L'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone

Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale

Nathalie CRUTZEN et Fabrice PIRNAY

Ecole de Gestion de l'Université de Liège

JUIN 2014

Auteurs

Nathalie CRUTZEN, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Chargée de Cours, Accenture Chair in Sustainable Strategy, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Fabrice PIRNAY, Docteur en Science Economiques et de Gestion, Premier Assistant et directeur du Centre de recherche PME, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège (Belgique)

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de cette recherche.

Nous tenons à remercier particulièrement les 111 dirigeants ayant consacré une partie de leur temps précieux à répondre à notre enquête téléphonique. Cela nous a permis de mettre en lumière des statistiques intéressantes et originales sur les principales évolutions en matière de transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone.

Nos remerciements s'adressent également aux 6 dirigeant(e)s qui nous ont accueillis, au sein de leurs entreprises, pour des interviews en face à face sur la transmission de leur entreprise et l'impact de la crise sur ce processus.

Enfin, en la personne de Laurent Weerts, administrateur délégué, nous remercions l'Institut de l'Entreprise Familiale pour le soutien financier apporté à cette étude.

Nathalie CRUTZEN et Fabrice PIRNAY

Liège - Juin 2014

Table des matières

Introduction générale **6**

Partie 1 : Cadre théorique **8**

1 L'entreprise familiale et ses caractéristiques **8**

2 La transmission des entreprises familiales **10**

3 Les entreprises familiales et la crise **10**

Partie 2 : Analyse quantitative **13**

1 Objectif de l'étude quantitative **13**

2 Méthodologie **13**

2.1. Echantillon **14**

2.2. Collecte des données **15**

2.3. Analyse des données ..... Error! Bookmark not defined.

3 Résultats **16**

3.1 Description "brute" de la BD et de l'échantillon **16**

3.1.1. Réparation par province 17
3.1.2. Répartition par secteur 18
3.1.3. Répartition par taille ..... **Error! Bookmark not defined.**

3.2 Résultats – Analyse indirecte **20**

3.2.1. Le positionnement par rapport à la problématique de la transmission 20
3.2.2. Les formules de transmission 21
3.2.3. Les raison du choix (succession – vente) 23
3.2.4. La préparation à la transmission 25
3.2.5. Les modalités de mise en œuvre de la succession familiale 27
3.2.6. L'après-transmission 29
3.2.7. Les spécificités des groupes B et C 30

3.3. Résultats – Analyse directe **32**

3.3.1. L'impact perçu de la crise 32
3.3.2. La position dans le processus de transmission 32
3.3.3. Les raisons de la vente 34
3.3.4. La préparation à la transmission 35
3.3.5. Opinion sur leur entreprise et la crise 37

Partie 3 : Analyse qualitative 40

1. Objectif de l'étude qualitative 40

2. Méthodologie 40

2.1. Echantillon 40

2.2. Collecte des données 41

2.3. Analyse des données 41

3. Résultats 41

Synthèse 44

Bibliographie 46

Annexes 48

1 Les résultats (complets) des analyses indirectes (comparaison 2007-2014) 49

1.1. Le choix de la formule de transmission (comparaison 2007 – 2014) 49

1.2. La préparation à la transmission (comparaison 2007 – 2014) 50

1.3. La transmission familiale (comparaison 2007 – 2014) 53

1.4. La transmission par vente (comparaison 2007 – 2014) 55

1.5. Succession familiale vs. Vente à un tiers (comparaison 2007-2014) 57

2. Résultats complets des analyses directes (enquête 2014) 61

2.1. La problématique de transmission face à la crise (2014) 61

2.2. La formule de transmission face à la crise (2014) 61

2.3. La préparation à la transmission face à la crise (2014) 62

2.4. La transmission familiale face à la crise (2014) 63

2.5. La vente face à la crise (2014) 65

Introduction générale

Le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises a fortement changé au cours des dernières années. En particulier, la crise (qui, pour rappel, a débuté avec la crise financière de septembre 2008) a certainement eu un impact sur les entreprises et leurs modes de fonctionnement.

La majorité des entreprises actives en Belgique et dans le monde entier sont des entreprises familiales (EF) (Chrisman et al, 2003). Au cours des dernières décennies, tout un champ de la littérature s'est développé autour de cette thématique (Chrisman et al, 2003 ; Allouche et Amman, 2000). La question de la transmission des entreprises familiales est l'un des thèmes les plus fréquemment abordés de la littérature dédiée aux entreprises familiales (Sharma et al., 1996 ; Brockhaus, 2004). Au delà de ces développements scientifiques, cette problématique a également suscité un intérêt croissant dans la pratique car il ressort notamment d'une étude réalisée par l'Institut de l'Entreprise Familiale en 2006 que, parmi les soucis majeurs des dirigeants, la transmission de leur entreprise suscite le plus de crainte (Sasse, 2008). De plus, les entreprises familiales constituant la majorité du tissu économique, leur transmission représente un réel enjeu économique, les successions mal organisées étant potentiellement à l'origine de la disparition de nombreuses entreprises et emplois.

Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est d'analyser l'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales.

Explorer cette question est intéressante car force est de contacter qu'aucune étude scientifique n'a été publiée sur le sujet jusqu'à présent. On sait donc relativement peu de choses quant à l'impact qu'a eu la crise sur la transmission des entreprises familiales. Cette étude étant commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale, nous avons décidé de la focaliser sur son territoire de prédilection : la Belgique francophone.

Au niveau méthodologique, afin de répondre à la question de recherche présentée plus haut, cette étude est donc principalement une recherche empirique visant à mieux comprendre les principales évolutions en matière de transmission au cours des dernières années et, plus particulièrement, l'impact qu'a eu la crise sur ce processus particulièrement sensible et important pour les entrepreneurs familiaux.

Notre étude repose concrètement sur deux analyses complémentaires.
Premièrement, une étude quantitative, basée sur 111 réponses à un questionnaire, a été réalisée. Cette enquête permet de mettre en évidence l'impact de la crise sur le processus de transmission des entreprises familiales, grâce à une analyse indirecte et une analyse directe de ces impacts potentiels.

Deuxièmement, l'étude qualitative du cas de 6 entreprises familiales permet d'approfondir notre compréhension de l'impact de la crise sur ce phénomène.

Notre rapport est structuré de la manière suivante.
La première partie clarifie les concepts-clés à la base de notre étude. La deuxième partie présente l'étude quantitative. Notre méthodologie (échantillon, collecte de données et analyses statistiques) et les principaux résultats y sont détaillés. La troisième partie est dédiée à l'étude qualitative. Elle présente l'échantillon de 6 entreprises étudiées, nos méthodes de collecte et d'analyse de données et récapitule les principaux résultats de notre analyse qualitative de contenu. Enfin, la dernière partie propose une synthèse de notre travail.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Partie 1 : Cadre théorique

Lorsque l'on cherche des publications scientifiques dédiées à l'impact de la crise sur la transmission des entreprises familiales, on s'aperçoit rapidement que c'est un sujet encore inexploré. Nous n'avons en effet identifié aucune étude proposant de mesurer l'impact de la crise sur la transmission des entreprises familiales.

Notre étude est donc une première et consiste donc en une exploration de cette question :

Quel a été l'impact de la crise sur la transmission des entreprises familiales en Belgique francophone ?

Ce rapport est donc focalisé sur les résultats d'une recherche empirique originale composée d'une analyse quantitative et d'une analyse qualitative des impacts de la crise sur la transmission des entreprises familiales en Belgique francophone.

Néanmoins, avant d'entrer dans la présentation de nos analyses empiriques, une clarification des notions d'entreprises familiales (section 1) et de transmission des entreprises familiales (section 2) nous semble un prérequis essentiel pour assurer une compréhension commune de notre recherche. Ensuite, quelques réflexions globales concernant l'impact de la crise sur les entreprises familiales (section 3) seront rapidement introduites avant la présentation des résultats quantitatifs (Partie 2) et qualitatifs (Partie 3).

1 L'entreprise familiale et ses caractéristiques

La littérature scientifique donne tantôt des définitions structurelles de l'entreprise familiale, tantôt des définitions de processus. Les définitions structurelles reprennent l'étendue de l'engagement d'une famille dans le capital et/ou dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Celles de processus déterminent l'entreprise familiale en fonction de l'implication de la famille dans l'entreprise. En effet, la famille peut-être intéressée dans le capital, la direction et/ou le conseil d'administration (Lambrecht et Pirnay, 2009).

Astrachan et al. (2002) définissent l'entreprise familiale comme « une organisation où la famille (ou plusieurs familles) a le contrôle effectif de la direction stratégique de l'entreprise, et où l'entreprise, en retour, fait d'importantes contributions à la richesse et à l'identité de la famille » (Astrachan et al., 2002).

L'entreprise familiale peut également être vue comme un ensemble de sous-systèmes. Il a d'abord été question d'un modèle bi-circulaire comprenant la famille et l'entreprise (Litz, 2008). En 1989, Davis et Tagiuri introduisent la propriété comme sous-système, pour composer

un modèle tri-circulaire. Enfin, le Family Firm Institute définit en 2009 l'entreprise familiale comme un système composé de la famille, de l'entreprise, et de chaque membre de la famille individuellement. Ce qui caractérise l'entreprise familiale est le fait qu'elle n'est pas la simple somme de ces sous-systèmes mais qu'une réelle synergie intervient entre eux. Ces derniers interagissent et la modification d'un élément dans un système peut avoir une influence sur les autres sous-systèmes. Enfin, l'entreprise familiale est un système ouvert confronté à un environnement externe qui l'influence (Lambrecht et Pirnay, 2009). De nombreux auteurs s'accordent cependant sur le fait que cette approche systémique ne considère pas assez le niveau microéconomique de l'entreprise familiale et que l'accent devrait être mis sur les éléments individuels qui la composent.

Les entreprises familiales fonctionnent avec des règles et des valeurs qui leur sont propres. Leurs motivations peuvent être non seulement financières mais également émotionnelles (Hirigoyen et Labaki, 2012). Les processus sont généralement moins structurés et moins formels, ce qui peut constituer une force mais ouvre également la porte à plus de conflits (Völker et Tachkov, 2011).

Les actionnaires familiaux ont une approche stratégique différente. En effet, la stratégie peut être déterminée grâce à des interactions sociales et les relations authentiques entre les propriétaires familiaux influencent sa formation à travers les générations en amenant une forte culture d'entreprise commune (Brundin et Mulin, 2011). De plus, les propriétaires-gestionnaires familiaux ont une orientation à long terme et restent actifs dans l'entreprise pendant une période plus longue (Brundin et Mulin, 2011 ; Hirigoyen et Labaki, 2012).

Pieper (2010) souligne la nécessité d'une approche psychologique pour comprendre les motivations et caractéristiques des membres d'une entreprise familiale, face à l'insuffisance des modèles économiques qui négligent l'aspect social des relations présentes dans l'entreprise. Hirigoyen et Labaki (2012) rappellent que l'aspect microéconomique de l'individu a jusqu'à présent été trop peu étudié et que des recherches sur les émotions dans les entreprises familiales devraient être approfondies.

Les membres d'une entreprise familiale peuvent être animés de motivations extrinsèques mais également intrinsèques, en menant des actions pour la seule satisfaction qu'elles engendrent. Deux caractéristiques qui ont une importance majeure sur les relations entre membres d'une entreprise familiale sont l'altruisme et la confiance. L'altruisme réduit les conflits relationnels et augmente les effets bénéfiques que peuvent avoir les conflits de tâches et de processus sur la performance de l'entreprise (Pieper, 2010). Eddleston et Kellermanns (2007) arrivent également à cette conclusion et ajoutent que l'altruisme augmente la participation des membres familiaux à l'élaboration d'une stratégie commune.

2 La transmission des entreprises familiales

De nombreux ouvrages et articles scientifiques ont été dédiées à la transmission des entreprises familiales (ex. Chrisman et al, 2003 ; Lambrecht et Pirnay, 2008 ; Sasse, 2008). Ces questions ayant déjà été développées lors d'études antérieurement publiées par l'Institut de l'Entreprise Familiale, nous vous renvoyons à ces dernières (Surlemont et Pirnay, 2007 ; Lambrecht et Pirnay, 2008 ; Sasse, 2008).

Dans le cadre de cette étude, il nous semble judicieux de rappeler que la transmission d'une entreprise familiale peut se faire par le biais de quatre modalités distinctes.

1. La **succession familiale** : la propriété et la gestion restent au sein de la famille
2. La **vente à un tiers**: la propriété et la gestion sortent de la famille;
3. Le **contrôle familial**: la propriété reste au sein de la famille et la gestion est confiée à un manager extérieur;
4. La **gestion familiale**: la gestion reste au sein de la famille et la propriété est confiée à un tiers.

Les modalités 1 et 2 sont néanmoins les plus courantes.

3 Les entreprises familiales et la crise

Selon une étude[1] de Ernst & Young (2013), les entreprises familiales ont globalement mieux résisté à la crise que les autres grâce à leur capacité d'innovation et leur sens de la gestion des ressources humaines. Une étude[2] de PwC (2010) (citée par Desmas, l'Express, 2010) confirme également que les entreprises familiales ont plutôt bien résisté à la crise.

« *La famille reste une des structures intermédiaires les plus solides dans l'économie comme dans la société. Cette structure est le lieu de vie, de convivialité, de solidarité qui résiste le mieux, en temps normal et en temps de crise, même si la montée de l'individualisme, l'urbanisation et l'éclatement des frontières et des distances a tendance à la mettre à mal* » (Mellerio, 2009, p. 17).

[1] L'étude a été menée dans 33 pays auprès de 280 personnes travaillant dans une entreprise familiale. 60% des entreprises interrogées déclarent une croissance de plus de 5% entre juillet 2011 et juin 2012, et une sur six une croissance d'au moins 15%. Il est à noter que trois quarts de ces entreprises familiales sont implantées là où les difficultés sont plus aiguës (soit aux Etats-Unis soit en Europe).

[2] L'étude a été réalisée au travers de plus de 1600 entreprises familiales dans 35 pays. Pour 48% d'entre elles, la demande de leur produit a même augmenté (au cours des douze derniers mois).

Dauchy (2013) renforce cette idée en expliquant que l'environnement volatile et incertain dans lequel les entreprises évoluent depuis 2008 a permis de démontrer que les entreprises familiales avaient des caractéristiques propres qui leur permettent de mieux résister à la crise.

Ces caractéristiques ont été synthétisées comme suit.

Premièrement, Dauchy (2013), tout comme Mellerio (2009) et les bureaux d'études Ernst & Young (2013) et PwC (2010), démontrent que le premier facteur de la plus grande réussite de ces entreprises est l'**inscription de leur stratégie dans le long terme** (10 à 20 ans). Elles ont un rapport différent au temps, principalement expliqué par le fait que leur structure est appelée à être transmise. Contrairement aux entreprises où la pression actionnariale est importante, l'entreprise ne se verra pas (ou moins) pénalisée lorsqu'elle n'atteint pas ses objectifs financiers à court terme. « *Les dirigeants d'une entreprise familiale peuvent plus sereinement 'prendre du recul' si des résultats se font attendre. C'est une force dans un contexte économique très fluctuant* » (Dauchy, 2013). Leur gestion quotidienne avec une vision à long terme et leurs prises de responsabilités qui ne subissent pas la pression des résultats financiers et/ou de la distribution des dividendes aux actionnaires, sont donc des atouts en période de crise.

Deuxièmement, les entreprises familiales partagent des **valeurs** et un **respect commun de la mission voulue par le fondateur**. Les membres partagent la volonté de continuer et de protéger ce que les parents ont créé. Ils ont une **volonté forte de perpétuer la société** et de se battre. « *Il ne faut pas négliger l'attachement viscéral, génétique, des actionnaires familiaux à la maîtrise de leur destin et à celui de leur territoire de référence, leur capacité à faire des sacrifices pour sauver leur entreprise dans la tempête, à conserver leur personnel au détriment des profits à court terme* » (Mellerio, 2009, p. 19).

Les **valeurs**, l'**histoire**, les **racines**, les **traditions** et l'**ancrage géographique** des entreprises familiales leur permettent de créer un **attachement** qui les aide à mieux résister en temps de crise. Mellorio (2009) rappelle qu'une des priorités des entreprises familiales est le climat social, qui est une source d'épanouissement. Il rajoute qu'« *en temps de crise, les actionnaires familiaux seront mieux enclins à sacrifier leur train de vie et à réinvestir dans l'entreprise s'ils en ont les moyens ainsi qu'à à adopter une attitude responsable et solidaire vis-à-vis des employés et de leur territoire d'activité* » (Mellerio, 2009, p. 67).

Zheng (2010) ajoute que la **loyauté**, la **réputation** et la **confiance** des entreprises familiales vont aider les employés à se sentir moins anxieux et à rester motivés, tout comme les salaires ou autres avantages qui ne sont pas réduits. Cet auteur démontre notamment que les entreprises familiales ont une attention particulière pour les ressources humaines et ont tendance à ne pas licencier leurs employés en période de crise.

Leur capital social, composé entre autres de leurs réseaux sociaux et basé sur leur réputation, leur permet également d'obtenir des aides financières ou autres si nécessaire. « *Les chefs*

d'entreprises familiales se sont investis dans les réseaux relationnels de leur région, ils ont créé des relations sociales directes avec leur personnel, fondées sur la confiance. En temps de crise, plutôt que de chercher à sauver leur rentabilité à court terme par des économies immédiates, les entreprises familiales continuent à investir et se battent pour conserver leur savoir-faire et l'emploi » (Mellerio, 2009, p. 103).

Même si les facteurs explicités plus haut indiquent que les entreprises familiales semblent plus aptes à résister à la crise, Zheng (2010) explique néanmoins que, au vu de leur structure relativement centralisée, petite et informelle, elles n'ont généralement pas de plan de gestion de crise. Cependant, étant donné leur relative centralisation, la procédure de prise de décisions est plus rapide et le dirigeant peut donc rapidement réagir à la crise en prenant des décisions.

Ces études permettent d'émettre des hypothèses très utiles concernant la manière dont les entreprises familiales ont vécu la crise en comparaison aux entreprises non-familiales. Elles semblent donc avoir des prédispositions favorables pour résister aux crises.

Mais qu'en est-il réellement ?

Surtout, quel a été l'impact de la crise sur la transmission des entreprises familiales ? Les perceptions, les attentes, les modalités envisagées, etc ont-elles changé ? Dans quelle mesure ?

Notre étude propose une première salve de réponses à ces questions.

Partie 2 : Analyse quantitative

1 Objectif de l'étude quantitative

Cette étude quantitative vise à étudier l'impact de la crise sur la transmission des entreprises familiales en Belgique francophone (via une analyse indirecte et une analyse directe).

2 Méthodologie

Pour étudier, de manière quantitative et statistique, l'impact de la crise sur la transmission des entreprises familiales, nous avons mobilisé deux approches.

D'une part, l'approche indirecte consiste à ré-exploiter les réponses à une étude sur la transmission commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale en 2007 (Surlemont et Pirnay, 2007) et à les comparer aux réponses données aux mêmes questions par un échantillon représentatif de dirigeants d'entreprises familiales en 2014, afin de mettre en évidence des différences significatives entre ces deux bases de données.

Cette approche est qualifiée d'indirecte car elle repose sur des données qui ont été récoltées de la même manière (via une enquête téléphonique) et avec le même support (les questionnaires sont identiques) mais auprès de deux groupes de répondants différents : en 2007 (100 répondants) et en 2014 (111 répondants). Afin de pouvoir comparer leurs réponses respectives, nous avons vérifié que ces deux groupes de répondants étaient représentatifs de la population des entreprises familiales de leur époque (en termes de localisation, de taille et de secteur d'activités). Ces vérifications se sont avérées positives et nous permettent donc de poser comme hypothèse de travail que ces deux bases de données sont chacune composées d'informations récoltées auprès d'une seule et même population : les entreprises familiales de la Communauté Wallonie Bruxelles (en 2007 et en 2014).

D'autre part, l'approche directe consiste à interroger directement les dirigeants constituant notre échantillon de 2014 (111 répondants) sur les impacts perçus de la crise sur la transmission de leur entreprise afin qu'ils nous disent explicitement ce qu'ils en pensent. A cet effet, des questions spécifiques ont été ajoutées dans le questionnaire utilisé lors de l'enquête téléphonique.

2.1. Echantillon

La sélection de notre échantillon s'est effectuée en deux phases.

PHASE 1 : Création d'une base de données (BD) reprenant l'ensemble des entreprises familiales, de plus de 10 personnes équivalent temps plein, actives en Belgique francophone.

La méthodologie mobilisée pour la création de la base de données des entreprises familiales est identique à celle utilisée par Surlemont et Pirnay en 2007 et consiste en deux étapes principales.

ETAPE 1
Extraction, depuis Belfirst[3], de toutes les entreprises satisfaisant aux critères suivantes :

- Etre une **personne morale** (SPRL, SA, SCRL, …) ;
- Employer **au moins dix personnes ETP** ;
- Avoir son **siège social** localisé en région wallonne ou dans une commune francophone de la région bruxelloise ;
- Jouir d'une **indépendance décisionnelle**, c'est-à-dire ne pas être détenues à plus de 50% par une autre entreprise.

➔ **7712 entreprises** (familiales et non familiales) ont été identifiées (= population de référence)

ETAPE 2
Une entreprise est considérée comme familiale si, au moins un des quatre critères suivants, est satisfait **:**

- Le nom de l'un(e) des administrateurs (trices) se trouve dans la dénomination de l'entreprise;
- Parmi les administrateurs (trices), on en retrouve minimum deux qui portent le même nom de famille;
- Un(e) des administrateurs (trices) habite à l'adresse de son entreprise;
- Minimum deux administrateurs (trices) d'une entreprise cohabitent à la même adresse

➔ **3463 entreprises familiales** ont été identifiées (= population des entreprises familiales en Belgique francophone)

[3] Belfirst est une bibliothèque économique reprenant l'ensemble des données disponibles sur les entreprises actives en Belgique et au Luxembourg. Début janvier 2014, les dernières données disponibles pour les entreprises de la base de données concernaient l'année 2011.

PHASE 2 : Focus sur un échantillon représentatif de la population

Lors de la phase 2, nous avons sélectionné, de manière aléatoire, 1000 entreprises au sein de la population des entreprises familiales (3463 entreprises au total) en respectant des quotas en matière de taille, de localisation et de secteur d'activités. Cette liste de 1000 EF a constitué la base d'entreprises à contacter par téléphone pour participer à l'enquête, des quotas ayant été fixés afin d'assurer une représentativité de l'échantillon final.

L'échantillon final (**111 répondants à l'enquête téléphonique**) est représentatif de la population des EF en Belgique francophone (en termes de taille, localisation et de secteur d'activités).[4]

2.2. Collecte des données

La collecte des données a été effectuée avec l'aide d'un questionnaire administré lors d'une enquête téléphonique, réalisée entre le 20 janvier et le 28 février 2014, par le Consulting Group à HEC-ULg.

Le questionnaire administré reprenait les questions posées par Surlemont et Pirnay (2007) tout en le complétant par une série de questions directes sur la crise et son impact sur la transmission.

Comme en 2007, le questionnaire était composé d'une série de **questions communes** (posées à tous les répondants) et de **questions spécifiques** (posées aux répondants en fonction de leur posture vis-à-vis de la transmission : voir tableau ci-dessous).

La thématique de la transmission de l'entreprise a été abordée de la manière suivante (approche identique à celle de l'étude réalisée en 2007) :

Pour vous, la transmission de votre entreprise …

- *n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante) => Groupe A*
- *est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante => Groupe B*
- *est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes) => Groupe C*

[4] Remarque ; il est important de noter une limite méthodologique mineure. Surlemont et Pirnay disposaient de l'âge des dirigeants (via la base de données Infobase) en 2007 mais nous n'y avons plus eu accès en 2014. Il ne nous a donc pas possible d'intégrer la variable « âge » dans la pré-sélection (comme en 2007 où Sulermont et Pirnay avaient majoritairement sélectionné des dirigeants de plus de 50 ans). Il s'agit donc d'une limite méthodologique de notre étude. Elle a pour conséquence un échantillon de répondants plus jeunes en moyenne.

Quelle formule avez-vous privilégiée ?

- *Succession familiale (propriété et gestion restent au sein de la famille) ;*
- *Vente à un tiers (propriété et gestion sortent de la famille) ;*
- *Contrôle familial (propriété reste au sein de la famille et gestion est confiée à un manager extérieur).*
- *Gestion familiale (gestion reste au sein de la famille et propriété est confiée à un tiers)*

	Succession familiale	**Vente à un tiers**	**Contrôle familial**	**Gestion familiale**
Groupe A				
Groupe B				
Groupe C				

Des questions spécifiques ont ensuite été posées à chaque dirigeant, en fonction du groupe dans lequel il se situait et de la modalité privilégiée. Ces questions concernaient notamment les raisons de leur choix ; le profil idéal de leur successeur/repreneur ; leur vie après la transmission ; etc.

3 Résultats

Les résultats de notre étude quantitative sont répartis en trois parties :

- La section 3.1. décrit de manière brute la base de données, tout en identifiant quelques évolutions intéressantes depuis l'étude de 2007.
- La section 3.2. présente les principaux résultats (résultats statistiquement significatifs) de notre analyse indirecte de l'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales (comparaison avec les données de 2007).
- La section 3.3. expose les principaux résultats (résultats statistiquement significatifs) de l'analyse directe de l'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales.

3.1 Description "brute" de la BD

En 2007, parmi les 9475 entreprises de plus de 10 ETP, 3727 étaient considérées comme des EF. En 2014, parmi les 7712 entreprises de plus de 10 ETP, 3463 sont des EF. En pourcentage, on observe donc que, **en Belgique francophone, 45% des entreprises de plus de 10 personnes sont des EF en 2014 alors que les EF représentaient 39% de cette population en 2007**.

3.1.1. Réparation par province

En nombre total d'entreprises occupant plus de 10 ETP, Bruxelles Capitale se classe toujours en 1ère position (3 459 entreprises en 2007 contre 2447 en 2014) suivi de loin par les provinces du Hainaut (2.200 entreprises en 2007 contre 1868 en 2014) et de Liège (2.071 entreprises en 2007 contre 1701 en 2014).

Par contre, en nombre total d'Entreprises Familiales (EF) de plus de 10 ETP, le Hainaut est toujours en tête (avec, pour le Hainaut, 1.052 entreprises en 2007 contre 981 en 2014) suivi de près par Liège (960 entreprises en 2007 contre 805 en 2014) et Bruxelles-capitale (881 entreprises en 2007 contre 788 en 2014).

Les EF sont proportionnellement toujours plus représentées dans les provinces de Luxembourg (61%), de Namur (55%) du Hainaut (53%) et de Liège (47%), tandis que le Brabant wallon (46%) et surtout Bruxelles capitale (32%) présentent un moindre taux de pénétration des EF.

Les taux sont néanmoins globalement supérieurs dans toutes les provinces par rapport à 2007 (exemple : Brabant Wallon : 38 → 46%).

Si on retire Bruxelles du périmètre d'analyse, la proportion d'EF dans les entreprises de plus de 10 ETP s'élève à 51 % en 2014. Ce qui signifie donc qu'une entreprise de plus de 10 ETP sur deux est familiale en Région Wallonne !

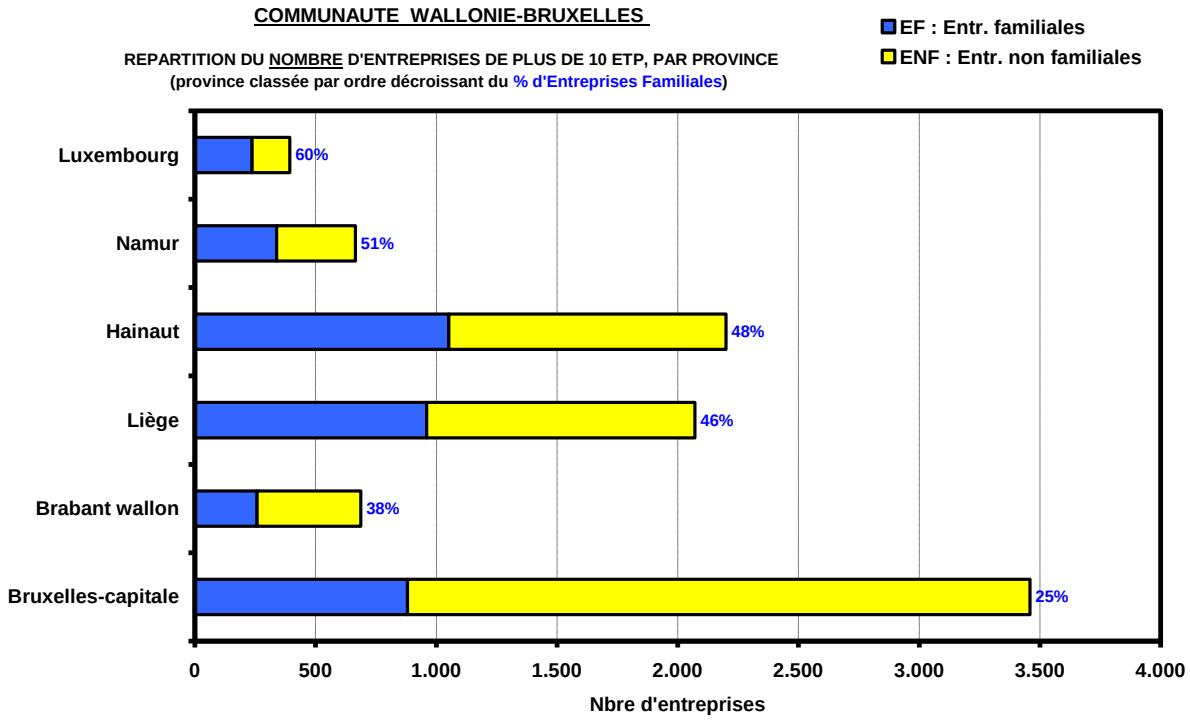

Tableau 1 : Répartition par province (EF et non EF) (2007)

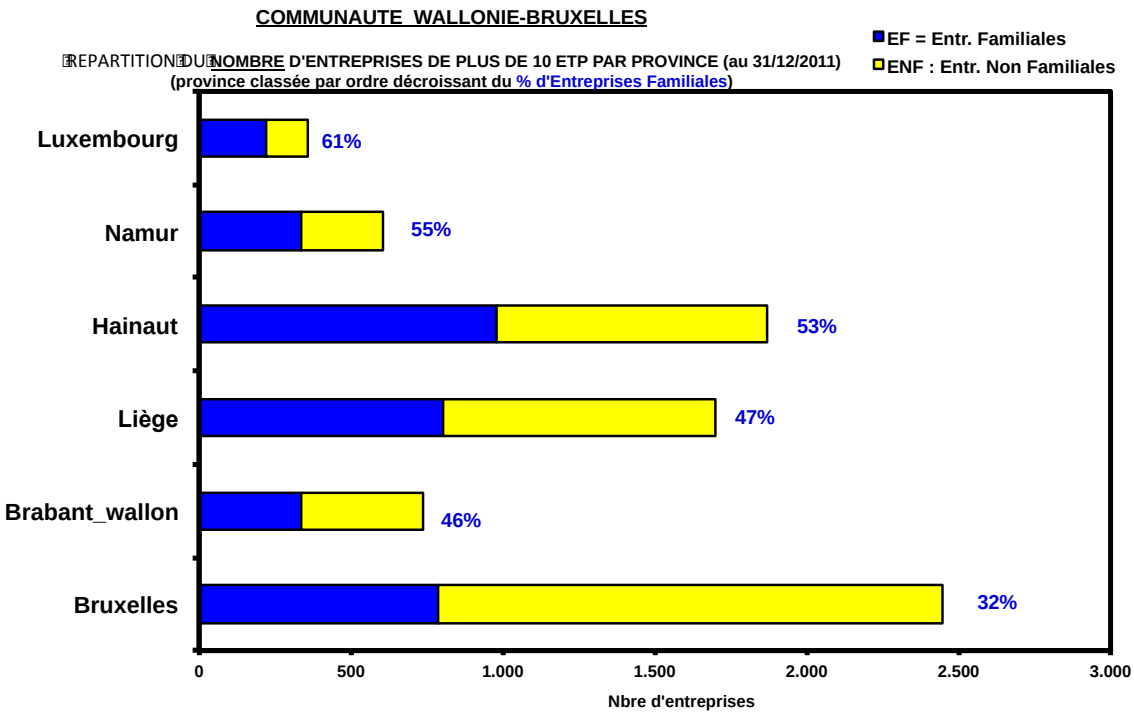

Tableau 2 : Répartition par province (EF et non EF) (2014)

3.1.2. Répartition par secteur

En nombre absolu d'entreprises de plus de 10 ETP, en 2014, c'est le secteur des **services** qui se classe en 1ère position suivi par le commerce et la construction alors que l'industrie, qui était en troisième position en 2007, passe en quatrième position.

Lorsque l'on compare les données de 2014 avec celles de 2007 (EF et non EF), sachant, comme indiqué précédemment que le nombre d'entreprises total a diminué, on observe un important recul de l'industrie (diminution de plus de moitié) alors que cette diminution est beaucoup plus limitée dans le secteur des services et du commerce.

Secteur	Nombre d'entreprises en 2007	Nombre d'entreprises en 2014
Industrie	1932	952
Services	3610	2954
Commerce	1995	1781

Tableau 3 : Nombre d'entreprises par secteur (2007 – 2014)

En nombre absolu d'Entreprises Familiales (EF) de plus de 10 ETP, les secteurs des services (1045 entreprises), du commerce (907 entreprises) et de la construction (770 entreprises) occupent également le devant de la scène.

Lorsque l'on compare les données de 2014 avec celles de 2007 (EF seules), on observe également un recul de l'industrie et une diminution franchement plus limitée des entreprises dans le secteur des services. Par contre, on note une augmentation des entreprises familiales actives dans le secteur du commerce.

Secteur	Nombre d'entreprises familiales en 2007	Nombre d'entreprises familiales en 2014
Industrie	757	489
Services	1172	1045
Commerce	802	907

Tableau 4 : Nombre d'entreprises familiales par secteur (2007 – 2014)

3.2 Résultats – Analyse indirecte

Le tableau ci-dessous montre dans quelle proportion les différentes formules ont-elles été choisies au sein de l'échantillon.

2014	Succession familiale	Vente à un tiers	Contrôle familial	Gestion familiale	Total
Groupe A :	31%	5%	0%	1%	**36%**
Groupe B :	26%	20%	1%	3%	**50%**
Groupe C :	5%	6%	0%	3%	**14%**
TOTAL	**62%**	**31%**	**1%**	**6%**	**100%**

Tableau 5 : Formules privilégiées

Sept observations-clés issues de l'analyse indirecte sont présentées dans les pages suivantes selon les thématiques suivantes : le positionnement par rapport à la problématique de la transmission (section 3.2.1.); la formule de transmission choisie (3.2.2.); les raisons du choix (3.2.3.); la préparation de la transmission (3.2.4); les modalités de mise en oeuvre de la succession familiale (3.2.5), l'après-transmission (3.2.6) et les spécificités des groupes B et C (3.2.7).

3.2.1. Le positionnement par rapport à la problématique de la transmission

La transmission est-elle un problème pour le dirigeant ?

En 2007 :

- ✓ 42% des entreprises interrogées affirmaient avoir trouvé une solution satisfaisante en matière de transmission (groupe A);
- ✓ 45% des entreprises interrogées affirmaient ne pas être concernées la problématique de transmission (groupe B) ;
- ✓ 13% des entreprises interrogées affirmaient que la transmission était un vrai problème pour lequel elles n'avaient pas encore trouvé de solution satisfaisante (groupe C).

En 2014 :

- ✓ 36% des entreprises interrogées affirment avoir trouvé une solution satisfaisante en matière de transmission (groupe A);
- ✓ 49% des entreprises interrogées affirment ne pas être concernées par la problématique de transmission (groupe B) ;
- ✓ 15% des entreprises interrogées affirment que la transmission est un vrai problème pour lequel elles n'ont pas encore trouvé de solution satisfaisante (groupe C).

Nos analyses (chi-2) indiquent qu'il n'y a pas de différences significatives entre 2007 et 2014. Ainsi, alors qu'on aurait pu faire l'hypothèse d'un glissement des entreprises vers le groupe C (« plus d'entreprises se trouveraient dans une impasse en matière de transmission suite à la crise ; la crise « bloquerait » le processus de transmission »), ce n'est pas le cas.

3.2.2. Les formules de transmission

Quelle est la formule dominante (la plus privilégiée) ?

En 2007, la formule privilégiée était la succession familiale (formule choisie par 68% des répondants). En 2014, la formule privilégiée est **toujours la succession familiale (formule privilégiée par 62% des répondants).**

Le tableau 6 compare les modalités choisies par les répondants en 2007 et en 2014.

	tous les répondants	
	2007 (n=100)	**2014** (n=111)
Formule n°1 : Succession familiale (propriété et gestion restent au sein de la famille) ;	**68%**	**62%**
Formule n°2 : Vente à un tiers (propriété et gestion sortent de la famille) ;	**27%**	**31%**
Formule n°3 : Contrôle familial (propriété reste au sein de la famille et gestion est confiée à un manager extérieur).	**4%**	**1%**
Formule n°4 : Gestion familiale (gestion reste au sein de la famille et propriété est confiée à un tiers).	**1%**	**6%**

Tableau 6 : Modalités choisies (2007 – 2014)

Néanmoins, comme l'indique le tableau ci-dessous, par rapport à 2007, les répondants de 2014 sont proportionnellement plus nombreux à vouloir transmettre leur entreprise via une vente à un tiers. En effet, **37% des répondants de 2014 se disent prêts à vendre leurs titres, alors qu'ils n'étaient que 28% en 2007** (chi2 : p=0,08)). On constate donc une augmentation significative du nombre de dirigeants qui veulent vendre leur entreprise.

	tous les répondants	
	2007 (n=100)	**2014** (n=111)
succession ou vente ? (% des répondants en faveur d'une transmission par vente de leur entreprise)	**28%**	**37%**

Tableau 7 : Vente (2007-2014)

Attention, ce constat ne s'applique pas de la même manière à tous les dirigeants. Nos analyses ont mis en évidence des différences entre les répondants du groupe A (qui ont déjà trouvé une solution adéquate pour la transmission de leur entreprises) et ceux du groupe B (qui ne se sentent pas encore vraiment concernés par la transmission) (cf tableau 8) :

- Chez les répondants du groupe B, on observe une **augmentation** significative du nombre de dirigeants qui veulent vendre leur entreprise (24% en 2007 ; 45% en 2014)

- Par contre, chez les répondants du groupe A, c'est l'inverse : on observe une **diminution** significative du nombre de dirigeants qui veulent vendre leur entreprise (26% en 2007 ; 15% en 2014)

	Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante		Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)	
	2007 (n=42)	**2014** (n=40)	**2007** (n=45)	**2014** (n=55)	**2007** (n=13)	**2014** (n=16)
succession ou vente ? (% des répondants en faveur d'une transmission par vente de leur entreprise)	**26%**	**15%**	**24%**	**45%**	**46%**	**64%**

Tableau 8 : Vente (Répartition par groupe A, B ou C)

Ce constat est intéressant car il permet de mettre en évidence des logiques différentes en fonction du stade où se trouvent les entreprises dans leur processus de transmission :

- Les répondants du groupe A ont déjà choisi une solution qui les satisfait entièrement et sont en train de la mettre en œuvre. Ces répondants **sont donc à un stade (très) avancé dans le processus de transmission en tant que cédant** et leurs réponses se fondent donc sur une expérience de terrain concrète qu'ils ont **réellement** vécue. A ce titre, nous

considérerons que les réponses du groupe A sont de nature **expérientielle** (basées sur une réalité de terrain).

- Contrairement aux répondants du groupe A, les répondants du groupe B **ne sont pas encore entrés pleinement dans le processus de transmission** (ils n'ont pas encore été réellement confrontés à traiter concrètement ce problème). A ce titre, nous considérerons que leurs réponses sont de nature **perceptuelle** (basées sur la perception d'un phénomène qu'ils n'ont pas encore réellement vécu en tant qu'acteur).

Ces deux groupes de répondants sont très utiles pour interpréter nos résultats car ils nous offrent la possibilité de distinguer ceux qui reposent sur une **perception** du processus de transmission (groupe B) de ceux qui se fondent sur une **expérience réelle** de ce processus (groupe A). A priori, les dirigeants envisagent plus facilement de vendre leur titre lorsqu'ils ne se sentent pas encore totalement concernés par la transmission (perception).

3.2.3. <u>Les raison du choix (succession – vente)</u>

A. Succession familiale

En matière de succession familiale, la raison #1 reste invariablement la même :

« *Offrir une chance à mes enfants/aux successeurs familiaux de s'épanouir* »

- En 2007, les trois premières raisons mentionnées étaient :

1) Offrir une chance à mes enfants/aux successeurs familiaux de s'épanouir (4,43) ;
2) Perpétuer la tradition familiale (4,23) et
3) Permettre à mes enfants/successeurs familiaux de gagner de l'argent (4,04)

- En 2014, les trois premières raisons mentionnées sont :

1) Offrir une chance à mes enfants/aux successeurs familiaux de s'épanouir (4,16) ;
2) Développer les activités de mon entreprise (4,06) et
3) Perpétuer la tradition familiale (3,84).

Les modifications significatives entre 2007 et 2014 sont les suivantes :

- On observe une progression significative de la raison suivante:

« Développer l'activité de l'entreprise » (3,63 en 2007 ; 4,06 en 2014 ; t-test p=0,06).

- On observe une diminution significative de la raison suivante :

« Perpétuer la tradition familiale » (4,23 en 2007 ; 3,84 en 2014 ; t-test p=0,08).

Ainsi, suite la crise, les dirigeants d'entreprises qui privilégient la succession familiale justifient leur choix avec des arguments toujours émotionnels voire sentimentaux (ex. offrir une chance à mes enfants de s'épanouir). Néanmoins, on observe une claire progression des motivations plus pragmatiques (ex. développer l'activité).

B. Vente

En matière de vente, la raison #1 reste invariablement la même aussi :

« *J'ai choisi de vendre mon entreprise pour pouvoir profiter des plaisirs de la vie* »

- En 2007, les trois premières raisons mentionnées étaient :

1) Profiter des plaisirs de la vie (3,3) ;
2) Absence de successeur (3,18) et
3) Pas de successeurs motivés (3,00)

- En 2014, les trois premières raisons mentionnées sont :

1) Profiter des plaisirs de la vie (4,00) ;
2) Mettre ma famille à l'abri du besoin financier (2,93) et
3) Les contraintes administratives sont devenues trop lourdes (2,88) !

Les modifications significatives entre 2007 et 2014 sont les suivantes :

- On observe une progression significative des motivations suivantes :

« Profiter des plaisirs de la vie » (3,33 en 2007 ; 4,00 en 2014 ; t-test p=0,07)
« Mettre ma famille à l'abri du besoin financier » (1,89 en 2007 ; 2,93 en 2014 ; t-test p=0,02)
« Le climat entrepreneurial (belge) est moins porteur » (1,38 en 2007 ; 2, 83 en 2014 ; t-test p=0,01).

- On observe une diminution significative de la motivation suivante :

« Des conflits internes rendent la transmission familiale difficile » (2,05 en 2007 ; 1,40 en 2014 ; t-test p=0,09)

Ainsi, la crise (et le climat d'insécurité qu'elle a créé) est vraiment une des raisons qui a poussé certains à choisir la modalité « vente ».

3.2.4. La préparation à la transmission

A. Manière d'appréhender la transmission

Les patrons appréhendent la transmission de leur entreprise de la même manière sur les aspects suivants : sérénité, impatience, angoisse et tristesse.

Un écart significatif est toutefois observé sur les items : satisfaction (85% en 2014 contre 52% en 2007), soulagement (39% contre 23% en 2007) et fierté (87% en 2014 contre 73% en 2007). Cela montre que, de manière générale, avec la crise, les dirigeants appréhendent le moment de la transmission avec une plus grande satisfaction, une plus grande fierté mais aussi un plus grand soulagement.

Des différences significatives sont observées entre les trois groupes (A, B et C) :

D'une part, les répondants du groupe A et du groupe B (la transmission n'est plus un problème ou pas une préoccupation majeure) appréhendent la transmission avec plus de fierté et de satisfaction en 2014 qu'en 2007 :
- Satisfaction : 92% en 2014 contre 57% en 2007 pour le groupe A et 83% en 2014 contre 49% en 2007 pour le groupe B.
- Fierté : 95% en 2014 contre 79% en 2007 pour le groupe A et 85% en 2014 contre 69% en 2007 pour le groupe B.

Deux pistes d'interprétations sont possibles :

1. Ils ont une solution (ou, en tout cas, cela ne les tracasse pas) et ils sont satisfaits et fiers d'avoir pu trouver une solution malgré la crise.
2. Il s'agit du résultat des actions de sensibilisation diverses en matière de transmission et de préparation de cette transition.

D'autre part, les répondants du groupe C (la transmission est un tracas majeur) appréhendent leur transmission avec plus de soulagement en 2014 (63%) qu'en 2007 (23%). Ils perçoivent la transmission de leur entreprise comme un vrai tracas et, la crise étant passée par la (période plus difficile pour le business, etc.), ils seront d'autant plus « soulagés » quand ce sera réglé.

B. Perception du niveau de préparation

Lorsqu'on compare 2007 et 2014, on constate que les dirigeants de 2014 **estiment** que leur entreprise est beaucoup mieux préparée pour la transmission que ceux de 2007.

Cette constatation vaut pour le niveau de préparation au niveau de :

- la situation financière et comptable
- la gestion du personnel
- la gestion commerciale
- la gestion administrative
- la gouvernance et le contrôle
- la structure de décision interne.

PREPARATION	tous les répondants				
	2007		2014		
Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de votre entreprise par rapport à cette transmission	means	n	means	n	
Situation financière et comptable	**3,33**	*86*	**3,75**	*99*	**
Gestion du personnel	**3,33**	*87*	**3,68**	*100*	*
Gestion commerciale	**3,26**	*86*	**3,62**	*98*	*
Gestion administrative	**3,29**	*87*	**3,87**	*100*	**
Gouvernance et contrôle	**3,21**	*84*	**3,77**	*99*	**
Structure de décision interne	**3,26**	*87*	**3,81**	*100*	**

Tableau 9 : Niveau de préparation (2007 – 2014)

Ce phénomène est plus particulièrement marqué dans les entreprises des groupes B et C. Il n'est pas significatif pour les entreprises du groupe A (qui ont trouvé une solution pour leur transmission).

Hypothèses potentielles :

- Hypothèse 1 : Les dirigeants du groupe B et C tentent de se rassurer et de se convaincre que cela va aller.
- Hypothèse 2 : Ces dirigeants sont vraiment mieux préparés (car plus informés, par exemple).

Par contre, il n'y a pas de différence significative au niveau de la préparation des acteurs-clés (cf tableau 10).

PREPARATION	tous les répondants			
	2007		2014	
Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de ces « stakeholders » par rapport à cette transmission.	means	n	means	n
votre famille	**3,56**	*87*	**3,42**	*96*
vos proches collaborateurs	**3,37**	*87*	**3,19**	*97*
votre personnel	**2,94**	*87*	**2,95**	*97*
vos principaux clients	**2,84**	*85*	**3,01**	*91*
vos principaux fournisseurs	**2,85**	*85*	**2,99**	*91*
votre banquier	**3,16**	*85*	**3,37**	*93*

Tableau 10 : Préparation des « stakeholders » (2007 – 2014)

Les dirigeants estiment donc que leur entreprise est mieux préparées mais pas les personnes, cette constatation est paradoxale et nous fait tendre vers l'hypothèse 1 : « les dirigeants des groupe B et C tentent de se rassurer et de se convaincre que cela va aller ».

3.2.5. Les modalités de mise en œuvre de la succession familiale

Remarque : cette section ne porte que sur les répondants du groupe A (ceux qui ont déjà trouvé une solution adéquate pour la transmission de leur entreprise).

Parmi le groupe A, lorsqu'on se focalise sur ceux qui ont décidé de transmettre leur entreprise à un membre de leur famille (formule 1 - succession familiale), on constate des écarts significatifs entre les répondants 2007 et les répondants 2014 sur plusieurs aspects :

a) En 2014, 35% des répondants ont décidé de transmettre leur entreprise à un membre de leur famille de sexe féminin, alors qu'ils n'étaient que 8% dans le cas en 2007 (chi-2 : 0,02).

b) En 2014, 73% des répondants estiment avoir pris cette décision de manière naturelle et spontanée, alors qu'ils étaient 91 % dans le cas en 2007 (chi-2 : 0,09). Ainsi, dans un contexte de crise, transmettre son entreprise à un membre de sa famille est une décision qui n'est plus prise de manière aussi naturelle et spontanée (73% des cas en 2014, contre 91% en 2007), mais qui est davantage prise de manière raisonnée et réfléchie (27% des cas en 2014, contre seulement 9% en 2007). Dans un contexte de crise, le caractère « naturel et spontané » de la succession familiale semble donc s'estomper : la décision de privilégier la succession familiale n'est plus prise aussi mécaniquement par le dirigeant d'entreprise et celui-ci y réfléchit davantage avant de la prendre.

c) En 2014, 53% des répondants comptent garder un poste au sein de l'entreprise après l'avoir transmise à leur successeur alors qu'ils étaient 74 % dans le cas en 2007 (chi-2 : 0,06). Ainsi, dans un contexte de crise, les dirigeants qui choisissent de transmettre leur entreprise à un membre de leur famille sont significativement moins désireux de vouloir conserver un poste au sein de l'entreprise après l'avoir transmise (ils ne sont que 53% en 2014, contre 74% en 2007).

Plusieurs interprétations possibles de ce phénomène sont possibles :

i. Les dirigeants d'entreprise familiales sont mieux informés et ils lisent, par exemple, les rapports d'études commanditées par l'IEF (notamment celui publié en 2008 sur la transmission du pouvoir (Lambrechts & Pirnay)) et ils appliquent les recommandations qui y sont présentées;

ii. Face à la crise et sa complexité, certains dirigeants (cédants) ne se sentent pas assez capables et/ou motivés pour aider leur successeur et préfèrent se retirer complètement des organes de décision de l'entreprise ;

iii. Il y a des conflits de générations. Il arrive que les cédants et leurs successeurs ne partagent pas du tout la même vision pour le développement de l'entreprise. La vision des cédants seraient plutôt conservatrice avec des modifications incrémentales tandis que la vision des successeurs serait plus radicale et davantage orientée sur des innovations de rupture en lien avec les nouvelles technologies (cf le rapport sur les entreprises familiales dans Le Monde, publié par PwC, le 15 avril 2014[5]). La crise pourrait avoir amplifié ce phénomène.

d) Seuls 39% des répondants ont mis en place un programme spécifique pour préparer le successeur désigné, alors qu'en 2007, ils étaient 37%. La crise ne semble pas avoir incité davantage de cédants à mettre en place un programme spécifique pour préparer leurs successeurs désignés !

Ce qui est paradoxal c'est que, lorsqu'on demande à ces mêmes cédants les qualités que devrait avoir le successeur idéal, on constate qu'ils placent la barre très très haut (voir tableau 11).

En effet, en 2007, le successeur idéal devait avant tout être rigoureux et méthodique (4,79), ambitieux (4,23), passionné et fonceur (4,13), visionnaire (4,05) et, dans une moindre mesure, créatif et inventif (3,48) et obéissant et discipliné (2,78).

[5] « Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation » : http://www.pwc.fr//assets/files/pdf/2014/04/pwc_entreprises_familiales2014.pdf

En 2014[6], le profil du successeur idéal est encore plus exigeant ; il s'établit comme suit : visionnaire (4,55), ambitieux (4,34), rigoureux et méthodique (4,32), créatif et inventif (4,31), passionné et fonceur (4,25) et obéissant et discipliné (3,59) !

FORMULE 1 : TRANSMISSION FAMILIALE	Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				
	2007		2014		
Selon vous, quelles sont les qualités du successeur idéal ?	means	n	means	n	
ix. Visionnaire	4,05	22	4,55	31	*
i. Ambitieux	4,23	26	4,34	32	
viii. Rigoureux et méthodique	4,79	28	4,32	31	**
iii. Créatif et inventif	3,48	23	4,31	32	**
vi. Passionné et fonceur	4,13	24	4,25	32	
iv. Obéissant et discipliné	2,78	23	3,59	32	**
vii. Respectueux des traditions	4,00	25	3,56	32	
ii. Autoritaire	3,35	23	3,38	32	
v. Obstiné et têtu	3,26	23	3,06	32	

Tableau 11 : Qualités du successeur idéal (2007 – 2014)

La barre est donc très haute ... surtout lorsqu'on sait que 6 entreprises sur 10 du groupe A - F1 (entreprises pour lesquelles la transmission n'est plus un problème : ce sera une succession familiale) n'ont mis aucun programme spécifique pour préparer le successeur.

3.2.6. L'après-transmission

De manière générale, les dirigeants mettent en évidence les mêmes attentes : (1) passer du temps avec leurs proches ; (2) investir du temps dans les loisirs, (3) transmettre leur expérience.

Néanmoins, nous observons que de plus en plus de répondants souhaitent voyager alors que de moins en moins de dirigeants souhaitent transmettre leur expérience. Les dirigeants semblent avoir davantage envie de s'évader et de quitter le monde de l'entreprise suite à la crise.

Par ailleurs, après une transmission familiale (et particulièrement quand on a trouvé une solution satisfaisante), on constate que les dirigeants sont moins motivés pour créer ou reprendre une autre entreprise. Ils sont satisfaits et fiers d'avoir trouver une solution

[6] Notons qu'à la question « La crise a-t-elle modifié votre perception du successeur familial idéal ? », les répondants du groupe A ont tous répondu non !

satisfaisante pour transmettre leur entreprise à un membre de la famille mais ne souhaitent plus prendre de risques (car fatigués ? plus prudents ?).

3.2.7. Les spécificités des groupes B et C

A. Le groupe B

Tout d'abord en ce qui concerne la formule privilégiée,

- En 2007, 69 % des répondants du groupe B envisageaient de transmettre leur entreprise par le biais d'une succession familiale. En 2014, ils ne son plus que 53% à privilégier cette formule (chi-2 : 0,07).
- En 2007, seulement 24 % des répondants du groupe B envisageaient de transmettre leur entreprise par le biais d'une cession à un tiers. En 2014, ils sont désormais 40% à privilégier cette formule (chi-2 : 0,07)

Parmi les répondants du groupe B (qui ont donc une perception de la transmission), la crise semble avoir quelque peu modifié leurs préférences au niveau de la formule de transmission : la vente à un tiers gagne du terrain, la succession familiale en perd.

Par ailleurs, un nombre croissant de dirigeants de ce groupe ont pris des contacts avec l'extérieur suite à la crise.

- En 2007, seulement 9% des répondants du groupe B avaient déjà parlé de la transmission avec leur conseiller juridique. En 2014, ils sont 27% (chi-2 : 0,02).
- En 2007, seulement 20% des répondants du groupe B avaient déjà parlé de la transmission avec leur comptable, en 2014, ils sont 41% (chi-2 : 0,02).

Deux explications principales (et potentiellement complémentaires) peuvent être avancées : (1) Avec la crise, les répondants sont plus inquiets qu'en 2007 et ils cherchent à se rassurer en en discutant avec des spécialistes (conseiller juridique et comptable).
(2) Il s'agit d'un des impacts des actions de sensibilisation au cours des dernières années (ex. IEF).

Enfin, en 2007, seulement 11 % des répondants du groupe B se disaient prêts à réduire fortement le prix de vente de leur entreprise pour résoudre le problème. En 2014, ils sont 3 fois plus nombreux (34%) (chi-2 : 0,01). Avec la crise, les dirigeants d'EF semblent plus enclins à faire un sacrifice financier (baisser le prix de vente de leur entreprise).

B. Le Groupe C

Parmi les répondants du Groupe C (La transmission est un vrai problème - je n'ai pas de solutions satisfaisantes), deux des observations faites pour le groupe B ci-dessous sont amplifiées.

D'une part, en 2007, 48% des répondants du groupe C comptaient faire appel à un cabinet spécialisé dans la transmission d'entreprise pour les aider à résoudre leur problème de transmission. En 2014, ils sont 82% à envisager de recourir à des consultants externes (chi-2 : 0,07). Cela pourrait signifier qu'avec la crise, les problèmes de transmission sont beaucoup plus difficiles à régler seul (en interne) pour les dirigeants d'entreprises qui sont actuellement confrontés à ces problèmes (groupe C), nécessitant pour eux de devoir faire appel à une expertise extérieure afin de trouver une solution satisfaisante pour chacune des parties.

D'autre part, en 2007, seulement 8% des répondants du groupe C se disaient prêts à réduire fortement le prix de vente de leur entreprise pour résoudre le problème. En 2014, ils sont **7 fois plus nombreux** (57%) (chi-2 : 0,01). Ainsi, avec la crise, les dirigeants pour lesquels la transmission de leur entreprise est un vrai problème sont majoritairement prêts à faire un sacrifice financier (baisser le prix de vente de leur entreprise) afin de trouver une solution à la transmission de leurs entreprises.

3.3. Résultats – Analyse directe

Cinq observations-clés issues de l'analyse directe sont présentées dans les pages suivantes selon les thématiques suivantes : l'impact perçu de la crise (section 3.3.1.); la position dans le processus de transmission (3.3.2.); les raisons de la vente (3.3.3.); la préparation de la transmission (3.2.4) et l'opinion général sur l'entreprise et la crise (3.3.5.).

3.3.1. L'impact perçu de la crise

Afin d'obtenir des données sur l'impact perçu de la crise sur la transmission des EF, lors de cette étude (en 2014), nous avons également demandé à chaque répondant de nous dire, parmi les trois affirmations suivantes, laquelle correspond le mieux à son opinion personnelle :

1) La crise est un élément qui **complique** le processus de transmission de mon EF
2) La crise est un élément qui **facilite** le processus de transmission de mon EF
3) La crise est un élément qui **n'a pas d'influence** sur le processus de transmission.

- 54 répondants estiment que la crise est un élément qui **complique** le processus de transmission.
- 54 répondants estiment que la crise est un élément qui **n'a pas d'influence sur** le processus de transmission.
- 2 répondants estiment que la crise est un élément qui **facilite** le processus de transmission.

3.3.2. La position dans le processus de transmission

Nous avons ensuite analysé ces observations en fonction de la position du répondant dans son processus de transmission (cf tableau ci-dessous).

	2014 tous les répondants		
	La crise complique	La crise n'a pas d'influence	
Groupe A (n=39)	33%	66%	
Groupe B (n=53)	51%	49%	chi2 (p=0,01)
Groupe C (n=16)	88%	12%	

Tableau 12 : Impact de la crise - Répartition par groupe – analyse directe

- Parmi les répondants du groupe C (la transmission est un vrai problème), 88% estiment que la crise est un facteur qui complique le processus de transmission de leur entreprise.
- Parmi les répondants du groupe B (la transmission est un problème parmi d'autres), 51 pensent que la crise est un facteur qui complique le processus de transmission de leur entreprise.
- Parmi les répondants du groupe A (la transmission n'est plus un problème - j'ai trouvé une solution adéquate), ils ne sont que 33% à le penser.

Cela révèle que la crise n'est pas un élément univoque, mais qu'elle peut être perçue différemment selon la situation dans laquelle se trouve l'EF dans son processus de transmission. La crise serait donc davantage perçue comme un facteur de complication chez les EF pour lesquelles la transmission est une problématique non résolue (groupe C dans notre questionnaire), alors que pour les EF qui ont déjà trouvé une solution satisfaisante (catégorie A), la crise serait plutôt perçue comme un élément ayant peu d'impact sur leur processus de transmission.

Cette première observation de notre analyse directe pose la question du rôle exact qu'a pu jouer la crise sur la transmission des EF :

1) Est-elle vraiment un facteur de complication qui ne révèlerait ses effets indésirables que lorsque le dirigeant d'entreprise est réellement confronté à un problème de transmission de son entreprise ?

ou

2) Ne serait-elle pas plutôt une sorte de bouc émissaire derrière lequel les dirigeants qui n'ont pas encore trouvé de solution de transmission satisfaisante se cacheraient pour expliquer la situation dans laquelle ils se trouvent ? [7]

[7] Vu le contexte de crise, ils estiment que c'est impossible de trouver une solution satisfaisante et décident d'attendre que la crise soit passée, pensant que les choses se règleront plus facilement ultérieurement.

3.3.3. Les raisons de la vente

2014 - FORMULE 2 : VENTE	2014 tous les répondants					2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
	La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence	
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi la vente à des tiers ?	means	n	means	n		means	n	means	n	means	n	means	n		means	n	means	n
i. Absence de successeur	2,15	20	2,78	9		2,00	4	.	0a	2,10	10	2,63	8		2,33	6	4,00	1
ii. pas de successeurs capables	2,48	21	2,50	8		2,50	4	.	0a	1,64	11	2,29	7		4,00	6	4,00	1
iii. pas de successeurs motivés	2,90	20	2,78	9		3,00	4	.	0a	2,50	10	3,00	8		3,50	6	1,00	1
iv. des conflits internes rendent la transmission familiale difficile	1,10	20	1,78	9	**	1,00	4	.	0a	1,10	10	1,88	8	*	1,17	6	1,00	1
v. mon entreprise est trop petite et ne peut plus espérer se développer seule (consolidation sectorielle)	1,90	21	1,44	9		2,50	4	.	0a	1,73	11	1,50	8		1,83	6	1,00	1
vi. les perspectives économiques sont peu réjouissantes => mieux vaut se retirer du business maintenant	2,14	21	1,33	9	*	2,75	4	.	0a	1,82	11	1,38	8		2,33	6	1,00	1
vii. mon entreprise est trop grosse pour que la famille puisse la « payer »	1,79	19	2,63	8		1,67	3	.	0a	1,50	10	2,43	7		2,33	6	4,00	1
viii. Pour mettre votre famille à l'abri du besoin financier	2,90	20	2,89	9		1,00	3	.	0a	3,27	11	3,00	8		3,17	6	2,00	1
ix. Pour pouvoir profiter des plaisirs de la vie	3,81	21	4,33	9		3,00	4	.	0a	3,91	11	4,38	8		4,17	6	4,00	1
x. Vous avez perdu tout intérêt pour l'entreprise familiale	1,76	21	1,56	9		1,75	4	.	0a	1,45	11	1,50	8		2,33	6	2,00	1
xi. Vous avez des problèmes de santé	1,50	20	1,44	9		1,25	4	.	0a	1,40	10	1,50	8		1,83	6	1,00	1
xii. ... le climat entrepreneurial belge n'est plus porteur	3,07	15	2,50	8		2,50	4	.	0a	3,27	11	2,50	8		.	0a	.	0a
xiii. ... les contraintes administratives sont devenues trop lourdes	2,80	15	3,00	8		2,00	4	.	0a	3,09	11	3,00	8		.	0a	.	0a
xiv. ... l'environnement économique est tellement devenu imprévisible que vous ne vous sentiez plus en mesure de gérer l'entreprise familiale comme vous l'auriez souhaité	2,86	14	1,86	7		3,33	3	.	0a	2,73	11	1,86	7		.	0a	.	0a

Tableau 14 : Motivations de la vente et perception de l'impact de la crise

Ce résultat est intéressant car il révèle une différence significative entre les répondants privilégiant la vente de leur entreprise qui pensent que la crise complique la transmission et ceux qui pensent que la crise n'a aucune influence sur la transmission : les premiers estiment que les conflits familiaux internes ont joué un rôle significativement moindre que les seconds dans leur décision de revendre l'entreprise (1,1 pour les premiers, contre 1,78 pour les seconds : p=0,02). Cela pourrait indiquer que les dirigeants qui pensent que la crise complique la transmission ont plus de difficultés à admettre que les conflits familiaux internes puissent également jouer un rôle dans leur décision de revendre l'entreprise. Ils ont davantage tendance à justifier leur choix en invoquant des raisons externes (cf item vi. "les perspectives économiques sont peu réjouissantes, mieux vaut se retirer du business maintenant").

Néanmoins, afin de déterminer si ce mécanisme consistant pour les dirigeants qui pensent que la crise complique la transmission à privilégier des raisons exogènes est conscient ou inconscient, il faudrait faire une étude qualitative plus approfondie sur la question.

3.3.4. La préparation à la transmission

A. Manière d'appréhender la transmission

PREPARATION	2014 tous les répondants			2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante			2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)		
Appréhendez-vous la transmission de votre entreprise avec ...	La crise complique (n=54)	La crise n'a pas d'influence (n=54)		La crise complique (n=13)	La crise n'a pas d'influence (n=26)	La crise complique (n=27)	La crise n'a pas d'influence (n=26)		La crise complique (n=14)	La crise n'a pas d'influence (n=2)	
o sérénité ? Oui (%)	85%	91%		85%	85%	92%	96%				
o impatience ? Oui (%)	7%	10%		0%	8%	4%	8%				
o satisfaction ? Oui (%)	77%	92%	**	85%	96%	77%	88%				
o angoisse ? Oui (%)	11%	21%		8%	16%	0%	24%	**			
o tristesse ? Oui (%)	24%	21%		8%	12%	23%	28%				
o crainte ? Oui (%)	30%	19%		31%	12%	23%	24%				
o soulagement ? Oui (%)	47%	29%	**	31%	44%	42%	16%	**	72%	0%	**
o fierté ? Oui (%)	81%	92%	**	86%	100%	83%	88%				

Tableau 15 : Manière d'appréhender la transmission et perception de l'impact de la crise

Lorsqu'on analyse plus finement les réponses des répondants de 2014 (en distinguant deux groupes de répondants : ceux qui estiment que la crise complique la transmission et ceux qui estiment qu'elle n'a pas d'influence), on constate que :

- Ceux qui associent le plus la transmission avec un sentiment de satisfaction et de fierté sont ceux qui estiment que la crise n'a pas eu d'influence. On peut donc supposer qu'ils sont satisfaits du fait que la crise n'a pas eu (trop) d'impact/influence sur leur processus de transmission et satisfait/fier d'avoir pu passer au-dessus de ce problème malgré le contexte général.

- Ceux qui estiment que la crise a compliqué leur transmission eux associent particulièrement leur transmission avec un sentiment de soulagement. La crise ayant compliqué leur transmission, ils seront soulagés quand ce sera clarifié. Ce constat s'applique particulièrement au répondant du groupe C (tracassés par la transmission + crise qui complique → soulagés quand ce sera réglé).

B. Perception du niveau de préparation

2014 - PREPARATION	2014 tous les répondants					2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante				2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
	La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence	
Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de votre entreprise par rapport à cette transmission	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n	means	n	means	n
Situation financière et comptable	3,30	50	4,28	47	**	3,58	12	4,62	26	**	3,21	24	3,80	20	3,21	14	5,00	1
Gestion du personnel	3,48	50	3,92	48	*	3,75	12	4,19	26		3,42	24	3,52	21	3,36	14	5,00	1
Gestion commerciale	3,38	48	3,85	48	**	3,64	11	4,04	26		3,39	23	3,62	21	3,14	14	4,00	1
Gestion administrative	3,66	50	4,13	48	**	3,83	12	4,50	26	**	3,67	24	3,67	21	3,50	14	4,00	1
Gouvernance et contrôle	3,57	49	3,98	48	*	3,83	12	4,23	26		3,61	23	3,71	21	3,29	14	3,00	1
Structure de décision interne	3,66	50	4,00	48		4,00	12	4,15	26		3,71	24	3,76	21	3,29	14	5,00	1

Tableau 16 : Perception du niveau de préparation et de l'impact de la crise

Les dirigeants qui pensent que la crise complique la transmission sont également ceux qui estiment que leur entreprise est moins bien préparée pour être transmise ! Les résultats ci-dessus montrent des différences significatives sur de nombreux aspects : situation financière et comptable, gestion du personnel, gestion commerciale, gestion administrative, gouvernance et contrôle.

La question qui se pose est de savoir quelle est la véritable origine de ces différences de préparation : s'agit-il d'un problème réel (est-ce que ces entreprises sont effectivement moins bien préparées ?) ou s'agit-il d'un problème perceptuel (les entreprises seraient perçues par leurs dirigeants comme étant moins bien préparées car ceux-ci pensent que la crise complique la transmission et que, sur cette base, ils estiment que leur entreprise n'est pas suffisamment bien préparée pour être transmise sans problème) ?

3.3.5. Opinion sur leur entreprise et la crise

Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), quelle est votre position (avis) sur chacune des affirmations suivantes :	2014 tous les répondants	
	means	n
Il est beaucoup plus facile de transmettre une entreprise familiale lorsque la conjoncture est bonne !	4,26	107
La crise n'a eu aucun impact sur l'organisation de la transmission de mon entreprise. Tout se déroule (s'est déroulé) normalement.	3,63	89
Le repreneur d'une entreprise doit avoir des qualités relativement constantes. Je n'identifie pas de qualités spécifiques pour un repreneur en temps de crise.	3,61	104
En période de crise, il vaut mieux retarder le processus de transmission pour éviter de devoir vendre son entreprise à un prix trop bas.	3,53	99
Un capitaine ne doit jamais quitter son bateau, surtout pas au milieu d'une tempête ! => je préfère attendre que la crise soit terminée avant de transmettre l'EF à la prochaine génération !	3,41	94
Mon entreprise ne connaît pas la crise (depuis 2008, elle a continué à se développer comme prévu)	3,28	107
Avec la crise, je n'ai pas eu l'occasion de penser et organiser la transmission de mon entreprise comme je l'avais prévu car j'ai eu d'autres problèmes plus urgent/ important à régler que cela.	2,09	98

Tableau 17 : Crise et transmission – Questions directes

Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), l'item qui a incontestablement obtenu le score le plus élevé est celui-ci : "Il est beaucoup plus facile de transmettre une entreprise familiale lorsque la conjoncture est bonne !" (score : 4,26 en moyenne). Cela met en évidence le fait que, dans la tête de nos répondants, il y a une croyance en l'existence d'une relation de causalité entre la conjoncture et le degré de difficulté de transmettre son entreprise.

Nous avons voulu aller plus loin et nous avons notamment cherché à vérifier si cette croyance était uniformément partagée par tous les répondants ou, si au contraire, cette croyance était plus marquée dans certains groupes de répondants et moins marquée dans d'autres.

2014 - OPINION SUR VOTRE ENTREPRISE ET SUR LA CRISE	2014 tous les répondants					2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
	La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence	
Sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), quelle est votre position (avis) sur chacune des affirmations suivantes :	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n
Il est beaucoup plus facile de transmettre une entreprise familiale lorsque la conjoncture est bonne !	4,44	54	4,06	53	**	4,38	13	4,32	25		4,52	27	3,81	26	**	4,36	14	4,00	2
La crise n'a eu aucun impact sur l'organisation de la transmission de mon entreprise. Tout se déroule (s'est déroulé) normalement.	3,07	44	4,18	45	**	3,17	12	4,48	25	**	3,26	19	4,06	18	*	2,69	13	1,50	2
Le repreneur d'une entreprise doit avoir des qualités relativement constantes. Je n'identifie pas de qualités spécifiques pour un repreneur en temps de crise.	3,44	52	3,77	52		4,08	12	4,00	25		3,38	26	3,52	25		3,00	14	4,00	2
En période de crise, il vaut mieux retarder le processus de transmission pour éviter de devoir vendre son entreprise à un prix trop bas.	3,67	52	3,38	47		3,23	13	3,26	23		3,84	25	3,50	22		3,79	14	3,50	2
Un capitaine ne doit jamais quitter son bateau, surtout pas au milieu d'une tempête ! => je préfère attendre que la crise soit terminée avant de transmettre l'EF à la prochaine génération !	3,50	50	3,25	44		3,42	12	2,95	22		3,60	25	3,60	20		3,38	13	3,00	2
Mon entreprise ne connaît pas la crise (depuis 2008, elle a continué à se développer comme prévu)	2,93	54	3,70	53	**	2,69	13	3,64	25	*	2,74	27	3,65	26	**	3,50	14	5,00	2
Avec la crise, je n'ai pas eu l'occasion de penser et organiser la transmission de mon entreprise comme je l'avais prévu car j'ai eu d'autres problèmes plus urgent/ important à régler que cela.	2,51	49	1,63	49	**	2,50	12	1,48	25	**	2,13	23	1,82	22		3,14	14	1,50	2

Tableau 18 : Crise et transmission – Répartition par groupe (A, B et C)

Lorsqu'on analyse plus finement les réponses des répondants de 2014 (en distinguant deux groupes de répondants : ceux qui estiment que la crise complique la transmission et ceux qui estiment qu'elle n'a pas d'influence), on constate que les répondants qui estiment que la crise complique la transmission sont significativement plus d'accord sur les items suivants :

1. **"Il est beaucoup plus facile de transmettre une entreprise familiale lorsque la conjoncture est bonne !"**

Cette observation est logique. Par contre, il est très intéressant de noter que cette différence est significative uniquement pour les répondants du groupe B et non pour les répondants du groupe A. Cela révèle par conséquent que cette différence se situe plus au niveau perceptuelle (groupe B)

qu’au niveau réel (groupe A). Autrement dit, les différences sur cet item relèvent avant tout de « préjugés » et cela montre que l’impact de la crise sur la transmission est un phénomène complexe dans lequel interagissent plusieurs facteurs différents (psychologiques, économiques, ….).

2. **« Avec la crise, je n'ai pas eu l'occasion de penser et organiser la transmission de mon entreprise comme je l'avais prévu car j'ai eu d'autres problèmes plus urgent/important à régler que cela.**

Cette observation est à nouveau relativement logique. Par contre, il est très intéressant de noter que cette différence est significative uniquement pour les répondants du groupe A et non pour les répondants du groupe B => cela révèle que cette différence s’exprime à un niveau réel (groupe A) et non au niveau perceptuelle (groupe B).

Partie 3 : Analyse qualitative

1. Objectif de l'étude qualitative

Grâce à des entretiens en face à face approfondis, cette étude qualitative permet d'étudier, de manière qualitative et plus détaillée, l'impact qu'a eu la crise sur la transmission dans 6 entreprises familiales

2. Méthodologie

2.1. Echantillon

Notre étude qualitative est basée sur un échantillon diversifié (en termes de secteur, de localisation et d'âge) de 6 entreprises familiales employant plus de 10 personnes ETP en région Wallonie- Bruxelles.

Tout en veillant à garantir une certaine diversité dans l'échantillon qualitatif, nous avons effectué la sélection de ces entreprises au sein de notre échantillon quantitatif (111 répondants à l'enquête téléphonique) sur base de deux critères:

- Le dirigeant a indiqué lors de l'enquête téléphonique que, d'après lui, la crise influence la transmission (elle complique ou facilite le processus).
- Le dirigeant est prêt à nous recevoir pour une interview en face-à-face (biais méthodologique potentiel).

	Secteur	Province	Taille	Modalité choisie ou préférée
Entreprise 1	Industrie	Hainaut	30-39	Succession
Entreprise 2	Construction	Liège	20-29	Succession
Entreprise 3	Services	Luxembourg	10-19	Succession/vente
Entreprise 4	Commerce	Liège	20-29	Vente
Entreprise 5	Construction	Luxembourg	50-249	Succession
Entreprise 6	Services	Brabant Wallon	20-29	Vente

Tableau 19 : Description de l'échantillon – Analyse qualitative

2.2. Collecte des données

Nous avons mené, dans chacune des 6 entreprises, des interviews avec **le dirigeant** (durée : entre une heure et une heure trente).

Durant ces interviews, avec l'aide d'un guide d'entretien, des questions relativement ouvertes ont été posées sur la transmission de leur entreprise, la crise et l'impact de cette dernière sur leur processus de transmission.

2.3. Analyse des données

Pour l'analyse des données, nous avons retenu les thématiques telles qu'elles apparaissaient dans le guide d'entretien.

En fonction de ces thématiques, des analyses horizontales et verticales approfondies des interviews ont été réalisées. Les analyses détaillées de chaque cas (analyses horizontales) ont permis de mettre en évidence la richesse des données récoltées et les analyses inter-cas (analyses verticales) ont permis de faire émerger des points communs ainsi que des différences entre les cas. Enfin, tout cas atypique a été utilisé pour enrichir nos résultats

3. Résultats

Dans ces 6 entreprises, même si la crise a influencé le processus de transmission, actuellement, elle n'a pas réellement eu d'impact sur la modalité/formule pressentie (transmission ou vente). Seul un dirigeant qui envisageait la transmission familiale avant la crise n'est pas à 100% sûr de ne pas pouvoir vendre suite à la crise… Cette observation va dans le sens d'une plus grande ouverture des dirigeants à la vente (résultats de l'étude quantitative). Ce n'est néanmoins pas encore très clair pour lui à l'heure actuelle et il se situe toujours au niveau perceptuel car la transmission n'est pas encore un problème pour lui (Groupe B).

« *La société c'est mon bébé, c'est vrai que ce ne serait pas facile de la vendre mais j'ai envie de faire d'autres choses* » (Dirigeant de l'entreprise 3)

« De plus, j'aime ce que je fais, probablement plus que mes enfants. Je me suis battu pour ça toute ma vie. Mais mes enfants ne ressentent pas ça. Eux, ils arrivent, le travail est fait, on

prend du diesel, on ne le paye pas, on vit sur l'acquis … Le fait de ressentir ça par rapport à eux, il y a des moments où je leur dis : continuez comme ça et, le jour où je peux la vendre, je la vends, moi je serai tranquille et vous tirerez votre plan » (Dirigeant de l'entreprise 3)

« *Je ne sais pas ce que je ferai, il faut être face au problème pour voir comment je réagirai*». (Dirigeant de l'entreprise 3)

Le fait que la formule de transmission pressentie ne soit pas (ou peu) impactée par la crise s'explique par le fait que la modalité choisie dépend souvent de facteurs contextuels précis tels que, par exemple, la composition de la famille ainsi que la motivation, le profil ou les compétences des enfants.

Même si elle n'a eu aucun impact sur la formule privilégiée, dans la plupart des entreprises, la crise a néanmoins <u>ralenti le processus de transmission,</u> que la modalité pressentie soit la succession familiale ou la vente.

Deux raisons principales sont évoquées par les dirigeants qui évoquent un ralentissement du processus. (1) ils ont eu moins de temps pour préparer leur transmission vu qu'ils étaient préoccupés par la crise (« autre chose sur le feu ») (2) il fallait « rembellir la mariée » (avant de la transmettre à ses enfants ou avant de la revendre).

« *En effet, la crise a fait que la mariée n'était plus si belle. Il a fallu se relever les manches. Il fallait rembellir la mariée* » (Dirigeant de l'entreprise 1)

« La mariée est moins belle en tant de crise » (Dirigeant de l'entreprise 5)

Dans le cas d'une succession familiale, les dirigeants (plus ou moins détachés de leur entreprise) évoquent deux raisons (potentiellement complémentaires):

1) Le fait de rembellir la mariée était nécessaire pour éviter que l'entreprise ne soit rachetée à trop faible prix par leurs successeurs.

2) Ils ne pouvaient pas laisser tomber leurs fils ou fille (s) en pleine tempête. Ils ont dû rester à bord et relever leur manche durant cette période difficile. Cette deuxième raison a été plus fréquemment évoquée lors des entretiens qualitatifs.

« Je ne pouvais pas quitter le bateau pendant la tempête. J'ai attendu que la crise passe pour ne pas transmettre un canard boiteux, faire un mauvais cadeau à mes enfants. De plus, financièrement, il était également intéressant d'attendre pour en retirer plus. » (Dirigeant de l'entreprise 2)

Néanmoins, il est intéressant de noter que certaines personnes interrogées sont relativement détachées de leur entreprise, prêtes à quitter le bateau et souhaitent profiter de la vie (en retirant un maximum d'argent de la transmission de leur entreprise à leurs successeurs). Cette observation était probablement moins présente en 2007 et renforce également les résultats e l'étude quantitative.

« Je ne me vois plus faire encore 20 ans de carrière, j'ai quand même déjà 65 ans. Je commence à me calmer tout doucement mais je n'ai rien prévu à côté. Me dégager de tout ce sera très difficile mais il faudra bien que j'y passe ». (Dirigeant de l'entreprise 6)

« Je ne suis plus certain qu'on fait une société pour 2 ou 3 générations. La crise et le contexte économique font que c'est difficile de maintenant une société debout ». (Dirigeant de l'entreprise 6)

« C'est très délicat de transmettre 100% de la société pendant la crise » (Dirigeant de l'entreprise 6)

Dans le cas d'une vente, les dirigeants expliquent le ralentissement du processus par le fait qu'il y ait moins de repreneurs potentiels et surtout par le fait qu'il fallait rembellir la mariée pour pouvoir la revendre à un meilleur prix à une personne externe.

Enfin, lorsqu'on leur demande comment ils ont vécu la crise, tous les dirigeants répondent, quelque que soit leur contexte (avancement dans le processus, modalité choisie ou entente familiale), que les membres de la famille se sont <u>serrés les coudes</u> durant la crise.

Tous mentionnent que les membres de la famille impliqués directement dans l'entreprise se sont entraidés et plus investis durant cette période et que, à l'inverse, les membres non actifs (ex. épouse, enfants) ont été épargnés. Ils ont veillé à ne pas les tracasser avec cela (aussi pour se changer les idées, le soir, en rentrant à la maison), même si ces personnes non-actives ont certainement ressenti que tout n'était pas rose.

"Quand tout va bien on s'engueule, quand ca va mal, on se serre les coudes » (Dirigeant de l'entreprise 4)

« Ma femme n'a pas vécu la crise. Elle n'a rien vu, rien vécu car je n'emporte pas les problèmes d'ici à la maison » (Dirigeant de l'entreprise 4).

Synthèse

Sur base des constats émanant de nos diverses analyses (analyses quantitative indirecte et directe ; analyse qualitative), il ressort de notre étude que la crise a bien une influence sur le processus de transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone. L'impact de la crise sur la transmission est un phénomène complexe dans lequel interagissent plusieurs facteurs différents (facteurs psychologiques, économiques, etc).

Néanmoins, la situation est loin d'être catastrophique. On aurait pu s'attendre, dans une perspective pessimiste, à un vrai blocage de la transmission en tant de crise (majorité d'entreprises dans une réelle impasse – groupe C) ou à une remise en cause fondamentale des modalités mais ce n'est pas le cas.

En synthèse, nous souhaitons mettre en évidence neuf tendances générales concernant l'évolution de la transmission dans les EF depuis l'étude de Surlemont et Pirnay (2007) et l'impact de la crise sur ce phénomène.

1. Les dirigeants des EF sont globalement **plus ouverts à la vente de leur entreprise** en 2014 qu'en 2007. En effet, 37% des répondants de 2014 se disent prêts à vendre les titres de leur entreprise, alors qu'ils n'étaient que 28% en 2007. D'après notre étude, la crise (et le climat d'insécurité qu'elle a créé) est vraiment une des raisons poussant certains dirigeants à choisir la modalité « vente ». En effet, mettre sa famille à l'abri du besoin financier et le fait que le climat entrepreneurial (belge) soit moins porteur sont des raisons fréquemment évoquées en 2014 pour expliquer ce choix.

2. Les dirigeants qui privilégient la succession familiale justifient leur choix avec des **arguments/motivations pragmatiques** (ex. développer l'activité) et plus uniquement avec des arguments émotionnels/sentimentaux (ex. perpétuer la tradition familiale ; donner une chance à mes enfants).

3. Les dirigeants sont **plus exigeants que jamais avec leur successeur**. Ce dernier doit avoir toutes les qualités (rigoureux, ambitieux, passionné, fonceur) et être capable d'apporter une vision à l'entreprise. Mais, paradoxalement, le cédant ne fait pas grand chose pour aider son successeur et mieux le préparer. On note, par exemple, que 60% des entrepreneurs ayant définitivement opté pour la succession familiale mis aucun programme spécifique pour préparer le successeur.

4. Une plus grande proportion de dirigeants semble avoir envie de **s'évader et de quitter le monde de l'entreprise après la transmission de leur entreprise**. Par exemple, lorsqu'on se focalise sur la transmission familiale, on constate que les dirigeants sont moins attachés à l'idée de garder un poste au sein de l'entreprise (en 2014, 53% comptent garder un poste au sein de l'entreprise après l'avoir transmise, alors qu'ils étaient 74 % dans le cas en 2007) et moins motivés pour créer ou reprendre une autre entreprise.

5. La crise semble avoir un **effet démultiplicateur sur la manière d'appréhender la transmission**. Les dirigeants ayant réussi à trouver une solution sont plus satisfaits et fiers en 2014 qu'en 2007. Par contre, lorsque c'est un gros tracas, les dirigeants

appréhendent leur transmission avec plus de soulagement en 2014 qu'en 2007 (ils seront d'autant plus soulagés quand ce sera réglé).

6. La crise n'est **pas un élément univoque** : elle peut être perçue différemment selon la situation dans laquelle se trouve l'EF dans son processus de transmission. Moins l'entreprise a de solution pour sa transmission, plus la crise est présentée comme un **bouc émissaire**.

7. La crise a amené certains dirigeants, qui n'étaient pas encore directement concernés (groupe B), à se poser des questions et à prendre des **contacts avec des externes** au sujet de leur transmission. Par exemple, en 2007, seulement 9% des répondants du groupe B avaient déjà parlé de la transmission avec leur conseiller juridique. En 2014, ils sont 27%. En 2007, seulement 20% des répondants du groupe B avaient déjà parlé de la transmission avec leur comptable, en 2014, ils sont 41%.

8. Les dirigeants semblent davantage **prêts à brader leur entreprise**. Cette observation concerne surtout les répondants du groupe B (pas encore vraiment concernés par la transmission) et du groupe C (la transmission est un gros souci). En effet, alors que, en 2007, seulement 11 % des répondants du groupe B et 8% du groupe C se disaient prêts à réduire fortement le prix de vente de leur entreprise pour résoudre le problème. En 2014, ils sont 3 fois plus nombreux (34%) dans le groupe B et 7 fois plus nombreux (57%) dans le groupe C en 2014.

9. En 2014, 35% des répondants envisagent de transmettre leur entreprise à un membre de leur famille de sexe féminin, alors qu'ils n'étaient que 8% dans le cas en 2007. Une **réelle ouverture aux femmes** est donc observée au cours des dernières années.

Bibliographie

Allouche et Amman, 2000, *L'entreprise familiale : un état de l'art*, Revue Finance-Contrôle-Stratégie, Vol. 3, n°1.

Astrachan, J. H., & McMillan, K. S. (2003). *Conflict and communication in the family business*. Family Enterprise Publishers: Family Business Leadership Series, 16.

Brockhaus, R. (2004), *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*, Family Business Review, vol. 17, n°2.

Chrisman, J. Chua J. and Sharma, P. (2003), *Current trends and future directions in family business management studies : toward a theory of the family firm*, 2003 Coleman White Paper series.

Dauchy, D. (2013). *Pourquoi les entreprises familiales résistent-elles mieux à la crise?* From Le Blog Business de Deloitte: http://dviews.deloitte-france.fr/economie/pourquoi-les-entreprises-familiales-resistent-elles-mieux-a-la-crise

Davis, J., & Taguiri, R. (1989). The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review, Vol.2 n°1* , pp. 47-74.

Desmas, H. (2010 йил 5-Novembre). *Les entreprises familiales ont plutôt bien résisté à la crise.* From L'Express: http://lentreprise.lexpress.fr/patrimoine-professionnel/les-entreprises-familiales-ont-plutot-bien-resiste-a-la-crise_26759.html#bz52SyZQHRssSVs6.99

Eddleston, K. et Kellermanns, F. (2007), *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, Journal of Business Venturing, Vol. 22, n°4, pp.545-565.

Hirigoyen, G. & Labaki, R. *The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business : A conceptual approach*. Journal of Family Business Strategy, Vol. 3 pp. 118–126

Lambrecht, J. et Pirnay, F. (2008), Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales, Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.

Lambrecht, J., et Pirnay, F. (2009). *L'harmonie entre l'entreprise, la famille et l'individu - La clef de la longévité.* From Institut des Entreprises Familiales: http://www.institutentreprisefamiliale.be/img/presse/file_4cf636a5385a9.pdf

Litz, R. A. (2008), *Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip*, Family Business Review, XXI (3), pp. 217-236.

Mellerio, O. (2009). *Transmission de l'entreprise familiale.* From http://www.asmep-eti.fr/wordpress/wp-content/uploads/2013/05/Rapport-Mellerio.pdf

Pieper, T. M., *Non solus: Toward a psychology of family business*. Journal of Family Business Strategy 1 (2010) 26–39

Surlemont, B. et Pirnay, F. (2007), *La transmission des entreprises familiales en Belgique francophone - Enjeux et niveau de préparation,* Etude commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale (Publication : May 2007)

Sasse, C. (2007), Les 7 règles d'or de la transmission de l'entreprise familiale, Anthémis. 159 pages.

Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1996). A review and annotated bibliography of family business studies. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Völker, R. & Tachkov, P. *Occurrence and effects of potential conflict situations in family firm : Empirical evidence from a survey of german family firms*. Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, University of applied sciences, working paper, 7/2011

Zheng, J. (2010). *How do family firms cope with economic crisis? Case studies about Chinese family firms.* Jönköping International Business School.

Annexes

1 Les résultats (complets) des analyses indirectes (comparaison 2007-2014)

1.1. Le choix de la formule de transmission (comparaison 2007 – 2014)

	tous les répondants		Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante		Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)	
	2007 (n=100)	2014 (n=111)	2007 (n=42)	2014 (n=40)	2007 (n=45)	2014 (n=55)	2007 (n=13)	2014 (n=16)
Formule n°1 : Succession familiale (propriété et gestion restent au sein de la famille) ;	68%	62%	72%	85%	69%	53%	54%	38%
Formule n°2 : Vente à un tiers (propriété et gestion sortent de la famille) ;	27%	31%	24%	12%	24%	40%	46%	44%
Formule n°3 : Contrôle familial (propriété reste au sein de la famille et gestion est confiée à un manager extérieur).	4%	1%	2%	0%	7%	2%	0%	0%
Formule n°4 : Gestion familiale (gestion reste au sein de la famille et propriété est confiée à un tiers).	1%	6%	2%	3%	0%	5%	0%	20%

	tous les répondants		Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante		Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)	
	2007 (n=100)	2014 (n=111)	2007 (n=42)	2014 (n=40)	2007 (n=45)	2014 (n=55)	2007 (n=13)	2014 (n=16)
succession ou vente ? (% des répondants en faveur d'une transmission par vente de leur entreprise)	28%	37%	26%	15%	24%	45%	46%	64%

1.2. La préparation à la transmission (comparaison 2007 – 2014)

PREPARATION	tous les répondants					Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
	2007		2014			2007		2014		2007		2014			2007		2014		
Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de votre entreprise par rapport à cette transmission	means	n	means	n		means	n	means	n	means	n	means	n		means	n	means	n	
Situation financière et comptable	3,33	86	3,75	99	**	4,00	33	4,29	38	3,13	40	3,43	46		2,23	13	3,33	15	*
Gestion du personnel	3,33	87	3,68	100	*	3,97	34	4,05	38	3,10	40	3,45	47		2,38	13	3,47	15	*
Gestion commerciale	3,26	86	3,62	98	*	3,94	33	3,92	37	2,95	40	3,52	46	*	2,46	13	3,20	15	
Gestion administrative	3,29	87	3,87	100	**	3,97	34	4,29	38	3,00	40	3,64	47	**	2,38	13	3,53	15	**
Gouvernance et contrôle	3,21	84	3,77	99	**	3,94	32	4,11	38	2,90	39	3,65	46	**	2,38	13	3,27	15	
Structure de décision interne	3,26	87	3,81	100	**	4,00	34	4,11	38	2,98	40	3,70	47	**	2,23	13	3,40	15	*

PREPARATION	tous les répondants				Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante				Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
	2007		2014		2007		2014		2007		2014		2007		2014	
Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de ces « stakeholders » par rapport à cette transmission.	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n
votre famille	3,56	87	3,42	96	4,15	34	4,19	36	3,20	40	2,93	46	3,15	13	3,00	14
vos proches collaborateurs	3,37	87	3,19	97	4,06	34	4,08	36	2,95	40	2,66	47	2,85	13	2,64	14
votre personnel	2,94	87	2,95	97	3,82	34	3,53	36	2,58	40	2,70	46	1,77	13	2,33	15
vos principaux clients	2,84	85	3,01	91	3,65	34	3,53	30	2,50	38	2,83	46	1,69	13	2,53	15
vos principaux fournisseurs	2,85	85	2,99	91	3,71	34	3,47	30	2,47	38	2,87	47	1,69	13	2,36	14
votre banquier	3,16	85	3,37	93	3,85	34	4,03	34	2,92	38	3,13	46	2,08	13	2,46	13

PREPARATION	tous les répondants		Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante		Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)	
	2007 (n=100)	2014 (n=111)	2007 (n=42)	2014 (n=40)	2007 (n=45)	2014 (n=55)	2007 (n=13)	2014 (n=16)
Des changements ont-ils été initiés au sein de votre entreprise en vue de la préparer à cette transmission ? (% Oui)	33%	28%	43%	29%	22%	30%	39%	19%

PREPARATION	tous les répondants		Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante		Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)	
	2007 (n=100)	2014 (n=111)	2007 (n=42)	2014 (n=40)	2007 (n=45)	2014 (n=55)	2007 (n=13)	2014 (n=16)
Si vous deviez être incapable de gérer votre entreprise demain matin (maladie grave, accident, décès, etc.), avez-vous prévu un plan d'urgence pour pallier à un tel cas de figure ? (% Oui)	61%	56%	74%	82%	51%	44%	54%	38%
Dans un contexte de crise de succession, je préfèrerais fermer mon entreprise plutôt que de la vendre à bas prix ou la confier à une personne en qui je n'ai pas confiance (% Oui)	10%	13%	15%	5%	7%	18% *	8%	13%

PREPARATION	tous les répondants			Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)			Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante			Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)		
Appréhendez-vous la transmission de votre entreprise avec ...	**2007** (n=100)	**2014** (n=111)		**2007** (n=42)	**2014** (n=40)		**2007** (n=45)	**2014** (n=55)		**2007** (n=13)	**2014** (n=16)	
o sérénité ? Oui (%)	**88%**	**88%**		**86%**	**85%**		**93%**	**94%**		**77%**	**75%**	
o impatience ? Oui (%)	**9%**	**9%**		**17%**	**5%**	*	**0%**	**8%**	*	**15%**	**25%**	
o satisfaction ? Oui (%)	**52%**	**85%**	***	**57%**	**92%**	***	**49%**	**83%**	***	**46%**	**73%**	*
o angoisse ? Oui (%)	**12%**	**17%**		**14%**	**13%**		**7%**	**13%**		**23%**	**38%**	
o tristesse ? Oui (%)	**15%**	**23%**		**10%**	**11%**		**18%**	**26%**		**23%**	**44%**	
o crainte ? Oui (%)	**16%**	**25%**	*	**14%**	**18%**		**11%**	**24%**	*	**39%**	**44%**	
o soulagement ? Oui (%)	**23%**	**39%**	**	**29%**	**39%**		**18%**	**32%**	*	**23%**	**63%**	**
o fierté ? Oui (%)	**73%**	**87%**	**	**79%**	**95%**	**	**69%**	**85%**	**	**69%**	**75%**	

1.3. La transmission familiale (comparaison 2007 – 2014)

FORMULE 1 : TRANSMISSION FAMILIALE	tous les répondants					Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
	2007		2014			2007		2014			2007		2014			2007		2014		
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi la transmission familiale ?	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n	
i. Perpétuer une tradition familiale	4,23	65	3,84	69	*	4,46	28	4,09	34		3,90	30	3,52	29		4,71	7	4,00	6	*
ii. Offrir une chance à vos enfants/ aux successeurs familiaux de s'épanouir	4,43	61	4,15	68		4,46	28	4,38	34		4,37	27	3,96	28		4,50	6	3,67	6	
iii. Garder un contact avec votre entreprise et continuer à y exercer une certaine influence	3,82	56	3,47	68		3,76	25	3,82	34		3,69	26	3,00	28	*	4,80	5	3,67	6	**
iv. Préserver la motivation du personnel de votre entreprise	3,58	45	3,72	69		3,43	21	3,94	34		3,67	21	3,52	29		4,00	3	3,50	6	
v. Permettre à vos enfants/ aux successeurs familiaux de gagner de l'argent	4,04	50	3,72	69		4,08	24	4,03	34		3,91	23	3,34	29		4,67	3	3,83	6	
vi. Bénéficier d'incitants fiscaux intéressants	2,33	39	2,73	66		2,33	18	2,59	32		2,32	19	2,86	28		2,50	2	2,83	6	
vii. Développer les activités de votre entreprise	3,63	40	4,06	68	*	3,76	17	4,24	34		3,48	21	3,96	28		4,00	2	3,50	6	
viii. Conserver une indépendance décisionnelle	3,64	47	3,73	66		3,90	20	3,85	33		3,44	25	3,59	27		3,50	2	3,67	6	

FORMULE 1 : TRANSMISSION FAMILIALE	tous les répondants					Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
	2007		2014			2007		2014			2007		2014			2007		2014		
Selon vous, quelles sont les qualités du successeur idéal ?	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n	
ix. Visionnaire	4,09	55	4,45	66	**	4,05	22	4,55	31	*	4,18	28	4,38	29		3,80	5	4,33	6	
i. Ambitieux	4,27	60	4,27	67		4,23	26	4,34	32		4,26	27	4,21	29		4,43	7	4,17	6	
viii. Rigoureux et méthodique	4,59	58	4,41	66		4,79	28	4,32	31	**	4,33	24	4,52	29		4,67	6	4,33	6	
iii. Créatif et inventif	3,66	58	4,27	67	**	3,48	23	4,31	32	**	3,86	29	4,24	29		3,33	6	4,17	6	
vi. Passionné et fonceur	4,25	59	4,19	67		4,13	24	4,25	32		4,28	29	4,07	29		4,67	6	4,50	6	
iv. Obéissant et discipliné	2,72	53	3,42	66	**	2,78	23	3,59	32	**	2,71	24	3,29	28		2,50	6	3,17	6	
vii. Respectueux des traditions	3,91	57	3,58	67		4,00	25	3,56	32		3,81	26	3,59	29		4,00	6	3,67	6	
ii. Autoritaire	2,89	54	3,24	67		3,35	23	3,38	32		2,56	25	3,14	29	*	2,50	6	3,00	6	
v. Obstiné et têtu	2,95	55	3,09	67		3,26	23	3,06	32		2,54	26	3,17	29	*	3,50	6	2,83	6	

FORMULE 1 : TRANSMISSION FAMILIALE

Quelle(s) activité(s) aurez-vous envie de faire après avoir transmis l'entreprise ?	tous les répondants					Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
	2007		2014			2007		2014			2007		2014			2007		2014		
	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n	
i. Créer ou reprendre une autre entreprise	2,36	55	1,66	65	**	2,95	22	1,16	31	**	2,11	28	2,14	28		1,20	5	2,00	6	
ii. Vous engager dans une association locale (économique, sociale, humanitaire, sportive, culturelle, environnementale, etc.)	2,41	56	2,76	63		2,45	22	2,73	30		2,34	29	2,85	27		2,60	5	2,50	6	
iii. Vous reposer et vous soigner ;	3,92	61	3,42	66	*	3,82	28	3,88	32		3,77	26	3,11	28	*	4,86	7	2,50	6	**
iv. Passer du temps avec vos proches (famille, amis, voisins, etc.) ;	4,34	61	4,22	67		4,04	27	4,50	32		4,56	27	4,10	29	*	4,71	7	3,33	6	**
v. Investir dans vos loisirs (jardinage, sports, culture, etc.)	4,16	58	3,96	67		4,00	24	4,22	32		4,11	27	3,76	29		4,86	7	3,50	6	**
vi. Transmettre votre expérience (témoigner dans les écoles ; parrainer un porteur de projet qui démarre son entreprise ; etc.)	3,69	51	3,48	65		3,82	22	3,13	31	*	3,58	26	3,79	28		3,67	3	3,83	6	
vii. Voyager et découvrir le monde ;	3,37	54	3,57	67		3,00	23	3,56	32		3,50	26	3,55	29		4,40	5	3,67	6	

1.4. La transmission par vente (comparaison 2007 – 2014)

FORMULE 2 : VENTE	tous les répondants					Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
	2007		2014			2007		2014		2007		2014			2007		2014		
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi la vente à des tiers ?	means	n	means	n		means	n	means	n	means	n	means	n		means	n	means	n	
i. Absence de successeur	3,18	22	2,33	30		3,38	8	2,00	4	2,25	8	2,32	19		4,17	6	2,57	7	
ii. pas de successeurs capables	2,41	22	2,47	30		2,14	7	2,50	4	3,00	9	1,89	19		1,83	6	4,00	7	**
iii. pas de successeurs motivés	3,00	23	2,83	30		2,14	7	3,00	4	3,70	10	2,68	19		2,83	6	3,14	7	
iv. des conflits internes rendent la transmission familiale difficile	2,05	20	1,40	30	*	2,33	6	1,00	4	2,00	9	1,58	19		1,80	5	1,14	7	
v. mon entreprise est trop petite et ne peut plus espérer se développer seule (consolidation sectorielle)	1,68	19	1,77	31		1,80	5	2,50	4	1,13	8	1,65	20		2,33	6	1,71	7	
vi. les perspectives économiques sont peu réjouissantes => mieux vaut se retirer du business maintenant	1,60	20	1,97	31		1,86	7	2,75	4	1,00	7	1,75	20		2,00	6	2,14	7	
vii. mon entreprise est trop grosse pour que la famille puisse la « payer »	1,75	20	2,11	28		2,57	7	1,67	3	1,50	8	2,00	18		1,00	5	2,57	7	
viii. Pour mettre votre famille à l'abri du besoin financier	1,89	19	2,93	30	**	2,57	7	1,00	3	1,57	7	3,20	20	**	1,40	5	3,00	7	*
ix. Pour pouvoir profiter des plaisirs de la vie	3,33	24	4,00	31	*	3,63	8	3,00	4	3,30	10	4,15	20	*	3,00	6	4,14	7	
x. Vous avez perdu tout intérêt pour l'entreprise familiale	1,65	20	1,74	31		2,00	7	1,75	4	1,00	8	1,55	20		2,20	5	2,29	7	
xi. Vous avez des problèmes de santé	1,52	21	1,50	30		1,86	7	1,25	4	1,13	8	1,47	19		1,67	6	1,71	7	
xii. ... le climat entrepreneurial belge n'est plus porteur	1,38	24	2,83	24	**	1,56	9	2,50	4	1,22	9	2,90	20	**	1,33	6	.	0a	
xiii. ... les contraintes administratives sont devenues trop lourdes	2,29	24	2,88	24		2,11	9	2,00	4	2,00	10	3,05	20	*	3,20	5	.	0a	
xiv. ... l'environnement économique est tellement devenu imprévisible que vous ne vous sentiez plus en mesure de gérer l'entreprise familiale comme vous l'auriez souhaité	.	0a	2,55	22		.	0a	3,33	3	.	0a	2,42	19		.	0a	.	0a	

FORMULE 2 : VENTE	tous les répondants				Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante				Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
	2007		2014		2007		2014		2007		2014		2007		2014		
Parmi ces caractéristiques, établissez le profil du « repreneur idéal » ?	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	
i. Être une entreprise familiale	2,17	18	2,36	28	2,67	6	2,50	4	2,38	8	2,33	18	1,00	4	2,33	6	
ii. Être une entreprise belge	2,11	19	2,59	29	2,67	6	3,50	4	1,89	9	2,37	19	1,75	4	2,67	6	
iii. Etre actif dans le même secteur d'activité	3,87	23	3,33	30	4,14	7	4,75	4	3,73	11	3,10	20	3,80	5	3,17	6	
iv. Être prêt à payer le prix le plus élevé	3,59	22	4,14	29	3,63	8	3,00	3	3,88	8	4,20	20	3,17	6	4,50	6	
v. Proposer une stratégie visant à développer les activités de l'entreprise	3,63	19	3,52	27	3,57	7	5,00	3	3,25	8	3,06	18	4,50	4	4,17	6	
vi. S'engager à conserver le personnel en place	3,38	24	3,90	30	3,50	8	4,50	4	3,60	10	3,70	20	2,83	6	4,17	6	*
vii. Être issu de la région	1,67	21	1,90	30	2,00	6	1,75	4	1,70	10	1,95	20	1,20	5	1,83	6	

FORMULE 2 : VENTE	tous les répondants				Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante				Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
	2007		2014		2007		2014		2007		2014		2007		2014		
Quelle(s) activité(s) aurez-vous envie de faire après avoir vendu l'entreprise ?	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	
i. Créer ou reprendre une autre entreprise	2,00	19	1,66	29	1,80	5	1,25	4	1,89	9	1,84	19	2,40	5	1,33	6	
ii. Vous engager dans une association locale (économique, sociale, humanitaire, sportive, culturelle, environnementale, etc.)	1,80	20	2,43	30	1,40	5	2,75	4	2,00	10	2,50	20	1,80	5	2,00	6	
iii. Vous reposer et vous soigner ;	3,80	25	3,50	30	3,80	10	3,75	4	4,11	9	3,35	20	3,33	6	3,83	6	
iv. Passer du temps avec vos proches (famille, amis, voisins, etc.) ;	4,36	25	4,17	30	4,56	9	4,00	4	4,40	10	4,15	20	4,00	6	4,33	6	
v. Investir dans vos loisirs (jardinage, sports, culture, etc.)	4,25	24	4,07	30	4,50	8	3,75	4	4,20	10	4,20	20	4,00	6	3,83	6	
vi. Transmettre votre expérience (témoigner dans les écoles ; parrainer un porteur de projet qui démarre son entreprise ; etc.)	3,11	19	3,24	29	3,60	5	2,50	4	3,00	10	3,21	19	2,75	4	3,83	6	
vii. Voyager et découvrir le monde ;	3,36	22	3,90	30	4,57	7	2,00	4	** 2,90	10	4,25	20	** 2,60	5	4,00	6	*

1.5. Succession familiale vs. Vente à un tiers (comparaison 2007-2014)

2007

		Succession familiale (n=68)		Vente à un tiers (n=27)	
Présence d'un CA ?	% oui	66%		74%	
dont uniquement adm. Familiaux		78%		90%	
dont réunion 1x/an		76%		80%	
Equipe de direction uniquement familiale		75%		81%	
Âge de l'entreprise	moyenne	36,5 ans		37,4 ans	
Fondateur ? (entr. de 1ère génération)	% oui	59%		44%	
Âge du patron ?	moyenne	55,7 ans		55,0 ans	
Avez-vous des enfants (descendance directe)	% oui	94%	*	81%	Chi2 p<0,10
Si oui, combien d'enfants ?	moyenne	2,63	***	2,00	t-test p<0,01

2014

		Succession familiale n = 69		Vente à un tiers n = 34	
Présence d'un CA ?	% oui	67%	**	41%	Chi2 p<0,01
dont uniquement adm. Familiaux		79%		84%	
dont réunion 1x/an		64%		47%	
Equipe de direction uniquement familiale		78%		76%	
Age de l'entreprise	moyenne	37,80		39,87	
Fondateur ? (entr. de 1ère génération)	% oui	33%		44%	
Actionnaire majoritaire ?	% oui	54%	**	85%	Chi2 p<0,01
Âge du patron ?	moyenne	50,11		52,56	
Avez-vous des enfants (descendance directe)	% oui	93%		94%	
Si oui, combien d'enfants avez-vous ?	moyenne	2,31		2,25	
Si oui, combien de filles avez-vous ?	moyenne	1,11		1,06	
Si oui, combien de garçons avez-vous ?	moyenne	1,19		1,16	
Avez-vous des enfants qui travaillent dans l'EF ?	% oui	52%	**	19%	Chi2 p<0,01
Si oui, combien d'enfants travaillent dans l'EF ?	moyenne	1,52		1,12	
l'ainé travaille-t-il dans l'EF ?	% oui	37%	*	19%	Chi2 p<0,05
âge de l'ainé ?	moyenne	25,89		25,19	

2007

		Succession familiale (n=68)		Vente à un tiers (n=27)	
Préparation du cédant					
Appréhendez-vous la transmission de votre entreprise avec …	% oui				
o sérénité ? Oui (%)		87%		88%	
o impatience ? Oui (%)		10%		7%	
o satisfaction ? Oui (%)		57%	*	37%	Chi2 p<0,10
o angoisse ? Oui (%)		13%		7%	
o tristesse ? Oui (%)		15%		19%	
o crainte ? Oui (%)		21%	*	7%	Chi2 p<0,10
o soulagement ? Oui (%)		24%		19%	
o fierté ? Oui (%)		76%		67%	

		Succession familiale (n=68)		Vente à un tiers (n=27)	
Préparation de l'entreprise					
1) Des changements ont-ils été initiés au sein de votre entreprise en vue de la préparer à cette transmission ?	% oui	38%		22%	
2) Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de votre entreprise par rapport à cette transmission	Moyenne échelle Lickert [1-5]				
Situation financière et comptable		3,61	**	2,61	0,01
Gestion du personnel		3,60	**	2,74	0,04
Gestion commerciale		3,48	*	2,74	0,07
Gestion administrative		3,53	*	2,74	0,06
Gouvernance et contrôle		6,96	*	2,70	0,06
Structure de décision interne		3,60	**	2,61	0,02

		Succession familiale (n=68)		Vente à un tiers (n=27)	
Préparation des " stakeholders " (parties intéressées)					
Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de ces " stakeholders " par rapport à cette transmission.	Moyenne échelle Lickert [1-5]				
votre famille		3,77	**	2,96	0,05
vos proches collaborateurs		3,67	**	2,29	0,00
votre personnel		3,21	**	2,13	0,01
vos principaux clients		3,15	**	2,00	0,01
vos principaux fournisseurs		3,18	**	2,09	0,01
votre banquier		3,38	**	2,52	0,05

2014

		Succession familiale n = 69		Vente à un tiers n = 34	
Préparation du cédant					
Appréhendez-vous la transmission de votre entreprise avec …	% oui				
o sérénité ? Oui (%)		85%	*	97%	Chi2 p<0,05
o impatience ? Oui (%)		3%	**	24%	Chi2 p<0,01
o satisfaction ? Oui (%)		84%		88%	
o angoisse ? Oui (%)		17%		12%	
o tristesse ? Oui (%)		17%	*	32%	Chi2 p<0,05
o crainte ? Oui (%)		24%		21%	
o soulagement ? Oui (%)		35%		50%	
o fierté ? Oui (%)		92%		82%	

		Succession familiale n = 69		Vente à un tiers n = 34	
Préparation de l'entreprise					
1) Des changements ont-ils été initiés au sein de votre entreprise en vue de la préparer à cette transmission ?	% oui	27%		29%	
2) Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de votre entreprise par rapport à cette transmission	Moyenne échelle Lickert [1-5]				
Situation financière et comptable		4,08	***	3,04	t-test p<0,01
Gestion du personnel		4,02	***	2,93	t-test p<0,01
Gestion commerciale		3,81	***	3,11	t-test p<0,01
Gestion administrative		4,10	***	3,34	t-test p<0,01
Gouvernance et contrôle		3,89	**	3,38	t-test p<0,05
Structure de décision interne		4,03	***	3,28	t-test p<0,01

		Succession familiale n = 69		Vente à un tiers n = 34	
Préparation des " stakeholders " (parties intéressées)					
Sur une échelle allant de 1 (très mauvais) à 5 (très bon), estimez le niveau de préparation de ces " stakeholders " par rapport à cette transmission.	Moyenne échelle Lickert [1-5]				
votre famille		3,78	***	2,71	t-test p<0,01
vos proches collaborateurs		3,60	***	2,58	t-test p<0,02
votre personnel		3,46	***	2,10	t-test p<0,03
vos principaux clients		3,48	***	2,07	t-test p<0,04
vos principaux fournisseurs		3,51	***	2,11	t-test p<0,05
votre banquier		3,79	***	2,68	t-test p<0,06

2007

		Succession familiale (n=68)	Vente à un tiers (n=27)
Avez-vous déjà été approché par un tiers désireux de racheter votre entreprise ?	% oui	51%	41%
Si OUI? Qui étai(en)t-il(s) ? (plusieurs réponses possibles)			
un partenaire financier,		66%	55%
un partenaire industriel,		49%	36%
un membre de l'entreprise (collaborateurs, managers)		0%	9%
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous refusé de vendre ? (plusieurs réponses possibles)			
Je n'étais pas prêt à vendre mon entreprise		51%	55%
Le prix proposé était trop faible		3%	0%
Le candidat acheteur ne me convenait pas		11%	0%
Sa vision stratégique ne correspondait pas avec la mienne		6%	0%
Je voulais préserver le caractère familial de mon entreprise		**29%**	9%
La vente n'aurait pas été bien pour mes collaborateurs		0%	0%

2014

		Succession familiale n = 69		Vente à un tiers n = 34	
Avez-vous déjà été approché par un tiers désireux de racheter votre entreprise ?	% oui	43%		47%	
Si OUI? Qui étai(en)t-il(s) ? (plusieurs réponses possibles)					
un partenaire financier,		43%	*	75%	Chi2 p<0,05
un partenaire industriel,		47%		33%	
un membre de l'entreprise (collaborateurs, managers)		0%		0%	
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous refusé de vendre ? (plusieurs réponses possibles)					
Je n'étais pas prêt à vendre mon entreprise	% oui	53%		69%	
Le prix proposé était trop faible	% oui	13%		8%	
Le candidat acheteur ne me convenait pas	% oui	13%		0%	
Sa vision stratégique ne correspondait pas avec la mienne	% oui	10%		8%	
Je voulais préserver le caractère familial de mon entreprise	% oui	**33%**	**	0%	Chi2 p<0,01
La vente n'aurait pas été bien pour mes collaborateurs	% oui	97%		100%	

2. Résultats complets des analyses directes (enquête 2014)

2.1. La problématique de transmission face à la crise (2014)

	2014 tous les répondants	
	La crise complique	La crise n'a pas d'influence
Groupe A (n=39)	33%	66%
Groupe B (n=53)	51%	49%
Groupe C (n=16)	88%	12%

chi2 (p=0,01)

2.2. La formule de transmission face à la crise (2014)

	2014 tous les répondants		2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante		2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)	
	La crise complique (n=54)	La crise n'a pas d'influence (n=54)	La crise complique (n=13)	La crise n'a pas d'influence (n=26)	La crise complique (n=27)	La crise n'a pas d'influence (n=26)	La crise complique (n=14)	La crise n'a pas d'influence (n=2)
formule 1 : transmission familiale	48%	78%	54%	100%	52%	58%		
formule 2 : vente à un tiers	43%	18%	38%	0%	44%	35%		
formule 3 : manager externe	0%	2%	0%	0%	0%	4%		
formule 4 : gestion familiale	9%	2%	8%	0%	4%	4%		
	chi2 (p=0,01)		chi2 (p=0,01)					

2.3. La préparation à la transmission face à la crise (2014)

2014 - PREPARATION	2014 tous les répondants			2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)		2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante			2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)		
Appréhendez-vous la transmission de votre entreprise avec ...	La crise complique (n=54)	La crise n'a pas d'influence (n=54)		La crise complique (n=13)	La crise n'a pas d'influence (n=26)	La crise complique (n=27)	La crise n'a pas d'influence (n=26)		La crise complique (n=14)	La crise n'a pas d'influence (n=2)	
o sérénité ? Oui (%)	85%	91%		85%	85%	92%	96%				
o impatience ? Oui (%)	7%	10%		0%	8%	4%	8%				
o satisfaction ? Oui (%)	77%	92%	**	85%	96%	77%	88%				
o angoisse ? Oui (%)	11%	21%		8%	16%	0%	24%	**			
o tristesse ? Oui (%)	24%	21%		8%	12%	23%	28%				
o crainte ? Oui (%)	30%	19%		31%	12%	23%	24%				
o soulagement ? Oui (%)	47%	29%	**	31%	44%	42%	16%	**	72%	0%	**
o fierté ? Oui (%)	81%	92%	**	86%	100%	83%	88%				

2.4. La transmission familiale face à la crise (2014)

2014 - FORMULE 1 : TRANSMISSION FAMILIALE	2014 tous les répondants				2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi la transmission familiale ?	La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence		
	means	n	means	n	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n	
i. Perpétuer une tradition familiale	3,65	26	3,98	42	4,29	7	4,08	26		3,14	14	3,87	15		4,20	5	3,00	1	
ii. Offrir une chance à vos enfants/ aux successeurs familiaux de s'épanouir	4,16	25	4,14	42	4,71	7	4,31	26		4,15	13	3,80	15		3,40	5	5,00	1	
iii. Garder un contact avec votre entreprise et continuer à y exercer une certaine influence	3,24	25	3,57	42	3,86	7	3,77	26		2,85	13	3,13	15		3,40	5	5,00	1	
iv. Préserver la motivation du personnel de votre entreprise	3,62	26	3,79	42	4,14	7	3,88	26		3,43	14	3,60	15		3,40	5	4,00	1	
v. Permettre à vos enfants/ aux successeurs familiaux de gagner de l'argent	3,73	26	3,79	42	4,43	7	4,04	26		3,43	14	3,27	15		3,60	5	5,00	1	
vi. Bénéficier d'incitants fiscaux intéressants	3,00	25	2,60	40	3,43	7	2,42	24	*	2,85	13	2,87	15		2,80	5	3,00	1	
vii. Développer les activités de votre entreprise	3,68	25	4,29	42	4,00	7	4,31	26		3,62	13	4,27	15		3,40	5	4,00	1	
viii. Conserver une indépendance décisionnelle	3,80	25	3,65	40	4,43	7	3,64	25		3,54	13	3,64	14		3,60	5	4,00	1	

2014 - FORMULE 1 : TRANSMISSION FAMILIALE	2014 tous les répondants				2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)				
Selon vous, quelles sont les qualités du successeur idéal ?	La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence		
	means	n	means	n	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n	
i. Ambitieux	4,27	26	4,27	41	4,43	7	4,32	25	**	4,21	14	4,20	15		4,20	5	4,00	1	
ii. Autoritaire	3,31	26	3,20	41	3,71	7	3,28	25		3,21	14	3,07	15		3,00	5	3,00	1	
iii. Créatif et inventif	4,23	26	4,29	41	4,57	7	4,24	25		4,14	14	4,33	15		4,00	5	5,00	1	
iv. Obéissant et discipliné	3,36	25	3,46	41	4,14	7	3,44	25	**	3,08	13	3,47	15		3,00	5	4,00	1	
v. Obstiné et têtu	3,15	26	3,05	41	3,57	7	2,92	25		3,14	14	3,20	15		2,60	5	4,00	1	
vi. Passionné et fonceur	4,08	26	4,27	41	4,43	7	4,20	25		3,64	14	4,47	15	**	4,80	5	3,00	1	**
vii. Respectueux des traditions	3,54	26	3,61	41	3,86	7	3,48	25	**	3,29	14	3,87	15		3,80	5	3,00	1	
viii. Rigoureux et méthodique	4,46	26	4,38	40	4,71	7	4,21	24		4,43	14	4,60	15		4,20	5	5,00	1	
ix. Visionnaire	4,46	26	4,45	40	4,86	7	4,46	24		4,36	14	4,40	15		4,20	5	5,00	1	

2014 - FORMULE 1 : TRANSMISSION FAMILIALE

Quelle(s) activité(s) aurez-vous envie de faire après avoir transmis l'entreprise ?	2014 tous les répondants					2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)					2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
	La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence	
	means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n		means	n	means	n
i. Créer ou reprendre une autre entreprise	2,04	26	1,41	39	**	1,43	7	1,08	24	*	2,36	14	1,93	14		2,00	5	2,00	1
ii. Vous engager dans une association locale (économique, sociale, humanitaire, sportive, culturelle, environnementale, etc.)	3,00	24	2,62	39		3,33	6	2,58	24		3,08	13	2,64	14		2,40	5	3,00	1
iii. Vous reposer et vous soigner ;	3,00	25	3,68	41	**	3,29	7	4,04	25		3,00	13	3,20	15		2,60	5	2,00	1
iv. Passer du temps avec vos proches (famille, amis, voisins, etc.) ;	3,85	26	4,46	41	**	4,29	7	4,56	25		3,79	14	4,40	15	**	3,40	5	3,00	1
v. Investir dans vos loisirs (jardinage, sports, culture, etc.)	3,73	26	4,10	41		4,00	7	4,28	25		3,57	14	3,93	15		3,80	5	2,00	1
vi. Transmettre votre expérience (témoigner dans les écoles ; parrainer un porteur de projet qui démarre son entreprise ; etc.)	3,56	25	3,43	40		3,14	7	3,13	24		3,77	13	3,80	15		3,60	5	5,00	1
vii. Voyager et découvrir le monde ;	3,54	26	3,59	41		3,29	7	3,64	25		3,50	14	3,60	15		4,00	5	2,00	1

2.5. La vente face à la crise (2014)

2014 - FORMULE 2 : VENTE	2014 tous les répondants					2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi la vente à des tiers ?	La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence	
	means	n	means	n		means	n	means	n	means	n	means	n		means	n	means	n
i. Absence de successeur	2,15	20	2,78	9		2,00	4	.	0a	2,10	10	2,63	8		2,33	6	4,00	1
ii. pas de successeurs capables	2,48	21	2,50	8		2,50	4	.	0a	1,64	11	2,29	7		4,00	6	4,00	1
iii. pas de successeurs motivés	2,90	20	2,78	9		3,00	4	.	0a	2,50	10	3,00	8		3,50	6	1,00	1
iv. des conflits internes rendent la transmission familiale difficile	1,10	20	1,78	9	**	1,00	4	.	0a	1,10	10	1,88	8	*	1,17	6	1,00	1
v. mon entreprise est trop petite et ne peut plus espérer se développer seule (consolidation sectorielle)	1,90	21	1,44	9		2,50	4	.	0a	1,73	11	1,50	8		1,83	6	1,00	1
vi. les perspectives économiques sont peu réjouissantes => mieux vaut se retirer du business maintenant	2,14	21	1,33	9	*	2,75	4	.	0a	1,82	11	1,38	8		2,33	6	1,00	1
vii. mon entreprise est trop grosse pour que la famille puisse la « payer »	1,79	19	2,63	8		1,67	3	.	0a	1,50	10	2,43	7		2,33	6	4,00	1
viii. Pour mettre votre famille à l'abri du besoin financier	2,90	20	2,89	9		1,00	3	.	0a	3,27	11	3,00	8		3,17	6	2,00	1
ix. Pour pouvoir profiter des plaisirs de la vie	3,81	21	4,33	9		3,00	4	.	0a	3,91	11	4,38	8		4,17	6	4,00	1
x. Vous avez perdu tout intérêt pour l'entreprise familiale	1,76	21	1,56	9		1,75	4	.	0a	1,45	11	1,50	8		2,33	6	2,00	1
xi. Vous avez des problèmes de santé	1,50	20	1,44	9		1,25	4	.	0a	1,40	10	1,50	8		1,83	6	1,00	1
xii. ... le climat entrepreneurial belge n'est plus porteur	3,07	15	2,50	8		2,50	4	.	0a	3,27	11	2,50	8		.	0a	.	0a
xiii. ... les contraintes administratives sont devenues trop lourdes	2,80	15	3,00	8		2,00	4	.	0a	3,09	11	3,00	8		.	0a	.	0a
xiv. ... l'environnement économique est tellement devenu imprévisible que vous ne vous sentiez plus en mesure de gérer l'entreprise familiale comme vous l'auriez souhaité	2,86	14	1,86	7		3,33	3	.	0a	2,73	11	1,86	7		.	0a	.	0a

2014 - FORMULE 2 : VENTE	2014 tous les répondants				2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante				2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
Parmi ces caractéristiques, établissez le profil du « repreneur idéal » ?	La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence	
	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n	means	n
i. Être une entreprise familiale	2,26	19	2,63	8	2,50	4	.	0a	2,10	10	2,71	7	2,40	5	2,00	1
ii. Être une entreprise belge	2,55	20	2,75	8	3,50	4	.	0a	2,27	11	2,57	7	2,40	5	4,00	1
iii. Etre actif dans le même secteur d'activité	3,35	20	3,22	9	4,75	4	.	0a	3,00	11	3,13	8	3,00	5	4,00	1
iv. Être prêt à payer le prix le plus élevé	4,11	19	4,22	9	3,00	3	.	0a	4,27	11	4,13	8	4,40	5	5,00	1
v. Proposer une stratégie visant à développer les activités de l'entreprise	3,65	17	3,22	9	5,00	3	.	0a	3,00	9	3,00	8	4,00	5	5,00	1
vi. S'engager à conserver le personnel en place	3,95	20	3,89	9	4,50	4	.	0a	3,73	11	3,75	8	4,00	5	5,00	1
vii. Être issu de la région	1,85	20	2,00	9	1,75	4	.	0a	1,91	11	2,00	8	1,80	5	2,00	1

2014 - FORMULE 2 : VENTE

Quelle(s) activité(s) aurez-vous envie de faire après avoir vendu l'entreprise ?

	2014 tous les répondants					2014 - Groupe A - La transmission n'est plus un problème (j'ai trouvé une solution satisfaisante)				2014 - Groupe B - La transmission est une préoccupation parmi d'autres, ni plus ni moins importante					2014 - Groupe C - La transmission est un vrai problème (je n'ai pas de solutions satisfaisantes)			
	La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence		La crise complique		La crise n'a pas d'influence			La crise complique		La crise n'a pas d'influence	
	means	n	means	n		means	n	means	n	means	n	means	n		means	n	means	n
i. Créer ou reprendre une autre entreprise	1,85	20	1,13	8		1,25	4	.	0a	2,27	11	1,14	7	*	1,40	5	1,00	1
ii. Vous engager dans une association locale (économique, sociale, humanitaire, sportive, culturelle, environnementale, etc.)	2,15	20	3,11	9		2,75	4	.	0a	2,09	11	3,13	8		1,80	5	3,00	1
iii. Vous reposer et vous soigner ;	3,45	20	3,56	9		3,75	4	.	0a	3,18	11	3,50	8		3,80	5	4,00	1
iv. Passer du temps avec vos proches (famille, amis, voisins, etc.) ;	4,30	20	3,89	9		4,00	4	.	0a	4,45	11	3,75	8	*	4,20	5	5,00	1
v. Investir dans vos loisirs (jardinage, sports, culture, etc.)	3,95	20	4,33	9		3,75	4	.	0a	4,09	11	4,38	8		3,80	5	4,00	1
vi. Transmettre votre expérience (témoigner dans les écoles ; parrainer un porteur de projet qui démarre son entreprise ; etc.)	3,00	20	3,88	8		2,50	4	.	0a	2,91	11	3,71	7		3,60	5	5,00	1
vii. Voyager et découvrir le monde ;	3,60	20	4,67	9	**	2,00	4	.	0a	4,09	11	4,63	8		3,80	5	5,00	1