

SYNTHESE

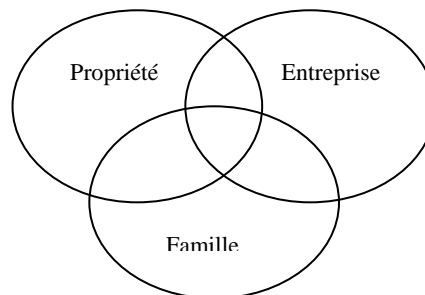
1. La PME familiale

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. Cependant, sur base des résultats des enquêtes antérieures, nous pouvons conclure que les PME sont très souvent des PME familiales.

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 CHARREAUX¹, 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.

La gestion de la PME familiale est donc régie par un compromis issu des valeurs, des normes et des objectifs de trois systèmes : la famille, l'entreprise et la propriété de l'entreprise (actionnariat). Chacun de ces sous-systèmes a ses propres valeurs et objectifs. Ainsi, 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.



¹ 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.

La transmission de la PME familiale pose de nombreux problèmes. Souvent, le chef d'entreprise a des réticences psychologiques lors de la passation de pouvoir. En outre, dans une grande entreprise, le départ d'un membre de la direction est souvent plus ou moins amorti par le fait que les décisions sont l'œuvre d'un groupe de personnes. Par contre, dans les PME, le départ du chef d'entreprise, souvent seul responsable des décisions, a un impact considérable sur l'entreprise.

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 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 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. COWLING² 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.

² WESTHEAD P. & COWLING M. (1998), « Family firm researches : the need for a methodological rethink », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, pp. 31-56.

2. L'origine des échecs des transmissions d'entreprises

La phase de transmission constitue une étape très importante dans le cycle de vie des entreprises. Elle est considérée comme la troisième étape cruciale de la vie d'une entreprise, une fois les phases de création et de croissance passées³.

Selon les estimations d'un groupe d'experts⁴, un tiers des entreprises européennes feront l'objet d'une transmission dans les dix prochaines années, soit entre 25 et 40 % des entreprises selon les Etats membres. Ce chiffre correspond à une moyenne annuelle de 610.000 transmissions de PME, dont 300.000 employant du personnel et impliquant 2,1 millions d'emplois et 310.000 n'employant pas de personnel.

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

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. Il perd également un sens à sa vie.

Dans son étude, O. MEIER⁵ 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

³ COMMISSION EUROPEENNE (2003), "Transmission d'entreprise - la continuité grâce à un nouveau départ", rapport final du projet MAP 2002, août, p. 5.

⁴ COMMISSION EUROPEENNE (2004), "Rapport final du groupe d'experts sur la transmission des petites et moyennes entreprises ", http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/best_project.htm, 25 février, p. 7.

⁵ MEIER Olivier (2002), « Problèmes de succession dans les PME familiales : freins et résistance culturelle », Gestion 2000, Juillet – Août, pp. 113-119.

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 fiscalité⁶ 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.

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 pourrions 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.

3. La transmission des PME familiales

Le processus de transmission peut être décomposé en trois grandes étapes : la préparation, la décision et la mise en œuvre. Dans la première étape, le prédécesseur et la famille doivent se préparer et préparer l'entreprise familiale à la transmission. Dans la phase de décision, il faut choisir le futur dirigeant de l'entreprise. Dans la phase de réalisation, il faut choisir la technique de transmission qui sera mise en œuvre. Si la transmission ne s'effectue pas au décès, les techniques pouvant être utilisées du vivant du prédécesseur peuvent être presque toutes regroupées en trois grandes catégories : la donation, la vente ou la mise en place d'une structure de contrôle (la certification de titre ou la création d'un holding par exemple).

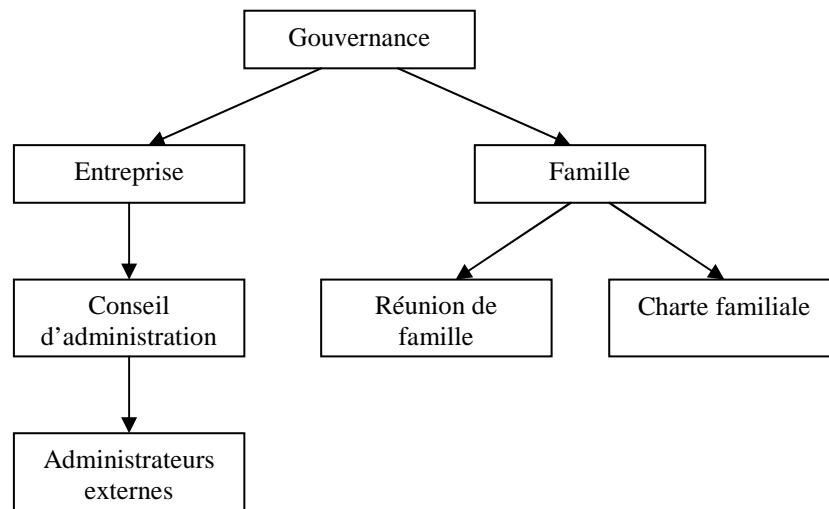
3.1. Préparation

La préparation de la transmission doit être faite sérieusement et longtemps à l'avance afin de pouvoir envisager la meilleure solution pour le prédécesseur, le successeur et la famille. Le chef d'entreprise doit faire un bilan personnel concernant sa situation matrimoniale, patrimoniale et ses objectifs personnels après la transmission.

⁶ A ce stade, nous n'avons envisagé qu'un aspect fiscal : les droits de succession.

Un facteur important de réussite de transmission d'entreprise est la gouvernance tant au niveau de la famille que de l'entreprise familiale.

Gouvernance de la famille et de l'entreprise familiale⁷



Cette gouvernance permettra d'avoir un équilibre entre les différents groupes concernés par la transmission, à savoir le management, les actionnaires, le conseil d'administration et la famille. Il est également recommandé d'avoir un conseil de famille où tous les membres de la famille peuvent venir.

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

3.2. Décision

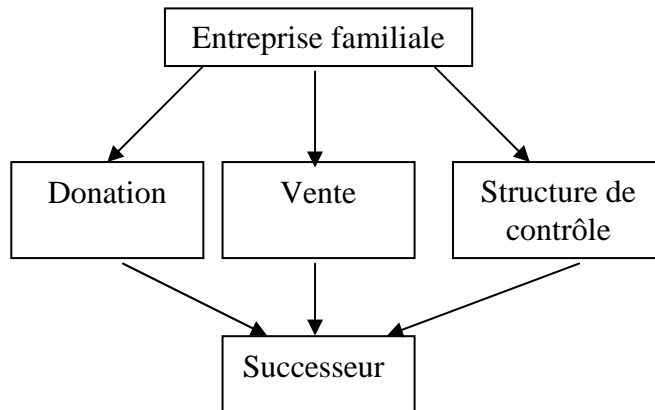
Dans cette étape, il faut choisir le futur dirigeant de l'entreprise. Ce choix peut porter sur un repreneur externe, sur un travailleur de l'entreprise ou sur un des enfants du chef d'entreprise (ou un membre de sa famille). Dans les PME familiales, il est évident que le choix porte très souvent sur les enfants du chef d'entreprise.

3.3. Mise en œuvre

⁷ LIEVENS Jozef (2003), "Stratégies gagnantes pour la transmission de l'entreprise familiale", *Conférence*, Château de Bourgogne, 12 mars.

Il n'est pas nécessaire d'attendre le décès pour transmettre les titres de sa société à la génération suivante. La législation belge comporte un ensemble de technique permettant de céder les titres à ses enfants, de manière légale et à un coût fiscal réduit.

Transmission de l'entreprise familiale



La donation authentique en Belgique fait l'objet d'une taxation au taux progressif, sauf pour les titres qui peuvent bénéficier d'un taux réduit à 3 % dans le respect de conditions très strictes. Par contre, la donation sans forme solennelle se réalise sans paiement de droits de donation. Elle constitue le moyen le plus avantageux de transmettre un patrimoine immobilier en Belgique. La donation authentique passée devant un notaire à l'étranger est également exempte de droits de donation en Belgique.

Il conviendra de consulter un spécialiste dès que l'on souhaite faire une donation importante. Celui-ci pourra évaluer les risques encourus avec précision et pourra proposer la solution la plus intéressante.

Lorsque l'on n'a pas trouvé au sein de la famille un successeur qui puisse reprendre le flambeau de l'entreprise familiale, la vente de celle-ci doit être envisagée. Mais cette technique peut également être utilisée pour transmettre l'entreprise dans la famille. La vente de titres par une personne physique n'entraîne normalement pas de taxation des éventuelles plus-values. Elle constitue donc un procédé fiscalement avantageux pour transmettre son entreprise. Il existe des variantes à la technique de la simple vente lorsque le repreneur ne dispose pas de fonds nécessaires au rachat.

Lorsque la transmission de l'entreprise familiale ne peut s'effectuer ni par donation ni par vente, par exemple parce qu'elles sont juridiquement et/ou financièrement impossibles, la mise en place d'une structure de contrôle peut s'avérer être une bonne solution. Auparavant, les chefs d'entreprises belges devaient aller certifier les titres de leur société aux Pays-Bas en passant par une stichting (fondation). Depuis le 2 juillet 2003, une nouvelle loi sur les A.S.B.L. et les fondations a créé un véhicule belge permettant la certification de titres. La fondation privée de droit belge est un nouveau véhicule juridique permettant de transmettre les titres de la PME familiale grâce à la certification. Ces avantages sont qu'elle n'a pas de membres et est transparente au point de vue fiscal. En détenant les titres de la société, la fondation privée en a le contrôle. Par contre, la valeur économique de la société revient aux détenteurs des certificats. La mise en place d'une telle structure est avantageuse lorsque les certificats peuvent faire l'objet d'une donation manuelle et si cette donation a eu lieu au moins trois ans avant le décès du donateur.

L'enquête avait pour objectifs de répondre à certaines, c'est-à-dire :

- 1) Les PME wallonnes sont-elles essentiellement des PME familiales ?
- 2) Quel est le pourcentage de PME à transmettre dans les dix prochaines années qui n'ont pas encore commencé à planifier la transmission ?
- 3) Les chefs d'entreprise ont-ils besoin d'informations concernant l'aspect transmission ?
- 4) Quel est le contexte de la transmission des PME familiales ?
- 5) Qui est le repreneur ?
- 6) Quel type de technique de transmission est choisi par les PME familiales ?
- 7) Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la transmission de l'entreprise ?