches fiscales de Deloitte et Touche & University of Waterloo (1999), « Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ? », Sondage sur l'aptitude des entreprises familiales canadiennes à assurer leur avenir, Samson Bélair Deloitte et Touche.

¹⁰¹ CHUA Jess H., SHARMA Pramodita & CHRISMAN James J. (1999), « Succession planning and its dimension in family firms : empirical evidence », Actes du 16^{ème} Colloque annuel, Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, Banff, Alberta, novembre, 26 pages.

¹⁰² DONCKELS Rick (1989), « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, p. 31.

¹⁰³ MAES Herman (1991), « L'Entreprise familiale, une étude juridique et fiscale: constitution, croissance et reprise », L'Echo - Crédit général, p. 117.

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

(2) LAIDAOUI H. (1995), « L'entreprise familiale, assurer la continuité de l'entreprise familiale », Le Magazine Québec Entreprise, Octobre, p. 22.

un grand écart. Nous pouvons dès lors nous étonner de ce manque de préparation à la transmission de la PME familiale. Quelles en sont les origines ?

3.1.1. Les freins psychologiques

Le changement du dirigeant de l'entreprise constitue un cap difficile pour une entreprise. Souvent, le chef d'entreprise a des réticences psychologiques lors de la passation de pouvoir car cela signifie la fin de carrière mais aussi la fin d'une vie. En outre, il est parfois difficile au chef d'entreprise de se séparer du pouvoir et des privilèges qui accompagnent l'exercice de ce pouvoir.

J. SONNEFELD¹⁰⁵ a identifié quatre catégories de dirigeants en examinant leur attitude face à leur départ de la PME : les monarques, les généraux, les ambassadeurs et les gouverneurs. Les monarques dirigeront la PME jusqu'au décès, et ne la quitteront que s'ils y sont forcés. Les généraux ne la quittent aussi que s'ils y sont forcés mais au moment du départ, ils feront tout pour que la transmission échoue et ce de manière à revenir à la tête de celle-ci. Les ambassadeurs, quant à eux, quittent volontairement l'entreprise et deviennent des conseillers pour les futurs dirigeants. Enfin, les gouverneurs quittent également volontairement l'entreprise mais gardent peu de contact avec l'entreprise après leur départ.

JF. DAIGNE et X. JOLY¹⁰⁶ constatent que plus le dirigeant est âgé, plus il lui est difficile d'envisager de se séparer de son entreprise, qui a représenté sa raison d'être et l'essentiel de son existence. Ils conseillent aux chefs d'entreprises de commencer l'opération de transmission dès l'âge de 50-55 ans car les éventuels héritiers sont eux aussi à un tournant de leur carrière professionnelle. En outre, ils disposeront d'un plus long délai qui permettra une meilleure transition. D. AMBROSE¹⁰⁷ avait déjà obtenu des résultats identiques quelques années auparavant. Son enquête montre d'une part que les propriétaires âgés de plus de septante ans justifient la non-préparation de la transmission de l'entreprise de par le manque d'intérêt de leurs enfants à l'égard de l'entreprise, et d'autre part que les propriétaires de moins de cinquante ans trouvent leurs enfants trop jeunes pour leur succéder. Les chefs d'entreprises ont donc tendance à rester le plus longtemps possible aux commandes de l'entreprise. La conséquence de ceci est que lorsqu'ils décident enfin de partir, leurs enfants ont souvent établi d'autres projets de carrière. La transmission de l'entreprise peut donc s'avérer être un échec si le processus de transfert n'est pas commencé assez tôt que pour intéresser l'enfant apte à reprendre le flambeau. Dans cette même optique, J-A. DAVIS et R. TAGUIRI¹⁰⁸ ont montré que la relation professionnelle peut être harmonieuse lorsque le père est dans la cinquantaine et que le fils¹⁰⁹ est âgé de 23 à 33 ans alors qu'elle peut être très problématique quand le père est dans la soixantaine et le fils entre 34 et 40 ans.

L'ancien dirigeant peut donc montrer une certaine réticence à mener à bien le transfert de la propriété. Cela se traduit généralement par un manque de préparation de la transmission et

¹⁰⁵ SONNEFELD J. (1988), « The hero's farewell », New-York, Oxford Press.

¹⁰⁶ DAIGNE JF. & JOLY X. (1987), « Reprendre une entreprise saine », Les Editions d'Organisation, Paris.

¹⁰⁷ AMBROSE D.M. (1983), « Transfer of the family-owned business », Journal of Small Business Management, January, p. 53.

¹⁰⁸ DAVIS J.A. & TAGUIRI 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.

¹⁰⁹ Nous constatons que les recherches prennent peu en considération les femmes dans leurs analyses. Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons le genre masculin par facilité et pour la compréhension du texte. Cependant, les femmes ne seront pas exclues des analyses.

l'absence d'un calendrier sérieux pour la gestion de la succession. La principale explication évoquée est la difficulté pour le chef d'entreprise à faire le « deuil » de son entreprise. O. MEIER¹¹⁰ a mis en évidence 5 motifs de résistance culturelle et psychologique : la perte de pouvoir, la perte de légitimité professionnelle et sociale, le risque de déconstruction, la perte de repère et de sens, le refus de la vieillesse et de la mort.

a) La perte de pouvoir

L'abandon du pouvoir n'est jamais une chose facile, surtout lorsqu'il s'agit du fondateur de l'entreprise. Selon E. VATTEVILLE¹¹¹, 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. « *La transmission constitue la fin d'une légitimité hiérarchique qui leur permettait d'exercer légalement des liens de subordination ou de domination sur leurs collaborateurs ou fournisseurs* ».

T.R. PEAY et J.W. GIBB DYER¹¹² ont réalisé une étude aux Etats-Unis sur 79 dirigeants-proprétaires. Ils ont identifié 2 types de besoins de pouvoir :

- le besoin de pouvoir social : ces dirigeants laissent une certaine liberté, initiative à leurs collaborateurs. Le pouvoir et le bien de l'entreprise passe avant leur considération personnelle ;
- le besoin de pouvoir personnel : ces dirigeants organisent leur entreprise en exerçant une domination et un contrôle sur leurs collaborateurs. L'entreprise doit représenter leur influence et leur pouvoir.

Cette étude a montré que les dirigeants du premier groupe ont plus de facilité à transmettre leur entreprise.

b) La perte de légitimité professionnelle et sociale

La transmission de l'entreprise entraîne pour le chef d'entreprise la perte de sa légitimité charismatique au sein de sa famille ainsi que la perte de sa légitimité sociale au sein de son environnement économique et professionnel. En effet, la direction de l'entreprise familiale confère au dirigeant une autorité naturelle auprès de ses travailleurs mais également au sein de sa famille. La succession a donc des répercussions aussi bien dans le système entreprise que dans le système famille.

c) Le risque de « déconstruction »

Pour le chef d'entreprise qui s'est investi dans celle-ci durant de nombreuses années, son entreprise constitue une extension de lui-même. Selon P. PAILLOT¹¹³, la résistance des chefs d'entreprises à la transmission provient d'un refus conscient et/ou inconscient de perdre un objet d'attachement central dans la construction de leur identité personnelle et sociale, à savoir l'entreprise. « *Transmettre son entreprise revient alors pour le dirigeant à perdre un petit bout de soi* ». P. PAILLOT en conclut que la théorie de la transmission repose

¹¹⁰ MEIER Olivier (2002), « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », Gestion 2000, Juillet – Août, pp. 113-119.

¹¹¹ VATTEVILLE E. (1994), « Le risque successoral », Revue française de gestion, n°98, pp. 18-27.

¹¹² PEAY T.R. et GIBB DYER J.W. (1989), Power orientations of entrepreneurs and succession planning, Journal of small business management, January, pp. 47-52.

¹¹³ PAILLOT Philippe, « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », CIFPME, IAE de Metz, Octobre 98, pp. 4-5.

partiellement sur la théorie du lien Dirigeant-Firme. Dans cette théorie, l'emprise est considérée comme la forme de lien d'attachement. Dans l'épistémologie dialectique, « l'emprise désigne une dynamique interprocessuelle décrite par une structure et un système socio-mental reliant des processus de natures différentes ». Ces différents processus sont :

- un processus inconscient : l'entreprise est un prolongement narcissique de la personnalité du dirigeant ;
- un processus socio-familial : celui-ci s'exprime par l'incorporation d'habitus profondément ancrés dans le schéma identitaire du dirigeant et par le sentiment d'être responsable du destin de ses enfants ;
- un processus socio-organisationnel : ce processus s'identifie par le blocage des apprentissages qui empêchent l'évolution des compétences.

Ce concept d'emprise permet de caractériser l'attachement quasi-charnel du dirigeant à son entreprise et donc d'enrichir l'analyse des freins psychologiques lors de la transmission d'entreprise. « *Le processus d'emprise permet de comprendre dans quelle mesure ces freins ne s'inscrivent pas uniquement dans un fonctionnalisme stratégique, mais portent en eux-mêmes les effets d'un processus historique de socialisation et les traits caractéristiques d'une histoire familiale* ». ¹¹⁴

d) La perte de repères et de sens

Le dirigeant-proprétaire qui s'est investi dans son entreprise durant de nombreuses années, a défini ses priorités, ses choix en fonction de celle-ci. Des habitudes se sont donc installées. Suite à l'abandon de son entreprise, il peut se demander quelle est sa justification d'être et sa raison de vivre. Bref, quand le dirigeant quitte son entreprise, il perd un sens à sa vie.

e) Le refus de la vieillesse et de la mort

« *Le dirigeant se sent éternel* ». ¹¹⁵ La transmission de l'entreprise est souvent considérée par le dirigeant comme la fin d'une époque. « *Renoncer à ce qui fut sa raison de vivre et se pénétrer de la certitude ultime (la mort)* » ¹¹⁶ est une décision très difficile à prendre et peut donc faire l'objet de réticences, même inconscientes.

3.1.2. Le manque de compétences du chef d'entreprise

La mise en place d'un processus de transmission fait intervenir de nombreuses dispositions légales et réglementaires. En effet, de nombreuses disciplines s'imbriquent entre elles : l'économie, le management stratégique, la finance (analyse des décisions de financement de la transmission), la gestion (gérer le changement), le droit (respect de la législation), la fiscalité (le choix d'une technique de transmission est influencé par la fiscalité), la gestion des ressources humaines (gérer les problèmes humains), etc. Confronté à des disciplines qu'il ne maîtrise pas convenablement, le chef d'entreprise se trouve souvent dans l'impossibilité de prendre une décision et renonce alors à élaborer un plan de succession. Le chef d'entreprise devra donc s'entourer de spécialistes pour aborder le règlement de sa succession

¹¹⁴ PAILLOT Philippe, « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », CIFPME, IAE de Metz, Octobre 98, pp. 15-16.

¹¹⁵ GAULTIER A. (1989), « Les holdings familiales : pérennité et succession, Paris, Les Editions d'Organisation, 3^{ème} édition.

¹¹⁶ VATTEVILLE E. (1994), « Le risque successoral », Revue française de gestion, n°98, p. 19.

3.1.3. La famille

Une entreprise familiale peut être définie comme une entreprise dont la propriété et la gestion sont entre les mains d'une seule famille. Il s'avère donc que l'entreprise et la famille sont étroitement liées et c'est précisément cette imbrication qui est la cause de nombreux problèmes car il est clair que les priorités de l'une ne sont pas celles de l'autre. La succession d'une telle entreprise est d'autant plus complexe et délicate puisqu'il y a des problèmes humains à résoudre. Il sera donc extrêmement important de tenir compte des objectifs et des attentes des membres de la famille, des employés et de toutes les autres personnes directement ou indirectement concernées.

De plus, lorsque le chef d'entreprise a plusieurs enfants qui sont candidats à la reprise de l'entreprise, il devra faire un choix. De même, si certains d'entre eux n'ont pas les compétences requises, il devra le leur annoncer. Alors, par crainte que ses enfants interprètent mal ce rejet, par exemple comme une absence d'amour paternel, le chef d'entreprise risque fort d'être tenté de reporter sans cesse la discussion sur la transmission et la succession de l'entreprise.

En outre, lors de la transmission d'une entreprise familiale, il faut également veiller à ce que les avantages d'une PME familiale ne deviennent pas des inconvénients¹¹⁷ :

- Une trop grande solidarité peut amener les membres de la famille à excuser les erreurs et faiblesses d'autres membres de la famille ;
- Le problème de la succession sera abordé lors des réunions de famille ce qui fait que les membres de la direction externes à la famille n'auront pas accès à ces discussions ;
- Les postes importants sont confiés aux membres de la famille même s'ils n'ont pas les compétences requises, ce qui peut entraîner le départ des personnes compétentes externes, de même si les membres de la famille sont mieux payés.

3.1.4. Les travailleurs

« Parce que les salariés font partie intégrante de l'entreprise et qu'ils contribuent à sa réussite, la loi leur accorde une protection pour la continuité de leurs contrats de travail. Il serait illusoire de croire que la réussite de l'entreprise ne dépend uniquement que de sa seule direction. En effet, comment une entreprise pourrait-elle espérer être parmi les meilleures si tous ceux qui y travaillent n'avaient pas le souci de la performance et la volonté de la réaliser. »¹¹⁸

Certains anciens employés fidèles peuvent voir d'un mauvais œil le fait que le chef d'entreprise engage ses enfants dans l'entreprise familiale dans le but spécifique de les préparer à prendre la relève. En effet, pour eux, 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.

¹¹⁷ DONCKELS Rick (1989), « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, p. 77.

¹¹⁸ PALLUSSEAU J. (1986), « Qu'est-ce que l'entreprise ? », PA n°43, 9 avril, p. 6.

La transmission de l'entreprise représente un changement important qui risque de mettre en péril l'organisation mise en place à travers les années. Une résistance au changement risque donc de se mettre en place car même s'il est nécessaire à la survie de l'entreprise, un changement est toujours difficilement accepté. Cette résistance provient généralement d'un manque d'information, d'incertitudes et de rigidité car l'entreprise fonctionne selon ses habitudes, ses normes et les structures du passé. L'insécurité provient de la peur du changement et donc du futur. Pour minimiser cette résistance, il conviendra de fournir une information de qualité pour convaincre les intéressés de la nécessité du changement.

JACQUES¹¹⁹ définit la culture d'entreprise comme « son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel plus ou moins partagé par tous ses membres, et qui doit être appris et accepté par les nouveaux membres pour qu'ils soient acceptés dans l'entreprise ». Cela débouche sur l'établissement de normes et de valeurs. Toutes ces valeurs pèsent lourdement dans une entreprise familiale et mènent à des types de leadership autocratiques et paternalistes. Ce type de leadership constitue souvent un frein pour la transmission de l'entreprise. Le chef d'entreprise n'arrive pas à y renoncer. Certains chefs d'entreprises se sentent-ils encore trop jeunes pour se préoccuper de leur succession ou estiment-ils que leurs enfants ne sont pas encore capables de prendre le relais ? Dans son étude, G. DYER¹²⁰ a identifié quatre types de cultures d'entreprises familiales :

- la culture paternaliste : c'est la plus commune dans le domaine des entreprises familiales. Les dirigeants, très souvent des membres de la famille, détiennent toute l'autorité et prennent toutes les décisions. Les relations sont hiérarchiques et les membres de la famille n'ont pas beaucoup confiance envers les employés.
- la culture laisser-faire : elle se différencie de la culture paternaliste par le fait que les dirigeants accordent plus de confiance aux employés. Ceux-ci ont des responsabilités.
- la culture participative : elle se retrouve très rarement dans les entreprises familiales selon l'auteur.
- la culture professionnelle : cela se produit lorsque la PME familiale perd son caractère familial à la suite d'une vente par exemple.

3.2. Une mauvaise préparation

3.2.1. Mauvais choix du successeur

Le choix du successeur résulte très souvent de subjectivité plutôt que d'objectivité. Si le successeur n'a pas les compétences requises, la transmission de l'entreprise s'avérera être un échec. Le chef d'entreprise doit faire la sélection des candidats successeurs et prendre très au sérieux son analyse. S'il est vraiment préoccupé par la pérennité de son entreprise, il doit choisir la personne qui semble être la plus apte à reprendre le flambeau c'est-à-dire qui a le profil, les aptitudes et des objectifs qui rencontrent ceux de l'entreprise. Il ne doit pas se laisser guider par la subjectivité.

¹¹⁹ JACQUES E. (1951), « Intervention et changement dans l'entreprise », Dunod, Paris.

¹²⁰ DYER G. (1988), « Culture and continuity in family firms », Family Business Review, Vol. 1, n°1, pp. 37-51.

3.2.2. Mauvaise préparation du successeur

Ce cas de figure se présente souvent lorsque le successeur reprend le flambeau sans s'être forgé une expérience managériale au préalable. Même si le successeur travaillait dans l'entreprise familiale, il n'a pas souvent eu la possibilité de prendre des décisions et d'assumer des tâches et des responsabilités managériales car le père chef d'entreprise refusait toute délégation de pouvoir. Entre deux générations, il y a un fossé de 25 ans. Celui-ci implique une différence d'expérience, de maturité, de formation et d'échelle de valeur.¹²¹

3.2.3. Les divergences d'intérêts des parties concernées

Même si le processus de transmission a été bien planifié et si le successeur est compétent, des problèmes peuvent survenir lors de la mise en œuvre de la transmission de l'entreprise et même au-delà de celle-ci à cause de divergences d'intérêts des parties en présence (la famille, les actionnaires de la famille actifs et non actifs, les travailleurs, les clients, les banquiers, les fournisseurs ...). En effet, il n'est pas rare que la famille intervienne dans l'entreprise afin que la gestion soit orientée en fonction des intérêts de la famille. De même, les actionnaires familiaux actifs préfèrent un réinvestissement des bénéfices et une faible distribution de dividende. Il y aura donc un conflit d'intérêts avec les actionnaires familiaux non actifs qui souhaitent recevoir un dividende élevé. En ce qui concerne les banquiers et les clients, fournisseurs, la relation de confiance privilégiée avec le chef d'entreprise est rompue et ils se posent des questions sur le successeur.

Un autre problème pouvant être mis en évidence par la théorie de l'agence peut également survenir lors du processus de transmission. Pendant la phase de transition, le prédécesseur est toujours propriétaire de la PME familiale alors que le successeur devient le manager (un agent) de l'entreprise. Cette fonction d'agent peut provoquer une source de conflits entre le prédécesseur et le successeur si ce dernier a des comportements sous-optimaux pour les actionnaires.

3.3. Le choix d'une technique de transmission trop coûteuse

Lors du choix de la technique de transmission (voir Chapitre IV), le chef d'entreprise doit tenir compte du coût financier que la société ou le successeur devra supporter. En effet, ils seront confrontés à payer de lourds montants aussi bien pour acquitter les droits de succession que pour verser une éventuelle indemnisation des autres héritiers qui n'auraient pas reçu assez. Une situation idéale pour le père chef d'entreprise serait de disposer d'un gros patrimoine familial qui pourrait être réparti entre tous ses héritiers en donnant la majorité de l'entreprise familiale au successeur choisi. Si ce n'est pas le cas et si le successeur ne dispose pas de liquidités suffisantes pour financer la reprise, il devra recourir à l'endettement et se tourner vers les banquiers. Si celui-ci est trop lourd à supporter, il pourra se faire avancer l'argent par la société. Mais dans ce cas, l'entreprise risque d'être affaiblie par manque de liquidités.

¹²¹ DONCKELS Rick (1989), « A remettre entreprises familiales : La problématique de la succession », Fondation Roi Baudouin, Roularta Books SA, Bruxelles, p. 77.

3.4. Les droits de succession

Après la création et la croissance, la transmission est la troisième phase cruciale dans le cycle de vie d'une entreprise. Il existe actuellement un grand nombre de techniques¹²² permettant de transmettre l'entreprise tout en respectant une répartition équitable pour les enfants. Mais, lorsque la transmission de l'entreprise n'a pu se réaliser avant le décès du chef, par exemple suite à un décès accidentel ou bien parce que le chef d'entreprise ne s'en est jamais préoccupé, la transmission de l'entreprise se fera par la voie successorale¹²³ et des droits de succession seront dus. S'intéresser à cette forme de transmission impose que l'on s'attarde quelque peu sur les grands principes qui régissent les droits de succession. Ils sont établis et réglementés par le Code des droits de succession et par ses arrêtés d'exécution.

3.4.1. Notions générales relatives aux droits de successions

3.4.1.1. La notion d'impôt successoral

Selon l'article 1 du Code des droits de succession, « *il est établi un droit de succession sur la valeur de tout ce qui est recueilli dans la succession d'un habitant du Royaume, déduction faite des dettes et des frais funéraires.* »

Les notions de « décès », « moment du décès » et d'« habitant du Royaume » prennent dès lors toute leur importance. En effet, d'un point de vue civil, le « décès » déclenche la succession c'est-à-dire le mécanisme de transfert de biens (Art. 718 C.C.). Le « moment du décès », quant à lui, permet de connaître la date à laquelle s'ouvre la succession, de déterminer les héritiers (Art. 731 à 755 C.C.), de vérifier si ces personnes peuvent hériter (Art. 725 à 730 C.C.), de déterminer le dernier domicile du défunt et donc d'un point de vue fiscal (puisque c'est la qualité d'« habitant du Royaume » du défunt qui est le critère d'application des droits de succession¹²⁴), de déterminer la base imposable des biens compris dans la succession (Art. 19 à 34 C. Succ.) ainsi que le tarif des droits de succession qui est d'application (Art. 48 à 53 C. Succ.).

¹²² Voir Chapitre IV.

¹²³ Comme nous nous intéressons à la transmission des PME familiales, il était normal de commencer par la technique de transmission par la voie successorale.

¹²⁴ DI CROCE Patricia & GAMBINI Rodolphe (1999), « Planning successoral », Signaux fiscaux, ced.samson, Diegem, p. 9.

3.4.1.2. Preuve du décès

Selon les articles 77 à 79 du Code Civil, la preuve du décès est apportée par l'acte de décès. Cet acte est établi par l'officier de l'état civil suite aux déclarations de 2 témoins, généralement les deux plus proches parents.

3.4.1.3. La notion d'habitant du Royaume

Un habitant du Royaume peut être défini comme une personne qui, au moment du décès, avait son domicile ou le siège de sa fortune en Belgique (Art. 1 C. Succ.). Son domicile est le lieu où cette personne a établi son foyer familial, ses intérêts patrimoniaux et y habite de manière effective et continue.¹²⁵

En ce qui concerne les époux, la jurisprudence a longtemps considéré que la notion d'habitant du Royaume s'appliquait de manière globale et commune. Cependant, une nouvelle jurisprudence se dégage et considère la raison pour laquelle un conjoint reste en Belgique comme importante. Par exemple, si le conjoint reste en Belgique pour y exercer une profession de manière indépendante, la jurisprudence peut déterminer le domicile fiscal *ut singuli* pour les 2 conjoints.¹²⁶

Il se peut également que les éléments constitutifs de la notion de domicile ne se situent pas dans le même pays. On est dès lors en présence d'une situation fragmentaire (« half-en-half woontoestanden »). Ces situations sont réglées au cas par cas.

3.4.1.4. La notion d'absence (Art. 3 C. des droits de succession + Art. 112 à 143 C. C.)

Les articles 112 et suivants du Code civil définissent l'absent comme « celui qui est disparu de chez lui sans donner de nouvelles, de manière telle qu'on ne sait s'il est vivant ou mort. »

L'absence est divisée en 3 périodes :

- la présomption d'absence d'une durée pouvant aller de 4 à 10 ans et au terme de laquelle un jugement de déclaration d'absence peut être prononcé ;
- l'envoi en possession provisoire des héritiers présomptifs, celui-ci n'apporte pour les envoyés qu'un droit aux revenus des avoirs de l'absent (Art. 125 C.C.) ;
- l'envoi en possession définitif qui permet aux envoyés de devenir propriétaires.

L'article 3 du Code des droits de succession assimile au décès le jugement en possession (provisoire ou définitif) ou la prise de possession constatée par des actes des héritiers, légataires ou donataires, ce qui permet ainsi la perception de l'impôt successoral.

Par contre, si le décès peut être prouvé, la succession s'ouvre à la date du décès, se liquide d'après la situation au moment du décès et les envois en possession sont annulés. Les biens de l'absent devront être restitués (Art. 130 C. C.).

¹²⁵ DI CROCE Patricia & GAMBINI Rodolphe (1999), « Planning successoral », Signaux fiscaux, ced.samson, Diegem, p.12.

¹²⁶ DI CROCE Patricia & GAMBINI Rodolphe (1999), « Planning successoral », Signaux fiscaux, ced.samson, Diegem, p.13.

Si l'absent réapparaît, il peut réclamer les revenus tirés de ses biens. En effet, l'article 127 du Code civil prévoit que « ceux qui auront joui des biens de l'absent par suite de l'envoi en possession ne seront tenus de lui rendre que :

- un cinquième des revenus s'il réapparaît dans les 15 ans suivant le jour de sa disparition ;
- un dixième des revenus s'il réapparaît après 15 ans.

Cependant, s'il réapparaît après 30 ans d'absence, il ne pourra rien réclamer.

3.4.2. La dévolution testamentaire

Au décès, la transmission des biens peut se faire soit par testament (dévolution testamentaire), soit par la loi (dévolution légale ou ab intestat). Si le défunt n'a pas rédigé un testament, sa succession sera réglée par la loi.

3.4.2.1. La dévolution légale (articles 718 à 892 Code civil)

a) Règles de base

Celle-ci est déterminée par 3 règles de base :

- **La règle des ordres** (Art. 731 à 755 Code civil) : un ordre est un groupe de parents. La loi a établi les ordres de la manière suivante :
 - 1^{er} ordre : les descendants du défunt ;
 - 2^{ème} ordre : les ascendants et collatéraux privilégiés, c'est-à-dire père, mère, frères et sœurs du défunt ou leurs descendants ;
 - 3^{ème} ordre : les ascendants ordinaires ;
 - 4^{ème} ordre : les collatéraux ordinaires (oncle, tante, cousin, grand-oncle, grand-tante)

S'il y a des parents au sein du premier ordre, on s'arrête là. S'il n'y en a pas, on se réfère au deuxième ordre et ainsi de suite.

- **La règle des degrés** : le degré est la distance de parenté entre le défunt et un héritier¹²⁷. Une fois l'ordre déterminé, on procède à une seconde élimination à l'intérieur de cet ordre en choisissant le ou les parents dont le degré de parenté est le plus proche.
- **La règle du partage par tête** : la succession est divisée en parts égales entre tous les héritiers.

b) 2 cas particuliers

- **La fente** : en cas de succession pour le 3^{ème} ou le 4^{ème} ordre, le principe de la fente est de diviser la succession en 2 parts égales, l'une pour la branche maternelle et l'autre pour la branche paternelle. Ensuite, chaque partie sera partagée à l'intérieur de la branche comme une succession indépendante.

¹²⁷ De Wilde d'Estmael Emmanuel, « Succession ... de questions », Cash !, Dossier, 20/12/2001, p. 8.

- La représentation (Art. 739 à 744 Code civil) : son principe est de permettre à une personne (les descendants des enfants, les frères et sœurs, les oncles et tantes du défunt) de remplacer un parent prédécédé qui aurait eu la qualité d'héritier s'il était vivant.

c) Sort du conjoint survivant (Art. 745bis à septies Code civil)

Selon l'article 745bis du Code civil, trois situations peuvent se présenter :

- soit le conjoint survivant vient à la succession en même temps que des descendants du défunt : dans ce cas, il aura droit à l'usufruit sur toute la succession ;
- soit il vient à la succession avec des personnes successibles autres que des descendants : il faut alors analyser le régime matrimonial des époux. Si c'est le régime de la communauté, le conjoint a droit à la pleine propriété du patrimoine commun et à l'usufruit sur les biens propres du *de cuius*. Dans le cas du régime de la séparation de biens, le conjoint survivant recueille l'usufruit sur le patrimoine commun et les biens propres du défunt.
- soit il vient seul à la succession : il recueille alors la pleine propriété de la succession.

3.4.2.2. La dévolution testamentaire (articles 967 à 1047 Code civil)

a) Règles de base

Toute personne majeure (et capable) peut rédiger un testament.

Les bénéficiaires du testament peuvent être de 3 types (Art. 1002 Code civil) :

- les légataires universels (Art. 1003 à 1009 Code civil) recueillent l'ensemble de la succession (hormis les éventuelles réserves) ;
- les légataires à titre universel (Art. 1010 à 1013 Code civil) recueillent une quote-part de la succession du défunt dont la loi lui permet de disposer ;
- les légataires particuliers (Art. 1014 à 1024 Code civil) recueillent un ou plusieurs biens déterminés.

Trois formes de testament (Art. 969 Code civil) sont possibles :

- le testament olographe (Art. 970 Code civil) doit être écrit entièrement de la main du testateur, daté et signé. Il est discret, simple à rédiger et peut être modifié par un autre testament sans que personne n'en soit informé. Cependant, il y a un risque de perte ou de destruction par une partie qui s'estimerait lésée.
- le testament par acte public (Art. 971 Code civil) est dressé devant un notaire, en présence de 2 témoins ou devant 2 notaires. Il est signé par les parties présentes.
- le testament international, écrit par le testateur ou un tiers, est signé par le testateur devant un notaire en la présence de deux témoins. Le notaire datera le testament et y annexera un document attestant que les formalités légales ont été respectées. Il présente l'avantage d'être aisément exécuté dans tous les pays étrangers qui ont ratifié la convention adoptant cette forme internationale de testament. Il est néanmoins plus coûteux.

Il faut savoir que tout nouveau testament annule le précédent.

Cependant, le testateur ne peut pas rédiger son testament en toute liberté. En effet, une partie de la succession doit être réservée à certains héritiers privilégiés. Dans l'ordre, ce sont les enfants du défunt ou descendants de ces enfants, et ensuite les ascendants. Cette réserve représente la moitié des biens si le défunt laisse un enfant, deux tiers s'il laisse deux enfants ou trois quarts s'il laisse trois enfants ou plus (Art. 913 Code civil). Enfin, le conjoint

survivant a droit à l'usufruit sur la moitié de la succession. En outre, le conjoint dispose d'une réserve spéciale d'usufruit sur les biens préférentiels c'est-à-dire le logement principal de la famille ainsi que les meubles qui le composent et ce, même si leurs valeurs dépassent la moitié de la succession.

La partie dont le testateur dispose librement est la quotité disponible.

3.4.3. La déclaration de succession et les conditions pour pouvoir succéder

3.4.3.1. Dépôt de la déclaration (Art. 35 à 47 Code des droits de succession)

Selon l'article 38 du Code des droits de succession, une déclaration de succession doit être déposée par soit les héritiers ou les légataires universels ou les donataires universels (c'est-à-dire ceux qui obtiennent la totalité de la succession suite à une donation faite par le défunt de son vivant et prenant effet au moment du décès). Cette déclaration doit être déposée auprès du bureau de succession dans le ressort duquel le défunt a eu son domicile fiscal au cours des cinq dernières années¹²⁸ et concerne tous les biens y compris les biens qui sont légués aux légataires à titre universel et/ou à titre particulier. Le domicile fiscal peut être défini comme « l'endroit où le défunt avait établi son habitation effective, réelle, permanente, sa famille, son centre d'activités et le siège de ses affaires¹²⁹. » Si le défunt a eu son domicile dans plus d'un endroit, le bureau sera celui où son domicile fiscal a été établi le plus longtemps pendant ladite période.

L'article 40 du Code des droits de succession précise que les délais pour renvoyer la déclaration sont de maximum 5 mois en cas de décès survenu en Belgique, de 6 en cas de décès survenu dans un autre pays européen ou de 7 mois en cas de décès survenu dans un pays non-européen. En l'absence de déclaration, le receveur peut décider d'appliquer la taxation d'office (art. 47 Code des successions) c'est-à-dire qu'il déterminera lui-même l'actif de la succession en fonction des informations et des données dont il dispose.

3.4.3.2. Contenu de la déclaration

a) L'actif (Art. 19 à 26 Code des droits de succession)

A l'actif de la succession, on trouve les immeubles, les créances, les comptes bancaires, les intérêts, le mobilier, les linges, les bijoux, les rentes, la nue-propriété c'est-à-dire la pleine propriété moins l'usufruit (usufruit = pleine propriété x 4 % x coefficient « dégressif » en fonction de l'âge de l'usufruitier) et, le cas échéant, l'entreprise (représentée par des actions ou des titres représentatifs du capital) (Art. 21 V et VI Code des droits de successions).

Détermination de la valeur des actions :

Lorsque les actions de l'entreprise sont cotées en bourse, la valeur est le prix courant publié dans les annexes du Moniteur belge soit dans le mois suivant le décès soit l'un des 2 prix courants postérieurs si les bénéficiaires ont marqué leur choix dans la déclaration (Art. 21 III

¹²⁸ (1) Le fiscalogues, « Déclaration de succession : à la recherche du bureau compétent », n° 850, 14/06/2002, pp. 3 à 5.

(2) Le fiscalogues, « Où la déclaration de succession doit-elle être déposée ? », n° 832, 08/02/2002, p. 6.

¹²⁹ Le fiscalogues, « Déclaration de succession : à la recherche du bureau compétent », n° 850, 14/06/2002, p. 3.

Code des droits de successions). Le prix courant d'une action correspond à la moyenne des cotations du titre en bourse sur un mois.

Lorsque les actions ne sont pas cotées en bourse, par exemple dans le cas d'une société familiale, il faut déterminer la valeur vénale des actions. A ce sujet, une étude de Sarotte J. et Walvarens L. parue dans le Recueil général de l'enregistrement et du notariat propose 4 méthodes d'évaluation :

- 1) la valeur intrinsèque : c'est une méthode comptable calculant l'actif net corrigé de l'entreprise ;
- 2) la valeur de rendement : c'est une capitalisation du bénéfice moyen après impôt de la société au taux sans risque (taux des OLO's à 10 ans) majoré d'une prime de risque pouvant aller de 30 à 50 % selon la conjoncture, le secteur, la gestion de l'entreprise, ... ;
- 3) la valeur de rentabilité : c'est une capitalisation des dividendes distribués à un taux variant de 2,5 % à 4 % majoré d'une prime de risque pouvant aller de 30 à 50 % ;
- 4) le cash flow : c'est une capitalisation du cash flow (bénéfice après impôt + charges non décaissées) au taux sans risque majoré d'une prime de risque pouvant aller de 30 à 50 %.

Il faut également tenir compte de l'importance de la participation dans l'entreprise car des réductions peuvent être appliquées :

- pas de réduction en cas de participation supérieure à 75 % ;
- 10 % de réduction pour une participation comprise entre 50 et 75 % ;
- 15 % de réduction pour une participation comprise entre 25 et 50 % ;
- 20 à 25 % de réduction pour une participation inférieure à 25 %.

D'autres réductions peuvent également être obtenues pour des titres difficilement transmissibles.

Cependant, il faut reconnaître que la valeur de quelques actions dans une société familiale est quasi nulle s'il n'y a pas d'acheteurs potentiels.¹³⁰

b) Le passif (Art. 27 à 34 Code des droits de succession)

Le passif peut être déduit de l'actif conformément à l'article 27 du Code de succession. Il est composé de toutes les dettes existantes au moment du décès et des frais funéraires.

Si les héritiers savent que, par exemple l'entreprise est en faillite et que donc le défunt laisse plus de dettes que d'actifs, ils peuvent directement renoncer à la succession. Par contre, s'ils savent que la succession ne comprend pas ou peu de dettes, ils peuvent l'accepter purement et simplement. Lorsque la situation n'est pas claire, il vaut mieux accepter la succession sous bénéfice d'inventaire. Cela signifie qu'ils doivent faire dresser un inventaire pour connaître l'actif et les dettes de la succession. A ce moment, ils pourront prendre une position définitive.

3.4.4. Le tarif des droits de succession

Le Code des droits de succession (AR n°308 du 31 mars 1936, loi du 4 mai 1936) a subi de nombreuses modifications, notamment concernant les transmissions d'entreprises. En effet, depuis le 1^{er} janvier 1997, la Région wallonne, la Région flamande et la Région de Bruxelles-

¹³⁰ Bailleux A., « Quelle est la valeur réelle d'une action », La Libre Entreprise, 13/01/1996.

Capitale ont chacune une réglementation spécifique en matière de droits de succession. L'Etat fédéral (avec l'accord des Régions) reste compétent pour la fixation de la base imposable (actif net successoral) et les Régions fixent les tarifs et exonérations.

D'une manière générale, le droit de succession est établi sur la valeur nette de la succession d'un habitant du royaume, c'est-à-dire sur la valeur nette de tous les biens appartenant au défunt (meubles et immeubles, situés en Belgique et à l'étranger), déduction faite des dettes et des frais funéraires.¹³¹

La base imposable correspond à la valeur vénale des biens au jour du décès.

C'est un impôt progressif par tranches et proportionnel à partir d'un certain montant.

Le tarif des droits de succession varie en fonction de 3 critères :

- le degré de parenté entre le défunt et l'héritier ;
- la part nette recueillie par chaque héritier ;
- la Région dans laquelle s'ouvre la succession.¹³²

Les articles 48 à 53 du Code des droits de succession fixent le tarif des droits de succession. L'article 48 a été modifié par l'article 1 du Décret du 14/11/2001 (M.B. 29/11/2001).

3.4.4.1. Tarifs et réglementation en Région wallonne

3.4.4.1.1. Tarif en ligne directe, entre époux et entre cohabitants légaux

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	12.500,00	3 %	
12.500,01	à	25.000,00	4 %	375,00
25.000,01	à	50.000,00	5 %	875,00
50.000,01	à	100.000,00	7 %	2.125,00
100.000,01	à	150.000,00	10 %	5.625,00
150.000,01	à	200.000,00	14 %	10.625,00
200.000,01	à	250.000,00	18 %	17.625,00
250.000,01	à	500.000,00	24 %	26.625,00
au-delà de		500.000,01	30 %	86.625,00

Le cohabitant légal est la personne qui, au moment de l'ouverture de la succession, était domiciliée avec le défunt et avait avec celui-ci une déclaration de cohabitation légale depuis au moins un an¹³³, conformément aux dispositions du livre III, titre Vbis du Code civil.

Il faut noter qu'il existe des réductions (Art. 56 à 60 Code des droits de succession). Ainsi, pour le bénéficiaire de la succession qui a au moins 3 enfants vivants n'ayant pas atteint l'âge de 21 ans, les droits sont réduits de 2 % pour chacun de ces enfants (avec un maximum de

¹³¹ Deloddere E. & Valenduc Ch., « Mémento fiscal 2002 », Service d'Etudes et de Documentation du Ministère des finances, p. 119.

¹³² Deloddere E. & Valenduc Ch., « Mémento fiscal 2002 », Service d'Etudes et de Documentation du Ministère des finances, pp. 119-120.

¹³³ Le fiscologue, « Régime wallon des droits de succession pour cohabitants légaux », n° 825, 07/12/2001, p. 2.

62,00 € par enfant). Si c'est le conjoint survivant qui est le bénéficiaire, la réduction est portée à 4 % par enfant n'ayant pas atteint l'âge de 21 ans, avec un maximum de 124 € par enfant.

Il existe également des exemptions (Art. 54 à 55bis Code des droits de succession). Par exemple, en ligne directe ou entre époux, les premiers 12.500,00 € sont exemptés de droits de succession (mais entrent en ligne de compte pour le barème). Cet abattement est augmenté, en faveur des enfants du défunt, de 2.500,00 € pour chaque année restant à courir jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de 21 ans. Cet abattement est également augmenté en faveur du conjoint (ou du cohabitant légal) de la moitié des abattements supplémentaires dont bénéficient ensemble les enfants communs. Est également exempt du droit de succession, tout ce qui est recueilli par tous les autres héritiers, légataires ou donataires si le montant net est inférieur à 620,00 €.

Une réduction est également prévue pour les entreprises : « lorsque la part recueillie par le conjoint ou le cohabitant légal ou par un héritier en ligne directe dépasse 250.000 € et se compose d'avoirs investis professionnellement dans une entreprise industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, ces avoirs sont imposés au taux de 22 % entre 250.000 € et 500.000 € et à 25 % au-delà de 500.000 € » (article 48/2 du Code des droits de succession). Ce régime de base s'applique aux successions qui ne comprennent pas de biens pouvant bénéficier du taux réduit à 3 % pour les successions d'entreprises (voir le point 3.4.4.1.5.).

3.4.4.1.2. Tarif entre frères et sœurs

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	12.500,00	20 %	
12.500,01	à	25.000,00	25 %	2.500,00
25.000,01	à	75.000,00	35 %	5.625,00
75.000,01	à	175.000,00	50 %	23.125,00
Au-delà de		175.000,01	65 %	73.125,00

3.4.4.1.3. Tarif entre oncles, tantes, neveux et nièces

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	12.500,00	25 %	
12.500,01	à	25.000,00	30 %	3.125,00
25.000,01	à	75.000,00	40 %	6.875,00
75.000,01	à	175.000,00	55 %	26.875,00
Au-delà de		175.000,01	70 %	81.875,00

3.4.4.1.4. Tarif pour les autres personnes

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	12.500,00	30 %	
12.500,01	à	25.000,00	35 %	3.750,00
25.000,01	à	75.000,00	50 %	8.125,00
75.000,01	à	175.000,00	65 %	33.125,00
Au-delà de		175.000,01	80 %	98.125,00

3.4.4.1.5. Réduction pour la transmission d'entreprise (Article 60bis du Code des droits de succession)

Dans le cas d'une transmission d'entreprise, le paiement des droits de succession peut poser de graves problèmes de trésorerie si les biens concernés par la succession sont immobilisés dans l'entreprise. Parfois, la pérennité même de l'entreprise peut en être compromise car il faudra vendre une partie des biens ou prélever toutes les liquidités de l'entreprise pour payer ces droits de succession.

Le 7 décembre 1994, la Commission européenne a adopté une recommandation¹³⁴ sur la transmission des PME en vue de favoriser leur continuité. Dans celle-ci, la Commission recommande aux Etats membres à prendre les mesures nécessaires pour faciliter la transmission des PME et ce, dans le but d'assurer la survie des entreprises et le maintien des emplois qui y sont attachés. Ils sont ainsi invités à prendre des mesures appropriées pour compléter leur cadre juridique, fiscal et administratif, de manière à :

- « sensibiliser le chef d'entreprise aux problèmes de la transmission et, par-là, l'inciter à préparer cette opération de son vivant ;
- créer un environnement financier favorable à la réussite de la transmission ;
- permettre à l'entrepreneur de pouvoir préparer efficacement sa transmission en lui offrant les instruments appropriés ;
- assurer la continuité des sociétés de personnes et des entreprises individuelles en cas de décès d'un des associés ou de l'entrepreneur ;
- assurer la réussite de la transmission familiale en évitant que l'imposition de la succession et de la donation ne mette en péril la survie de l'entreprise ;

¹³⁴ Recommandation de la Commission, du 7 décembre 1994, sur la transmission des petites et moyennes entreprises, 94/1069/CE, Journal officiel n° L 385 du 31/12/1994, pp. 14-17.

- *encourager fiscalement l'entrepreneur à transmettre son entreprise par vente ou à la faire reprendre par les salariés, principalement lorsqu'il n'y a pas de successeur au sein de sa famille. »*

Cette recommandation s'adresse donc à la Belgique. Le problème est que les droits de succession font l'objet d'un partage de compétence : l'Etat fédéral détermine l'assiette des droits de succession tandis que les Régions déterminent la tarification, les exonérations et encaissent la recette des droits de succession.

Des négociations ont donc pris place entre les trois Régions et l'Etat fédéral pour modifier la législation sur les droits de succession. Le législateur flamand n'a pas attendu la fin des négociations pour modifier la législation en Région flamande. La Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale ont suivi.

Règle

Suite à l'adoption par le Conseil régional wallon du Décret-programme du 17 décembre 1997, publié au Moniteur belge le 27 janvier 1998, le taux pour les successions d'entreprises est, sous certaines conditions, de 3 % depuis le 1^{er} janvier 1998. Néanmoins, quelques modifications sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 1999.

Pour avoir droit au taux de 3 %, la succession doit porter sur :

- soit une universalité, une branche d'activité ou un fonds de commerce au moyen desquels le défunt ou son conjoint exerçait directement une exploitation industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou forestière dans un Etat membre de l'Union européenne. Si le chef d'entreprise avait déjà confié la gestion de l'entreprise à son ou ses successeur(s), le taux réduit ne sera pas d'application car il faut une exploitation directe par le défunt ;
- soit la pleine propriété de titres d'une société exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou forestière dont le siège de direction effective est dans un Etat membre de l'Union européenne.

Le Décret-programme du 16 décembre 1998 (article 1^{er}) vise les entreprises en « personne physique » et en « société » si elles occupent du personnel inscrit à l'ONSS. Par contre, les professions libérales, les holdings, les sociétés patrimoniales, y compris les sociétés immobilières, en sont exclues.

Les raisons qui ont incité le Ministre à exclure les professions libérales sont les suivantes :¹³⁵

- ces professions n'exigent pas des actifs professionnels aussi importants que les activités artisanales, industrielles ou agricoles ;
- il ne faut pas attendre le décès de son père pour exercer ces professions ;
- les notaires et les huissiers de justice sont exclus par nature du taux réduit car ces professions ne peuvent être cédées, il y aurait donc une discrimination au sein des titulaires de professions libérales si elles pouvaient bénéficier du taux de 3 %.

Le taux réduit ne concerne que la part nette des successeurs, c'est-à-dire la valeur de l'ensemble de l'activité ou des titres, diminuée des dettes et des frais funéraires.

¹³⁵ Le fiscologue, « Professions libérales :exclues pour éviter une discrimination », n° 651, 06/03/1998, pp. 7-8.

Conditions

- Participation minimale : l'ensemble des titres à transmettre doit représenter au moins 25 % des droits de vote lors de l'assemblée générale. Cette condition ne concerne donc que les successions d'entreprises exercées sous forme sociétaire ;
- L'entreprise doit poursuivre son activité pendant au moins 5 ans après le décès ;
- Les avoirs investis dans l'activité ou le capital social de la société ne peuvent pas diminuer suite à des prélèvements ou des distributions au cours des 5 années qui suivent le décès ;
- Le personnel de l'entreprise doit être maintenu à au moins 75 % d'année en année au cours des 5 années qui suivent le décès ;
- Les successeurs doivent remettre au receveur compétent, en même temps que la déclaration, une attestation délivrée par le Gouvernement de la Région wallonne attestant que les conditions pour bénéficier du taux réduit sont remplies¹³⁶. Ils devront ensuite prouver annuellement pendant les 5 années qui suivent le décès que les conditions pour bénéficier du taux réduit sont toujours remplies.

Règle de progressivité

Si, en plus de l'entreprise ou une partie de celle-ci, le successeur reçoit d'autres biens dans la succession (appelés « émoluments » dans le décret), la part nette soumise au taux réduit s'ajoute à ces biens pour calculer l'impôt dû sur ces derniers car le barème des droits de succession est progressif.

3.4.4.2. Tarifs et réglementation en Région flamande

De nombreuses modifications apportées par la Région flamande au Code des droits de succession ont eu lieu¹³⁷ mais nous allons principalement nous attarder sur celles qui traitent des transmissions d'entreprises (Art. 60bis Code Successions applicable en Région Flamande). Avant cela, voici un aperçu des taux en vigueur en Région flamande.

3.4.4.2.1. Tarif en ligne directe, entre époux et entre cohabitants légaux

Tranche (montant net en €)	Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01 à 50.000,00	3 %	
50.000,01 à 250.000,00	9 %	1.500,00
Au-delà de 250.000,01	27 %	19.500,00

Le cohabitant légal est la personne qui, au moment de l'ouverture de la succession, était domiciliée avec le défunt conformément aux dispositions du livre III, titre Vbis du Code civil ou qui vivait avec le défunt sans interruption depuis au moins un an et qui tenait un ménage

¹³⁶ Arrêté du Gouvernement wallon du 17/03/1999 relatif aux droits de succession en cas de transmission d'entreprises, M.B. du 22/04/1999.

¹³⁷ Décret du 20/12/1996, MB du 31/12/1996 ; Décret du 15/04/1997, MB du 25/04/1997 ; Décret du 17/06/1997, MB 24/06/1997 ; Décret du 8/07/1997, MB du 22/10/1997 ; Décret du 15/07/1997, MB du 1/10/1997 ; Décret du 7/07/1998, MB du 28/08/1998 ; Décret du 19/12/1999, MB du 31/12/1998 ; Circulaire n°1 du 24/03/1997 de l'administration de la TVA, de l'enregistrement et des domaines ; Circ. n°10 du 15/10/1997 ; Circ. n° 2 du 23/03/1998 ; Circ. n° 7 du 18/05/1999.

commun avec lui (= participation aux dépenses ménagères). Les cohabitants légaux (« samenwonende personen » en néerlandais) peuvent donc être des concubins, qu'ils soient ou non de sexe différent, mais aussi un frère et une sœur par exemple.

L'article 48 a été modifié par les articles 14 du Décret du 20/06/96, 2 du Décret du 15/04/97, 2 du Décret du 15/07/97, 8 du Décret du 30/06/00 et 2 du Décret du 01/12/00.

Pour calculer les droits de succession, il faut faire la distinction suivante :

- s'il s'agit d'héritiers en ligne directe et/ou du conjoint ou cohabitant survivant, la masse successorale recueillie par chaque héritier doit être divisée entre biens meubles et biens immeubles. Le tarif s'applique une première fois sur les biens immeubles et une seconde fois sur les biens meubles et ce, pour chaque héritier. Ceci a pour effet de diminuer considérablement les droits de succession par rapport au régime général applicable dans le reste du pays ;
- s'il s'agit de frères et sœurs, le tarif s'applique sur la part nette globale de chacun d'eux. La distinction entre biens immeubles et biens meubles n'est plus valable ici. ;
- s'il s'agit d'autres personnes, le tarif s'applique sur la somme totale des parts nettes des héritiers de ce groupe.

3.4.4.2.2. Tarif pour les autres personnes

Tranche (montant net en €)	Taux d'imposition		Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)	
	entre frères et sœurs	entre tous les autres	entre frères et sœurs	entre tous les autres
0,01 à 75.000,00	30 %	45 %		
75.000,01 à 125.000,00	55 %	55 %	22.500,00	33.750,00
Au-delà de 125.000,01	65 %	65 %	50.000,00	61.250,00

Nous remarquons que la catégorie « Autres » regroupe les ayants droits du 3^{ème} degré en ligne collatérale alors qu'ils figurent dans la catégorie « Entre oncles et tantes et neveux et nièces » dans les 2 autres Régions.

Par base imposable, il faut entendre la part nette de chacun des ayants droits en ce qui concerne les frères et sœurs. En ce qui concerne tous les autres, la base imposable est la somme des parts nettes recueillies ensemble par tous les ayants droits de cette catégorie.

3.4.4.2.3. Exemptions et réductions

Par rapport à la Région wallonne, l'article 54 du Code des droits de succession concernant les exemptions est abrogé depuis le 01/01/97. L'article 56 du Code des droits de succession concernant les réductions a été modifié de nombreuses fois. Ainsi, les droits de succession sont réduits de :

- $500 \text{ €} \times \{1 - (\text{part}/50.000)\}$ en cas d'une obtention en ligne directe, entre conjoints ou cohabitants, si l'obtention nette n'excède pas 50.000 €. Au-delà d'une part successorale de 50.000 €, il n'existe plus de réduction ;
- $2.500 \text{ €} \times \{1 - (\text{part}/75.000)\}$ en cas d'une obtention par un frère ou une sœur, si l'obtention nette se situe entre 18.750 € et 75.000 €. Si l'obtention nette n'excède pas 18.750 €, la réduction sera de $2.000 \text{ €} \times (\text{part}/20.000)$;
- $2.400 \text{ €} \times \{1 - (\text{total des parts}/75.000)\}$ en cas d'une obtention par des personnes autres que les héritiers en ligne directe, le conjoint ou cohabitant ou frère ou sœur, si la somme de

leurs parts nettes se situe entre 12.500 € et 75.000 €. Si celle-ci n'excède pas 12.500 €, la réduction sera de 2.000 € x (total des parts/12.500). Ensuite, la réduction sera répartie proportionnellement. Au-delà de 75.000 € (total des parts), il n'y a pas de réduction ;

- 75 € pour chaque année restant à courir jusqu'à ce que l'enfant du défunt atteigne l'âge de 21 ans. Le conjoint (ou le cohabitant) bénéficiera de la moitié des réductions dont bénéficient les enfants communs.

Une réduction est également prévue pour les entreprises : « *lorsque la part recueillie par le conjoint ou le cohabitant légal ou par un héritier en ligne directe dépasse 250.000 € et se compose d'avoirs investis professionnellement dans une entreprise industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, ces avoirs sont imposés au taux de 22 % entre 250.000 € et 500.000 € et à 25 % au-delà de 500.000 €* » (article 48/2 du Code des droits de succession). Ce régime de base s'applique aux successions qui ne comprennent pas de biens pouvant bénéficier du taux réduit à 3 % pour les successions d'entreprises.

3.4.4.2.4. Réduction pour la transmission d'entreprise (Article 60bis du Code des droits de succession)

Les successions d'entreprises familiales ainsi que les actions ou parts ou créances sur une société familiale sont exonérées de droits de succession tant en ligne directe qu'entre époux, en ligne collatérale et entre toutes autres personnes, y compris entre cohabitants.

La réglementation flamande s'adresse aux successions d'un habitant du Royaume s'ouvrant en Région flamande et aux droits de mutations par décès relatifs au décès d'un non-habitant du Royaume.

Définition de l'entreprise familiale

Par entreprise familiale, on entend l'entreprise industrielle, commerciale ou agricole ou une profession libérale, exploitée ou exercée personnellement par le défunt et/ou son conjoint.

Par société de famille, on entend la société dont le siège de direction effective est situé dans l'Union européenne et qui satisfait à 3 conditions :

- La condition de participation :
Le *de cujus* et/ou son conjoint doivent avoir détenu au moins 50 % de l'entreprise ou des actions de la société sans interruption au cours des 5 années précédant le décès¹³⁸. Ce délai a été ramené à 3 ans¹³⁹ depuis le 01/01/1999.
Pour détenir ce taux, on prend en considération les avoirs et actions détenus par les descendants et les conjoints jusqu'au second degré inclus. De même, depuis le 01/01/1998, on inclut également les avoirs et actions détenus par des ascendants ou des descendants ou frères ou sœurs prédécédés. Pour les holdings, la condition de participation est déterminée sur base consolidée¹⁴⁰.
- La condition d'emploi :
L'entreprise doit avoir occupé au moins 5 travailleurs à temps plein dans la Région flamande pendant les 3 années qui ont précédé le décès. Pour bénéficier de l'exonération, il faut donc qu'un minimum d'emplois soient localisés en Flandre mais pas

¹³⁸ Décret du 20/12/1996.

¹³⁹ Art. 48 du Décret du 19/12/1998.

¹⁴⁰ VERSTAPPEN J., « La réforme des droits de succession en Région flamande », R.G.E.N., pt. 89, p. 293.

nécessairement son siège social. Il est donc impossible pour un chef d'entreprise dont le siège d'exploitation se situerait en Wallonie ou à Bruxelles de se faire exonérer en installant son domicile en Flandre.

Cependant, il existe une règle dérogatoire dégressive lorsque l'entreprise occupe entre 4 et 1 travailleur(s) en Flandre. En effet, le taux est appliqué respectivement à 80 %, 60 %, 40 % ou 20 % de la valeur nette de la société ou des actions lorsque l'entreprise emploie 4, 3, 2 ou 1 travailleur(s)¹⁴¹.

▪ La tenue des comptes annuels

L'entreprise pourra bénéficier de l'exonération si elle établit ses comptes annuels conformément à l'arrêté royal du 8 octobre 1976 relatif aux comptes annuels des entreprises pendant une période de 3 ans avant le décès jusqu'à 5 ans après le décès. Certaines entreprises doivent donc s'y soumettre volontairement (entreprise exercée en personne physique, profession libérale, société en nom collectif, société en commandite simple, ...)

Conditions

- Il faut une déclaration spontanée des biens concernés par l'exonération et non une déclaration suite à la requête de l'Administration ou à la suite d'une enquête.
- Il faut faire une demande expresse car il n'y a pas d'application d'office du taux réduit.
- Il faut joindre à la déclaration une attestation délivrée par la Communauté flamande certifiant que les conditions légales sont remplies.

Maintien de l'emploi

Depuis le 1^{er} janvier 1999, l'exonération n'est conservée que si le nombre moyen de membres du personnel employés en Région flamande, calculé à la fin de chacune des 5 premières années qui suivent le décès, est au moins égal à 50 % du nombre de membres du personnel au moment du décès. Si le nombre de travailleurs employés est inférieur à l'expiration de la période de 5 ans, l'impôt au tarif normal est dû¹⁴².

Pour les entreprises de moins de 5 travailleurs, ce taux n'est conservé que si les bénéficiaires de la succession conservent les actions ou créances pendant au moins 5 ans après le décès. Pour les entreprises de plus de 5 travailleurs, il n'y a pas d'obligation de conserver les titres de l'entreprise familiale.

Exclusion

Ne sont pas exonérés, à moins que les successeurs prouvent qu'ils répondent à des besoins légitimes de caractère financier ou économique :

- dans les successions d'entreprises familiales, les avoirs investis dans l'entreprise au cours des 3 années précédant le décès ;
- dans les successions de sociétés de famille, les augmentations de capital ou les emprunts investis dans la société au cours des 3 années précédant le décès.

¹⁴¹ (1) Le Fiscologue, n°599, 31/01/1997, 5 et n°600, 07/02/1997, 5 et seq.

(2) Le Fiscologue, « Le gouvernement flamand « interprète » les conditions d'exemption ? », n° 829, 18/01/2002, pp. 4-7.

¹⁴² Art. 48 du Décret du 19/12/1998.

3.4.4.3. Tarifs et réglementation en Région bruxelloise

Comme pour les Régions wallonnes et flamandes, nous allons commencer par un aperçu du tarif en vigueur dans cette Région. Ensuite, nous verrons les modifications apportées au Code des droits de succession en Région bruxelloise pour la transmission d'entreprise.

Le tarif des droits de succession était exactement le même que celui qui était appliqué en Région wallonne jusqu'au 31 décembre 2002. Depuis le 1^{er} janvier 2003, voici les nouveaux taux en vigueur¹⁴³.

3.4.4.3.1. Tarif en ligne directe, entre époux et entre cohabitants légaux

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	50.000,00	3 %	
50.000,01	à	100.000,00	8 %	1.500,00
100.000,01	à	175.000,00	9 %	5.500,00
175.000,01	à	250.000,00	18 %	12.250,00
250.000,01	à	500.000,00	24 %	25.750,00
au-delà de	à	500.000,01	30 %	85.750,00

Les cohabitants légaux ne sont cependant soumis au taux en ligne directe et entre époux qu'à partir du 01/01/2003¹⁴⁴. Auparavant, ils étaient repris dans le tarif Autres personnes.

Les exemptions prévues aux articles 54 à 55bis du Code des droits de succession ont également été revues à la hausse à partir du 01/01/2003. Par exemple, en ligne directe ou entre époux, les premiers 15.000,00 € sont exemptés de droits de succession (mais entrent en ligne de compte pour le barème). Cet abattement est augmenté, en faveur des enfants du défunt, de 2.500,00 € pour chaque année restant à courir jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de 21 ans. Cet abattement est également augmenté en faveur du conjoint (ou du cohabitant légal) de la moitié des abattements supplémentaires dont bénéficient ensemble les enfants communs. Est également exempt du droit de succession, tout ce qui est recueilli par tous les autres héritiers, légataires ou donataires si le montant net est inférieur à 1.250,00 €.

Une réduction est également prévue pour les entreprises : « lorsque la part recueillie par le conjoint ou le cohabitant légal ou par un héritier en ligne directe dépasse 250.000 € et se compose d'avoirs investis professionnellement dans une entreprise industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, ces avoirs sont imposés au taux de 22 % entre 250.000 € et 500.000€ et à 25 % au-delà de 500.000 € » (article 48/2 du Code des droits de succession). Ce régime de base s'applique aux successions qui ne comprennent pas de biens pouvant bénéficier du taux réduit à 3 % pour les successions d'entreprises.

¹⁴³ Art. 48/2 modifié par l'art. 3, Ordonnance 20.12.2002 (M.B. 31.12.2002) entrée en vigueur le 01.01.2003.

¹⁴⁴ Le fiscalogues, « Bruxelles aussi prend soin des cohabitants », n°849, 07/06/2002, p. 2.

3.4.4.3.2. Tarif entre frères et sœurs

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	12.500,00	20 %	
12.500,01	à	25.000,00	25 %	2.500,00
25.000,01	à	50.000,00	30 %	5.625,00
50.000,01	à	100.000,00	40 %	13.125,00
100.000,01	à	175.000,00	55 %	33.125,00
175.000,01	à	250.000,00	60 %	74.375,00
Au-delà de		250.000,01	65 %	119.375,00

3.4.4.3.3. Tarif entre oncles, tantes, neveux et nièces

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	50.000,00	35 %	
50.000,01	à	100.000,00	50 %	17.500,00
100.000,01	à	175.000,00	60 %	42.500,00
Au-delà de		175.000,01	70 %	87.500,00

3.4.4.3.4. Tarif pour les autres personnes

Tranche (montant net en €)			Taux d'imposition	Impôt cumulé des tranches précédentes (en €)
0,01	à	50.000,00	40 %	
50.000,01	à	75.000,00	55 %	20.000,00
75.000,01	à	175.000,00	65 %	33.750,00
Au-delà de		175.000,01	80 %	98.750,00

Remarque : Les tarifs pour les autres personnes et entre oncles, tantes, neveux et nièces sont appliqués sur la somme des parts recueillies par ces personnes dans la valeur imposable des biens. Par contre, les tarifs en ligne directe et entre frères et sœurs sont appliqués par ayant droit sur sa part dans la valeur imposable des biens.

3.4.4.3.5. Réduction pour la transmission d'entreprise (Article 60bis du Code des droits de succession)

Règles

Suite à une ordonnance du 29 octobre 1998, un taux réduit de 3 % est appliqué depuis le 1^{er} janvier 1999 aux successions de PME et ce, indépendamment du lien de parenté entre le défunt et les successeurs. Les professions libérales de même que les certificats d'actions ou de parts sociales peuvent également bénéficier de ce taux réduit.

Pour avoir droit au taux réduit, la succession doit porter sur :

- soit une universalité de biens, une branche d'activité ou un fonds de commerce au moyen desquels le défunt ou son conjoint exerçait une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, une profession libérale ou une charge ou office ;

- soit la pleine propriété de titres d'une société exerçant une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole, une profession libérale dont le siège de direction effectif est dans un Etat membre de l'Union européenne.

Comme en Région wallonne, les sociétés holdings et de patrimoine sont exclues du taux réduit.

Le taux réduit ne concerne que la part nette des successeurs, c'est-à-dire la valeur de l'ensemble de l'activité ou de la profession libérale ou des titres, diminuée des dettes ou de la partie des dettes qui se rapportent exclusivement à ces biens. Comme en Région wallonne, la réserve de progressivité est d'application.

Conditions

- L'entreprise doit être une PME. La définition de la PME est une entreprise qui emploie moins de 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 40 millions d'euros ou dont le total du bilan est inférieur à 27 millions d'euros et qui respecte la condition d'indépendance c'est-à-dire que 25 % ou plus de son capital ne peut pas être détenu par une grande entreprise (art. 60bis §2 Code des droits de succession)¹⁴⁵.
- L'activité principale de la société doit être poursuivie en Belgique pendant les 5 années qui suivent le décès.
- Le personnel de l'entreprise doit être maintenu à au moins 75 % d'année en année durant les 5 années qui suivent le décès. Il est à remarquer que contrairement aux autres Régions, aucune exigence minimale d'emploi n'est prévue.
- Les avoirs investis dans l'activité ou la profession libérale ou dans le capital de la société ne peuvent pas diminuer suite à des versements ou des remboursements au cours des 5 années qui suivent le décès.
- Les successeurs doivent remettre au receveur compétent, en même temps que la déclaration, une attestation délivrée par le Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale attestant que les conditions pour bénéficier du taux réduit sont remplies¹⁴⁶. Ils devront ensuite prouver annuellement pendant les 5 années qui suivent le décès que les conditions pour bénéficier du taux réduit sont toujours remplies.
- Participation minimale : L'ensemble des titres à transmettre doit représenter au moins 25 % des droits de vote lors de l'assemblée générale. Cette condition ne concerne donc que les successions d'entreprises exercées sous forme sociétaire.

Conclusion

Pour avoir droit au taux réduit de 3 % sur la transmission d'entreprise, il faut respecter certaines conditions, et ce quelle que soit la région dans laquelle s'ouvre la succession. Ces conditions sont semblables dans les trois régions, bien qu'il existe quelques légères différences. Par exemple, le fait qu'il n'y ait pas d'exigence minimale d'emplois ou que les professions libérales soient admises au taux réduit en Région de Bruxelles-Capitale. Par ailleurs, il est à noter qu'en Région flamande, les successions d'entreprises familiales ainsi que les actions ou parts ou créances sur une société familiale sont totalement exonérées de droits de succession tant en ligne directe qu'entre époux, en ligne collatérale et entre toutes autres personnes, y compris entre cohabitants. En cas de non-respect de ces conditions, les

¹⁴⁵ Le fiscologue, « Région bruxelloise : même pour les PME sans personnel », n° 714, 02/07/1999, pp. 6-8.

¹⁴⁶ Arrêté du Gouvernement wallon du 17/03/1999 relatif aux droits de succession en cas de transmission d'entreprises, M.B. du 22/04/1999.

successors devront payer les droits de succession calculés au tarif normal ainsi que des intérêts de retard à compter de la date d'expiration du délai de paiement des droits (soit deux mois après l'expiration du délai de déclaration).

SYNTHESE du Chapitre III

Nous constatons que les causes se trouvant à l'origine de l'échec des transmissions d'entreprises familiales sont nombreuses. L'absence ou le manque de préparation constitue le premier facteur d'échec des transmissions et trouve principalement son origine dans les problèmes émotionnels qu'il est difficile de surmonter. En effet, le chef d'entreprise éprouve des réticences psychologiques lors de la passation de pouvoir car cela signifie pour lui la fin d'une carrière mais aussi la fin d'une vie.

Dans son étude, O. MEIER¹⁴⁷ met en évidence 5 motifs de résistance culturelle et psychologique : la perte de pouvoir, la perte de légitimité professionnelle et sociale, le risque de déconstruction, la perte de repère et de sens, le refus de la vieillesse et de la mort. Bref, se séparer du pouvoir et des privilèges qui accompagnent l'exercice de ce pouvoir est très difficile. En délaissant l'importance qu'il accorde à ses intérêts professionnels, le chef d'entreprise se retrouve devant un vide existentiel, c'est-à-dire que pour lui, en dehors de son entreprise, il n'y a rien d'intéressant. Alors, souvent de manière inconsciente, le chef d'entreprise fait tout ce qu'il peut pour retarder la transmission de l'entreprise suite à la peur de la mort, de perdre son identité, ses pouvoirs. Ce retard peut également découler d'un souci d'égalité de chacun des enfants qu'il n'est peut être pas possible de réaliser et d'une crainte de l'apparition de conflits familiaux.

Si la transmission de l'entreprise familiale pose tant de problèmes, c'est principalement dû à son caractère familial. En effet, la famille et l'entreprise sont étroitement liées et il n'est pas toujours facile de concilier les intérêts de chacun de ces deux sous-systèmes. La transmission de l'entreprise constitue une véritable épreuve, non pas seulement en raison des règles successorales à respecter mais aussi parce qu'il existe un risque d'éclatement familial. Ce conflit entre les héritiers pourrait aboutir à la disparition de l'entreprise.

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

Parmi les autres problèmes à l'origine des échecs des transmissions d'entreprises, nous pouvons notamment citer un mauvais choix concernant le successeur, une mauvaise préparation du successeur, le choix d'une mauvaise technique de transmission ou d'une technique trop coûteuse ou encore le paiement des droits de succession. La fiscalité¹⁴⁸ est un élément dont il est impossible de faire abstraction lors de la transmission d'entreprise. Cette fiscalité ne doit pas être subie comme une fatalité, au contraire, il est nécessaire d'en cerner les contours. Ainsi, le chef d'entreprise devra connaître les choix offerts par la fiscalité, ce qui lui permettra de choisir la voie la moins imposée lors de la transmission de son entreprise.

¹⁴⁷ MEIER Olivier (2002), « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », Gestion 2000, Juillet – Août, pp. 113-119.

¹⁴⁸ A ce stade, nous n'avons envisagé qu'un aspect fiscal : les droits de succession.

Comme nous le constatons, il est nécessaire de considérer la succession comme une étape importante dans le cycle de vie des entreprises, surtout pour les PME familiales dont le fondateur définit la continuité par un ou des membres de sa famille comme objectif principal.

Au travers de notre enquête, nous demanderons aux dirigeants de PME familiales quels sont les problèmes rencontrés par l'entreprise lors du processus de transmission. Nous pourrons ainsi mettre en évidence les principaux problèmes rencontrés par les PME familiales belges lors de la transmission et comparer nos résultats à ceux des précédentes enquêtes de manière à voir s'il y a eu une évolution au cours des dernières années.

Comme nous pouvons le constater, de nombreux pièges sont à surmonter pour réussir la transmission de la PME familiale. Dans le chapitre suivant, nous nous proposons de donner quelques conseils permettant d'éviter en partie ces pièges et de transmettre l'entreprise dans de bonnes conditions. Nous donnerons également un aperçu de quelques techniques de transmission.

Chapitre IV : La planification de la transmission de la PME familiale

Introduction

Le mot « succession » dans le domaine des entreprises familiales peut être défini comme « l'étape où non seulement l'entrepreneur doit confier des rôles importants à d'autres personnes dans la gestion de son entreprise, mais celle où il doit s'assurer que d'autres personnes prendront, de façon définitive, la direction et le contrôle de son entreprise. »¹⁴⁹ Cependant, cette définition proposée par J-M. TOULOUSE ne précise pas s'il s'agit d'une transmission à un membre de la famille ou non. P. HUGRON et C. DUMAS¹⁵⁰, quant à eux, définissent la succession comme le transfert des pouvoirs et de la propriété. Par contre, pour W.C. HANDLER¹⁵¹, la succession correspond au transfert de pouvoirs managériaux sans nécessairement inclure le transfert de la propriété. Enfin, pour L. CADIEUX¹⁵², « la succession en entreprise familiale est le processus dynamique du transfert des pouvoirs, du savoir-faire, du leadership et de la propriété de l'entreprise à un ou des membres de la famille. »

La principale difficulté dans l'analyse de la succession de l'entreprise familiale provient du fait que sa dynamique est composée de plusieurs sous-systèmes indissociables, à savoir le fondateur ou le dirigeant-proprétaire, l'entreprise et la famille.¹⁵³ Pour G. DYER et W. C. HANDLER¹⁵⁴, les différences se trouvant à la base de ces sous-systèmes sont des sources de conflits inévitables. En effet, la dynamique familiale relève de règles, de normes et de comportements implicites alors que la dynamique de l'entreprise est plus structurée et relève de règles formelles.

¹⁴⁹ TOULOUSE J-M. (1980), « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue Commerce, 1-6, pp. 124-134.

¹⁵⁰ HUGRON P. & DUMAS C. (1993), « Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises », Cahier de recherche n° GREF-93-97, HEC.

¹⁵¹ HANDLER W.C. (1992), « The succession experience of the next generation », Family Business Review, Vol. 5, n°3, pp. 283-307.

¹⁵² CADIEUX Louise (1999), « La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières, aout, p. 13.

¹⁵³ RIORDAN D.A. & RIORDAN M.P. (1993), « Fields theory : an alternative to systems theories in understanding the small family business », Journal of Small Business Management, Vol. 31, n°2, pp. 66-77.

¹⁵⁴ DYER G. & HANDLER W.C. (1994), « Entrepreneurship and family business : exploring the connections », Entrepreneurship theory & Practice, Vol. 19, n°1, pp. 71-83.

4.1. Les principes de base

4.1.1. Communiquer

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la principale cause de l'absence de préparation provient des facteurs affectifs et humains. Pour réduire ces facteurs de résistance, il faudra communiquer et permettre à tout le monde de s'exprimer ouvertement sur le sujet. Il faudra également fournir à chacun toutes les informations nécessaires sur l'entreprise et sur les intentions des différentes personnes concernées. Idéalement, prédécesseur(s) et successeur(s) doivent discuter du timing du processus, du successeur choisi, de la stratégie et des perspectives d'avenir de la PME familiale, de la manière dont la PME familiale sera gérée dans le futur ainsi que du rôle du prédécesseur dans la PME familiale lorsque la transmission sera effectuée. Un rapport écrit des discussions sera rédigé. Cette approche participative permet de minimiser les craintes et de créer l'unicité derrière le successeur.¹⁵⁵

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

4.1.2. Tenir compte du temps

Il faut tenir compte du facteur temps car le processus de transmission de la PME familiale ne se règle pas en une semaine.

4.1.3. L'avis d'experts

Le règlement de la transmission d'une PME familiale fait appel à de nombreuses disciplines (le droit, la fiscalité, le management stratégique, etc.). Le chef d'entreprise se retrouve ainsi confronté à des disciplines qu'il ne maîtrise pas suffisamment. En outre, l'évolution de ces différents domaines nécessite de se tenir continuellement informé des changements, ce qui est impossible pour le chef d'entreprise qui doit gérer sa PME familiale au quotidien. Par ailleurs, la succession ne se présente qu'une fois par génération, peu de membres de l'entreprise ou de la famille ont donc l'expérience nécessaire qui pourrait permettre de savoir comment procéder pour mener à bien cette étape du cycle de vie de l'organisation¹⁵⁶. Il est donc nécessaire de s'entourer de spécialistes (notaire, banquier, comptable, avocat, conseiller fiscal) pour aborder le règlement de la succession. Ces consultants devront avoir une bonne connaissance du domaine de la PME familiale.

¹⁵⁵ KURATKO D. F. (1995), « Understanding the succession challenge in family business, *Entrepreneurship, Innovation and Change*, Vol. 4, n°3, pp. 185-190.

¹⁵⁶ FOX M., NILAKANT V. & HAMILTON R-T. (1996), « Managing succession in family owned-business », *International Small Business Journal*, Vol. 15, n°1, pp. 15-25.

4.2. Un processus de transmission en plusieurs étapes

La transmission peut être considérée comme un long processus s'échelonnant sur plusieurs années. Le meilleur moyen d'assurer la pérennité de la PME familiale est l'élaboration précoce d'un plan de transmission. La succession de la PME familiale comprend deux dimensions indissociables : une dimension managériale et une dimension patrimoniale. Chacune de ces dimensions fait donc appel à des connaissances spécifiques. Les transferts de direction et de propriété s'effectuent de manière décalée dans le temps. Selon Y. GASSE et al¹⁵⁷, le transfert de la direction commence généralement avant le transfert de la propriété et s'échelonne sur une durée plus longue.

Dans son étude, S. HERCHON¹⁵⁸ dit que deux types de problèmes peuvent survenir lors du processus de succession : des problèmes d'ordre psychologique lorsqu'il s'agit du transfert du pouvoir et des problèmes organisationnels lorsqu'il s'agit du mode d'exercice du pouvoir. L'auteur identifie trois crises. La crise du « Laissons aller » est générée par la résistance du chef d'entreprise à se retirer de la PME. La crise de changement provient de la transformation de la PME dirigée par un seul homme en une PME gérée par une direction générale. Enfin, il y a la crise de succession avec trois scénarios possibles :

- lorsqu'il n'y a qu'un successeur possible, la crise est un problème de temps et de préparation (8 ans minimum) ;
- lorsqu'il y a plusieurs successeurs, la crise, en plus d'être un problème de temps et de préparation, est aussi un problème de coopération entre eux ;
- lorsqu'il n'y a pas de successeur provenant de la famille, il faut se tourner vers un repreneur externe.

Pour C. McGivern¹⁵⁹, il faut tenir compte du stade de développement atteint par l'entreprise (initiation, développement, croissance, maturité et déclin) car le successeur doit pouvoir s'adapter aux différents rôles à assumer par le dirigeant en fonction du stade de développement de la PME.

La plupart des auteurs décomposent le processus de transmission en plusieurs étapes au cours desquelles le prédécesseur se retire progressivement tandis que le successeur joue un rôle de plus en plus important. Dans cette perspective, J.G. LONGENECKER et J.E. SCHOEN¹⁶⁰ ont développé un modèle composé de sept étapes. Les trois premières étapes se déroulent avant que le successeur ne travaille à temps plein pour la PME familiale. C'est une période de formation par les systèmes famille et entreprise. Les deux étapes suivantes consistent en la formation reçue avant le transfert de direction. Enfin, les deux dernières étapes correspondent en l'apprentissage du successeur après le transfert de direction. Se basant sur le modèle de

¹⁵⁷ GASSE Y., THEBERGE Gh. & NAUD J. (1988), « La continuité dans la PME familiale », Revue internationale PME, Vol. 1, septembre, pp. 43-56.

¹⁵⁸ HERCHON S. (1975), « The problems of management succession in family businesses », cité par LANGLOIS C. (1987), « Succession du chef d'entreprise : contribution à l'étude de transmission de la petite entreprise familiale », Thèse de doctorat, >Université de Lille 1.

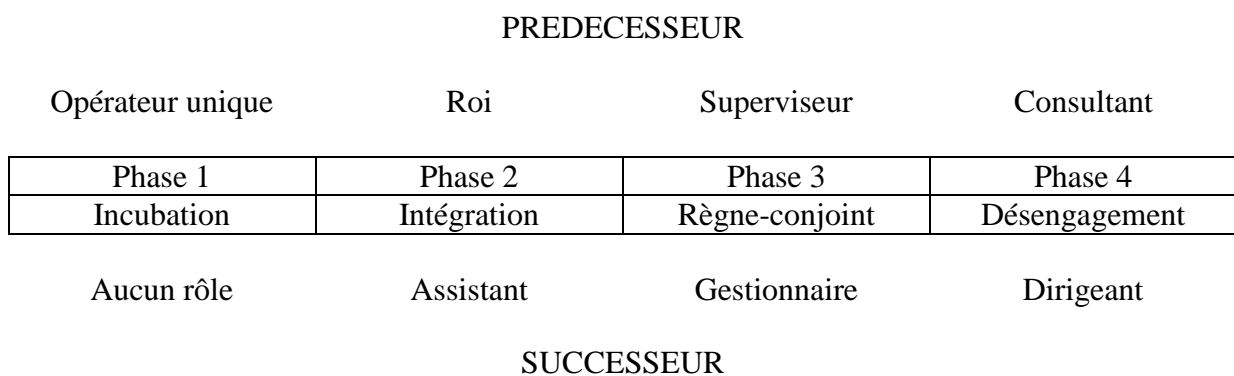
¹⁵⁹ MCGIVERN C. (1989), « The dynamics of management succession. A model of chief executive succession in the small family firm », Family Business Review, Vol. 2, n°4, pp. 401-411.

¹⁶⁰ LONGENECKER J.G & SCHOEN J.E. (1978), « Management succession in the family business », Journal of Small Business Management, Vol. 16, pp. 1-6.

J.G. LONGENECKER et de J.E. SCHOEN, P. HUGRON¹⁶¹ décompose le processus de succession managériale en quatre étapes (incubation, choix du successeur, règne conjoint, désengagement du prédécesseur) dont la durée de chacune de ces étapes est propre à chaque entreprise. La première étape appelée « Incubation » est une phase d’initiation où le successeur apprend les valeurs et les normes de la famille. Ensuite, les autres étapes représentent l’ascension progressive du successeur au sein de la PME familiale.

Pour W.C. HANDLER¹⁶², il faut concevoir le processus de succession comme un processus d’ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et le successeur. Il identifie quatre phases d’ajustement durant lesquelles le prédécesseur se désengage progressivement au profit du successeur.

Figure 3 : Le processus de transmission



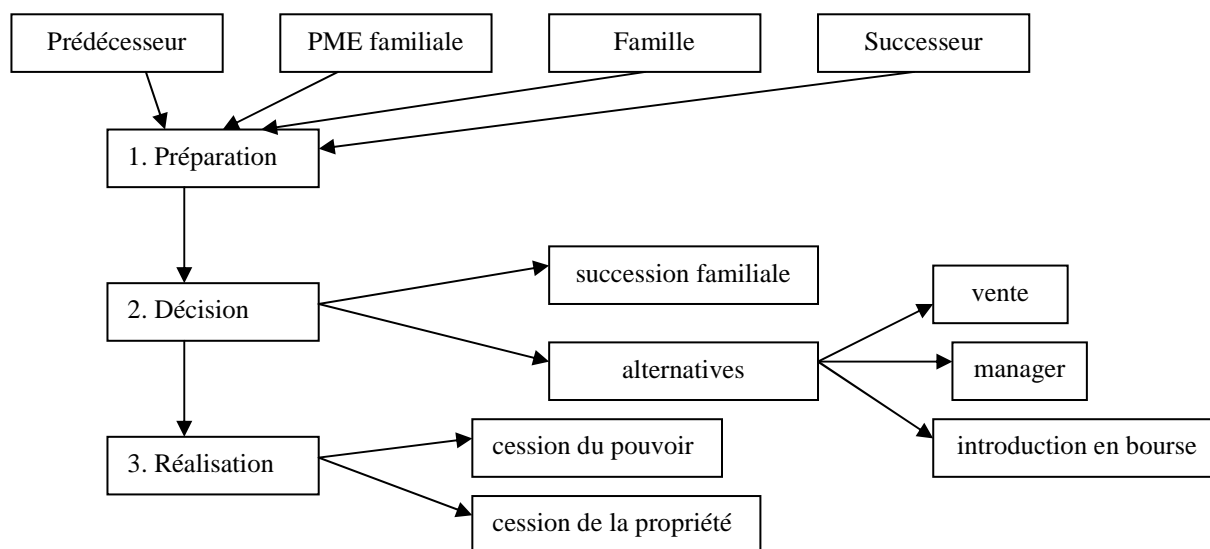
Au départ, le prédécesseur dirige seul la PME familiale et le successeur ne joue aucun rôle. Ensuite, le successeur (assistant) commence à aider le prédécesseur (monarque – roi). Progressivement, le successeur commence à gérer la PME familiale (gestionnaire – manager) alors que le prédécesseur supervise. Enfin, le successeur devient le dirigeant de la PME tandis que le prédécesseur peut adopter le rôle de consultant.

Nous avons choisi de décomposer le processus de transmission de la PME familiale en trois grandes étapes, à savoir en une phase de préparation, une phase de décision et une phase de mise en œuvre. Ces trois étapes doivent être respectées pour être dans des conditions optimales pour transmettre la PME familiale.

¹⁶¹ HUGRON Pierre (1991), « L’entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral », Institut des recherches politiques et Presses HEC, Montréal, XVII-155.

¹⁶² 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.

Figure 4 : Les 3 étapes de la succession¹⁶³



4.2.1. Etape 1 : La préparation

4.2.1.1. La préparation au niveau de la famille

En ce qui concerne la préparation de la famille, la rédaction d'un plan stratégique familial semble être une étape importante. En effet, les successeurs potentiels doivent connaître le point de vue de la famille concernant la vision future qu'elle a de la PME familiale. De même pour les membres de la famille qui ne travaillent pas (encore) dans la PME familiale : que signifiera l'entreprise pour eux dans l'avenir ?

Ce plan stratégique familial devrait comprendre idéalement les éléments suivants¹⁶⁴ :

- 1) Les objectifs à long terme de la famille concernant la PME familiale ;
- 2) Les relations entre la PME familiale et les membres de la famille qui y travaillent, notamment :
 - Quels sont les membres de la famille qui peuvent travailler dans la PME familiale ?
 - Quel niveau d'enseignement faut-il avoir ?
 - Une expérience professionnelle en dehors de la PME familiale est-elle requise ?
 - Comment et par qui seront évaluées les prestations des membres de la famille ?
 - Comment seront-ils rémunérés ?
- 3) La structure de l'actionariat :
 - Les actionnaires membres de la famille peuvent-ils vendre leurs actions ?
 - Si oui, ces actions sont-elles d'abord proposées aux autres membres de la famille ?
- 4) La succession :
 - A quels critères doit satisfaire le successeur ?
 - Qui va désigner le successeur ?
- 5) La gouvernance de la PME familiale

¹⁶³ LIEVENS Jozef (2001), « Opvolging in het familiebedrijf, succesvolle strategieën », Lannoo, Tielt, p. 28.

¹⁶⁴ LIEVENS Jozef (2001), « Opvolging in het familiebedrijf, succesvolle strategieën », Lannoo, Tielt, pp. 45-50.

- Qui fera partie du conseil d'administration ?
 - Des personnes non-membres de la famille y seront-elles admises ?
- 6) La de prise de décision
- Comment seront prises les décisions au sein de la famille ?
 - Avec quelle majorité ?

Il est à remarquer que ces différents points seront aussi discutés dans la charte familiale. Cependant, la différence entre ces deux documents est que le plan stratégique familial donne la manière dont la famille s'implique dans la PME familiale alors que la charte familiale détaille de manière concrète les règles que la famille prend concernant la PME familiale.

Mais avant tout, il faut de bonnes relations familiales. C'est le facteur de succès le plus important selon deux récentes études¹⁶⁵. Dans l'étude menée par M. MORRIS, R. WILLIAMS, J. ALLEN Jeffrey et R. AVILA, la qualité des relations familiales est mesurée par la confiance, le partage des valeurs, l'honnêteté, la communication ouverte et le respect mutuel. La préparation et la formation du successeur et le choix d'une bonne solution juridique et fiscale se classent respectivement deuxième et troisième facteur de succès. D'autres auteurs¹⁶⁶ ont également précisé que le succès de la succession de l'entreprise familiale dépend fortement de la qualité des relations qui existent entre les membres de la famille. Ces résultats sont donc différents de ceux obtenus par W.C. HANDLER¹⁶⁷ en 1991. Selon cet auteur, la qualité des relations familiales représente le deuxième facteur de réussite de la succession de PME familiale derrière la planification de la succession. Il sera donc nécessaire que le dirigeant-proprétaire développe un climat favorable, un esprit d'équipe avec tous les membres de la famille, qu'ils travaillent ou non dans la PME.

4.2.1.2. La préparation de la PME familiale

La rédaction d'un plan stratégique et la mise en place de structures de gouvernance adaptées sont deux aspects à ne pas négliger. En ce qui concerne le plan stratégique, de nombreuses études¹⁶⁸ ont démontré son utilité et ont développé des modèles qui, dans le cas des entreprises familiales, deviennent vite complexes. W. PIETERSEN¹⁶⁹ propose un modèle simple composé de quatre étapes :

¹⁶⁵ (1) MORRIS M., WILLIAMS R. & NEL D. (1996), « Factors influencing family business succession », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), pp. 68-81.

(2) 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.

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

(2) PERREAULT Y. (1994), « Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale : la relation famille et entreprise », Les Editions Transcontinentales Inc., Fondation de l'Entrepreneurship.

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

¹⁶⁷ HANDLER W. C. (1991), « Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, n°3, pp. 21-32.

¹⁶⁸ (1) HEENE A. (1995), « Bruggen naar de toekomst. Ene gids voor de strategiebewuste manager », Tielt, Lannoo Scriptum Management.

(2) CARLOCK R. & WARD J. (2001), « Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business », Avril, Hampshire, New-York, Palgrave, 256 pages.

¹⁶⁹ PIETERSEN W. (1999), « Strategic learning. A toolkit for creating the adaptive enterprise », Werkdocument Colombia Business School.

- 1) Analyse de la situation : un plan stratégique ne commence pas par la formulation d'objectifs mais bien par une analyse la plus complète de la situation de la PME familiale.
- 2) Vision à long terme et choix stratégiques : la vision et les objectifs peuvent être formulés sur la base de la situation établie.
- 3) Une stratégie en accord avec l'entreprise, la famille et les travailleurs : la stratégie ne sera un succès que si tous les travailleurs, membres de la famille ou non, adhèrent à celle-ci. L'ensemble de la PME familiale doit être derrière la stratégie.
- 4) Mise en œuvre : le plan stratégique peut être mis par écrit et appliqué.

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, un facteur important de succès de la transmission de la PME familiale est le système de gouvernance qui y est appliqué.

Le conseil d'administration

La plupart des PME familiales ont un conseil d'administration « familial », c'est-à-dire qu'il n'est composé que de membres de la famille (généralement, le fondateur ou le dirigeant-proprétaire, son épouse, ses enfants). Bref, en réalité, les diverses décisions du conseil d'administration sont prises par le dirigeant-proprétaire. La solution consiste à créer un conseil d'administration dans lequel il y aurait également des administrateurs externes à la famille c'est-à-dire une structure plus formelle entourant le processus de gouvernance. Le fait d'avoir un administrateur externe au sein du conseil d'administration peut contribuer à contrebalancer l'influence négative de la dynamique familiale sur l'entreprise. Le principal avantage est donc que ces administrateurs externes ont une vue objective de la PME familiale¹⁷⁰. En outre, un conseil d'administration avec des administrateurs externes est le signe d'une PME qui fait preuve de sérieux et d'ouverture. Les administrateurs indépendants montrent à la collectivité que l'entreprise familiale s'engage à se « professionnaliser » et peuvent accroître la confiance des conseillers externes, des clients, des fournisseurs ainsi que des investisseurs et des partenaires commerciaux.

Les administrateurs externes doivent avoir des qualités spécifiques au domaine de l'entreprise familiale¹⁷¹ :

- ils doivent être attentifs au mode de fonctionnement de la PME familiale. Les valeurs véhiculées par la PME doivent correspondre à celles de la famille.
- ils doivent s'entendre convenablement avec le fondateur qui, très souvent, a une forte personnalité.
- il est important que l'administrateur externe gagne assez rapidement la confiance du fondateur et de la famille.

Les administrateurs provenant de la famille doivent également être sélectionnés sur base de leurs compétences (management, stratégie, finance d'entreprise, etc.) et de leurs expériences. En tant qu'administrateur, ils devraient pouvoir lire les états financiers et connaître leurs obligations juridiques, le fonctionnement de l'entreprise ainsi que le milieu dans lequel elle exerce ses activités. Une formation spécialisée et des séminaires internes peuvent aider les membres de la famille. Ils doivent également être loyaux envers toute la famille.

¹⁷⁰ ARONOFF C.E. & WARD J.L. (1992), « Outside directors : how they help you », Nation's Business, Octobre, 80-10, pp. 62-63.

¹⁷¹ (1) FISHER H. & STEVENSON J. (1997), « Building the high-EQ board », Family Business Magazine.

(2) DAVIS J. & CORMIER K. (1999), « Board of directors of the family firm, Research paper, Harvard Business School.

Une des principales tâches du conseil d'administration consiste à approuver la stratégie de la PME familiale et à l'évaluer. Il surveille également la structure financière et est très utile en cas de situation de crise ou en cas de conflit.

L'assemblée générale

Les tâches principales de l'assemblée générale consistent en la nomination des administrateurs, le contrôle du conseil d'administration et de la structure du capital. Annuellement, elle doit approuver les comptes annuels et décider de l'affectation des bénéfices.

4.2.2. Etape 2 : La décision

Dans cette étape, une décision importante doit être prise : le choix du successeur, c'est-à-dire du futur dirigeant. Ce choix pourra porter sur un repreneur extérieur, sur un travailleur de la PME ou sur un des enfants du dirigeant-proprétaire, cas le plus fréquent.

Le prédécesseur peut également choisir 2 successeurs qui devront travailler en équipe. Pour cela, il faut bien préciser les responsabilités de chacun, les faire travailler ensemble dès le début et surtout, il faut une très bonne entente entre eux.

Le père dirigeant-proprétaire de la PME familiale doit en premier lieu s'assurer des motivations de ces héritiers. Un des enfants est-il intéressé à reprendre le flambeau ? Il faut savoir que les héritiers ne désirent pas nécessairement assumer la relève. E. T. STAVROU¹⁷² a interrogé 153 étudiants américains et a constaté que plus de 20 % des répondants n'ont pas l'intention de travailler dans l'entreprise familiale.

Dans son étude, JP. MOULINE¹⁷³ montre que c'est dans la famille que se développent les aspirations, les savoir-faire, les normes et les valeurs qui permettent d'assumer le futur rôle de dirigeant de la PME familiale. Mais comme l'enfant se développe dans un espace qui réunit famille et entreprise, il acquiert également les règles, les procédures et les normes de la PME.

J. CHUA, P. SHARMA et J. CHRISMAN¹⁷⁴ ont proposé une typologie des moyens qui permettent de développer les compétences des successeurs. Cette typologie regroupe l'éducation, l'expérience dans l'entreprise familiale, l'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale et les performances antérieures. Dès l'enfance, la famille doit éveiller l'intérêt de l'enfant pour la PME familiale. Il faudra ensuite lui confier des jobs d'étudiant pendant son adolescence. Enfin, après ses études, il devra aller se forger une expérience à l'extérieur de la PME familiale. Cette expérience prouvera qu'il est capable d'assumer ses responsabilités.

Idéalement, le successeur doit être dynamique, fort moralement, avoir le charisme d'un leader et de l'autorité. Il doit avoir en outre les capacités intellectuelles nécessaires et de l'expérience.

¹⁷² STAVROU E.T. (1999), « Succession in family business : Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business », *Journal of Small Business Management*, 37 (3), pp. 43-61.

¹⁷³ MOULINE J.P. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol. 3, n°1, Mars 2000, p. 209.

¹⁷⁴ 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.

La stratégie d'intégration du successeur dans la PME familiale est un élément important. BARACH, GANITSKY, CARSON et DOOCHIN¹⁷⁵ proposent deux stratégies de mise en place du successeur : « Low-level entry strategy » et « Delayed entry strategy ». Dans la stratégie Low-level entry, le successeur commence à travailler progressivement dans l'entreprise en commençant par des tâches simples. Cette stratégie permet au successeur d'établir une bonne relation avec les travailleurs et facilite l'acceptation des autres et l'obtention d'une bonne crédibilité. L'expérience acquise au sein de la PME familiale a pour fonction l'acquisition d'une culture, d'une identité, d'un savoir-faire, de connaissances, de valeurs propres et spécifiques à la famille. Cependant, les erreurs normales du successeur risquent d'être perçues comme des signes d'incompétences. La stratégie Delayed entry permet au successeur d'acquérir de l'expérience en dehors du contexte familial. Ces succès et ses compétences seront les gages de sa crédibilité et faciliteront son acceptation par les travailleurs. Cependant, le successeur risque de ne pas avoir une assez grande connaissance de la culture de la firme et de ses points forts. En outre, sa progression rapide à la direction de l'entreprise risque de ne pas plaire aux anciens employés.

Le prédécesseur et le successeur devront développer une confiance et un respect mutuel de manière à ce que personne ne se sente menacé pendant la transition. En effet, les études¹⁷⁶ orientées vers la recherche de facteurs de succès montrent que le critère le plus déterminant dans le succès du processus de transmission est la qualité de la relation interpersonnelle successeur / prédécesseur et membres de la famille.

4.2.3. Etape 3 : La réalisation

Lors de cette étape, le problème à résoudre est le suivant : il faut choisir la technique de transmission des titres représentatifs de la PME familiale qui permettra de concilier plusieurs objectifs : transmettre l'entreprise par la voie la moins onéreuse, ne pas mettre en péril la situation financière de celle-ci, confier la gestion indépendante de l'entreprise au successeur désigné ainsi qu'une minorité de blocage aux autres héritiers, s'assurer des revenus futurs.

Pour commencer, nous remarquons qu'il n'existe pas de solutions avantageuses toutes faites dans le système juridique belge. De nombreuses techniques sont possibles pour transmettre la PME familiale et elles ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients.

Pour conserver des revenus après avoir transmis son entreprise, le chef d'entreprise peut transmettre la nue-propriété de ses titres et se réserver l'usufruit ainsi qu'au profit de son conjoint à son décès. Il peut également s'attribuer des parts de fondateurs conférant un dividende privilégié.

¹⁷⁵ BARACH J.A. & GANITSKY J.B. (1995), « Successful succession in family business », *Family Business Review*, Vol 8 n°2, pp. 131-152.

¹⁷⁶ (1) 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.

(2) BARACH J.A. & GANITSKY J.B. (1995), « Successful succession in family business », *Family Business Review*, Vol 8 n°2, pp. 131-152.

(3) 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.

Il est souvent conseillé au chef d'entreprise de procéder à la transmission en 2 étapes c'est-à-dire de transmettre à titre gratuit à tous ses héritiers actifs et inactifs un même nombre de titres (ce qui ne veut pas dire le même nombre d'actions de chaque société) et ensuite d'utiliser une autre technique de transmission pour permettre à son héritier actif d'acquérir les titres nécessaires pour lui assurer une certaine autonomie de gestion.¹⁷⁷

4.2.3.1. Les donations

Une donation entre vifs est un acte par lequel le donateur transmet actuellement et irrévocablement un bien en faveur du donataire qui l'accepte (Art. 894 C.C.). Ces libéralités ne pourront excéder la moitié des biens si le disposant ne laisse à son décès qu'un enfant, le tiers s'il laisse 2 enfants, le quart s'il en laisse 3 ou plus (Art. 913 C.C.). De même, ces donations ne pourront excéder la moitié des biens si à défaut d'enfants, le défunt laisse des ascendants dans les lignes paternelles et maternelles ; et les trois-quarts s'il ne laisse des ascendants que dans une ligne (Art. 915 C.C.). Le chef d'entreprise ne pourra donc avantager le ou les héritier(s) actif(s) qu'à concurrence de la quotité disponible de son patrimoine.

La donation authentique

Ce type de donation doit respecter des conditions, à savoir que :

- l'acte doit être passé devant un notaire et 2 témoins ou 2 notaires (art. 931 C.C. et art. 9 loi 25 ventôse an XI, modifié par la loi du 2/02/1983) ;
- la donation doit être acceptée et inscrite soit dans le même acte soit dans un acte authentique ultérieur (art. 932 C.C.), ce faisant, elle permet de faire donation de la nue-propriété d'actions en se réservant l'usufruit ou d'imposer une rente au donataire ;
- un état estimatif des meubles donnés doit être annexé et signé par le donateur et le donataire (art. 948 C.C.).

Ce type de donation est soumis au droit proportionnel de donation (Art. 131 Code des droits d'enregistrement). Le taux de ce droit varie de 3 à 80 % selon le montant de la donation et le lien de parenté. En outre, selon l'article 137 du Code des droits d'enregistrement, les donations faites dans un délai de 3 ans entre les mêmes parties se cumulent pour déterminer le taux de taxation de la dernière donation. A première vue, en comparaison avec le droit de succession, on pourrait dire qu'il n'y a aucun intérêt à réaliser cette opération puisque les taux et progressivités des droits de donation et des droits de succession sont identiques. (Depuis l'entrée en vigueur des décrets flamands, il n'y a cependant plus une symétrie parfaite en Région flamande). Cette opération peut même être plus coûteuse que les droits de succession en raison des frais d'acte (honoraires, frais d'hypothèque, timbres fiscaux, ...) et des exonérations, exemptions qui sont accordées au conjoint et aux héritiers légaux en ligne directe. Cependant, la donation authentique confère une date certaine à la donation et est intéressante lorsque les parents possèdent un patrimoine immobilier et qu'ils souhaitent le transmettre à leur enfant.

Exemple : Le patrimoine immobilier est représenté par 4 maisons de 60.000,00 € chacune :

- transmission par succession : les droits de succession s'élèveront à 24.450 €¹⁷⁸ pour l'enfant.

¹⁷⁷ MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, p. 111.

¹⁷⁸ 18.600 € en Région flamande.

- transmission par donation authentique espacées de plus de 3 ans : les droits de donation s'élèveront à 11.300 € pour l'enfant (soit 2.825 € par donation). Cela suppose une planification à long terme car il faudra un peu plus de 12 ans pour transmettre la totalité du patrimoine.

Le don manuel

Ce type de donation ne peut porter que sur des biens qui peuvent faire l'objet d'une « remise de la main à la main »¹⁷⁹ à savoir des meubles corporels comme du mobilier, des tableaux, des bijoux, ... et des meubles incorporels tels que de l'argent, des bons de caisse, des actions au porteur (de société anonyme, de société commandite par actions, d'administratiekantoor, ...)

Le don manuel échappe aux règles de forme des donations authentiques (art 931 et suivants) mais doit respecter les règles de consentement, de capacité et d'irrévocabilité.¹⁸⁰

Le don manuel est exonéré d'impôts, de droits d'enregistrement ou autres taxes. Il n'est pas non plus soumis aux droits de succession si la donation a eu lieu plus de 3 ans avant le décès, sinon l'administration considérera que la donation fait partie de la succession si elle n'a pas été assujettie au droit d'enregistrement¹⁸¹. La preuve de la donation et de la date incombe à l'administration. Le don manuel est donc intéressant puisqu'il permet de transmettre des biens corporels et incorporels sans le paiement d'impôt.

Le don manuel peut comporter des clauses, modalités ou conditions¹⁸². L'ensemble de celles-ci sont reprises dans le « pacte adjoint » conclu entre le donateur et les donataires. Voici quelques exemples :

- une clause de rente viagère : la donation n'est valable que si le donataire verse au donateur une rente viagère. Il peut également être prévu qu'au décès du donateur, la rente devra continuer à être versée à son conjoint ;
- une clause de dispense de rapport : lors d'une donation à un héritier, elle est considérée comme une avance sur sa part dans la succession. Si le donateur souhaite que le bénéficiaire reçoive le bien en plus de sa part, il faudra prévoir une clause de dispense de rapport. Ainsi, le bien donné sera alors imputé sur la quotité disponible ;
- une clause de retour conventionnel (art 951 C.C) : c'est une clause très utile car elle permet d'annuler la donation si le donataire vient à décéder avant le donateur mais aussi dans le cas où le donataire et aussi ses descendants décéderaient avant le donateur. Ainsi, la donation retourne dans le patrimoine du donateur sans le paiement de droits de succession. Par contre, en l'absence de cette clause, il s'agit d'une succession « anormale » (art 747 C.C.) qui donne lieu à des droits de succession sur les biens que le donateur avait donné au descendant prédécédé.

Cependant, un tel écrit peut être considéré par l'administration fiscale comme un titre de donation et donner lieu à taxation. Il est donc très difficile de faire des donations sans payer des droits d'enregistrement dès lors que le chef d'entreprise limite la donation à la nue-propriété ou impose des charges au donataire. La solution consiste alors à faire constater la

¹⁷⁹ Trib. Bruxelles, 5/03/1996, R. W., 8/02/1997.

¹⁸⁰ (1) MUND M. (1993), « Le don manuel », Revue du Notariat Belge, p. 129 et suivantes

(2) BYTTEBIER J. (1998), « De handgift », Tijdschrift voor Notarissen, p. 67 et suivantes.

¹⁸¹ Article 7 alinéa 1 Code des droits de succession.

¹⁸² TORFS N. (1996), « Handgifte met modaliteiten », Notarieel en Fiscaal Maand blad, p. 261 et suivantes.

donation dans un acte authentique étranger, soumis uniquement à un droit fixe mais avec une date certaine.

Preuve du don manuel¹⁸³ :

Il faut signaler que dans le cas du don manuel, un document écrit n'est pas nécessaire mais il est recommandé en matière de preuve.

La charge de la preuve incombera au donateur si celui-ci veut annuler la donation suite à l'inexécution du pacte adjoint. Par contre, elle incombera au donataire si le donateur prétend qu'il ne s'agissait pas d'une donation mais bien d'un prêt.

La preuve peut être faite selon les règles de droit commun prévues aux articles 1341 et suivants du Code Civil :

- Pour un montant inférieur à 375 €, la preuve peut être faite par toutes voies de droit ;
- Pour un montant supérieur, la preuve doit être apportée par un écrit.

Exemple de transmission d'une entreprise familiale par l'intermédiaire d'une société en commandite par actions et grâce à un don manuel :

Didier et Paul gèrent une société anonyme dont les fonds propres s'élèvent à 250.000 euros. Ils possèdent chacun 50 % des actions au porteur et ont chacun 3 enfants. Pour assurer la transmission de leur entreprise, ils créent une société en commandite par actions (SCA) dans laquelle ils vendent la totalité des actions de leur entreprise. La SCA aura ainsi un capital de 61.500 € et une dette de 188.500 €. Les 2 pères se font nommer statutairement gérants de la SCA et nomment également leurs deux fils repreneurs comme gérants successeurs. Les actions de la SCA sont réparties par don manuel aux 6 enfants en parts égales sauf deux actions gardées par les 2 pères (car pour être gérant, il faut être associé et donc, détenir au moins une action). Les enfants reçoivent ainsi tous la même part. La SCA remboursera les 188.500 € aux enfants associés au cours des années suivantes.

La donation d'entreprise¹⁸⁴

Depuis 1999, il existe un régime d'exception : les donations d'entreprises (personne physique et personne morale), d'actions ou de parts de sociétés sont soumises à un taux de 3 % et non au droit de donation proportionnel progressif par tranches fixé à l'article 131 du Code des droits d'enregistrements. Pour en bénéficier, elles doivent respecter certaines conditions :

a) Pour l'entreprise exercée en personne physique :

- ce doit être une universalité de biens ou une branche d'activité en pleine propriété ;
- la donation doit être constatée par un acte authentique ;
- les immeubles affectés partiellement à l'habitation ne peuvent bénéficier du taux ;
- l'activité de la société doit être poursuivie en Belgique pendant 5 ans à partir de la date de l'acte authentique de la donation et ce maintien doit être prouvé annuellement ;
- les biens immeubles compris dans la donation ne pourront servir au logement pendant 5 ans à partir de la date de l'acte authentique de la donation ;
- le donataire ne peut céder, pendant 5 ans à partir de la date de l'acte authentique de la donation, tout ou partie des biens nécessaires à l'activité sauf le remplacement de matériel.

b) Pour l'entreprise exercée en société :

- la donation doit être constatée par un acte authentique ;

¹⁸³ Pour une étude approfondie, voir Capelle B., RGDC, 1991, pp. 19 à 49 et pp. 303 à 321.

¹⁸⁴ Loi du 22/12/1998 entrée en vigueur le 25/01/1999, MB 15/01/1999, articles 63, 64, 67, 68, 69, 70, 71 + Circulaire n°11 du 3/06/1999 de l'Administration des Affaires Fiscales.

- la donation doit porter sur la pleine propriété de titres représentant au moins 10 % des droits de vote à l'assemblée générale et le donataire doit les garder en pleine propriété pendant les 5 années qui suivent l'acte de donation ;
- si la donation représente moins de 50 % des droits de vote, un pacte d'actionnaire portant sur au moins 50 % des droits de vote doit être conclu (et ce dans le but de permettre au donataire d'acquérir les titres lui donnant au moins 50 % des droits de vote) ;
- le siège de direction de l'entreprise doit être établi dans un Etat membre de l'Union européenne et doit le rester pendant les 5 années qui suivent la donation ;

On remarquera que pour les donations de sociétés, il n'y a pas de condition de continuation de l'activité et que tant pour les donations d'entreprises exercées en personne physique que pour celles exercées en société, aucune condition d'emploi n'est établie.

Suite à cette modification du Code des droits d'enregistrement, cette technique de donation par acte authentique devient un moyen très efficace de transmettre l'entreprise tout en réduisant le coût fiscal et en permettant au donateur de conserver des revenus (avec une clause de rente viagère).

4.2.3.2. Le partage d'ascendant

Le partage d'ascendant permet à un ascendant de répartir tout ou partie des biens qui composeront sa succession entre tous ses enfants (art. 1075 C.C.). Cette disposition permet d'éviter toute contestation qui pourrait surgir au moment du partage des biens puisqu'ils sont déjà répartis.

Le partage d'ascendant est soumis à certaines conditions :

- il peut se faire par donation entre vifs ou par testament et ceux-ci doivent respecter leurs propres conditions de forme et de fond ;
- il est uniquement réservé aux ascendants c'est-à-dire le père, la mère et les grands-parents ;
- il ne peut avoir lieu qu'au profit de tous les enfants ou des petits-enfants venant en représentation des enfants prédécédés et qui seront appelés légalement à la succession ;
- l'ascendant peut répartir tous les biens propres, tant meubles qu'immeubles, qu'il détient en pleine propriété ainsi que la moitié des biens communs s'il est marié sous le régime de la communauté légale.

Ce partage nécessite une parfaite entente entre tous les héritiers pour que chacun d'eux cède au successeur actif un nombre suffisant de titres pour qu'il dispose de la majorité.

4.2.3.3. Le legs *de residuo*

C'est une double donation au profit de 2 bénéficiaires successifs mais la deuxième libéralité ne peut avoir lieu qu'au décès du premier légataire.

Il peut être intéressant, prenons par exemple le cas d'une entreprise familiale où il y a 2 enfants, un est célibataire, l'autre est marié et a un enfant. Si les parents font un legs *de residuo* portant sur les actions de l'entreprise, au décès du fils célibataire, ces actions reviendront à l'autre fils ou à ses enfants sans qu'il y ait des droits de succession en ligne collatérale à payer.

En effet, au moment du décès du premier bénéficiaire, les droits de succession à payer par le second bénéficiaire seront calculés d'après :

- le degré de parenté entre l'auteur du legs et le second bénéficiaire ou ses héritiers (art. 53 Code Succession) ;
- la valeur du legs au moment du décès du premier bénéficiaire (art. 25 C Succ).

Ainsi, dans notre exemple, les droits seront calculés sur base du taux en ligne directe et non en ligne collatérale.

4.2.3.4. Les ventes

Vente avec réserve d'usufruit

C'est une vente par laquelle le chef d'entreprise vend à son successeur actif tout ou partie de ses titres en nue-propriété moyennant un prix déterminé et payable immédiatement. Ainsi, le chef d'entreprise encaissera la contrepartie de la vente de ces titres en nue-propriété, conservera le droit aux dividendes ainsi qu'un droit de regard sur l'entreprise.

Au décès de l'usufruitier c'est-à-dire le *Pater Familias*, le nu-propriétaire devient plein propriétaire sans plus aucun paiement de droits d'enregistrement ou de succession.

Le principal inconvénient de la vente est que le successeur doit disposer des moyens financiers importants. S'il ne les a pas, il devra solliciter les banques pour obtenir un crédit d'investissement. En contrepartie, il devra fournir des garanties et comme il est interdit de donner en garantie la société elle-même pour financer l'acquisition de ses propres titres, le successeur actif n'aura d'autres choix que de se tourner vers ses parents après avoir engagé tout son patrimoine personnel. Alors, le *Pater Familias* pourrait faire un don manuel d'argent liquide à son successeur juste avant la vente. Mais si le fisc a connaissance de ce don manuel, il pourra démontrer que la vente des titres est en fait une donation déguisée. Il pourra alors requalifier l'opération et percevoir des droits d'enregistrement plus les amendes.

Option d'achat à terme de décès

L'option d'achat est une promesse de vendre un bien déterminé à un prix déterminé. L'option est consentie à titre onéreux et ne peut être levée qu'au décès de son auteur. Dans le cas où l'option porte sur des actions, il est conseillé de calculer le prix d'achat au jour de la levée de l'option pour éviter les litiges entre héritiers. Par le biais de clauses statutaires, le chef d'entreprise a la possibilité de transférer la gestion journalière de l'entreprise à son successeur. Ainsi, dans un même temps, le *Pater Familias* conserve ses revenus mais transfère la gestion journalière au successeur qui a tout intérêt à bien gérer l'entreprise.

Vente à terme de décès

C'est la vente d'un bien moyennant le paiement d'un prix échelonné dans le temps ou payable au décès du vendeur. En raison de l'existence du contrat de vente, cette opération n'est pas considérée comme un pacte sur succession future, ce qui est en principe interdit. L'avantage principal de cette technique de vente est que le successeur ne doit pas s'endetter au-delà de ses capacités. En outre, il s'agit d'une vente qui ne pourra être contestée par le fisc et les autres héritiers.

Une variante de cette technique est la vente en rente viagère. Le prix de vente est ici converti en rente. Il faut prévoir que la rente sera due jusqu'au décès du *Pater Familias* et maximum pendant la durée nécessaire pour reconstituer la totalité du prix de vente, sans quoi, le successeur actif risque de payer plus que la valeur des titres. Les avantages sont les mêmes

que ceux précités mais en plus, si le *Pater Familias* vient à décéder avant que la totalité du prix n'ait été remboursée, la dette s'éteindra par suite de ce décès.

4.2.3.5. La division de la PME familiale en une société de patrimoine et une société d'exploitation

Dans une logique de transmission de la PME familiale, il est intéressant de scinder l'entreprise en deux entités¹⁸⁵.

1) Cette division permet de séparer les « assets » des risques liés à l'activité économique. Les assets sont constitués des immobilisations corporelles et financières destinées à assurer d'une part la logistique de l'activité économique et d'autre part à optimiser le rendement du surplus de revenus produits par celle-ci, des fonds propres et des dettes contractées suite à l'acquisition de tels éléments.¹⁸⁶ Les autres éléments d'actif et de passif sont plus liés à l'activité économique (stocks, clients, fournisseurs, ...) et sont donc moins stables puisqu'ils sont liés aux risques de l'entreprise.

2) Cette division permet de générer à terme des dividendes distribuables dans la société de patrimoine et ce, indépendamment des éventuels profits ou pertes réalisés par la société d'exploitation.

3) En ce qui concerne la succession, le chef d'entreprise disposera d'actions représentatives de 2 patrimoines différents, il pourra ainsi les transmettre à ses enfants en fonction de leurs compétences personnelles. Cependant, lors de la transmission, le chef d'entreprise sera confronté à un problème : il doit respecter une certaine égalité entre les successeurs et transmettre la gestion indépendante de la société d'exploitation à la personne compétente désireuse de reprendre la gestion de l'entreprise familiale. Pour y parvenir, il y a 2 possibilités :

- il pourra transmettre les titres des 2 sociétés dans les mêmes proportions entre ses enfants et insérer dans les statuts des sociétés d'exploitation et de patrimoine des clauses visant à assurer à son successeur la gestion indépendante de la société d'exploitation.
- il pourra transmettre les titres des 2 sociétés dans des proportions différentes entre ses enfants tout en veillant à ce que la valeur globale des titres transmis à chacun d'entre eux soit équivalente. Il pourra ainsi tenir compte de leurs compétences et aspirations respectives. Par exemple, il pourra transmettre au futur chef d'entreprise la majorité absolue (51 %) des titres de la société d'exploitation et une minorité de blocage des titres de la société de patrimoine. Celle-ci peut être très utile lorsque les statuts prévoient un système de quorum de présence et de majorités pour toutes décisions importantes. Dans le même temps, il peut transmettre à ses autres héritiers une majorité de titres de la société de patrimoine ainsi qu'une minorité de blocage dans la société d'exploitation.

Ainsi, 2 sociétés sont constituées : d'une part, une société de patrimoine et d'autre part, une société d'exploitation qui continue à exercer l'activité économique de l'entreprise. Pour assurer la continuité de ces 2 entreprises, il faudra élaborer divers contrats de location entre les 2 nouvelles sociétés. Pour réaliser la division de la société familiale, le chef d'entreprise

¹⁸⁵ MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, pp. 33-38.

¹⁸⁶ DEWULF C. (1992), « Patrimoniumvennootschap versus familiaal vermogensrecht », Tijdschrift voor Notarissen, p. 521 et suivantes.

devra obligatoirement avoir recours à des spécialistes (fiscaliste, expert-comptable, avocat, notaire) afin d'éviter tous risques économiques et fiscaux.

4.2.3.6. La tontine

Cette technique existe depuis le 17^{ème} siècle : un banquier italien du nom de TONTI, gérait de l'argent collecté auprès d'investisseurs ayant environ le même âge. Au bout d'une durée fixée à l'avance, le capital et les intérêts étaient divisés entre tous les investisseurs encore en vie.

Le principe de la tontine est simple : cette opération consiste en l'achat d'un immeuble par deux ou plusieurs personnes avec une clause qui prévoit qu'en cas de décès d'une de ces personnes, l'entièreté de l'immeuble revient aux autres. Ce mécanisme repose sur 2 conditions :

Les 2 acheteurs achètent une part sous condition résolutoire de son prédécès et l'autre part sous condition suspensive de prédécès de l'autre acquéreur. Ainsi, au moment du décès d'un des acquéreurs, la condition résolutoire liée à sa part est réalisée et il est supposé n'avoir jamais été propriétaire de celle-ci. L'autre acquéreur devient propriétaire suite à la réalisation de la condition suspensive.

La part de celui qui prédécède n'entre donc pas dans sa succession, la tontine permet donc d'écarter les héritiers de celui qui prédécède. Si ce n'est pas souhaité, la clause de tontine peut être conclue en usufruit. Dans ce cas, la tontine préserve les droits des héritiers du défunt : les enfants auront la nue-propriété de la moitié du bien et récupéreront la pleine propriété au décès du survivant des coacquéreurs.

Comme c'est un contrat aléatoire conclu à titre onéreux, les chances de survie doivent être plus ou moins identiques. Si ce n'est pas le cas, la personne qui a le plus de chance de survie peut payer une plus grande partie du bien. La clause de tontine doit être insérée dans l'acte d'acquisition. Par contre, il est possible dresser un nouvel acte après l'achat du bien et y insérer une clause d'accroissement.

4.2.3.7. La certification de titres¹⁸⁷

Cette technique s'inspire de la stichting administratiekantoor du droit néerlandais. Selon la loi, la certification de titres est « un contrat par lequel une personne morale, appelée l'émetteur, s'engage à remettre à une autre personne, le titulaire, tout produit et revenu de titres d'une société anonyme ou d'une société privée à responsabilité limitée, qu'elle a ou dont le porteur lui transfère la propriété. Un instrument appelé certificat constate la créance du titulaire contre l'émetteur et est remis au titulaire. Ce certificat peut être au porteur, nominatif ou dématérialisé. »

Cette technique consiste donc à transférer les titres de la société à une personne morale qui devient propriétaire des titres. En échange, celle-ci donne des certificats donnant droit à des dividendes. La certification permet ainsi de séparer le pouvoir décisionnel (droit de vote, gestion de la société, participation aux assemblées générales, ...) appartenant à l'émetteur et la possession économique (dividende) appartenant aux titulaires. L'avantage de cette structure est d'assurer la continuité et le développement de l'entreprise et de garantir un traitement financier équitable à tous les héritiers.

¹⁸⁷ Loi du 15 juillet 1998, MB 5 septembre 1998, entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1998.

La certification est basée sur un contrat passé entre le titulaire du certificat et la personne morale qui devient le bureau d'administration. Celui-ci prévoit les conditions dans lesquelles les certificats seront émis et attribués au titulaire ainsi que les droits et obligations de chacune des parties.¹⁸⁸

Le titulaire de certificats aura un droit absolu sur tous les dividendes, revenus et produits des titres ayant fait l'objet de la certification. Il a également la possibilité de convertir les certificats en titres des sociétés concernées. Cette opération s'appelle la « décertification des titres ». Dans le chef du bureau d'administration, la détention des titres viendra s'inscrire à l'actif du bilan et sera compensée par une dette au passif de son bilan. Son capital et ses fonds propres n'augmentent donc pas. Ces titres certifiés n'ont aucune véritable valeur économique puisque l'ensemble des revenus produits par les titres certifiés sont reversés aux titulaires de certificats.¹⁸⁹ Par contre, le bureau d'administration exerce le droit de vote attaché aux titres, le droit de souscription préférentielle, le droit de conversion des obligations convertibles en actions.

Stratégie de transmission de l'entreprise familiale¹⁹⁰

Le chef d'entreprise qui souhaite transmettre son entreprise peut transformer une des sociétés existantes au sein de l'entreprise familiale en bureau d'administration. Pour cela, il doit modifier l'objet social et les statuts pour permettre la certification de titres en regard de la loi du 15 juillet 1998. Mais il faut que le chef d'entreprise et ses successeurs détiennent le bureau d'administration. Le chef d'entreprise peut également se voir remettre des certificats en pleine propriété et des certificats en usufruit. Il pourra ainsi faire de son vivant des donations des certificats de nue-propriété à ses descendants, et ce tout en gardant les revenus des titres certifiés. Il s'assure également que ses successeurs ne pourront influencer le contrôle et la gestion de la société de son vivant, ni aliéner les certificats puisqu'ils n'ont pas de réelle valeur économique ou stratégique.

En ce qui concerne le bureau d'administration, ce doit être obligatoirement une personne morale (Article 503 Code des Sociétés). Tous les titres peuvent être certifiés, qu'il s'agisse d'actions de SA, de SCA, de parts représentatives du capital d'une SPRL, d'obligations convertibles en actions. Cependant, le certificat se rapportant à des titres nominatifs ne peut revêtir la forme au porteur.

Toujours dans le cadre d'une stratégie de transmission de l'entreprise familiale, le contrat de certification doit :

- interdire au bureau d'administration d'aliéner les titres certifiés ;
- contenir les règles relatives à la cessibilité / transmissibilité des certificats ;
- régler les rapports juridiques entre les titulaires des certificats et le bureau d'administration (par exemple demander l'avis, l'accord préalable des titulaires en cas d'augmentation de capital, de fusion, de scission de la société dont les titres sont certifiés ;
- instaurer des conventions de vote en respect de l'article 551 du Code des Sociétés ;
- limiter la décertification des titres de manière très précise, par exemple en l'interdisant pendant 20 ans, ...¹⁹¹

¹⁸⁸ Article 503 Code des Sociétés.

¹⁸⁹ JEGHERS J-L. (1999), « La certification de titres en Belgique : le nouvel instrument de transmission successorale », Séminaire Vanham & Vanham, 4 mars, p. 14.

¹⁹⁰ VERBEKE A. (1999), « Certificering van effecten. Nuttig instrument voor successieplanning ?, Notarieel en Fiscaal Maandblad, p. 43 et suivantes.

¹⁹¹ MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, p. 90.

La certification de titre n'a été introduite que récemment en droit belge, mais il faut savoir qu'à l'étranger, d'autres mécanismes existent : le trust en pays de common law, la stichting ou fiducie de droit germanique et la fondation.

4.2.3.8. Le Trust

C'est une structure juridique très répandue dans les pays anglo-saxons. Le « settlor / grantor » constitue un trust en transférant la possession de tout ou partie de ses biens à une autre personne appelée le « trustee », qui doit gérer le bien ou patrimoine transféré au profit exclusif d'un bénéficiaire et après une certaine période remettre le revenu et/ou capital du trust au bénéficiaire (qui peut être le settlor lui-même).¹⁹²

Par exemple, monsieur X ou l'entreprise X transfère à monsieur Y son patrimoine en vue de le faire fructifier et de verser les produits de ce patrimoine à lui-même jusqu'à son décès, ensuite à son épouse et enfin, à ses enfants à qui le capital revient également (cela pourrait aussi être les associés de l'entreprise).

Le trust est un mécanisme juridique qui peut être créé de manière contractuelle (le settlor et le trustee signent un contrat), testamentaire ou légale.¹⁹³ Le trust est testamentaire lorsque le settlor charge un trustee de gérer tout ou partie de ses biens à son décès au profit d'un bénéficiaire. Il s'agit ici d'un acte unilatéral. Lorsqu'un tribunal impose que le patrimoine d'une personne soit confié à un trustee pour son propre intérêt, le trust sera légal.

Le trustee a donc deux patrimoines distincts, son patrimoine personnel et le « trusted patrimoine ».

Par l'intermédiaire d'un trust, il est possible de priver un héritier de ses droits réservataires dans la succession du settlor puisque le « trusted patrimoine » ne fait plus partie du patrimoine du settlor.

Le trust valablement constitué à l'étranger est reconnu en Belgique car il n'est pas en contradiction avec les règles impératives de notre droit civil. Cependant, le trust ne peut être accepté en droit belge pour diverses raisons¹⁹⁴ :

- pendant la durée du trust, le trustee est propriétaire du patrimoine mais il ne peut être assimilé à aucun titulaire de droit réel au sens du droit civil belge ;
- en droit belge, les créanciers peuvent agir sur la totalité des biens de leur débiteur, ce qui est impossible pour les créanciers du trustee et du bénéficiaire ;
- les clauses totales d'inaliénabilité des biens sont interdites.

¹⁹² MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, p. 96.

¹⁹³ MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, p. 97.

¹⁹⁴ MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, p. 105.

4.2.3.9. La fiducie

La fiducie est un acte juridique par lequel la propriété d'un bien ou de plusieurs biens est transférée à un fiduciaire chargé de gérer le(s) bien(s) soit dans l'intérêt du constituant soit au profit d'un tiers.¹⁹⁵

Il s'agit d'une structure fort proche du trust. Les principales différences sont que les biens mis en fiducie n'échappent pas aux règles des successions et des régimes matrimoniaux et que le fiduciaire doit accepter sa mission d'où la nécessité d'établir un contrat.

4.2.3.10. La stichting

Cette structure de droit néerlandais a largement inspiré la certification de titres en droit belge. En contrepartie du transfert de la propriété des titres de sa ou ses sociétés, le chef d'entreprise reçoit des certificats. Comme en droit belge, les certificats peuvent être au porteur, ce qui les rend cessibles par don manuel sauf si les titres certifiés étaient nominatifs. Ainsi, la Stichting exercera seule les droits de vote et attributs attachés aux titres mais tous les produits de son activité reviennent directement aux titulaires de certificats.

La Stichting échappe à tout impôt car en droit hollandais, les transferts à de telles sociétés sont réalisés sans perception de droits d'apport et les bénéfices réalisés par la Stichting ne sont pas taxés puisqu'ils rentrent directement dans le patrimoine des titulaires de certificats.¹⁹⁶

4.2.3.11. La Fondation (Liechtenstein)

C'est une structure dans laquelle le chef d'entreprise transfère tout ou une partie de son patrimoine et ce, afin de donner à la Fondation les moyens de réaliser son objet. Ce transfert est irrévocable et définitif mais il existe des conventions complémentaires à l'acte constitutif permettant de ressortir les biens de la Fondation.¹⁹⁷ Le fondateur ne reçoit pas de titres représentatifs du capital de la Fondation, ce sont les statuts de la Fondation qui permettent de déterminer l'objet de celle-ci, son fonctionnement et ses bénéficiaires.

4.3.2.12. La création d'un holding

*« Un holding est une société financière qui, possédant une part importante du capital d'autres sociétés, contrôle, coordonne et oriente leurs activités. »*¹⁹⁸

Cette technique peut être très efficace pour planifier la transmission d'entreprises familiales de grandes tailles car les coûts de gestion d'une telle structure sont très élevés.

La société existante ne disparaît pas, son patrimoine n'est plus constitué que de la totalité des actions de la société patrimoniale et de la société d'exploitation.

¹⁹⁵ MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, pp. 99-100.

¹⁹⁶ MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, p. 103.

¹⁹⁷ NUDELHOLE S. (1997), « Trust et fondation : instruments utiles de planification successorale, Séminaire Skyroom du 28/01/1997, p. 25.

¹⁹⁸ ANTOINE J. & CORNIL JP. (1995), « Lexique thématique de la comptabilité », De Boeck Université.

Il est possible de mettre en place 2 types de structure pyramidale.

a) Transformation de la ou les sociétés préexistantes en sociétés holdings

Cette technique consiste à séparer (de manière comptable et financière) le patrimoine de la société existante en deux sociétés distinctes, une société patrimoniale et une société d'exploitation. La structure pyramidale est donc ici mise en place par la création de nouvelles sociétés au niveau inférieur de la pyramide.

D'un point de vue fiscal, un droit d'apport de 0,5 % sera dû sur le montant du capital souscrit des sociétés patrimoniale et d'exploitation nouvellement créées, ainsi qu'un droit d'apport de 0,5 % sur la valeur vénale des apports en nature des actifs patrimoniaux apportés.

b) Constitution de la ou les sociétés holdings

Dans cette structure, la ou les nouvelles sociétés sont constituées au niveau supérieur de la pyramide et la ou les sociétés préexistantes se retrouvent au niveau inférieur.

Cette technique peut être améliorée en la réalisant en deux étapes. Tout d'abord, il faut scinder la ou les sociétés d'exploitation par la constitution d'une société patrimoniale et d'une ou plusieurs sociétés d'exploitation. Ensuite, il faut constituer deux sociétés holdings : une dans laquelle seront apportées la participation majoritaire de la société patrimoniale et une participation minoritaire dans la ou les sociétés d'exploitation ; une autre dans laquelle seront apportées la ou les participations majoritaires dans la ou les sociétés d'exploitation et une participation minoritaire dans la société patrimoniale.

D'un point de vue fiscal, un droit d'enregistrement de 0,5 % sera dû sur le montant du capital souscrit des 2 sociétés holdings créées. Ensuite, le chef d'entreprise a deux possibilités :

- soit il apporte ses titres aux deux sociétés holdings et paie 0,5 % de la valeur vénale des titres ;
- soit, il vend ses participations aux 2 holdings. Il n'y aura donc pas de perception d'un droit d'apport.

Exemple : Le père (chef de l'entreprise) apporte 51 % des parts de la société familiale au holding. Ensuite, il transmet 51 % des parts du holding à son successeur. Etant l'actionnaire majoritaire, celui-ci détermine la gestion du holding et de la société familiale malgré qu'il ne possède que 26,01 % (51 % de 51 %) des parts de celle-ci. Le père, quant à lui, détient toujours 73,99 % des parts de la société familiale et peut les transmettre à ses autres enfants.

Remarque : Pour assurer une gestion indépendante au successeur actif tout en respectant l'égalité entre tous les héritiers dans le cas où la structure sociétaire mise en place résulte de l'apport d'une branche d'activité à une nouvelle société ou de la mise en place de holdings, il faut créer un organe de gestion indépendant au niveau du holding ou au niveau de la société d'exploitation. Pour cela, une bonne solution est de transformer la société holding ou la société d'exploitation en société en commandite par actions où les associés commandités seraient les actionnaires (le chef d'entreprise et les successeurs actifs et inactifs) et le ou les associés commandités seraient le ou les successeurs actifs (gérant statutaire, responsable indéfiniment et solidairement).

4.2.3.13. Le testament

Les actions peuvent également être transmises par la voie testamentaire. Cependant, selon J. LIEVENS¹⁹⁹, réaliser la transmission via un testament n'est pas conseillé pour diverses raisons :

- le successeur doit attendre le décès du prédécesseur pour disposer des actions ;
- le testament peut toujours être révoqué ;
- il faudra payer des droits de succession sur la valeur des actions qui seront léguées via le testament.

Cette technique trouve son utilité lorsque aucune technique de transmission n'a été utilisée, la plupart du temps suite à une absence de préparation. En d'autres mots, un testament vaut mieux que rien.

SYNTHESE du Chapitre IV

La phase de transmission constitue une étape très importante dans le cycle de vie des entreprises. Malheureusement, de nombreuses transmissions échouent et ce, pour diverses raisons. La principale difficulté réside dans le fait que la dynamique de la PME familiale est composée de plusieurs sous-systèmes.

Le processus de transmission peut être décomposé en trois grandes étapes : la préparation, la décision et la réalisation. Dans la phase de préparation, le prédécesseur doit veiller à entretenir de bonnes relations familiales car c'est un facteur de succès primordial de la transmission. Prendre l'avis d'experts est également une bonne démarche. En outre, la rédaction d'un plan stratégique familial et la mise en place de structures de gouvernance adaptées favoriseront la réussite de la transmission.

Dans la phase de décision, il faut choisir le futur dirigeant de l'entreprise. Ce choix peut porter sur un repreneur externe, sur un travailleur de l'entreprise ou sur un des enfants du dirigeant-proprétaire. Dans les PME familiales, il est évident que le choix porte très souvent sur les enfants du dirigeant-proprétaire.

Dans la phase de réalisation, il faut choisir la technique de transmission qui sera mise en œuvre. De nombreuses techniques sont possibles et nous en avons développé quelques-unes. Nous pouvons presque toutes les classer dans trois grandes catégories : la donation, la vente ou la mise en place d'une structure de contrôle (la certification de titre ou la création d'un holding par exemple).

Comme nous pouvons le constater, il n'existe pas de solutions avantageuses toutes faites dans le système juridique belge. De nombreuses techniques sont possibles pour transmettre la PME familiale et elles ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Mais qu'en est-il des performances des PME familiales après avoir été transmises ? Une des techniques de transmission serait-elle plus performante que les autres ? Voici une question intéressante à laquelle nous allons tenter de répondre grâce à notre recherche doctorale.

¹⁹⁹ LIEVENS Jozef (2001), « Opvolging in het familiebedrijf, succesvolle strategieën », Lannoo, Tielt, pp. 144-145.

Chapitre V : Design de la recherche doctorale, épistémologie et méthodologie de la recherche

Introduction

Comme nous l'avons vu précédemment, la phase de transmission pose problème pour de nombreuses PME, qui plus est quand ce sont des PME familiales. C'est d'ailleurs une des problématiques qui préoccupent le plus les chercheurs à l'heure actuelle. Sur la base d'une analyse des recherches empiriques et conceptuelles réalisées dans le domaine des entreprises familiales entre 1953 et 1993, W. C. HANDLER²⁰⁰ a identifié 5 axes de recherches, à savoir le processus de la succession (élaboration de modèles), le rôle du fondateur (dans le succès ou l'échec du processus de succession), la perception du successeur (à prendre la relève), l'analyse systémique et dynamique (analyse des deux sous-systèmes : famille et entreprise) et les facteurs de succès (ou de résistance) du processus de succession. Cependant, nous constatons que peu de recherches ont été effectuées sur les résultats réalisés par ces PME familiales une fois l'opération de transmission réalisée.

C'est cette problématique que nous voulons développer : « La performance financière d'une PME familiale est-elle influencée par le processus de transmission choisi (en particulier la préparation et la technique choisie) ? »

5.1. Le positionnement épistémologique

L'épistémologie est « *le nom donné à tout essai pour déterminer, aujourd'hui et maintenant, le sens et les limites de la rationalité de la science* »²⁰¹. L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences en réfléchissant à sa nature, sa méthode et sa valeur. Le chercheur se doit de respecter les principes qui régissent la discipline à laquelle il appartient. Cette réflexion permet de valider et de rendre légitime une recherche. Cela revient à se positionner dans un paradigme épistémologique. Un paradigme constitue « *un ensemble de modèles, de schémas intellectuels et de cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en sciences de l'organisation* ». ²⁰² En réalité, les paradigmes correspondent à des écoles de pensée ayant chacune une épistémologie et une méthodologie différente pour aborder l'objet d'une recherche. En sciences de l'organisation, il existe trois grands paradigmes épistémologiques : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste. Ces différents courants épistémologiques s'appuient sur des visions différentes de la réalité et de la relation que le chercheur entretient avec celle-ci.

²⁰⁰ HANDLER W. C. (1994), « Succession in family business : a review of the research », Family Business Review, Vol. 7, n°2, pp. 133-157.

²⁰¹ Encyclopaedia Universalis.

²⁰² KUHN, cité dans JARROSSON B. (1982), « Invitation à la philosophie des sciences, Point Seuil, 233 pages.

Positionnements épistémologiques des paradigmes²⁰³

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse interactionniste	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Pour quelles causes ... Explication	L'interprétation Pour quelles motivations ... Compréhension	La construction Pour quelles finalités ... Construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité	Idiographie, empathie	Adéquation, enseignabilité

Pour J-L LE MOIGNE²⁰⁴, le paradigme positiviste repose sur 5 grands principes : le principe ontologique, le principe d'univers câblé, le principe d'objectivité, le principe de naturalité de la logique et le principe de moindre action.

Pour les positivistes, la réalité possède une propre essence, ontologie. La réalité est repérable. Il y a donc une indépendance entre l'objet et le sujet qui l'observe ou l'expérimente. Cette indépendance permet de poser le principe d'objectivité selon lequel « *l'observation de l'objet extérieur par un sujet ne doit pas modifier la nature de cet objet.* »²⁰⁵ C'est un univers câblé car la réalité a ses propres lois, immuables et quasi invariables. « *Dès lors, la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieure à l'individu et indépendante du contexte d'interactions des acteurs.* »²⁰⁶ Le principe de moindre action fait référence à l'existence d'une solution unique.

Leur vision déterministe de la réalité fait basculer la science vers la recherche d'explications, vers la recherche de réponses à la question « pour quelles causes ». Ils ont une volonté d'uniformisation de la science. Pour y arriver, ils appliquent des critères de validité précis et universels qui permettent de distinguer les connaissances scientifiques des connaissances non scientifiques :

- le principe de vérifiabilité : « *une proposition synthétique n'a de sens que si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement* ».²⁰⁷
- le principe de confirmabilité : une proposition peut être confirmée par des expériences ou en la reliant à des résultats d'autres théories, cette proposition n'est pas vraie universellement mais seulement probable.
- le principe de réfutabilité : « *On ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, mais on peut en revanche affirmer qu'une théorie n'est pas vraie* ».²⁰⁸

²⁰³ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, pp. 14-15.

²⁰⁴ LE MOIGNE J-L (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de gestion » in MARTINET A-C (1990), « Epistémologies et sciences de gestion », Paris, Economica.

²⁰⁵ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 17.

²⁰⁶ GIROD-SEVILLE Martine & PERRET Véronique, in THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 18.

²⁰⁷ BLAUG M. (1994), « La méthodologie économique », Paris, Economica, 2^{ème} édition.

²⁰⁸ POPPER, in THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 27.

Pour respecter ces critères, le mode de raisonnement sera la logique déductive c'est-à-dire qui « *conclut à partir de prémisses, d'hypothèses à la vérité d'une proposition en usant de règles d'inférence.* »²⁰⁹

Sur la base de ces 5 grands principes du courant positiviste, nous constatons qu'il y a quelques inadéquations qui empêchent d'inclure totalement notre recherche dans ce paradigme :

1) Le principe ontologique suppose que la réalité existe et est repérable. Cela implique donc que la transmission d'une PME familiale est repérable. Or, il n'existe pas de base de données qui répertorie ces transmissions. Ces transmissions existent, mais où et quand les repérer ? Il sera donc nécessaire de construire cette base de données.

2) Selon le principe de l'univers câblé, l'analyse de la performance de la transmission peut être étudiée par exemple sans l'acteur, sans tenir compte du contexte de la transmission, etc. Il nous semble que la transmission de PME familiales est un phénomène trop complexe que pour être étudié séparément.

3) Le principe de moindre action implique qu'il n'existe qu'une seule solution pour réaliser la transmission d'une PME familiale. Or, nous constatons qu'il existe de nombreux processus et de nombreuses obligations lors d'une transmission ainsi que de nombreux outils pour analyser la performance et que donc, il n'existe pas une solution unique.

Après avoir brièvement précisé les raisons qui nous poussent à ne pas inscrire uniquement notre recherche sous l'influence du paradigme positiviste, il nous reste à justifier les arguments en faveur du paradigme constructiviste.

Pour les constructivistes et interprétativistes, la réalité est dépendante de l'observateur. Pour eux, « *la réalité ne sera jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente.* »²¹⁰ Le paradigme constructiviste est caractérisé par 5 grands principes : le principe de représentabilité, le principe de l'univers construit, le principe de subjectivité, le principe de l'argumentation générale et le principe d'action intelligente.

Puisque la réalité est indépendante du sujet, il n'y a pas de connaissance objective de la réalité. « *La connaissance ainsi produite sera alors subjective et contextuelle.* »²¹¹ Etant datée et s'inscrivant dans le contexte économique, politique et culturel du début du 21^{ème} siècle, notre recherche s'inscrit donc bien dans le courant constructiviste.

Dans le paradigme constructiviste, la connaissance est construite par le chercheur. « *La réalité est construite à partir et d'après sa propre expérience, dans le contexte d'action qui est le sien.* »²¹² La construction de l'objet évolue en fonction de l'expérience que le chercheur tire de sa recherche. Le principe de représentabilité nous amène à analyser la performance de la transmission de PME familiales sous un angle qui nous est propre. Ainsi, nous analyserons la performance des transmissions de PME familiales à partir du type de technique de transmission choisi, du degré de préparation, de la santé de la PME familiale avant la transmission, du type de successeur (interne – externe).

²⁰⁹ GIROD-SEVILLE Martine & PERRET Véronique, in THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 29.

²¹⁰ GIROD-SEVILLE Martine & PERRET Véronique, in THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 19.

²¹¹ GIROD-SEVILLE Martine & PERRET Véronique, in THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 20.

²¹² THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 44.

Le principe d'action intelligente nous indique que nous n'avons pas à suivre une méthode de recherche déterminée mais que celle retenue et utilisée doit convenir à l'objet de recherche.

Pour les interprétativistes, il s'agit de comprendre la réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs et non pas de l'expliquer comme le font les positivistes. Pour comprendre, il faut développer une démarche qui doit prendre en compte les motivations, les raisons, les croyances des acteurs et les situer dans l'espace et dans le temps. Cette approche de la recherche est à peu près semblable pour les constructivistes sauf que pour eux, la connaissance se construit et qu'elle est liée à la finalité du projet de connaissance que le chercheur s'est donné.

Dans ce cas, le mode de raisonnement sera la logique inductive puisque ce raisonnement passe d'observations particulières à des énoncés généraux.

Les critères de validité du constructivisme sont le critère d'adéquation (une connaissance est valide si elle convient à une situation donnée) et le critère d'enseignabilité (une connaissance doit être argumentée, constructible et reproductible).

Notre recherche empruntera donc des éléments aux différents paradigmes et ce, comme une grande partie des recherches en sciences de l'organisation.

5.2. La méthodologie

Selon R-A THIETART²¹³, la méthodologie est influencée par la nature de l'objet étudié, par les traditions culturelles et par les paradigmes épistémologiques eux-mêmes influencés par les croyances des chercheurs. La recherche en management est faite d'incertitude et de maîtrise très imparfaite du champ d'observation. C'est pourquoi la méthodologie doit être ajustée au fur et à mesure que le terrain de recherche se dévoile.

Notre objet de recherche sera de nature empirique. Les 2 processus de construction des connaissances seront d'abord l'exploration et ensuite le test.

5.2.1. Explorer

Le processus d'exploration consiste à découvrir ou approfondir le phénomène de la transmission de PME familiales et ce, dans un but de recherche d'explication, de prédiction et de compréhension. Après avoir défini ce que nous entendons par PME familiale non cotée, nous devons les distinguer des PME non familiales. Pour y parvenir, nous allons réaliser une enquête. En Belgique, on ne connaît pratiquement rien de la situation concrète en matière de transmission d'entreprises. Il nous paraît donc utile de réaliser cette enquête pour expliquer et comprendre ce phénomène. L'enquête par questionnaire s'avère être le meilleur choix dans la mesure où nous souhaitons une collecte d'informations à large échelle dans le but d'appliquer notre problématique à un maximum de PME familiales wallonnes non cotées.

Notre questionnaire²¹⁴ est le fruit d'une interaction entre une approche conceptuelle²¹⁵, une concertation avec les partenaires du projet européen Qualicrea et quelques entretiens avec des personnes expertes²¹⁶ dans le domaine.

Dans cette enquête, nous souhaitons tout d'abord apporter des informations nouvelles et complémentaires aux études antérieures²¹⁷ réalisées en la matière. Elle nous permettra également :

- d'établir un profil des PME familiales, de leurs dirigeants et successeurs ;

²¹³ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 3.

²¹⁴ Voir annexes.

²¹⁵ En particulier, nous pouvons citer les références suivantes :

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

(2) 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 1996, 99 p.

(3) BRUNELLO Toni (2002), www.kit.brunello.net/fra/index.html, 22/11/2002.

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

²¹⁶ En particulier, nous pouvons citer : (1) M. LIEVENS Jozef, Directeur van Instituut voor het Familiebedrijf ; (2) M. JACMIN Edouard, notaire à Marquain ; (3) CULOT André, Price Waterhouse Coopers.

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

(2) 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 1996, 99 p.

- examiner l'attitude des chefs d'entreprises vis-à-vis de la transmission ainsi que leurs besoins en information à ce sujet ;
- de distinguer les PME familiales des PME non familiales et ce dans le but de pouvoir mesurer leurs performances ;
- de connaître quelle technique de transmission a été choisie par les PME familiales qui ont déjà fait l'objet d'une transmission.

Le mode de raisonnement sera l'abduction. En effet, c'est une démarche qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». ²¹⁸ Ce raisonnement va du particulier au général.

Dans un souci de clarté à l'égard des dirigeants de PME et de cohérence avec le contexte de référence de ces PME, le questionnaire n'a été adopté dans sa forme définitive qu'à l'issue d'une phase de pré-test auprès de dirigeants de PME et de chercheurs scientifiques (séminaire doctoral). Sachant qu'il n'est pas possible de construire un questionnaire parfaitement exhaustif et de manière à ne pas alourdir le questionnaire et mettre en péril notre taux de réponse, nous n'avons pas posé de questions demandant un travail de recherche trop important pour le répondant.

Les données recueillies par l'intermédiaire du questionnaire seront des données primaires. Elles ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain et ont une validité interne immédiate. Il faudra néanmoins garder à l'esprit que « *les données collectées au travers d'enquêtes par questionnaires peuvent être affectées par la rétention d'information et/ou par l'orientation dans un sens voulu par les sujets qui en sont les sources* ». ²¹⁹ Cette collecte de données primaires nous permettra également de nous confronter directement à la réalité de notre objet d'étude.

Notre questionnaire sera adressé aux PME wallonnes non cotées. Par PME, nous entendons une entreprise qui ne dépasse pas plus d'un de ces critères :

- - 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 ajouterons à cette définition du droit comptable belge 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.

Comme l'un des principaux objectifs de ce questionnaire est de pouvoir identifier les PME familiales, nous avons formulé dans celui-ci des questions qui permettent d'apprécier les critères de la définition de la PME familiale que nous avons retenue, à savoir :

- 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 ou au moins deux membres du conseil d'administration ou de la direction sont des membres d'une famille.

²¹⁸ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 61.

²¹⁹ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 87.

La phase de pré-test s'est déroulée dans le mois de mai 2003. Après analyse des commentaires et réponses de ces dirigeants, nous enverrons le questionnaire définitif. A ce moment, nous déterminerons également la taille de l'échantillon à prendre pour qu'il soit représentatif. L'échantillon sera construit de manière aléatoire.

Quelle valeur accorder aux non-réponses ? En cas de non-réponse suite au refus du dirigeant de participer à l'enquête et si les non-réponses ne sont pas distribuées de manière aléatoire, il peut y avoir un biais dans les résultats. Les non-réponses pourraient être corrélées avec par exemple certains profils de dirigeants.

Les objectifs poursuivis au travers de cette enquête ne correspondent cependant pas à ceux poursuivis par notre recherche doctorale. Elle constitue une première phase qui nous permettra d'une part de repérer les PME familiales et, d'autre part, de connaître quelle technique de transmission a été retenue lors de la transmission de ces PME familiales. Ces informations nous permettront d'élaborer une base de données afin d'aborder la problématique de la performance.

Dans cette seconde phase de notre étude, les données recueillies grâce aux questionnaires seront complétées par des données secondaires pour pouvoir tester la performance des techniques de transmission. En effet, les données comptables de ces PME familiales seront récoltées sur base du CD-ROM Belfirst²²⁰. Nous pensons que celles-ci conviennent à l'étude de la performance d'entreprise. Ce sont des données disponibles, accessibles et homogènes mais elles présentent également quelques inconvénients. Ces données sont le reflet d'une situation passée (qui n'en demeure pas moins intéressante à examiner). Elles peuvent aussi faire l'objet de window dressing c'est-à-dire de manipulations.

5.2.2. Tester

« *Tester est l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques.* »²²¹ Dans notre recherche, notre objectif est d'évaluer la pertinence d'une hypothèse, à savoir l'amélioration de la performance financière d'une PME familiale après sa transmission.

Cependant, le résultat du test ne constitue pas « *une preuve décisive en faveur d'une hypothèse, mais seulement une corroboration plus ou moins probante temporairement.* »²²²

Nous appliquerons dans ce cas la démarche hypothético-déductive qui consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à la réalité. Cette démarche peut être décomposée en 4 grandes étapes :

- 1) Déterminer les concepts qui, d'après la littérature, permettent de répondre à notre question de recherche ;
- 2) Constater que certaines hypothèses ne rendent pas parfaitement compte de la réalité ;
- 3) Déterminer de nouvelles hypothèses ;
- 4) Tester pour réfuter ou non ces hypothèses.

²²⁰ Edition de novembre 2002, comptes annuels des entreprises soumises à l'obligation de dépôt auprès de la BNB.

²²¹ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 59.

²²² THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 71.

Nous allons donc formuler les différentes hypothèses qui devront être testées, vérifiées dans cette recherche.

Hypothèse 1 : La performance après la transmission varie de manière significative en fonction du type de technique de transmission choisie.

La vérification de cette hypothèse nécessite de regrouper les PME familiales wallonnes ayant fait l'objet d'une transmission en différents groupes selon la technique de transmission retenue : transmission par succession, par donation, par vente, par constitution d'un bureau d'administration, etc.

Hypothèse 2 : La performance après la transmission varie de manière négative lorsque la succession n'a pas été planifiée.

Hypothèse 3 : La performance après la transmission varie de manière négative en cas de succession forcée (c'est-à-dire si rien n'était prévu en matière de transmission ou en cas de décès inopiné du prédécesseur).

Ces 2 hypothèses sont dans le même ordre d'idée. De nombreuses études²²³ concluent que l'une des principales causes de l'échec d'une transmission est l'absence de planification ou une mauvaise planification de celle-ci. Notre objectif sera de vérifier si la performance est affectée en cas de non-préparation de la transmission.

Hypothèse 4 : La performance après la transmission varie de manière positive lorsque l'entreprise était en difficulté avant la transmission.

Hypothèse 5 : La performance après la transmission varie de manière négative lorsque l'entreprise était performante avant la transmission.

Les travaux K. BONNIER et R. BRUNER²²⁴, confirmés par ceux de E. SEVERIN²²⁵, ont montré que le marché boursier réagit positivement au départ d'un dirigeant d'une entreprise en difficulté.

²²³ (1) WARD J. (1988), « The special role of strategic planning for family business », *Family business review*, 1 (2), 105-117.

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

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

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

(5) BARACH J.A. & GANITSKY J.B. (1995), « Successful succession in family businesses », *Family Business Review*, n°8, pp. 131-152.

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

²²⁴ BONNIER K.A. & BRUNER R.F. (1989), « An analysis of stock price to management change in distressed firms », *Journal of accounting and economics*, 11, pp. 95-106.

²²⁵ SEVERIN Eric (2002), « Le marché réagit-il à l'annonce des mesures de restructuration : le cas CCG », *Banques et marchés*, mai, n° 58, pp. 44-57.

Hypothèse 6 : La performance après la transmission varie de manière positive lorsque le successeur est interne à l'entreprise.

Hypothèse 7 : La performance après la transmission varie de manière négative lorsque le successeur est externe à l'entreprise.

Dans son étude, B. PIGE²²⁶ montre que le changement de dirigeant est bien accueilli si le successeur est interne à l'entreprise. Par contre, I. DHERMENT²²⁷ montre que l'impact sur la performance est positif en cas de succession externe mais est ambigu en cas de succession interne. Le test de ces 2 hypothèses nous permettra de prendre position.

Choix méthodologiques

a) Constitution de l'échantillon de contrôle

Pour analyser la performance d'une PME familiale pendant et après l'opération de transmission, nous avons choisi de la comparer à une entreprise témoin qui n'a pas fait l'objet d'une transmission. Nous allons construire un échantillon de contrôle qui devra servir de référence pour les comparaisons. Cette technique de pairage des entreprises ne fait pas l'objet d'un consensus en matière statistique. L'échantillon de contrôle doit-il être composé d'entreprises prélevées au hasard dans la population des PME familiales n'ayant pas fait l'objet d'une transmission dans les 5 ans qui précèdent les années de comparaison ou de PME familiales n'ayant pas fait l'objet d'une transmission dans les 5 ans qui précèdent les années de comparaison dont le profil général correspond à celui des entreprises qu'elles appairent ? D'un côté, les PME familiales transmises et non transmises ne sont pas toujours présentes en même proportion dans la population des entreprises, ce qui implique que l'équi-répartition des 2 types d'entreprises ne permet pas des résultats représentatifs. D'autre part, le contenu informatif d'un échantillon tiré aléatoirement ne permet pas non plus d'obtenir des résultats pertinents suite au petit nombre de PME familiales transmises. Cet inconvénient de la technique du tirage aléatoire simple nous contraint à adopter une autre méthode de construction de l'échantillon.

Avec cette technique du pairage, nous allons donc confronter les PME familiales transmises à des entreprises aussi similaires que possible sauf qu'elles n'ont pas fait l'objet de transmission dans les 5 ans qui précèdent les années de comparaison. Pour procéder à l'appairage, nous devons déterminer les critères à retenir pour la similarité. R. A. THIETART conseille de choisir des « *critères jugés pertinents, de manière à s'assurer que l'effet mesuré provient de la (ou des) variables(s) étudiée(s) et non de la différence de composition d'échantillons.* »²²⁸ En nous référant à d'autres études empiriques²²⁹ utilisant cette méthode (mais non liées à la

²²⁶ PIGE Benoît (1998), « Le marché boursier réagit-il à l'annonce des changements de dirigeants ? », Finance, Vol. 18, n°2, pp. 51-66.

²²⁷ DHERMENT (1998), « Changements de dirigeants et richesse des actionnaires : l'incidence du contexte et du type de succession », Actes de l'Association française de finance, juillet 1998, 22 pages.

²²⁸ THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 198.

²²⁹ (1) DERIJKE G. & OOGHE H. (1983), « A comparison of financial structure between public and private firms in Belgium », Tijdschrift voor economie en management, Vol. 28, n°4, pp. 489-507.

(2) CABY J. (1994), « Motivations et efficacité des offres publiques d'achat et d'échange en France de 1970 à 1990 », Thèse de doctorat, Université de Nancy II, 676 pages.

(3) COMBLE K. (1994), « Restructurations financières par leveraged management buy-out (LMBO). Approche du marché belge et impact sur les performances des entreprises », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, 468 pages.

(4) SAPUSEK A. (1998), « Fundamental performance of initial public offerings : empirical evidence from Germany », Congrès international de l'AFFI, Lille, 42 pages.

problématique de la transmission d'entreprise), nous constatons que l'activité économique et la taille font l'unanimité. La prise en compte du secteur d'activité permet d'éliminer les différences sectorielles. En effet, certains indicateurs comptables (ratios) sont sensibles au secteur d'activité. Selon une étude de sensibilité sur 146 ratios par rapport au secteur d'activité, H. OOGHE et C. VAN WYMEERSCH²³⁰ montrent que les ratios de structure et de rotation sont influencés par le secteur d'activité à l'inverse des ratios de rentabilité.

Nous allons combiner ce critère avec celui de la taille. K. COMBLE²³¹ a montré que l'interaction des critères de taille et d'activité permet d'obtenir des résultats plus sûrs dans une perspective de comparaison. En ce qui concerne le choix du critère de taille, nous nous référons aux 3 critères de taille qui permettent de définir la PME dans la loi comptable belge. Cependant, nous n'avons pas retenu le chiffre d'affaires car il ne doit pas obligatoirement figurer dans les comptes des sociétés soumises à la publication en schéma abrégé. Travailler avec un critère dont la valeur n'est pas toujours renseignée aurait été difficile ! De même, nous n'avons pas retenu le critère du total des travailleurs car certaines entreprises choisissent de présenter une donnée globale alors que d'autres présentent une répartition des travailleurs en fonction des contrats de travail. Ces différences augmentent sensiblement le nombre de données à manipuler.

Ces 2 raisons font que nous avons choisi le total bilantaire comme critère de taille. L'échantillon de contrôle sera déterminé comme suit :

- secteur d'activité : code NACEBEL à 3 chiffres ;
- taille : le total de l'actif ne peut pas varier de plus ou moins 20 %.

Ces 2 critères sont appliqués sur les données de l'année qui précède l'opération de transmission car l'année où celle-ci a lieu est éliminée à cause des effets qu'elle pourrait induire.

Lorsque plusieurs entreprises correspondent au profil de la PME familiale transmise, le choix se fera sur la base d'un tirage au hasard. Si aucune entreprise ne correspondait à ces critères, il faudra assouplir le mode de sélection. La liste des noms des PME familiales transmises associés à ceux des PME familiales non transmises servant de référence sera annexée à notre recherche doctorale.

Pour s'assurer que les résultats comparatifs obtenus ne sont pas uniquement influencés par le choix de l'entreprise jumelée, nous calculerons pour une année des indicateurs moyens pour l'ensemble des PME jumelées. De cette manière, nous verrons si les résultats obtenus par le pairage « une PME transmise/une jumelle » et par le pairage « une PME transmise/son secteur » sont fort proches.

Enfin, il est évident que les exercices comptables pris en considération pour chaque PME jumelée seront les mêmes que ceux des PME avec lesquelles ils sont appariés.

(5) HELDENBERG A. (1999), « Les motivations et l'efficacité des opérations stratégiques d'OPA sur le marché belge », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, 475 pages.

²³⁰ OOGHE H. & VAN WYMEERSCH C. (1990), « Traité d'analyse financière », tomes 1, PUN, 4^{ème} édition, p. 395.

²³¹ COMBLE K. (1994), « Restructurations financières par leveraged management buy-out (LMBO). Approche du marché belge et impact sur les performances des entreprises », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, pp. 271-272.

b) Test de comparaison

L'échantillon des PME familiales transmises est comparé à l'échantillon de contrôle. Nous allons utiliser un test statistique servant à comparer des observations appariées (probablement le test de la norme française homologuée : NFX 06-066). L'hypothèse à tester est que ces différences sont nulles avec comme hypothèse alternative l'existence de différences. Cette méthode ne suppose pas la normalité des distributions.²³² Ceci est intéressant car de nombreux ratios ne sont pas distribués normalement.²³³

²³² AFNOR (1988), « Statistique : vocabulaire, estimation et tests statistiques », Tome 1, Paris, p. 366.

²³³ OOGHE H. & VAN WYMEERSCH C. (1990), « Traité d'analyse financière », tomes 1, PUN, 4^{ème} édition, p. 392.

Depuis le début des années 1980, de nombreuses recherches ont été réalisées sur le phénomène de la transmission de l'entreprise. Nous pouvons même dire que c'est cette problématique qui a le plus préoccupé les chercheurs spécialisés en matière d'entreprises familiales. Dans la littérature à ce sujet, nous avons constaté que les principaux thèmes de recherches étaient l'analyse du processus de la succession (élaboration de modèles), l'analyse du rôle du fondateur dans le succès ou l'échec du processus de succession, l'analyse des deux sous-systèmes famille et entreprise et enfin, les facteurs de succès du processus de succession. Peu de recherches se sont intéressées à la performance des PME familiales une fois l'opération de transmission réalisée

C'est cette problématique que nous voulons développer : « La performance financière d'une PME familiale est-elle influencée par le processus de transmission choisi (en particulier la préparation et la technique choisie) ? »

Cette recherche a débuté par une revue de la littérature sur l'entreprise familiale et la succession dans ce type d'entreprises. Notre recherche doctorale s'inscrit donc dans le champ de l'entreprise familiale et plus précisément dans celui de la PME familiale non cotée. Cette dernière peut être définie 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 ajouterons 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.

Enfin, cette PME sera familiale 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 ou au moins deux membres du conseil d'administration ou de la direction sont les membres d'une famille.

Au vu des résultats de notre première approche de la littérature, nous avons pris conscience qu'il était indispensable de préciser ce que recouvrait la transmission de la PME familiale dans l'optique de mieux comprendre quels sont les intervenants, quelles sont les principales difficultés rencontrées, etc. Notre démarche a donc un souci de compréhension du phénomène de la transmission. En effet, si notre recherche consiste à nous interroger sur la performance financière des PME familiales, d'autres interrogations se posent :

- 1) le choix d'une définition de la PME ;
- 2) le choix d'une définition de la PME familiale ;
- 3) comment recenser et distinguer les PME familiales des PME non-familiales ? ;

- 4) quels sont les différents processus de transmission ? ;
- 5) quelles sont les principales difficultés rencontrées ? ;
- 6) qu'entendons-nous par performance financière ?

Après avoir expliqué notre problématique, il est nécessaire de justifier certains choix et de délimiter différentes notions. En effet, ce domaine de recherche est très varié puisqu'il aborde de nombreuses disciplines différentes bien que complémentaires : l'économie (analyse du contexte dans lequel se déroulent les transmissions d'entreprises par exemple), le management stratégique (la transmission doit être intégrée dans le plan stratégique de l'entreprise), la finance (analyse des décisions de financement de la transmission), la gestion (il faut gérer le changement), le droit (il faut respecter la législation), la fiscalité (le choix d'une technique de transmission est influencé par la fiscalité), la gestion des ressources humaines (gérer les problèmes humains), etc. Ce thème de recherche est donc pluridisciplinaire et complexe. Nous avons choisi de limiter notre étude à l'analyse de la performance des PME familiales pendant et après leur phase de transmission.

Partant du fait que de nombreux travaux²³⁴ ont déjà été réalisés sur la performance des entreprises cotées en bourse au moment d'un changement de dirigeant, nous avons choisi de délimiter notre recherche aux entreprises non cotées en bourse. Les résultats des travaux sur les entreprises cotées en bourse montrent qu'en général, la performance financière de celles-ci est influencée par les changements de dirigeants, positivement ou négativement. B. PIGE²³⁵ montre dans son étude que le marché saluait positivement le changement de dirigeant lorsque celui-ci est réalisé au sein d'une entreprise performante et si le successeur est interne à l'entreprise. Selon lui, cette réaction s'explique par la crainte des actionnaires de voir le dirigeant s'enraciner dans l'entreprise. K. BONNIER et R. BRUNER²³⁶ ont montré que le marché boursier réagit positivement au départ d'un dirigeant d'une entreprise en difficulté.

²³⁴ Voir à ce sujet :

AGRAWAL & KNOEBER (1996), « Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders », *Journal of financial and quantitative analysis*, Vol. 31, n°3, pp. 377-397.

BOROKHOVICH, PARRINO & TRAPANI (1996), « Outside directors and CEO selection », *Journal of financial quantitative analysis*, Vol. 31, n°3, pp. 337-355.

CAMPBELL & WASLEY (1993), « Measuring security price performance using daily NASDAQ returns », *Journal of financial economics*, Vol 33, n°1, pp. 73-92.

CHARREAUX G. (1990), « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière », CREGO working paper, n°9004, 39 pages.

CHARREAUX G. (1992), « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », CREGO working paper, n°9206, 43 pages.

CUI & MAK (2002), « The relationship between managerial ownership and firm performance in high R&D firms », *Journal of corporate finance*, n°8, pp. 313-336.

LEKER & SALOMO (2000), « CEO turnover and corporate performance », *Scandinavian journal of management*, n°16, pp. 287-303.

MURPHY K. & ZIMMERMAN J. (1993), « Financial performance surrounding CEO turnover », *Journal of accounting and economics*, n°16, pp. 273-315.

PAQUEROT & MTANIOS (1999), « Structure de propriété et sous-performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché », *Actes de l'Association française de finance*, Aix-en-provence, juin, 27 pages.

WEISBACH (1990), « Outside directors and CEO turnover », *Journal of financial economics*, n°20, pp. 431-460.

²³⁵ PIGE Benoît (1998), « Le marché boursier réagit-il à l'annonce des changements de dirigeants ? », *Finance*, Vol. 18, n°2, pp. 51-66.

²³⁶ BONNIER K.A. & BRUNER R.F. (1989), « An analysis of stock price to management change in distressed firms », *Journal of accounting and economics*, 11, pp. 95-106.

Cette étude est confirmée par E. SEVERIN²³⁷. Le changement de dirigeant correspond à une rupture avec le passé et à la mise en place d'une nouvelle stratégie (LUTBAKIN, CHUNG, ROGER et OWERS²³⁸). Pour FRIEDMAN et SINGH²³⁹, le marché boursier réagit positivement à l'annonce du départ du dirigeant si celui-ci a réalisé en moyenne au cours de son mandat une mauvaise performance.

De cette littérature, il ressort également que le remplacement d'un dirigeant expérimenté n'améliore pas la performance de l'entreprise, que du contraire. Ce phénomène est d'autant plus marqué si le dirigeant était enraciné dans l'entreprise. Pour I. DHERMENT²⁴⁰, le changement d'un dirigeant n'est pas un événement neutre. En effet, les résultats de son étude montrent que l'impact sur la performance est positif en cas de succession externe mais est ambigu en cas de succession interne. Les résultats obtenus par D. DENIS & D. DENIS²⁴¹ suggèrent également que le changement de dirigeant a tendance à améliorer la performance des entreprises.

L'objectif de notre travail sera notamment de voir si la performance financière des entreprises non cotées en bourse est influencée par un changement de dirigeants, positivement ou négativement. Et plus précisément lorsque le changement de dirigeant se fait par succession (suite à un départ à la retraite, décès, etc.).

Comme nous souhaitons analyser l'évolution de la performance suite à une succession, nous nous intéresserons aux entreprises familiales. En effet, c'est dans ce genre d'entreprises que la transmission pose de nombreux problèmes. L'entreprise familiale regroupe deux systèmes qui n'ont pas toujours les mêmes objectifs : le système entreprise et le système famille. Dès lors, au moment de transmettre l'entreprise, le prédécesseur doit combiner les objectifs de ces 2 systèmes et peut choisir diverses techniques de transmissions.

Notre thèse s'intitulera sans doute : « La transmission des PME familiales non cotées : approche du marché belge et impact sur la performance des entreprises ».

Nous espérons que les résultats de notre recherche suscitent une réaction auprès des dirigeants pour qu'ils réfléchissent plus à la transmission de leur entreprise. Ainsi, ces réactions viendront modifier la réalité sociale.

²³⁷ SEVERIN Eric (2002), « Le marché réagit-il à l'annonce des mesures de restructuration : le cas CCG », Banques et marchés, mai, n° 58, pp. 44-57.

²³⁸ LUBATKIN, CHUNG, ROGERS & OWERS (1989), « Stockholder reactions to CEO changes in large corporations », Academy of management journal, Vol. 32, n°1, pp. 47-68.

²³⁹ FRIEDMAN & SINGH (1989), « CEO succession and stockholder reaction : the influence of organizational context and event content », Academy of management journal, Vol. 32, n°4, pp. 718-744.

²⁴⁰ DHERMENT (1998), « Changements de dirigeants et richesse des actionnaires : l'incidence du contexte et du type de succession », Actes de l'Association française de finance, juillet 1998, 22 pages.

²⁴¹ DENIS David. & DENIS Diane. (1995), « Performance changes following top management dismissals », Journal of finance, n°50, pp. 1029-1057.

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 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 les 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, cousin, cousine	
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		
Former un successeur		
Modifier la forme juridique de l'entreprise		
Autres		
Pas encore de mesures concrètes		

Droit social				
Evaluation de l'entreprise				
Gestion des relations avec la famille				
Gestion des relations avec le personnel				
Gestion des relations avec les clients, fournisseurs, banquiers, ...				

24) Quel type de transmission allez-vous choisir ?

Type de transmission :		cochez
Succession de l'entreprise (voie testamentaire)		
Donation de l'entreprise		
Revente de l'entreprise		
Introduction en bourse et revente des actions		
Structures de contrôle avec don manuel des titres	passage en société en commandite par actions	
	création d'un holding	
	création d'un bureau d'administration	
	division de l'entreprise en une société de patrimoine et une société d'exploitation	
Autre technique à préciser :		
Pas encore de technique définie		
Liquidation (pas de transmission)		

24) Indépendamment de la transmission de votre entreprise, votre retraite est-elle assurée ?
(entourez) Oui - Non

25) Avez-vous une idée de ce que vous ferez après la transmission de votre entreprise ?
(entourez) Oui - Non

3) Réalisation de la transmission de l'entreprise

26) Votre entreprise a-t-elle déjà fait l'objet d'une transmission depuis sa création ? (entourez)
 Oui - Non*

* Si oui, passez à la question 27.
* Si non, l'enquête se termine ici.

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 ?

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	
Difficultés commerciales suite à la perte de fournisseurs	
En cas de revente : informations inexactes de la part du vendeur	
En cas de revente : valorisation trop élevée	
Autres difficultés :	
Autres difficultés :	

Bibliographie

AFNOR (1988), « Statistique : vocabulaire, estimation et tests statistiques, Tome 1, Paris, p. 366.

AGRAWAL & KNOEBER (1996), « Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders », *Journal of financial and quantitative analysis*, Vol. 31, n°3, pp. 377-397.

ALFANDARI E. (1989), « Les techniques de reprise d'une entreprise en difficultés », *Revue française de Comptabilité*, pp. 344-349.

ALFANDARI E. & CANNAMELA E. (1989), « La reprise d'une entreprise par ses propres salariés », *Transmission d'entreprise : enjeux et perspectives*, Paris, PUF.

ALLOUCHE Joseph & AMANN Bruno (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in « de Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations », Presses de l'Université des sciences sociales de Toulouse.

ALLOUCHE Joseph, AMANN Bruno (1998), « La confiance : une explication des performance des entreprise familiales », *Revue Economie et Société*, n°25, pp. 129-154.

ALLOUCHE Joseph, AMANN Bruno (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol. 3 n°1, Mars 2000, pp. 33-69.

AMBROSE D.M. (1983), « Transfer of the family-owned business », *Journal of Small Business Management*, January, pp. 49-56.

ANTOINE J. & CORNIL JP. (1995), « Lexique thématique de la comptabilité », De Boeck Université.

ARONOFF C.E. & WARD J.L. (1990), « Family business sourcebook », Detroit, MI : Omnigraphics.

ARONOFF C.E. & WARD J.L. (1992), « Outside directors : how they help you », *Nation's Business*, Octobre, 80-10, pp. 62-63.

ARONOFF C-E. (2001), « Understanding family-business survival statistics », *Supply house times*, juillet, pp. 34-35.

ASTRACHAN Joseph & KOLENKO Thomas (1994), « A neglected factor explaining family business success : Human resource parctices », *Family business review*, Vol. 7, n°3.

BAILLEUX A. (1996), « Quelle est la valeur réelle d'une action », *La Libre Entreprise*, 13/01/1996.

BAILLEUX A. (1998), « Les paradoxes des droits de succession wallons », *La Libre Entreprise*, 07/03/1998.

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.

BARNES L.B. & HERSHON S.A. (1985), « Transferring power in a family business », *Havard business review*, 54, pp. 105-114.

BARRERA-GONZALEZ André (1998), « Domestic Succession, Property Transmission, and Family Systems in the Agrarian Societies of Contemporary Spain », *The History of the Family*, Volume 3, Issue 2, 1998, pp. 221-246.

BARRY B. (1975), « The development of organisation structure in family firm », *Journal of general management*, Vol. 3, n°1, pp. 42-60.

BAUER Michel (1993), « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Paris, Collection L'Entreprise, InterEditions, 245 pages.

BAUMERT H. (1992), *Succession dans les PME familiale – Prévoir pour réussir*, Les Editions d'Organisation, Paris.

BEAVER Graham (2000), « Crise de succession chez Marks & Spencer », *L'Expansion Management Review*, Juin, n°97, pp. 98-105.

BEESON John (1998), « Succession planning: Building the management corps », *Business Horizons*, Volume 41, Issue 5, September-October 1998, pp. 61-66.

BERGER P. (1991), « Fiducie et transmission des entreprises », *Banque et Droit*, janvier – février 91, n°15, p. 3.

BERLE A. & MEANS G. (1932), « The modern corporation and private property, McMillan, New-York.

BIRLEY S. (1986), « Succession in the family firm », *Journal of Small Business Management*, 24, (3), juillet 1986, pp. 36-43.

BIRLEY Sue, NG Dennis and GODFREY Andrew (1999), « The family and the business », *Long Range Planning*, Volume 32, Issue 6, December, pp. 598-608.

BJUGGREN Per-Olof & SUND Lars-Goran (2000), « Organisation of successions of small and medium sized enterprises within the family », ICSB, 45th World conference, Brisbane, June, 17 pages.

BLAIS Roger & TOULOUSE Jean-Marie (1990), « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2 278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays », *Revue internationale PME*, Volume 3, issues 3-4, pp. 269-299.

BLAUG M. (1994), « La méthodologie économique », Paris, Economica, 2^{ème} édition.

BOISSIN Jean-Pierre (2000), « Système de valeurs du management familial en PME », CIFPME, 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 16 pages.

BOLTON J.E. (1971), « Report of the Committee of inquiry on small Firms », Cmmd. 4811, Londres, HMSO.

BONNIER K.A. & BRUNER R.F. (1989), « An analysis of stock price to management change in distressed firms », Journal of accounting and economics, 11, pp. 95-106.

BOROKHOVICH, PARRINO & TRAPANI (1996), « Outside directors and CEO selection », Journal of financial quantitative analysis, Vol. 31, n°3, pp. 337-355.

BRAGARD L., VAN CAILLIE D. (1992), « Aspects stratégiques et humains de la transmission des PME familiales : résultats d'une enquête », Communication présentée lors du Colloque Transmission inter-générationnelle organisé par l'ULg.

BRAGARD L., VAN CAILLIE D. (1993), « La transmission d'une entreprise : de l'acte de gestion à l'acte juridique », Communication présentée lors de la journée d'études de la Commission Droit et Vie des Affaires consacrée à la « Transmission des entreprises ».

BRAGARD L., VAN CAILLIE D. & LAMBRECHT C. (1996), « La transmission des PME familiales, un problème aux multiples facettes », Conférence donnée dans le cadre des Séminaires "La transmission d'entreprise", organisés par l'Union des Classes moyennes à Liège, le 6 novembre 1996.

BROWN F. H. (1993), « Loss and continuity in the family firm, *Family business review*, vol. 6, n°2, pp. 111-130.

BRUNELLO Toni (2002), www.kit.brunello.net/fra/index.html, 22/11/2002.

BUCAILLE Alain & COSTA De BEAUREGARD Bérold (1986), « PMI, enjeux régionaux et internationaux, *Economica*, 1987 p. 2.

BYTTEBIER J. (1998), « De handgift », Tijdschrift voor Notarissen, p. 67 et suivantes.

CABY J. (1994), « Motivations et efficacité des offres publiques d'achat et d'échange en France de 1970 à 1990 », Thèse de doctorat, Université de Nancy II, 676 pages.

CADIEUX Louise (2003), « La succession dans les PME familiales : une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention », *Revue Organisations et Territoires*, Vol. 12, n° 1, pp. 25-32.

CADIEUX Louise (1999), « La succession en entreprise familiale : analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes », Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières, août, 186 pages.

CADIEUX Louise (2003), « Les entreprises familiales : une discipline de recherche à découvrir », LIREF, UQTR, 30 pages.

CAMPBELL & WASLEY (1993), « Measuring security price performance using daily NASDAQ returns », *Journal of financial economics*, Vol 33, n°1, pp. 73-92.

CAPELLE B. (1991), *RGDC*, , pp. 19 à 49 et pp. 303 à 321.

CARLAND J., HOY F. & BOULTON W. (1984), « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization », *Academy of management Review*, Vol. 9, n°2.

CARLOCK R. & WARD J. (2001), « Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business », Avril, Hampshire, New-York, Palgrave, 256 pages.

CARTUYVELS B., COPPENS N. et DELPIERRE-ROMAIN C. (1996), « Les règles des régimes matrimoniaux applicables aux apports en société », *Les sociétés et le patrimoine familial*, Academia-Bruylant, p. 25 et suivantes.

CATRY Bernard & BUFF Airelle (1996), « Le gouvernement de l'entreprise familiale », Publi-Union, pp. 189-190.

Centre d'études et de recherches fiscales de Deloitte et Touche & University of Waterloo (1999), « Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ? », Sondage sur l'aptitude des entreprises familiales canadiennes à assurer leur avenir, Samson Bélair Deloitte et Touche.

CHAMPAUD Claude (1998), « La transmission des entreprises patrimoniales », *Revue Internationale de Droit Economique(RIDE)* n° 1, pp.35-56.

CHANNON D.F. (1971), « The strategy and the structure of British enterprise, London MacMillan.

CHARREAUX Gérard (1985), « Le dilemme des PME : ouvrir son capital ou s'endetter », *Revue française de gestion*, Janvier-Février, pp. 59-72.

CHARREAUX Gérard et PITOL-BELIN Jean-Pierre (1989), « Images et réalités du conseil d'administration », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août n°74.

CHARREAUX G. (1990), « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière », *CREGO working paper*, n°9004, 39 pages.

CHARREAUX G. (1992), « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », *CREGO working paper*, n°9206, 43 pages.

CHARREAUX Gérard (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance », *Sciences de Gestion – Economies et Sociétés*, numéro spécial 20^{ème} anniversaire, n°8-9, pp. 47-65.

CHARREAUX G. (1999), « La théorie de l'agence, lectures et relectures, in « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, *Economica*.

CHUA Jess H., SHARMA Pramodita & CHRISMAN James J. (1996), « Defining the Family Business as Behavior », *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada*, pp. 1-8.

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.

CHUA Jess H., SHARMA Pramodita & CHRISMAN James J. (1999), « Succession planning and its dimension in family firms : empirical evidence », Actes du 16^{ème} Colloque annuel, Conseil canadien de la PME et de l'entrepreneuriat, Banff, Alberta, novembre, 26 pages.

CHUA Jess H., SHARMA Pramodita & CHRISMAN James J. (2000a), « Perceptions about the extent of succession planning in canadian family firms », The family business program at the University of Calgary, June, 24 pages.

CHUA Jess H., SHARMA Pramodita & CHRISMAN James J. (2000b), « Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms : a conceptual model », The family business program at the University of Calgary, June, 28 pages.

CHUA Jess H., SHARMA Pramodita & CHRISMAN James J. (2003), « Predictors of satisfaction with the succession process in family firms », *Journal of Business Venturing*, April.

CIAMPA Dan and WATKINS Michael (1999), « The Successor's Dilemma », *Harvard Business Review*, November-December, pp. 160-168.

Code civil (mise à jour jusqu'au M.B. du 16/06/2002)

Code des droits d'enregistrement (mise à jour jusqu'au M.B. du 16/06/2002)

Code des droits de donation (mise à jour jusqu'au M.B. du 16/06/2002)

Code des droits de succession (mise à jour jusqu'au M.B. du 16/06/2002)

Code des sociétés (mise à jour jusqu'au M.B. du 04/09/2002)

COLLE François (1993), « Le guide stratégique du responsable d'entreprise », *Maxima*, pp. 50-52.

COLLI Andrea (2001), « Knowledge and leadership succession in small and medium family firms. Evidence and generalizations from the italian experience », *EBHA conference : Business and knowledge*, July, 18 pages.

COLLON Laurent (2001), « Droits de succession et contrat de mariage », *Entreprise au présent*, Editions Kluwer, 05/03/2001, pp. 3-5.

COLLON Laurent & De WILDE D'ESTMAEL Emmanuel (1998), « Droits de succession en Région wallonne – Transmission d'entreprises : taux réduit », *Lettre Immobilier*, Kluwer n° 3, p. 12.

COLLON Laurent & De WILDE D'ESTMAEL Emmanuel (1999), « Droits de succession en cas de transmission de petites et moyennes entreprises en Région de Bruxelles-Capitale : publication de l'arrêté d'exécution », *Entreprise au présent*, ced.samson, 12/05/1999, pp. 2-4.

COMBLE-DARJA Karin (1993), « La reprise d'une entreprise par ses salariés : évolution d'un concept », *Gestion 2000*, n°3, pp. 75-104.

COMBLE Karin (1994), « Restructurations financières par leveraged management buy-out (LMBO). Approche du marché belge et impact sur les performances des entreprises », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, 468 pages.

CONFEDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (1983), « Définition permanente », Service de documentation, p. 1.

CROMIE S., STEPHENSON B. & MONTEITH D. (1995), « The management of family firms : an empirical investigation », *International small business journal*, Vol. 13, n°4, pp. 11-34.

CUI & MAK (2002), « The relationship between managerial ownership and firm performance in high R&D firms », *Journal of corporate finance*, n°8, pp. 313-336.

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

DAERDEN Michel (1993), « Introduction à l'étude des sociétés », 3^{ème} édition, Editions Labor, (1993), p. 9.

DAILY C.M. & DOLLINGER M.J. (1992), « An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms », *Family business review*, Vol. 5, n°2, pp. 117-136 & pp. 207-224.

DANA Léo Paul (1998), « A model for the survival of family business in the 21st century », ICSB Singapore conference proceedings, 11 pages.

DARVILLE Christine et BALTHAZART Francis (1999), « Succession dans les PME : une nouvelle technique prometteuse », *Bulletin de la FEB*, Janvier 1999, 3 pages.

DASCHER Paul E. & JENS Jr William G. (1999), « Family Business Succession Planning », *Business Horizons*, Volume 42, Issue 5, September-October, Pages 2-4.

DATTA D. K. and RAJAGOPALAN N. (1998), « Industry structure and CEO characteristics : An empirical study of succession events », *Strategic Management Journal*, volume 19, n°9, September, Editor Dan Schendel, pp. 833-852.

DAVIDSON III W. N., WORRELL D. L. and NEMEC C. (1998), « CEO duality, succession-planning and agency theory : Research agenda », *Strategic Management Journal*, volume 19, n°9, September, Editor Dan Schendel, pp. 905-908.

DAVIS J.A. & TAGUIRI R. (1982), « Bivalent attributes of the family firm », Santa Barbara, CA : Owner managed business institute.

DAVIS J.A. & TAGUIRI 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.

DAVIS Peter S. & HARVESTON Paula D. (1998), « The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22, n°3, Spring, 23 pages.

DAVIS J. & CORMIER K. (1999), « Board of directors of the family firm, Research paper, Harvard Business School.

DEBRAY Caroline (1997), « L'hypogroupe, vecteur facilitateur dans la transmission de la petite entreprise familiale », in *Petites entreprises et grands enjeux - Le développement agroalimentaire local*, sous la direction d'E. Lopez et J. Muchnik, L'Harmattan, pp. 107-119.

DEGROOF Ph. & DE VALKENEER C. (2003), « Quels droits de succession pour les cohabitants ? », *Le vif/l'express*, 28/02, pp. 100-102.

DELNOY P. (1991), « Libéralités et successions », p. 81.

DELODDERE E. & VALENDUC Ch. (2002), « Mémento fiscal 2002 », Service d'Etudes et de Documentation du Ministère des finances, pp. 119-120.

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

De MEUR Auguste & HONORE Georges (1996), « Créez votre entreprise », *La pratique des affaires*, Créadif, 305 pages.

DENIS David. & DENIS Diane. (1995), « Performance changes following top management dismissals », *Journal of finance*, n°50, pp. 1029-1057.

DERIDDER Colette (1999), « La certification de titres », *BBL Entreprise*, nr° 108, pp. 7-9.

DERIJKE G. & OOGHE H. (1983), « A comparison of financial structure between public and private firms in Belgium », *Tijdschrift voor economie en management*, Vol. 28, n°4, pp. 489-507.

De WILDE D'ESTMAEL Emmanuel (1999), « La réduction à 3 % des droits de donation sur les transmissions à titre gratuit des entreprises et sociétés familiales, R.G.F, pp. 138 et s.

De WILDE D'ESTMAEL Emmanuel (2001), « Succession ... de questions », *Cash !*, Dossier, 20/12/2001, pp. 8-12

DEWULF C. (1992), « Patrimoniumvennootschap versus familiaal vermogensrecht », *Tijdschrift voor Notarissen*, p. 521 et suivantes.

DHERMENT-FERERE Isabelle (1998), « Changements de dirigeants et richesse des actionnaires : une analyse explicative multivariée », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, n°1, mars, pp. 71-97.

DI CROCE Patricia & GAMBINI Rodolphe (1999), « Planning successoral », *Signaux fiscaux*, ced.samson, Diegem, 142 pages.

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

DONCKELS R. & FROHLICH E. (1991), « Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS », *Family business review*, Vol. 4, n°2, pp. 149-160.

DONCKELS R. & HOEBEKE K. (1991), « De menselijke faktor in (familie-)KMO's, *KMO-studiecentrum UFSAL*, Bruxelles.

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

DONNELLEY R. (1964), « The family business », *Harvard business review*, Vol. 42, n°4, pp. 93-105.

DUCHENEAUT Bertrand (1996), « Les dirigeants de PME : Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître », Maxima, Paris, 515 pages.

DUCHENEAUT Bertrand (1997), « Le profil du dirigeant de moyenne entreprise », *Revue française de gestion*, Novembre-Décembre, pp. 96-110.

DYCK Bruno, MAUWS Michael, STARKE Frederick A. and MISCHKE Gary A. (2002), « Passing the baton; The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession », *Journal of Business Venturing*, Volume 17, Issue 2, March, pp. 143-162.

DYER G. (1986), « Cultural changes in family firms : anticipating and managing business and family transitions, San Francisco: Jossey-Bass.

DYER G. (1988), « Culture and continuity in family firms », *Family Business Review*, Vol. 1, n°1, pp. 37-51.

DYER G. & HANDLER W.C. (1994), « Entrepreneurship and family business : exploring the connections », *Entrepreneurship theory & Practice*, Vol. 19, n°1, pp. 71-83.

Encyclopaedia Universalis

FALJAOUI A. (1995), Ingénierie juridique. Planifier la succession, *Tendances*, 19/10/1995.

FAURE Anne et ROUSSILLE Jacques (1993), « La transmission des entreprises moyennes familiales dans le secteur agro-alimentaire », *Analyse financière*, Octobre, n°96, pp. 32-36.

FIGENER M. K, BROWN B. M., PRINCE R. A. & FILE K. M. (1994), « A comparison of successor development in family and non family businesses », *Family business review*, vol. 7, n°4, winter, pp. 313-329.

FIGENER 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.

FISHER H. & STEVENSON J. (1997), « Building the high-EQ board », *Family Business Magazine*.

FLOREN Roberto H. (1997), « Een nieuwe generatie in het familiebedrijf », *Walgemoed Accountants & Adviseurs*, 32 pages.

FLOREN Roberto H. (1998), « Erfgoedstrategie en het familiebedrijf », *Walgemoed Accountants & Adviseurs*, 31 pages.

FLOREN Roberto H. (2002), « Cijfers en feiten van het familiebedrijf, 10 jaar onderzoek onder familiebedrijven », *BDO Accountants & Adviseurs*, 59 pages.

Fortis Banque (2002), « Dossier Succession, La vie continue », *Close Up*, n°10 (mai 2002), pp. 14-23.

FOSBERG Richard H. and NELSON Michael R. (1999), « Leadership structure and firm performance », *International Review of Financial Analysis*, Volume 8, Issue 1, pp. 83-96.

FOSTER A. T (1995), « Developing leadership in the successor generation », *Family business review*, Vol. 8, n°3, fall, pp. 201-209.

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

FRIEDMAN & SINGH (1989), « CEO succession and stockholder reaction : the influence of organizational context and event content », *Academy of management journal*, Vol. 32, n°4, pp. 718-744.

GALLO M & VILASECA A. (1996), « Finance in family business », *Family Business Review*, Vol. 9, n°4, pp. 387-405.

GAMBINI R. (2002), « Droits de donation réduits à 3 % pour les entreprises : l'aboutissement d'une revendication de l'UCM, Union des Classes Moyennes, <http://www.ucm.be/ua/9907/donatio.htm>

GASPE BEAUBIEN Philippe et Nan-Bowles (1995), « Une famille en affaires : une affaire de famille », *Gestion*, Vol. 20, septembre, n°3, p. 84.

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

GERSICK K., DAVIS J., McCOLLOM HAMPTON M. & LANDSBERG I. (1997), « Generation to generation. Life cycles of the family business », Boston, Harvard Business School Press.

GIBB DYER W. (1989), « Integrating professional management into a family owned business », *Family business review*, n°11, p. 222.

GOYAL Vidhan K. & PARK Chul W. (2002), « Board leadership structure and CEO turnover », *Journal of Corporate Finance*, Volume 8, Issue 1, January, pp. 49-66.

GREINER Larry, CUMMINGS Thomas & BHAMBRI Arvind (2002), « When new CEOs succeed and fail : 4-D theory of strategic transformation », 17 pages.

HABBERSHON T., WILLIAMS M. & MACMILLAN I. (2001), « A unified systems theory of family firm performance », *Enterprising families initiative*, n°103, The Wharton school.

HADDADJ S. (1998), « Si je trouve un successeur je meurs, si je ne trouve pas de successeur je meurs aussi », *Entreprise et Histoire*, n° 18, pp. 57-71.

HADDADJ S. & D'ANDRIA A. (1998), « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale PME*, Vol. 11, n°4, pp. 45-65.

HADDADJ S. & D'ANDRIA A. (2001), « Mesurer les phénomènes agissant sur la transmission des PME familiales », *Revue française de gestion*, n°132, pp. 11-22.

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

HANDLER W.C. (1989), « Methodological issues and considerations in studying family businesses », *Family business review*, 2, pp. 257-276.

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.

HANDLER W. C. (1991), « Key interpersonal relationships of next generation family members in family firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, n°3, pp. 21-32.

HANDLER W.C. (1992), « The succession experience of the next generation », *Family Business Review*, Vol. 5, n°3, pp. 283-307.

HANDLER W. C. (1994), « Succession in family business : a review of the research », *Family Business Review*, Vol. 7, n°2, pp. 133-157.

HARRIS D. and HELFAT C. E. (1998), « CEO duality, succession, capabilities and agency theory : Commentary and research agenda », *Strategic Management Journal*, volume 19, n°9, September, Editor Dan Schendel, pp. 901-904.

HARVEY M. & EVANS R. (1995), « Life after succession in the family business : is it really the end of problems ? », *Family business review*, Vol. 8, n°1, spring, pp. 3-16.

Hebdo au Féminin (1993), « Le guide de l'indépendant », 25/11/93, n°213, pp. 38-41.

HEENE A. (1995), « Bruggen naar de toekomst. Ene gids voor de strategiebewuste manager », Tielt, Lannoo Scriptum Management.

HELDENBERG A. (1999), « Les motivations et l'efficacité des opérations stratégiques d'OPA sur le marché belge », Thèse de doctorat, Université de Mons-Hainaut, 475 pages.

HIRIGOYEN G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banques*, n°417, pp. 588-593.

HIRIGOYEN G. (1984), « Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises familiales », Thèse de doctorat d'Etat de Sciences de gestion, Université de Bordeaux I.

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

HOLLANDER B. & ELMAN N. (1988), « Family-owned business : an emerging field of inquiry », *Family business review*, Vol. 1, n° 2, pp. 145-164.

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

HUGRON Pierre & BOITEUX Stéphane (1998), « La PME familiale mondiale : Conséquences sur la relève », Actes du 4ème Congrès International Francophone sur la PME, 8 pages.

HUGRON P. & DUMAS C. (1993), « Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises », *Cahier de recherche n° GREF-93-97*, HEC.

IRE (2000), « Critères PME : nouveaux seuils », *Bulletin d'information IRE*, n°3.

<http://www.fisconet.fgov.be/fr/> (2002)

<http://mineco.fgov.be/entreprises/vademecum/> (2002)

JEGHERS J-L. (1999), « La certification de titres en Belgique : le nouvel instrument de transmission successorale », Séminaire Vanham & Vanham, 4 mars 1999, p. 14.

JENSEN M.C. & MECKLING W.F. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of financial economics*, pp. 305-360.

JULIEN P.A.(1984), « Qu'est-ce qu'une PME ? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier », *Le Devoir*, Octobre, p. 2.

KALIKA M. (1988), « Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances », *Economica gestion*, p. 254.

KANG Jun-Koo and SHIVDASANI Anil (1995), « Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan », *Journal of Financial Economics*, Volume 38, Issue 1, May, pp. 29-58.

KARAEVLI Ayse & HALL Douglas Tim (2002), « Growing leaders for turbulent times : Is succession planning up to the challenge ?, 20 pages.

KESNER Idalene F. & SEBORA Terrence C. (1994), « Executive succession: Past, present & future », *Journal of Management*, Volume 20, Issue 2, Summer, pp. 327-372.

KETS DE VRIES M.F.R. (1988), « The dark side of CEO succession », *Harvard Business Review*, January-February 1988, n°1, pp56-60.

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

KUHN, cité dans JARROSSON B. (1982), « Invitation à la philosophie des sciences, Point Seuil, 233 pages.

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

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

LAIDAOUI H. (1995), « L'entreprise familiale, assurer la continuité de l'entreprise familiale », *Le Magazine Québec Entreprise*, Octobre, p. 22.

LANGEROCK Jeroen (1999), « Succession dans les entreprises familiales : Où le bât blesse-t-il ?, *Bulletin de la FEB*, Juillet/Août n°7, pp. 58-59..

LANGEROCK Jeroen (2000), « Succession dans les entreprise familiales, *Bulletin de la FEB*, n°7, p. 57.

LANGLOIS C. (1987), « Succession du chef d'entreprise : contribution à l'étude de transmission de la petite entreprise familiale », Thèse de doctorat, >Université de Lille 1

LA PORTA R., LOPEZ-De-SILANES F & SHLEIFER A. (1999), « Corporate ownership around the world », *The journal of finance*, n°2, pp. 471-517.

LAUSTEN Mette (2002), « CEO turnover, firm performance and corporate governance: empirical evidence on Danish firms », *International Journal of Industrial Organization*, Volume 20, Issue 3, March, pp. 391-414.

LEACH P. & ALLI (1990), « Managing the family business in the UK : a stoy hayward survey in conjunction with the London Business School », London : Stoy Hayward.

LEACH P. & BOGOD T. (1999), « Guide to the family business », London, Kogan Page, p. 161.

LEE Khai Sheang, LIM Wei SHI and LIM Guan Hua (2000), « Succession and Survival of Family Businesses », ICSB, 45th World Conference, 32 pages.

Le fiscologue (1997, n° 599 et 600), 31/01/1997 n° 599 p. 5 et 07/02/1997 n° 600 p. 5 et suivantes.

Le fiscologue (1997, n° 601), « Sociétés familiales : les pièges du tarif de faveur », 14/02/1997, pp. 6-7.

Le fiscologue (1998, n° 644), « Entreprises familiales : formalités », 16/01/1998, p. 5.

Le fiscologue (1998, n° 647), « Droits réduits à 3 % en Région wallonne », 06/02/1998, pp. 4-5.

Le fiscologue (1998, n° 651), « Professions libérales : exclues pour éviter une discrimination », 06/03/1998, pp. 7-8.

Le fiscologue (1998, n° 663), « Transmission successorale d'entreprises en Région wallonne », 29/05/1998, pp. 4-5.

Le fiscologue (1999, n° 688), « Région bruxelloise : réduction à partir du 1^{er} janvier 1999 », 18/12/1998, pp. 6-8.

Le fiscologue (1999, n° 692), « Entreprises familiales en région flamande : modifications », 29/01/1999, pp. 4-5.

Le fiscologue (1999, n° 700), « Transmission successorale de PME : les formalités », 26/03/1999, p. 7.

Le fiscologue (1999, n° 705), « La Région wallonne impose à son tour une condition d'emploi », 30/04/1999, pp. 6-7.

Le fiscologue (1999, n° 714), « Région bruxelloise : même pour les PME sans personnel », 02/07/1999, pp. 6-8.

Le fiscologue (1999, n° 724), « Réduction temporaire à des droits de succession à 0 % », 08/10/1999, pp. 1-2.

Le fiscologue (1999, n° 732), « Transmission successorale d'entreprises : le tarif de 0 % », 03/12/1999, p. 6.

Le fiscologue (2000, n° 737), « Droits de succession : le nouveau décret était-il superflu ? », 21/01/2000, pp. 1-2.

Le fiscologue (2001, n° 783), « Droits de succession flamands ; un an de cohabitation suffit », 19/01/2001, pp. 1-2.

Le fiscalogues (2001, n° 825), « Régime wallon des droits de succession pour cohabitants légaux », 07/12/2001, pp. 1-2.

Le fiscalogues (2002, n° 829), « Le gouvernement flamand « interprète » les conditions d'exemption ? », 18/01/2002, pp. 4-7.

Le fiscalogues (2002, n° 832), « Où la déclaration de succession doit-elle être déposée ? », 08/02/2002, p. 6.

Le fiscalogues (2002, n° 849), « Bruxelles aussi prend soin des cohabitants », 07/06/2002, pp. 2-4.

Le fiscalogues (2002, n° 850), « Déclaration de succession : à la recherche du bureau compétent », 14/06/2002, pp. 3-5.

LEHMANN Paul-Jacques (1993), « Le financement de la transmission des PME », Revue française de gestion, Septembre – Octobre, n°95, pp. 116-121.

LEKER Jens and SALOMO Sören (2000), « CEO turnover and corporate performance », Scandinavian Journal of Management, Volume 16, Issue 3, September, Pages 287-303.

LE MOIGNE J-L (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de gestion » in MARTINET A-C (1990), « Epistémologies et sciences de gestion, Paris, Economica.

LERMINIAUX Josiane (1999), « Transmissions d'entreprises : attention aux modifications adoptées par les Régions en matière de droits de succession », *Entreprise au présent*, ced.samson, 14/04/1999, pp. 3-7.

LEVY André (1988), « Les dirigeants de PME et leur entreprise », Ministère de la recherche, GRAD, Université d'Angers, mai 1988.

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

Loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises et arrêtés d'exécution.

Lois coordonnées sur les sociétés commerciales (lois des 7 et 13 avril 1995)

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

LORSCH Jay W. and KHURANA Rakesh (1999), « Changing leaders : The board's role in CEO succession », Harvard Business Review, May-June, pp. 96-105.

LUBATKIN, CHUNG, ROGERS & OWERS (1989), « Stockholder reactions to CEO changes in large corporations », Academy of management journal, Vol. 32, n°1, pp. 47-68.

MAES Herman (1991), « L'Entreprise familiale, une étude juridique et fiscale: constitution, croissance et reprise », L'Echo - Crédit général, 163 pages.

MARCELIS L-Ph. (1999), « La transmission des entreprises familiales : première approche des techniques de base à retenir sur le plan national et international », avec la collaboration de Verbist N., Etudes pratiques de droit fiscal n°9, ced.samson, Diegem, 157 pages.

MARCHESNAY M. (1991), « Economie d'entreprise », Paris, Université Eyrolles.

McCRACKEN K. (1999), « The family business client – Managing the complexity », The Family Business Client.

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

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

MELIN Leif and NORDQVIST Mattias (2000), « Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena », ICSB World Conference 2000, 27 pages.

MENNETEAU Serge (1993), « Assurance vie. Aménagement du régime des droits de succession », Banque magazine, Avril, n°602, pp. 73-75.

MILGROM Paul & ROBERTS John (1997), « Economie, organisation et management », De Boeck Université, pp. 375-421.

MILJKOVIC Dragan (2000), « Optimal timing in the problem of family farm transfer from parent to child: an option value approach », Journal of Development Economics, Volume 61, Issue 2, April, pp. 543-552.

MILLER Warren D. (1998), « Siblings and succession in the family business », Harvard Business Review, January-February, pp. 22-36.

Ministère de la Région Wallonne (1996), « Créer son entreprise – S'installer comme indépendant », 118 pages.

MOERMAN Sébastien (1999), « The French Tontine », Intertax, vol 27, december, 12, pp. 478-484.

MONSEN R., CHIU J. & COOLEY D. (1968), « The effect of the separation of ownership and control on the performance of the large firm », Quarterly Journal Economics, 82/3, pp. 435-451.

MORRIS M., WILLIAMS R. & NEL D. (1996), « Factors influencing family business succession », International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2(3), pp. 68-81.

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.

MOULINE J.P. (2000), « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire », *Cahier de recherche, GREFIGE – Université Nany 2*, 26 pages.

MOULINE J.P. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Revue Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 197-222.

MUND M. (1993), « Le don manuel », *Revue du Notariat Belge*, p. 129 et suivantes

MURPHY Kevin J. & ZIMMERMAN Jerold L. (1993), « Financial performance surrounding CEO turnover », *Journal of Accounting and Economics*, Volume 16, Issues 1-3, January-July, pp. 273-315.

NUDELHOLE S. (1997), « Trust et fondation : instruments utiles de planification successorale », *Séminaire Skyroom du 28/01/1997*, p. 25.

Observatoire européen des PME (1996), Quatrième rapport annuel, European Network for SME Research.

Observatoire européen des PME (1997), Cinquième rapport annuel, European Network for SME Research.

Observatoire européen des PME (1999), Sixième rapport annuel, European Network for SME Research.

OLSON Patricia D., ZUIKER Virginia S., DANES Sharon M., STAFFORD Kathryn, K. Z. HECK Ramona and DUNCAN Karen A. (2003), « The impact of the family and the business on family business sustainability », *Journal of Business*, April.

OOGHE H. & VAN WYMEERSCH C. (1990), « Traité d'analyse financière », PUN, 4^{ème} édition, tome 1 : 423 pages et tome 2 : 110 pages.

Optimum finances (1999), « Droits de succession, comparer et survivre ... », ced.samson, n° 6, 23/03/1999, pp. 1-6.

OSTERYOUNG J.S., BEST R.J. & NAST D.A. (1992), « On the size difference of small business », *Cahiers de recherche, Florida State University*.

PAILOT Philippe (1998), « Propositions théoriques et épistémologiques pour une méthodologie d'analyse des freins psychologiques des dirigeants de PME lors des transmissions d'entreprise », *CIFPME, IAE de Metz*, Octobre 98, 21 pages.

PALLUSSEAU J. (1986), « Qu'est-ce que l'entreprise ? », *PA n°43*, 9 avril, p. 6.

PAQUEROT & MTANIOS (1999), « Structure de propriété et sous-performance des firmes : une étude empirique sur le marché au comptant, le règlement mensuel et le second marché », *Actes de l'Association française de finance, Aix-en-provence*, juin, 27 pages.

PARRINO Robert (1997), « CEO turnover and outside succession A cross-sectional analysis », Journal of Financial Economics, Volume 46, Issue 2, November 1997, pp. 165-197

Parlement européen: Fiches techniques,
http://www.europarl.eu.int/factsheets/4_14_0_fr.htm, 28/08/2003.

PEAY T.R. et GIBB DYER J.W. (1989), Power orientations of entrepreneurs and succession planning, Journal of small business management, January, pp. 47-52.

PECOTICH A., CHEE TSHUNG Ho & CARROLL B. (1998), « The effects of management succession in retail service banking », Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 5, Issue 4, October, pp. 199-208.

PERREAULT Y. (1994), « Mettre de l'ordre dans l'entreprise familiale : la relation famille et entreprise », Les Editions Transcontinentales Inc., Fondation de l'Entrepreneurship.

PETERSON R. (1978), « Petites et Moyennes Entreprises pour une économie équilibrée, Montréal, le cercle du livre de France.

PIETERSEN W. (1999), « Strategic learning. A toolkit for creating the adaptive enterprise », Werkdocument Colombia Business School.

PIGE B. (1998), « Le marché boursier réagit-il à l'annonce des changements de dirigeants ? », Finance, Vol. 18, n°2, pp. 51-66.

POPPER, in THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, p. 27.

PUFFER Sheila M. & WEINTROP Joseph B. (1995), « CEO and board leadership: The influence of organizational performance, board composition, and retirement on ceo successor origin », The Leadership Quarterly, Volume 6, Issue 1, Spring, pp. 49-68.

QUIVY Raymond & VAN CAMPENHOUDT (1988), « Manuel de recherche en sciences sociales », Dunod, Paris, 270 pages.

RAUCENT Léon (1986), « L'héritage », Gestion 2000, n°6, pp. 39-51.

Recommandation de la Commission, du 7 décembre 1994, sur la transmission des petites et moyennes entreprises, 94/1069/CE, Journal officiel n° L 385 du 31/12/1994, pp. 14-17.

Recommandation de la Commission (1996), J.O.C.E., L 107/4, 3 avril, 9 pages.

Recommandation de la Commission (2003), du 6 mai concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (03/361/CE).

REIDEL H. (1994), « Family business in Germany », Family Business network Newsletter, n°9, p. 6.

RIORDAN D.A. & RIORDAN M.P. (1993), « Fields theory : an alternative to systems theories in understanding the small family business », *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n°2, pp. 66-77.

ROGOFF Edward G., KAY HECK Z. Ramona (2003), « Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship », *Journal of Business Venturing*, April.

ROMANO Claudio A., TANEWSKI George A. & SMYRNIOS Kosmas X. (2001), « Capital structure decision making; A model for family business », *Journal of Business Venturing*, Volume 16, Issue 3, May, pp. 285-310.

ROSENBLATT P.C. , MIK L., ANDERSON R. et JOHNSON M. (1985), « The family in business », San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

SAPUSEK A. (1998), « Fundamental performance of initial public offerings : empirical evidence from Germany », *Congrès international de l'AFFI*, Lille, 42 pages.

SCHEFERD Dean A. & ZACHARAKIS Andrew (2000), « Structuring family business succession », *ICSB*, 45th World conference, 19 pages.

SCHEIN E. H. (1968), « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial Management Review*, n°9, pp. 1-16.

SCHEPERS G. (1998), « La S.C.A., la S.CIV. et la gestion du patrimoine familial », *BBL Entreprise*, n° 98, pp.8-9.

SCHULZE W.S., LUBATKIN M.H., DINO R.N. & BUCHHOLTZ A.K. (2001), « Agency relationships in Family Firms : Theory of evidence », *Organization Science*, Vol. 12, n°2, pp. 99-116.

SEVERIN Eric (2002), « Le marché réagit-il à l'annonce des mesures de restructuration : le cas CCG », *Banques et marchés* , mai, n° 58, pp. 44-57.

SHLEIFER A. & VISHNY R.W. (1997), « A survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, Vol. 52, pp. 737-781.

SMITH Brian F. and AMOAKO-ADU Ben (1999), « Management succession and financial performance of family controlled firms », *Journal of Corporate Finance*, Volume 5, Issue 4, December, Pages 341-368.

SONNENFELD J. (1988), « The hero's farewell », New-York, Oxford Press.

SONNENFELD Sandi (1995), « When the CEO can't let go », *Harvard Business Review*, September-October, pp. 24-36.

STAVROU E.T. (1999), « Succession in family business : Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business », *Journal of Small Business Management*, 37 (3), pp. 43-61.

ST-CYR Louise & INOUSSA Rahim (2000), « La planification de la relève dans la PME : revue de littérature et avenues de recherche », CIFPME, 5^{ème} Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 22 pages.

STERN M.H. (1986), « Inside the family-held business », New York : Harcourt, Brace, Jovanovich.

SUCHARD Jo-Ann , SINGH Manohar & BARR Robert (2001), « The market effects of CEO turnover in Australian firms », Pacific-Basin Finance Journal, Volume 9, Issue 1, January, pp. 1-27.

THIETART R.-A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 535 pages.

TORFS N. (1996), « Handgifte met modaliteiten », Notarieel en Fiscaal Maand blad, p. 261 et suivantes.

TOULOUSE J.-M. (1980), « Stades de développement de l'entreprise et défis pour l'entrepreneur », Revue Commerce, 1-6, pp. 124-134.

VAN CAILLIE Didier & LAMBRECHT C. (1995), « L'entrepreneur, ses caractéristiques, ses motivations, ses objectifs », Cahier de Recherche réalisé dans le cadre de la Chaire PME de la Caisse Nationale du Crédit Professionnel de Belgique.

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.

VAN CAILLIE Didier (1998), « Techniques modernes d'évaluation des entreprises », Séminaire de perfectionnement HEC.

VAN CAILLIE Didier (1999), « La PME et l'entreprise familiale », Séminaire organisé dans le cadre du cycle de formation « PME » organisé par l'Institut des Reviseurs d'Entreprise, 62 pages.

VANCIL Richard F. (1987), « A look at CEO succession », Harvard Business Review, Mars-Avril, n°2, pp. 107-117.

VAN DEN EYNDE P., « La transmission du patrimoine face au régime matrimonial et successoral, Séminaire Vanham & Vanham.

VAN EECKHOUTE Philip (1999), « Droits de succession, vision belge focalisée », *Actualité comptable*, ced.samson, 01/06/1999, pp. 2-8.

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

VERBEKE A. (1999), « Certificering van effecten. Nuttig instrument voor successieplanning ?, Notarieel en Fiscaal Maandblad, p. 43 et suivantes.

VERSTAPPEN J., « La réforme des droits de succession en Région flamande », R.G.E.N., pt. 89, p. 293.

VIAENE S. (2000), « P.M.E.:la problematique de la succession », BBL Entreprise, nr. 121, pp. 6-9

VON-PINE Bernard (1995), « La fiscalité de la transmission à titre gratuit des entreprises commerciales, industrielles, artisanales et agricoles », Thèse de doctorat en droit, Université des sciences sociales Toulouse I, Avril 1995, 471 pages.

VOYDEVILLE D. (1992), « Transmission d'entreprise a titre gratuit », Banque, OCT, 531, pp. 864-867

WARD J. (1988), « The special role of strategic planning for family business », Family business review, 1 (2), 105-117.

WARD John (1997), « Keeping the family business healthy. How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership », Marietta, Business Owner Resources, p. 2.

WEISBACH (1990), « Outside directors and CEO turnover », Journal of financial economics, n°20, pp. 431-460.

WELSCH J. H. M. (1993), « The impact of family ownership and involvement on the process of management succession, *Family business review*, Vol. 6, n°1, spring, pp. 31-54.

WESTHEAD P. & COWLING M. (1998), « Family firm researchs : the need for a methodological rethink », Entrepreneurship, Theory & Practice, pp. 31-56.

WILSON Ian (1998), « Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma », Long Range Planning, Volume 31, Issue 4, August, pp. 507-513.

WOITIN M. (1966), « Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la CEE », Etude Série Concurrence, Bruxelles, n°4.

WORTMAN M. S. (1994), « Theoretical foundations for family-owned business : a conceptuel and research-based paradigm », Family Business Review, n°7, pp. 3-27.

WTTERWULGHE Robert (1998), « La PME, une entreprise humaine », De Boeck Université, 173 pages.

WTTERWULGHE 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.

WYNARCZYK P., WATSON R., STOREY DJ., SHORT H. & KEASEY K. (1993), « The managerial labour market in small and medium-sized enterprises, Routledge, Londres.