



UNIVERSITE DE LIEGE

FACULTE D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SCIENCES SOCIALES

CENTRE DE RECHERCHE ET DE DOCUMENTATION P.M.E.

## *La transmission d'une entreprise: de l'acte de gestion à l'acte juridique*

Cahier de Recherche 9501

par **Léopold Bragard**, Directeur du Centre de Recherche PME, Doyen de la Faculté  
d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales,

et **Didier Van Caillie**, Directeur Adjoint du Centre de Recherche PME

### 1. Introduction<sup>1</sup>

Il y a aujourd'hui en Belgique près de 700.000 affiliés à la T.V.A.. On peut donc affirmer, sans craintes de se tromper, qu'un Belge sur 14 ou mieux, que près d'un travailleur sur 5, est une sorte de "chef d'entreprise". Parmi ces affiliés, 200.000 occupent du personnel et près de 180.000 ont pris une forme sociétaire.

Le monde de l'entrepreneuriat est par ailleurs un monde extrêmement vivant: bon an, mal an, 10 % des affiliés à la TVA disparaissent et 10 autres % apparaissent. Et, parmi les affiliés qui disparaissent, seuls 10 % sont radiés pour cause de faillite<sup>2</sup>.

Ces quelques données illustrent déjà, si besoin était, l'importance pour le bon fonctionnement de notre économie du problème de la transmission des entreprises au sens large du terme.

D'un point de vue macroéconomique, l'ouverture des marchés, tant en Europe que sur le continent américain, la dérégulation et la délocalisation de ces mêmes marchés, leur internationalisation croissante ont des conséquences importantes pour l'ensemble des économies nationales et engendrent une remodelisation du tissu économique de chaque nation qui touche tant les grandes que les petites entreprises: dans tous les domaines de la vie économique, le flux des échanges augmente et les facteurs de production au sens large n'échappent pas à ce phénomène.

Logiquement dès lors, les entreprises, considérées comme des agencements stables et durables de facteurs de production, sont amenées elles-aussi à suivre le mouvement et changent de plus en plus souvent de gestionnaires et/ou de propriétaires: l'étude de la transmission des entreprises est donc naturellement un thème de recherche important de cette décennie.

Mais que recouvre en fait ce **concept de transmission d'entreprise** ?

Nous estimons en règle générale, avec DONCKELS (1990) ou GIBB DYER (1986), qu'il y a transmission d'entreprise lorsque les deux critères suivants sont remplis simultanément:

1°) il y a transfert des compétences de gestion de l'entreprise et donc apparition de nouveaux gestionnaires nantis de tous les pouvoirs de décision en matière de gestion;

2°) il y a transfert du droit et des pouvoirs de propriété de l'entreprise entre un cessionnaire et un cédant détenant la majorité des droits de propriété de l'entreprise.

<sup>1</sup> Cet exposé s'inspire partiellement de:

**Bragard L., Van Caillie D.**, 1994, *Aspects stratégiques et humains de la transmission des Petites et Moyennes Entreprises familiales: résultats d'une enquête*, in "Héritage et transmission intergénérationnelle", Chapitre 9 (De Boeck Université, Bruxelles)

La problématique de la transmission affecte dès lors toutes les catégories d'entreprises:

\* Les plus grandes sont confrontées à des problèmes de restructuration et de redéploiement stratégiques vitaux: pour s'imposer dans le paysage économique de cette fin de siècle, où les frontières s'effondrent progressivement et où les barrières de toutes sortes voient leur existence mises à mal, l'entreprise doit concentrer son activité sur ses forces et chercher à atteindre une taille optimale pour résister efficacement aux actions d'une concurrence qui connaît souvent les mêmes problèmes qu'elle.

Ceci implique la vente des divisions ou des établissements dont les activités ne correspondent plus à la vocation première de l'entreprise et l'acquisition d'unités de production situées dans d'autres contrées, plus performantes ou plus proches des nouveaux marchés visés. Il se crée donc un véritable marché où entreprises entières, établissements, unités de production ou divisions s'échangent quotidiennement.

\* Mais les grandes entreprises ne représentent qu'une faible proportion du nombre des entités qui constituent le tissu économique des nations occidentales. La très grande majorité de ce tissu économique (98 % des employeurs en Belgique) est en effet constitué de Petites ou de Moyennes Entreprises<sup>3</sup> et d'indépendants. Et dans l'ensemble de ces nations, le parc entrepreneurial vieillit, malgré le nombre important de créations d'entreprises souvent de très petite taille mais aussi souvent extrêmement fragiles qui a marqué la période 1985-1989. Un nombre extrêmement important de PME sont donc "A remettre" ou en voie d'être reprises par l'un ou l'autre reprenneur, originaire de la famille du fondateur de l'entreprise ou étranger à cette famille.

Ainsi, en Belgique, l'étude<sup>4</sup> menée en 1988 sous la direction du Professeur Donckels (1989) auprès de 1.000 dirigeants de PME familiales montre que un dirigeant de PME sur trois a plus de 50 ans et que près d'un sur deux a plus de 45 ans: dès lors, puisque plus de la moitié des PME belges peuvent être aujourd'hui considérées comme des PME de "première génération" toujours détenues et gérées par leur fondateur, force est de constater que près de la moitié de ces PME va logiquement, dans les 10 à 15 prochaines années, changer de mains au niveau de la propriété, de la gestion ou de ces deux éléments ensemble.

En France, le problème se pose de façon tout aussi cruciale. Merigot et Hirigoyen (1988) montrent notamment que lorsque l'on demande aux dirigeants d'établir une hiérarchie des problèmes auxquels sont confrontées les PME françaises, arrivent en tête de liste ceux de l'insuffisance des fonds propres et de la transmission de l'entreprise.

Il est dès lors important pour le dirigeant d'entreprise mais aussi pour l'ensemble de ses partenaires de prendre conscience du véritable défi que constitue la transmission d'une PME.

<sup>2</sup> Pour plus d'informations sur ces chiffres, consultez l'Annexe 1.

<sup>3</sup> Une Petite ou une Moyenne Entreprise (P.M.E.) est définie dans le cadre de la présente communication comme une entité économique occupant moins de 100 personnes.

<sup>4</sup> Etude réactualisée en 1990.

Or, dans la pratique, cette prise de conscience ne semble pas se réaliser. L'analyse du Tableau 1, construit au départ des résultats de l'enquête de Donckels (1989) précitée, montre en effet notamment que:

\* plus de deux dirigeants sur trois ne s'occupent pas du règlement de leur succession; ce chiffre est notablement plus élevé pour les PME qui n'emploient aucun travailleur et celles qui emploient plus de 50 travailleurs;

	0	1-4	5-9	10-19	20-49	50-99	Total
<b>Ne s'occupent pas du règlement de la succession</b>	78.7 %	70.3 %	61.4 %	61.0 %	55.7 %	77.8 %	<b>67.8 %</b>
<b>Successeur désigné</b>	6.5 %	16.3 %	25.1 %	25.0 %	22.7 %	22.2 %	<b>18.2 %</b>
<b>Successeur non désigné</b>	14.8 %	13.4 %	13.5 %	14.0 %	21.5 %	0.0 %	<b>14.0 %</b>
<b>Total</b>	<b>10.8 %</b>	<b>53.2 %</b>	<b>16.3 %</b>	<b>10.0 %</b>	<b>7.9 %</b>	<b>1.8 %</b>	<b>100.0 %</b>

**Tableau 1: Répartition des 1.000 dirigeants de PME interrogés selon la taille de leur entreprise en nombre d'employés**

(Source: Donckels R. e.a., 1989, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Editeurs, Bruxelles, p. 41)

\* moins d'un dirigeant sur cinq a déjà désigné son successeur et les dirigeants des entreprises de plus de 5 personnes ont désigné ce successeur beaucoup plus souvent que leurs collègues qui dirigent des PME occupant moins de 5 travailleurs.

La problématique de la transmission des entreprises et des Petites et Moyennes Entreprises en particulier constitue donc bien un défi pour l'ensemble des acteurs de notre vie économique. Relever ce défi implique d'en bien percevoir les tenants et les aboutissants et d'identifier avec précision les risques contre lesquels il importe de se prémunir.

Aussi, une fois démontrée l'importance macroéconomique du phénomène de la transmission des entreprises, désirons-nous structurer la suite de notre exposé comme suit:

\* D'abord, nous voulons analyser plus en détail le processus microéconomique de la transmission: pour ce faire, nous détaillons les différentes étapes qui constituent ordinairement la dynamique de la transmission et mettons en évidence les actes de gestion auxquels elles donnent lieu.

\* Ensuite, nous mettons en lumière les zones à risque qui apparaissent lors de l'accomplissement de ces actes de gestion; ces zones donnent naissance à un ensemble de problématiques juridiques particulières qui, toutes, seront abordées en détail lors de cette double journée de réflexion et ont pour nom:

\* "*circonstances de la transmission*" (décès ou retrait du principal propriétaire/gestionnaire d'une PME familiale, réorganisation de la gestion ou de la propriété avec continuité d'exploitation, restructuration et redéploiement stratégique),

\* "*modes de transmission*" (négociation de gré à gré, montages juridico-fiscaux, scission ou fusion ...),

\* et surtout "*protection*" (car tous les acteurs concernés par la transmission ne sont pas tous informés de la même façon et n'ont pas tous ni les mêmes pouvoirs, ni les mêmes motivations à l'égard du processus de transmission).

\* Puis nous soulignons que le problème de la transmission des entreprises ne se pose pas de manière uniforme pour l'ensemble des entreprises et que les risques et enjeux juridiques qui apparaissent sont de nature extrêmement différente lorsque l'on envisage la transmission d'une grande entreprise ou d'une de ses divisions et lorsque l'on aborde la transmission d'une Petite ou d'une Moyenne Entreprise;

\* Enfin, nous nous attardons quelque peu sur un thème essentiel à nos yeux, à savoir celui des aspects humains qui entrent en ligne de compte dans le cas tout particulier de la transmission d'une entreprise familiale et nous soulignons les implications de ces aspects humains sur le traitement juridique d'une transmission de ce type.

## **2. Processus de transmission et actes de gestion**

Toute transmission d'entreprise est le résultat d'un ensemble d'actes et de décisions de gestion qui ont servi à préparer le transfert juridique au sens strict du droit de gestion et de contrôle de l'entreprise.

Ces actes de gestion sont eux-mêmes fonctions:

\* des relations que l'entreprise entretient avec les différentes composantes de son environnement tant interne (actionnaires, gestionnaires et travailleurs essentiellement) qu'externe (clients, fournisseurs, concurrents, bailleurs de fonds, Pouvoirs Publics, ...),

\* de l'état d'avancement du processus de transmission

\* du domaine de la transmission auquel ils ont trait (transfert des compétences de gestion ou du pouvoir de contrôle de l'entreprise).

Analysons plus en détail chacun de ces 3 ensembles de déterminants, avant de souligner le particularisme de toute opération de transmission:

### **2.1. L'Entreprise et son Environnement**

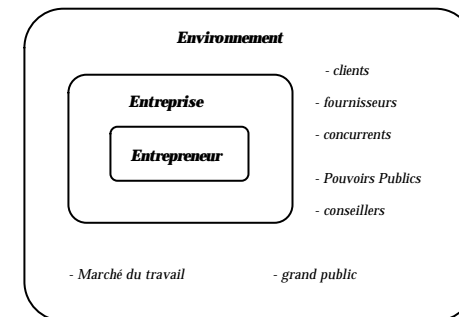
L'entreprise, agencement juridique durable de facteurs économiques de production, vit nécessairement en interrelation étroite et permanente avec les différentes composantes de son environnement, souvent elles-mêmes fournisseurs de ces facteurs économiques de production. Généralement, sa taille relativement modeste ne lui permet pas d'influencer de manière significative le comportement de cet environnement: l'entreprise en subit donc les fluctuations. Au fil du temps, toutefois, elle apprend à gérer ces interrelations et se professionnalise: elle diminue de ce fait sa dépendance à l'égard de son environnement et parfois en arrive même à exercer une certaine influence sur son comportement.

Ce mode de représentation du fonctionnement de l'entreprise peut être schématisé comme suit:

\* Au coeur de l'entreprise se trouve l'Entrepreneur au sens large; seul (comme c'est souvent le cas dans les PME) ou en collège (comme c'est le cas dans la plupart des grandes entreprises), il détient le pouvoir de contrôle (au travers de droits de propriété) et/ou le pouvoir de gestion de l'entreprise. La personnalité, la formation, les ambitions et les motivations de cet Entrepreneur déterminent de manière fondamentale le comportement de l'entreprise.

\* Autour de cet Entrepreneur s'élabore une structure, l'Entreprise, qui permet de rassembler et d'organiser les facteurs de production nécessaires à l'activité principale de l'entreprise.

\* Enfin, autour de l'Entreprise gravitent les différentes composantes de son Environnement, influencées à des degrés divers par l'activité de l'Entreprise: ainsi, les clients, les sous-traitants, les fournisseurs, les concurrents, les conseillers divers sont-ils fortement influencés par le comportement de celle-ci, alors que les Pouvoirs Publics, les organismes d'encadrement, le marché du travail sensu lato, les autres entreprises et le grand public au sens large ne sont généralement que faiblement influencés par le comportement d'une entreprise en particulier.



**Figure 1 : L'Entrepreneur, l'Entreprise et son Environnement**

Comme tout organisme vivant, l'Entreprise vit, apprend, se transforme. Cette évolution est naturellement fortement déterminée par l'évolution de l'Entrepreneur. Et lorsque l'heure est venue pour lui, quelles que soient ses motivations, de passer la main à d'autres, s'amorce pour l'entreprise un processus de transmission, qui affecte de manière variable à la fois l'Entrepreneur, l'Entreprise et l'Environnement.

Les effets les plus marquants de la transmission d'une entreprise apparaissent au niveau de l'Entrepreneur: puisque la transmission est synonyme d'un transfert des pouvoirs de contrôle et de gestion de l'entreprise, il y a remplacement pur et simple de l'Entrepreneur, en totalité lors de la transmission d'une PME ou d'une entreprise familiale, parfois uniquement partiellement lors du transfert d'une grande entreprise.

Ce bouleversement au niveau de la personnalité même de l'Entrepreneur a des conséquences importantes au niveau de la culture, des motivations et des valeurs de l'Entreprise, qui elles-mêmes vont entraîner un remodelage de sa stratégie, de son organisation et de ses modalités de gestion opérationnelles. Ce remodelage va nécessairement toucher l'ensemble des facteurs de production qu'elle utilise:

\* le mode d'organisation du travail va évoluer et de nouvelles attentes et conditions vont être formulées à l'encontre du personnel: les exigences en matière de formation et d'implication dans le travail sont ainsi susceptibles d'évoluer, de même que les conditions et modes de rémunération et de valorisation du travail;

\* le mode de production est susceptible d'être modernisé ou adapté, d'où l'apparition au sein de l'entreprise de nouvelles technologies: pour maîtriser ces changements, de nouvelles exigences seront formulées, tant à l'égard des travailleurs que de diverses composantes de l'environnement de l'entreprise (fournisseurs et sous-traitants seront ainsi particulièrement touchés);

\* le mode de financement de l'entreprise est susceptible lui aussi d'évoluer, en fonction des modifications intervenues essentiellement au niveau du pouvoir de contrôle de l'entreprise: de nouveaux actionnaires et de nouveaux bailleurs de fonds sont par exemple susceptibles de venir renforcer la surface financière de l'entreprise, lui ouvrant du même coup de nouveaux horizons en terme de stratégie et de production.

Enfin, les différentes composantes de l'environnement de l'Entreprise sont touchées elles aussi par son éventuelle transmission. Citons à titre d'exemple les effets suivants:

\* les clients, liés à l'Entreprise par une relation de confiance parfois très forte, peuvent craindre une modification profonde des termes sur lesquels reposent cette confiance: la gamme de produits offerts peut évoluer, de même que les services accessoires traditionnellement proposés par l'entreprise, les conditions et mode de paiement risquent d'être revus et surtout, l'interlocuteur privilégié que constituait jadis l'Entrepreneur va changer;

\* les fournisseurs sont eux plus particulièrement touchés par les modifications qui surviennent au niveau du mode de production et d'approvisionnement en vigueur dans l'entreprise; de nouvelles exigences en termes de qualité et de délai de livraison risquent d'être formulées, auxquelles le fournisseur ne sera pas nécessairement à même de répondre et surtout, à nouveau, l'interlocuteur privilégié que constituait l'Entrepreneur va changer;

\* les banquiers de l'Entreprise voient eux aussi avec inquiétude se profiler une transmission d'entreprise, car les crédits qu'ils lui ont accordé l'ont été sur une base de relation de confiance essentiellement déterminée, dans les PME et les entreprises familiales, par la personnalité et les

compétences de l'ancien Entrepreneur; qu'advient-il de cette relation de confiance lorsque cet entrepreneur disparaîtra ?

\* les Pouvoirs Publics, enfin, garants des intérêts et du bien-être de la Nation dans son ensemble, sont particulièrement attentifs au respect des obligations fiscales et sociales de l'entreprise en phase de transmission et à la protection des différentes parties concernées par la transaction.

## 2.2. Le processus de transmission d'une Entreprise

Globalement, la transmission d'une entreprise apparaît constituer un processus dynamique, évolutif dans le temps et nécessitant la tenue d'un dialogue permanent entre les différentes parties intéressées au problème.

Au cours du temps, trois phases caractérisent généralement ce processus:

**1<sup>o</sup>)** La phase d'apparition du problème, ou "**phase analytique du processus de transmission**":

A ce stade est analysée la nature même du problème de transmission (s'agit-il d'un transfert des pouvoirs de gestion et/ou de propriété ? existent-ils des repreneurs potentiels ? quels sont leurs désirs, leurs attentes et leurs potentialités ? ...).

Deux remarques s'imposent à ce niveau:

a) Il importe de définir avec soin quelles sont les attentes des différentes parties intéressées à la transmission et quelles sont les contraintes légales, structurelles<sup>5</sup>, financières et fiscales qui pèsent sur le processus de transmission.

b) La durée de cette phase analytique est étonnamment variable: une durée de plusieurs mois, voire plusieurs années, semble réaliste, car un processus aussi complexe que celui d'une transmission ne peut être réussi sans une prise de conscience par chaque partenaire intéressé à la transaction des possibilités d'action et des conséquences des choix ouverts à chacun.

**2<sup>o</sup>)** La phase de mise au point d'une solution au problème de transmission ainsi défini, ou "**phase décisionnelle du processus de transmission**":

Quatre remarques s'imposent à ce stade:

a) Cette phase voit se dessiner différents schémas possibles, dont les parties intéressées discutent et négocient les termes, seules ou avec l'aide de conseillers au fait essentiellement des problèmes financiers et fiscaux posés.

---

<sup>5</sup> Les "charges du passé", telles que les relations nouées par le gestionnaire-propriétaire en partance avec certains clients, fournisseurs ou banquiers.

b) L'importance que l'Entrepreneur consacre au problème de transmission se matérialise à ce stade par la préparation d'un projet de transmission aussi précis, complet, méthodique et réaliste que possible et qui tient compte de façon fidèle et objective des attentes et souhaits de tous les partenaires potentiels de la transaction.

c) Cette phase aboutit à une prise de décision sur l'exécution d'un schéma de transmission adapté aux spécificités de l'entreprise et aux contraintes posées par son environnement (Pouvoirs Publics, clients, fournisseurs, banques, ...).

d) La durée de cette phase est à nouveau variable, en fonction de la complexité du cas d'espèce rencontré.

**3<sup>e</sup>)** La phase de mise en oeuvre de la solution adoptée, ou "**phase opérationnelle de la transmission**": cette phase est celle de l'accomplissement effectif des démarches, essentiellement administratives, qui parachèvent la réalisation de la transmission.

Nous ferons deux remarques à ce stade:

a) La durée de cette phase est essentiellement fonction de la complexité du schéma de transmission adopté par les parties intéressées à la transaction.

b) Cette phase est parfois suivie par une phase transitoire, au cours de laquelle l'Entrepreneur en partance joue un rôle de conseiller auprès de son successeur.

### 2.3. Les domaines concernés par la transmission de l'Entreprise

Analysons à présent plus en détail la nature des décisions de gestion à prendre en matière de transmission d'entreprises. Pour l'essentiel, elles règlent le problème du transfert des compétences de gestion et le problème du transfert de la propriété de l'entreprise.

#### 2.3.1. Le transfert des compétences de gestion

Les études empiriques menées en la matière tant en France qu'en Belgique montrent indéniablement que les facteurs qui jouent un rôle capital en matière de transfert des compétences de gestion sont les suivantes:

- \* compétence du repreneur;
- \* crédibilité du schéma de transmission mis en place;
- \* définition claire des attributions de chacun;
- \* respect des engagements pris tant à l'égard de l'ancien entrepreneur qu'envers l'entreprise, ses collaborateurs et les acteurs de son environnement;
- \* durée de la transmission.

Examinons tour à tour chacun de ces éléments:

**1/ Compétence du repreneur:** pour que la transmission soit un succès, il est nécessaire que la compétence du repreneur de l'entreprise soit reconnue de tous, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise .

En pratique, il apparaît que les qualités humaines et l'expérience professionnelle déjà prouvées par le repreneur doivent être conformes à la culture de l'entreprise et aux exigences structurelles imposées par le secteur d'activité de la firme.

Une connaissance pratique de ce secteur d'activité et des différents "départements" de l'entreprise (département administratif et financier, département commercial et département technico-productif) est ainsi préférable.

**2/ Crédibilité du schéma de transmission mis en place:** cet aspect est intimement lié au problème de la compétence du repreneur.

Il est en effet rare qu'un repreneur, dont la compétence n'est pas prouvée aux yeux de son personnel ou des acteurs de l'environnement de l'entreprise qu'il reprend, obtienne la confiance absolue de son personnel ou de ses partenaires.

Ce manque de compétence facilite dès lors la remise en cause de la crédibilité du schéma de transmission à mettre en place, et le doute qui naît parmi le personnel, les clients, les fournisseurs ou les banquiers peut rapidement engendrer des difficultés financières, commerciales ou sociales susceptibles de menacer à brève échéance la continuité de l'exploitation et la survie de l'outil de production, qui reste généralement à terme le principal objectif d'une transmission d'entreprises.

#### 3/ Définition claire des attributions de chacun au sein de l'entreprise.

Il est capital, lors de la mise en oeuvre de toute transmission, d'obtenir un consensus sur les attributions, les pouvoirs, la rémunération et le plan de carrière de chacun.

Le consensus qui s'établit entre les différents partenaires au terme des négociations qui jalonnent le processus dynamique de transmission résulte généralement d'un compromis : en règle générale en effet, les différentes parties intéressées à l'opération de transmission sont amenées à faire des concessions sur certains points de détails ou, parfois, de fond. L'ouverture d'esprit, la communauté de vision et une sensibilité identique des parties concernées aux intérêts de l'entreprise sont dès lors des facteurs qui favorisent grandement l'obtention d'un tel compromis <sup>6</sup>.

En pratique, il s'avère souvent essentiel de formaliser de façon aussi détaillée que possible les différents aspects du compromis intervenu entre les parties en les intégrant en un

---

<sup>6</sup> A défaut de compromis, il est parfois possible de déboucher sur un scénario de transmission acquis "majorité contre opposition": un tel scénario comporte cependant en soi un risque d'échec important, car il ne repose en fait que sur un rapport de force qui peut s'avérer peu stable au cours du temps.

document écrit, sorte de "*charte de transmission*" ou de "*charte familiale*"<sup>7</sup> destinée à rassurer les différents acteurs de l'entreprise et à symboliser matériellement l'accord intervenu aux yeux de tous: un tel document n'a en soi aucune signification juridique<sup>8</sup>, mais il constitue souvent un moyen de pression moral très important lorsqu'il s'agit de résoudre les conflits, superficiels ou profonds, qui surgissent parfois lorsqu'il faut passer à la mise en oeuvre opérationnelle des accords intervenus.

#### **4/ Le respect des engagements pris envers l'entreprise, ses collaborateurs et les acteurs de son environnement.**

La loyauté des parties concernées par l'opération de transmission est naturellement une condition sine qua non de réussite de l'opération envisagée: le consensus dégagé, résultat d'un compromis souvent difficile à mettre sur pied, repose en grande partie sur la confiance que les parties s'accordent mutuellement. Toute attitude déloyale qui conduirait à remettre en cause cette confiance réciproque remettrait en cause du même coup le compromis à la base de l'opération de transmission et donc l'opération de transmission en elle-même.

En outre, à défaut de loyauté, la crédibilité du repreneur et/ou l'image de marque de l'entreprise sont altérées, ce qui peut rapidement occasionner des difficultés sociales ou commerciales qui peuvent mettre également l'entreprise en difficulté.

**5/ La durée de la transmission.** Quelle que soit l'entreprise, la transmission exige du temps, et même beaucoup de temps, car, on l'a déjà dit, toute opération de transmission est une opération complexe, présentant de multiples facettes: juridiques, financières, sociales, fiscales, commerciales, ...

De plus, la nécessité de préparer aussi soigneusement que possible la transmission de l'entreprise ne doit pas faire oublier que son but ultime est la continuité de l'activité créée par le cédant, et qu'il importe d'assurer, pendant toute la durée de la préparation, de l'exécution et du suivi de la transmission, une gestion quotidienne de l'entreprise aussi efficace que possible ! Le risque est grand, en effet, de voir le dirigeant-cédant consacrer une part excessive de son temps à l'opération de transmission et en oublier la gestion à court terme de son entreprise.

#### **2.3.2. Le transfert de la propriété de l'entreprise**

Pour qu'il y ait transmission d'entreprise, le transfert de son pouvoir de gestion doit s'accompagner du transfert de son pouvoir de contrôle et ce transfert du pouvoir de contrôle sur

<sup>7</sup> Le Conseil National du Patronat Français incite à ce sujet le Ministère de la Justice de son pays à donner une valeur juridique, au sein des entreprises familiales, au "Pacte Familial", document formel par lequel les enfants du chef d'entreprise s'engagent à respecter un code de bonne conduite au moment où sa succession sera ouverte, après sa démission, sa retraite ou son décès. Ainsi, un avant-projet de loi propose-t-il que le "Pacte de Famille", signé deux ans au moins avant son retrait par un chef d'entreprise de moins de 65 ans, apporte des avantages fiscaux non négligeable lors du règlement du transfert de propriété (Meyronnein, 1993).

<sup>8</sup> Il n'a d'ailleurs aucun fondement juridique !

l'entreprise implique un transfert de ses droits de propriété, moyennant paiement d'un prix entre l'acheteur (le nouvel Entrepreneur) et le vendeur (l'ancien Entrepreneur).

Le paiement de ce prix a un préalable: l'évaluation de la valeur de l'entreprise, compte tenu d'éléments à la fois bien tangibles (les actifs productifs réels présents dans l'entreprise) mais aussi d'éléments intangibles (know-how, pas de porte, clientèle, ...), dont la valorisation est susceptible de conduire à maintes discussions.

Enfin, le rapport de force existant entre l'acheteur et le vendeur et leurs motivations stratégiques différentes peuvent encore conduire à un écart, positif ou négatif, entre la valeur relativement objective de l'entreprise et le prix qui est effectivement payé pour en prendre le contrôle.

Sur le terrain, il n'est dès lors pas étonnant que les dirigeants d'entreprise rangent aux trois premières places des difficultés opérationnelles qu'ils rencontrent en matière de transmission:

1. l'estimation de la valeur de leur entreprise;
2. le financement de la reprise;
3. les dispositions légales en matière de transmission de sociétés et de succession.

#### **2.4. Le particularisme de toute opération de transmission**

Après avoir ainsi exposé l'ensemble des décisions et actes de gestion auxquels toute transmission d'entreprise donne lieu, il nous paraît important de souligner que *la transmission de toute entreprise est un cas particulier, fonction des spécificités et de l'Entreprise et de l'Entrepreneur qui la dirigeait, et qu'elle mérite à ce titre un investissement en temps de préparation considérable, sous peine d'aboutir à un type de transmission non adapté aux potentialités de l'Entreprise, aux attentes de l'Entrepreneur et aux moyens d'action et motivations des éventuels repreneurs.*

### **3. Prévention des risques et transmission d'entreprises**

Le caractère synallagmatique de toute opération de transmission et l'imbrication étroite de l'Entreprise et de son Environnement font de la transmission une opération risquée, d'une part du fait de l'importance de l'enjeu (la survie de l'entreprise et le paiement d'un prix équitable pour celle-ci) et de la multiplicité des points sur lesquels porte l'accord de transmission, et d'autre part du fait de la multiplicité des acteurs concernés par cette opération.

Les risques qui apparaissent sont de deux ordres:

#### **1°) Les risques liés aux acteurs en présence et qu'il convient de protéger**

L'objet principal de l'opération de transmission est évidemment l'*Entreprise*, dont il convient d'assurer la survie. Pour ce faire, il convient essentiellement d'assurer la protection de sa substance, à savoir essentiellement sa capacité à engendrer dans le futur des flux de revenus suffisants pour rémunérer de façon convenable l'ensemble des facteurs de production auxquels elle recourt, qu'il

s'agisse du facteur travail (par le biais des salaires), de l'outil de production (par l'investissement et l'amortissement), des matières premières (par le biais des achats de marchandises et de matières énergétiques), des infrastructures publiques ou de bien commun (par le biais des impôts et taxes diverses) ou encore du facteur capital (par le biais des dividendes, du revenu au sens large du dirigeant-proprétaire et des charges financières sur emprunts divers).

Puis viennent l'acheteur et le vendeur: l'acheteur doit obtenir des garanties sur la qualité et la valeur réelle de l'Entreprise qu'il acquiert (absence de coûts cachés ou de risques latents, réalité des contrats en cours, qualité effective de l'outil de production, ...), alors que le vendeur doit obtenir des garanties essentiellement au niveau du paiement effectif et à bonne date du prix de la transaction.

Vient ensuite l'ensemble du personnel de l'entreprise, sans lequel la continuité des activités ne peut être assurée et qui retire dans le même temps l'essentiel de ses moyens de subsistance de son activité au sein de l'entreprise.

Viennent enfin les principaux acteurs de l'environnement de l'entreprise: l'Etat et les contribuables, les tiers, les conseillers divers doivent tous être assurés que l'opération de transmission en cours ne s'effectuera pas à leurs dépens et que les obligations légales en la matière seront respectées.

Chacun de ces groupes d'acteur doit être protégé et les mesures susceptibles d'être prises à ce niveau sont à chaque fois spécifiques: aussi cette double journée d'étude nous verra consacrer une part bien identifiée de notre attention à la protection spécifique de chacun de ces acteurs.

## 2°) Les risques liés aux circonstances et aux modalités d'exercice de la transmission

Les circonstances dans lesquelles s'opère une opération de transmission ne sont pas uniques: une transmission peut être fortuite (lors de la maladie ou du décès inopiné de l'Entrepreneur), hâtive (en cas de divorce de deux conjoints propriétaires en commun d'une même Entreprise) ou au contraire être le fruit d'une longue et sérieuse préparation (dans le cadre d'une opération au caractère stratégique marqué, comme une fusion, une scission ou une acquisition, ou au terme d'un processus de succession longuement préparé dans l'entreprise familiale).

De même, les modalités d'exercice de la transmission ne sont pas uniques: si le transfert des pouvoirs de gestion ne pose en règle générale pas de problème de modalité pratique, ce n'est par contre par le cas du transfert des droits de propriété. Ce dernier peut en effet revêtir un nombre important de formes (de la simple transaction manuelle au montage sophistiqué impliquant la constitution de holdings de portage à l'étranger), que l'évolution récente de l'ingénierie fiscale et financière complexifie sans cesse et qui emportent leurs risques propres.

Aussi des exposés particuliers envisageront-ils les risques spécifiques liés aux modes de transmission survenant lors d'un décès ou suite à un divorce, lors de la cession d'un fonds de commerce ou lors de l'acquisition d'une entreprise par simple transfert de titres de propriété. Une attention particulière sera également portée au régime de la fiducie.

Mais se protéger contre le risque ne signifie pas que ce risque ne se matérialisera pas et ne se concrétisera pas en un conflit douloureux, qu'il conviendra de régler dans la mesure du possible vite

et bien, au mieux des intérêts de l'Entreprise, de l'acheteur et du vendeur et des différents constituants de l'Entreprise et de son Environnement.

Aussi sera-t-il important de consacrer la dernière intervention de ce colloque à une intervention spécifique à la problématique du règlement de ces conflits.

## 4. Une brève typologie des opérations de transmission

Mais avant d'aborder de façon plus approfondie les différentes problématiques juridiques mises en jeu lors d'une opération de transmission, il nous paraît capital de rappeler que ces opérations de transmission revêtent en pratique un nombre extrêmement varié de formes, généralement fonctions de deux critères: d'une part la taille de l'entreprise et d'autre part le caractère fortuit ou préparé de la transmission.

A titre d'exemple, le recouplement de ces deux critères permet de faire apparaître une typologie illustrative des différentes modalités de transmission généralement rencontrées en pratique:

Degré de préparation	Taille	
	Petite ou Moyenne Entreprise	Grande Entreprise
Fortuit	Décès de l'entrepreneur	Faillite brutale pour cause de problèmes de liquidités
	Divorce	Restructuration imprévue de la Maison-Mère
	Faillite subite (en cascade)	
Longuement préparé	Succession bien préparée	Restructuration stratégique
	Décroissance stratégique	Délocalisation
	Effet de la croissance	Fusion ou scission

Figure 2: Exemple de typologie des différentes modalités de transmission (critères "Taille" et "Degré de préparation").

Chacune de ces modalités possède ses contingences et ses exigences, emporte ses avantages et inconvénients, engendre des risques propres.

La structure du tissu économique belge (constitué pour rappel de 98 % de Petites ou Moyennes Entreprises, sans compter les indépendants) et l'extrême complexité aujourd'hui prise par les opérations de transmission de grandes entreprises (qui mériteraient à elles seules un colloque de

même durée) nous incite tout naturellement à consacrer l'essentiel de notre attention aux problèmes posés par la transmission des PME.

Avant de laisser la parole aux autres orateurs de cette journée, nous souhaitons toutefois mettre l'accent sur une catégorie toute particulière de PME, à savoir les entreprises familiales, qui représentent à elles seules près de 70 % du tissu entrepreneurial belge (Donckels e.a., 1993).

## 5. Aspects humains de la transmission des PME familiales

### 5.1. Définition et caractéristiques essentielles des PME familiales

Les entreprises familiales sont celles au sein desquelles les pouvoirs de contrôle et de gestion sont majoritairement aux mains d'une seule et même famille (Donckels e.a., 1993). Dans ces entreprises, les membres entrepreneurs combinent ordinairement les responsabilités de l'entité familiale et celles de l'entité économique. Quasi systématiquement, les entreprises familiales sont des Petites, voire plus rarement des Moyennes Entreprises.

A l'intérieur des PME familiales, famille et entreprise sont étroitement liées et de ce lien naît un ensemble de facteurs qui contribuent notablement à leur succès: citons entre autres l'orientation stratégique stable et partagée de l'entreprise, le sens de la tradition et de l'investissement personnel, l'aptitude à supporter les moments difficiles en s'appuyant sur une unité familiale solide (Donckels, 1989).

A contrario, cette imbrication étroite entre la famille et l'entreprise est aussi la source potentielle de nombreux conflits: les intérêts de ces deux mondes (l'entreprise et la famille) s'opposent parfois sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise ou de la famille et sur les priorités à respecter<sup>9</sup>.

Nous ne désirons pas aborder en détail, dans le cadre de la présente communication, les problèmes posés par le caractère potentiellement antagoniste des objectifs de ces deux mondes, cet aspect du problème méritant à lui seul tout un exposé.

Rappelons cependant que cette double appartenance présente un double risque: celui de subordonner l'entreprise aux intérêts familiaux d'une part, celui d'asservir la famille aux impératifs de l'entreprise d'autre part. Cette double appartenance peut se représenter par une découpe dynamique de l'entreprise et de son environnement en quatre groupes distincts, chacun d'entre eux étant susceptible d'avoir une conception particulière de l'entreprise. Cette découpe, reproduite à la Figure

<sup>9</sup> Pour Beckhard, Davis et Hollander (in Gibb Dyer Jr., 1986), l'entreprise familiale est aujourd'hui reconnue comme une entité hautement complexe, intégrée dans un système qui comprend trois composantes essentielles: la famille, l'entreprise et le marché.

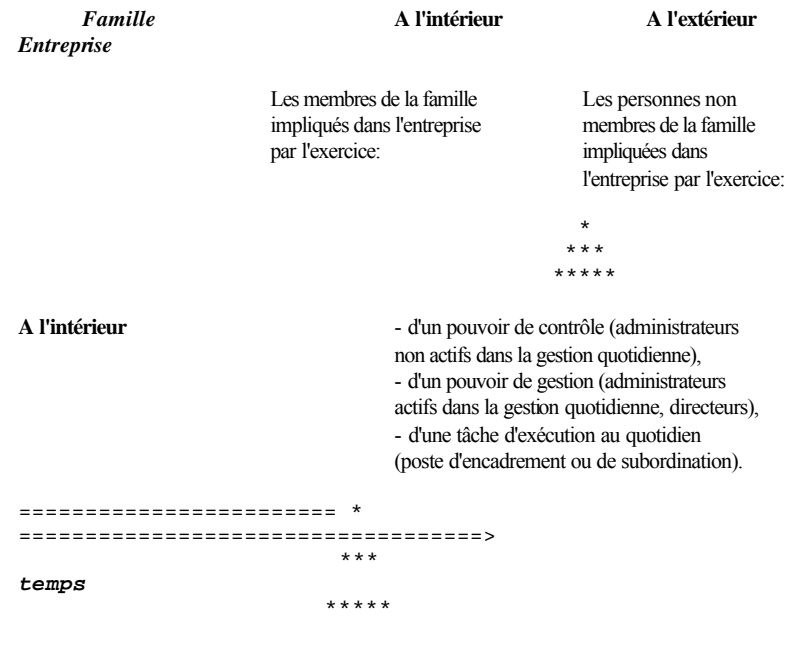
L'approche de Donckels (1986) ne se différencie guère de cette vision du problème, puisqu'elle tient compte de l'étroite imbrication/dépendance de la PME familiale à l'égard de son environnement (et notamment des forces du marché) par le biais de "l'environnement concurrentiel extérieur à l'entreprise".

3, est évolutive au cours du temps, au gré de la progression de l'entreprise le long de sa courbe de vie et au fil du parcours professionnel des différents acteurs/partenaires de la PME<sup>10</sup>.

Cette figure met en évidence le caractère antagoniste des deux entités, la famille et l'entreprise, mises en confrontation par le jeu des différents acteurs de l'entreprise. Les zones de conflits potentiels sont particulièrement soulignées.

Dès sa naissance, la réussite de l'entreprise familiale implique dès lors que soit réalisé un équilibre fondamental entre le cadre de référence de l'entreprise (ses objectifs, ses finalités, son éthique), et le cadre de référence de la famille (sa mentalité, ses valeurs affectives, son éthique) (Donckels, Frölich, 1991).

Lors de toute mutation de l'entreprise, et à fortiori lors de sa transmission, le maintien de ce fragile équilibre constitue la toile de fond de la solution au problème envisagé. A défaut de ce maintien, la confusion des systèmes de valeur de l'entreprise et de la famille peut mettre en péril la survie de la PME familiale par les effets pervers d'un des deux déséquilibres déjà cités: la subordination de l'entreprise aux intérêts de la famille d'une part et la subordination de la famille aux contraintes et objectifs de l'entreprise d'autre part.



<sup>10</sup> Cette évolution professionnelle peut amener les différents partenaires de l'entreprise à occuper tour à tour plusieurs cellules de cette découpe, d'où l'apparition d'un axe horizontal symbole du temps.



	Les membres de la famille non occupés dans l'entreprise	L'environnement concurrentiel extérieur à l'entreprise
<b>A l'extérieur</b>	- actionnaires - non actionnaires	L'environnement non concurrentiel extérieur à l'entreprise (clients, fournisseurs, Pouvoirs Publics ...)
* Zones		
*** = de conflits		
**** = potentiels		

Figure 3: Les acteurs de la relation "Famille/Entreprise"

## 5.2. Les risques inhérents à la transmission d'une PME familiale

Tout processus de transmission d'une PME familiale repose essentiellement, au vu des éléments qui viennent d'être décrits, sur un ensemble de facteurs humains. Quatre d'entre eux nous paraissent devoir retenir tout particulièrement notre attention:

- d'abord, le choix fondamental quant à la priorité à accorder à la famille ou à l'entreprise;
- ensuite le poids capital de la culture de l'entreprise familiale;
- puis le risque d'apparition du phénomène de "résistance au changement";
- enfin, la loyauté des partenaires de la transaction lors de la période transitoire au cours de laquelle les pouvoirs de gestion et de contrôle de l'entreprise passent des mains de l'ancien propriétaire/gestionnaire aux mains du nouveau dirigeant.

Il ne s'agit pas là, bien entendu, des seuls aspects humains qui surviennent lors de la transmission d'une entreprise familiale; la problématique du choix, de la formation et du rôle du successeur sont par exemple des facteurs humains tout aussi importants.

### 5.2.1. La priorité à accorder à la famille ou à l'entreprise

Nous l'avons souligné, la caractéristique essentielle de la PME familiale réside dans son appartenance conjointe à deux mondes: celui de l'entreprise et celui de la famille. Le succès ou l'échec de l'entreprise familiale dépend dès lors du maintien ou de la rupture du fragile équilibre qui naît, au cours du temps, d'une juste prise en compte des intérêts de la famille et de l'entreprise.

Logiquement, le succès ou l'échec de l'opération de transmission de l'entreprise familiale dépendent eux aussi du maintien de ce fragile équilibre et donc du choix fondamental que le repreneur, membre ou non de la famille, fera entre les intérêts de la famille et les intérêts de l'entreprise: de ce choix "émotionnel" dépend en grande partie le succès de l'opération de transmission.

Soulignons ici, avec certes beaucoup de subjectivité, que donner la priorité à la survie à long terme de l'entreprise (avec tout ce que cet objectif implique en matière de gestion professionnelle de l'affaire familiale) semble être la meilleure garantie du maintien de liens familiaux harmonieux à long terme!

### 5.2.2. La culture de l'entreprise familiale

La culture d'une entreprise peut être définie comme son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel plus ou moins partagé par tous ses membres, mode de pensée qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres de l'entreprise pour qu'ils soient acceptés par l'entreprise. La culture de l'entreprise familiale se réfère donc à l'ensemble des normes et valeurs partagées par ses composantes et aboutit à déterminer "ce qui se fait" ou "ce qui ne se fait pas" au sein de l'entreprise (Gibb Dyer, 1986) et est en fait le résultat de "l'histoire passée" de l'entreprise.

La culture d'entreprise, élément moteur de la vie de toute entreprise, voit son rôle encore accru dans les PME familiales actives à la frontière de deux mondes (ceux de l'entreprise et de la famille) dont il convient de concilier les objectifs et les attentes. Et au poste frontière de ces deux mondes se retrouve le personnage-clé de toute transmission de PME, l'entrepreneur-cédant, dont il apparaît souvent qu'il est en outre le fondateur de l'entreprise et l'âme, le moteur et l'animateur de la famille.

Les valeurs (telles que le respect du client, la qualité des produits, le bien-être des ouvriers et employés, l'accomplissement familial) et les croyances de ce personnage-clé jouent dès lors un rôle capital dans les PME familiales, car elles sont généralement confondues avec les valeurs prônées au sein de l'entreprise.

Et lorsque vient le moment de transmettre le flambeau à un successeur, le fondateur-cédant recherchera avant tout quelqu'un qui partage les mêmes valeurs que lui, de sorte qu'au travers de ce successeur, ces valeurs se perpétuent au sein de l'entreprise.

L'affectivité et les "liens du sang" jouent en l'espèce un rôle primordial dans le choix du successeur. En effet,

\* d'une part, à défaut de trouver au sein de la famille le successeur idéal, la recherche et la survivance d'un élément extérieur à la famille peuvent être ressenties comme une remise en cause des valeurs mêmes de la famille, et entraîner l'effondrement de l'équilibre patiemment atteint entre les valeurs de l'entreprise et celles de la famille;

\* d'autre part, mal interprétées, les valeurs liées à l'affectivité et aux "liens du sang" conduisent parfois, au sein des entreprises familiales, à un mode d'organisation biaisé, à l'intérieur duquel les responsabilités ne sont attribuées que sur base de ces valeurs affectives, sans qu'il soit réellement tenu compte de la compétence, de l'expérience et souvent même des désirs des personnes concernées;

ces mêmes valeurs conduisent également à la création de circuits de communication officieux, certaines informations étant réservées prioritairement aux membres de la famille; dans ce cas, il n'est pas rare que les décisions concernant l'avenir même de l'entreprise

soient prises au cours de "réunions de famille", les membres de l'entreprise extérieurs à la famille étant ensuite mis devant le fait accompli.

Culture d'entreprise, valeurs familiales partagées au sein de l'entreprise, liens du sang et affectivité, autant d'éléments difficilement perceptibles,

- que ce soit pour les éléments de la famille, immergés dans un ensemble de valeurs devenues tellement personnelles et intimes qu'il devient peu évident d'en parler,
- que ce soit pour les membres extérieurs, amenés à reprendre une entreprise dont la culture reflète les valeurs d'une famille qui leur est étrangère et dont la présence, quoiqu'il arrive, restera inscrite dans la vie de l'entreprise.

### 5.2.3. La force de l'inertie

La transmission d'une entreprise familiale est inévitablement un changement important, tant pour l'entrepreneur-cédant amené à transmettre le flambeau que pour le repreneur investi des pouvoirs de gestion et de contrôle de l'entreprise et souvent nouveau gardien des valeurs morales de la famille; ce changement est d'autant plus important lorsque l'entrepreneur-fondateur est devenu, au sein de la PME familiale, une figure emblématique, dont l'autorité est naturellement acceptée et dont l'attitude sert de modèle (Gibb Dyer, 1986) ou de référence.

Et, à l'instar de tout changement, la transmission d'une entreprise emmène dans son sillage un lot de craintes et de peurs, avouées ou non, affichées ou non, justifiées ou non, qui frappent tant le repreneur que les partenaires et collaborateurs de l'entreprise: crainte du changement en tant que tel, crainte de perdre de son pouvoir ou de son autorité, crainte liée à l'incertitude quant à la politique future de l'entreprise, crainte que "ce ne soit plus comme avant", ... .

Non prises en compte par le processus de transmission, ces craintes peuvent aboutir à un phénomène de "résistance au changement", qui se concrétise rapidement en un ensemble de dysfonctionnements qui viennent perturber la vie de l'entreprise et qui, non corrigés, peuvent mettre en péril sa survie.

Or, à l'origine de ces craintes on trouve généralement une zone d'incertitude pour les partenaires ou collaborateurs de l'entreprise: cette incertitude du lendemain est à prendre en compte rapidement lors de l'élaboration du plan de transmission de l'entreprise.

Cette prise en compte peut s'effectuer par un effort d'information adéquat: la transparence de l'opération de transmission, notamment au niveau de sa mise en oeuvre pratique et des conséquences qu'elle aura à court terme sur l'avenir des employés, ouvriers ou collaborateurs de l'entreprise, est une condition indispensable à la réussite de l'opération de transmission.

Mais l'effort d'information et de transparence ne doit pas se limiter au court terme: les objectifs du repreneur, les moyens qu'il compte mettre en place, la politique commerciale, financière ou sociale qu'il compte mettre en oeuvre au cours du temps doivent également être communiqués, négociés et le cas échéant adaptés, de sorte que les plans de développement du repreneur deviennent, par le jeu du compromis puis du consensus, ceux de l'entreprise "nouvelle version".

### 5.2.4. Loyauté et période de transition

Enfin, la loyauté nécessaire à l'établissement de la confiance entre les différents partenaires de la transaction s'avère particulièrement indispensable lors de la période transitoire au cours de laquelle les pouvoirs de gestion et de contrôle de l'entreprise passent des mains de l'ancien propriétaire/gestionnaire aux mains du nouveau dirigeant: le processus de la transmission est un processus généralement long et risqué et il importe donc que la continuité de la gestion de l'entreprise soit assurée en toute loyauté au cours de la période transitoire, de sorte que le nouveau gestionnaire/propriétaire de l'entreprise familiale prenne les leviers de commande d'une entreprise qui n'ait perdu aucun de ses atouts du fait de l'opération de transmission.

## 6. Conclusion

La problématique de la transmission d'entreprises est au coeur des préoccupations macro- et microéconomiques de cette fin de siècle. L'étude du processus de transmission montre toutefois qu'une telle opération emporte avec elle un ensemble de **risques**, liés d'une part aux circonstances et modalités de l'opération de transmission et d'autre part dérivés de l'imbrication de toute entreprise dans un environnement dont le moins que l'on puisse dire est qu'il est en constante évolution. Il importe donc de bien appréhender ces risques et d'envisager les mesures de **protection** propres à chaque acteur de la transmission.

Au terme de cet exposé, il nous semble dès lors opportun de mettre en avant les 3 mots-clés qui, à nos yeux, permettent de faciliter le succès d'une transmission d'entreprise: préparation, transparence, information.

**Préparation** car toute transmission d'entreprise est une aventure complexe, conditionnée à la fois par les valeurs et caractéristiques de l'Entrepreneur au sens large à l'origine de l'activité et par l'état de santé et les forces et faiblesses de l'entreprise en elle-même.

Il n'existe toutefois pas de solution-type au problème de la transmission, pas de modèle prêt à être directement appliqué: toute transmission d'entreprise doit être soigneusement préparée, discutée, amendée par l'ensemble des partenaires intéressés à l'opération et seul un consensus sur la solution de transmission à adopter permettra une transmission souple, rapide et réussie.

**Transparence** car l'entreprise ne vit pas en vase clos. Le personnel de l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, ses banquiers appréhendent tous les risques d'une transmission d'entreprise non réussie;

aussi est-il nécessaire de rassurer l'ensemble des partenaires de l'entreprise, en leur fournissant une **information** claire, précise et réaliste portant sur les objectifs poursuivis par le repreneur, les moyens qu'il compte mettre en oeuvre et ses conséquences pour l'ensemble des parties intéressées à la gestion et à la survie de la société.

## Bibliographie

**Barnes L., Hershon S.**, 1976, *Transferring power in the family business*, Harvard Business Review, Juillet-Août, 105-114

**Bragard L., Van Caillie D.**, 1994, *Aspects stratégiques et humains de la transmission des Petites et Moyennes Entreprises familiales: résultats d'une enquête*, in "Héritage et transmission intergénérationnelle", Chapitre 9 (De Boeck Université, Bruxelles)

**Daigne J.F., Joly X.**, 1987, Reprendre une entreprise saine. (Les Editions d'Organisation, Paris)

**Donckels R.**, 1986, *Het familiaal aspect van de onderneming: stimulans of struikelsteen ?*, KMO-Studiecentrum, UFSAL, Février, 1-7

**Donckels R., Van Caillie D. et alii**, 1993, Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique. (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME de la K.U. Brussel)

**Donckels R. e.a.**, 1989, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Editeurs, Bruxelles)

**Donckels R., Frölich E.**, 1991, *Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS*, Family Business Review, 2, 149-160

**Donckels R., Hoebeke K.**, 1989, *Vers un modèle dynamique de prise de décision pour résoudre les problèmes de succession dans les PME*, Nouvelles de la Science et des Technologies, Vol. 7, 3, 85-92

**Drousie J.**, 1989, *Les aspects humains de la problématique de la succession*, in: Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Eds, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession (Roularta Books, Bruxelles)

**Gasse Y., Theberge G., Naud J.**, 1988, *La continuité dans la PME familiale*, Revue Internationale PME, Vol. 1, 1, 43-56

**Gaultier A.**, 1980, *Pérennité et succession dans les entreprises moyennes familiales* (Editions Hommes et Techniques, Paris)

**Gibb Dyer W. Jr.**, 1986, Cultural change in family firms - Anticipating and managing business and family transitions. (Jossey-Bass Publishers, San Francisco)

**Kumps A.M., Wtterwulge R.**, 1988, *Petites et moyennes entreprises (PME), facteur de renouveau du tissu industriel en Belgique ?*, Revue Internationale PME, Vol. 1, 1, 97-114

**McGivern C.**, 1978, *The dynamics of management succession*, Management Decision, Vol. 16, 1, 32-42

**Merigot J.G., Hirigoyen G.**, 1988, *La transmission des PME familiales: un constat régional*, Revue Internationale PME, Vol. 1, 1, 57-76

**Meyronneinc J.P.**, 1993, *Bien préparer sa succession - Le 'Pacte de Famille' revient à la mode*, DEFIS, Novembre, pp. 43-46

**Annexe 1: Données statistiques**

**Tableau 1: Nombre de starters par région (période 1987-1991)**

Année	Flandre		Wallonie		Bruxelles		Belgique	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1987	25.759	50,08	17.416	33,86	8.259	16,06	51.434	100,00
1988	28.804	51,49	18.136	32,42	9.002	16,09	55.942	100,00
1989	29.476	52,53	17.731	31,60	8.906	15,87	56.113	100,00
1990	28.160	53,00	16.751	31,53	8.218	15,47	53.128	100,00
1991	27.984	53,55	16.210	31,02	8.067	15,43	52.261	100,00

**Source:** Assujettis à la TVA - INS in Donckels R., Van Caillie D. et alii, 1993, Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME de la K.U. Brussel)

**Tableau 2: Part des cessations d'activité par région (période 1987-1991)**

Année	Flandre		Wallonie		Bruxelles		Belgique	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1987	23.169	51,52	15.786	35,10	6.018	13,38	44.973	100,00
1988	24.598	52,12	16.226	34,38	6.371	13,50	47.195	100,00
1989	23.698	51,81	15.703	34,33	6.340	13,86	45.741	100,00
1990	24.821	52,01	16.144	33,83	6.756	14,16	47.721	100,00
1991	25.358	51,95	16.295	33,38	7.158	14,67	48.811	100,00

**Source:** Assujettis TVA - INS in Donckels R., Van Caillie D. et alii, 1993, Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME de la K.U. Brussel)

**Tableau 3: Nombre d'employeurs en Belgique selon la taille de l'entreprise (période 1987-1991) <sup>11</sup>**

Nombre de travailleurs	1987		1988		1989		1990		1991	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Moins de 10	144.128	85,06	159.397	85,35	164.152	85,15	166.548	84,85	167.399	84,74
10 à 99	22.912	13,52	24.891	13,33	26.079	13,53	27.149	13,83	27.652	13,95
100 à 499	2.019	1,19	2.065	1,11	2.143	1,11	2.182	1,11	2.198	1,11
500 ou plus	393	0,23	396	0,21	403	0,21	404	0,21	400	0,20
Total	169.452	100,00	186.749	100,00	192.777	100,00	196.283	100,00	198.249	100,00

**Source:** O.N.S.S. in Donckels R., Van Caillie D. et alii, 1993, Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME de la K.U. Brussel)

<sup>11</sup> En ce non compris les employeurs du trafic fluvial intérieur.

**Tableau 4: Part de l'emploi dû aux PME dans les trois communautés en 1991**

Flandre		Wallonie		Bruxelles		Belgique		
Nombre de travailleurs	%	Nombre de travailleurs	%	Nombre de travailleurs	%	Nombre de travailleurs	%	
PE *	272.110	20,78	134.740	25,81	67.141	18,25	473.991	21,54
ME	490.996	37,49	187.183	35,85	129.743	34,26	807.922	36,73
PME	763.106	58,27	321.923	61,66	196.884	53,51	1.281.913	58,27
Total de toutes les entreprises	1.309.603	100,00	522.094	100,00	367.938	100,00	2.199.635	100,00

**Source:** INASTI in Donckels R., Van Caillie D. et alii, 1993, Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME de la K.U. Brussel)

**Source:** O.N.S.S. in Donckels R., Van Caillie D. et alii, 1993, Pleins feux sur les PME - De la théorie à la pratique (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME de la K.U. Brussel)

**Tableau 5: Nombre d'indépendants en Belgique à titre principal, à titre accessoire ou comme aidants (période 1987-1991)**

	1987		1988		1989		1990		1991	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
A titre principal	513.535	76,54	519.102	76,19	528.915	76,14	535.919	76,13	545.296	76,40
A titre accessoire	79.383	11,83	83.102	12,19	87.615	12,61	91.604	13,01	94.060	13,18
Aidants	77.987	11,63	79.160	11,62	78.123	11,25	76.474	10,86	74.412	10,42
Total	670.905	100	681.364	100	694.653	100	703.997	100	713.768	100

\* Une Petite Entreprise (PE) est une PME occupant moins de 10 travailleurs, alors qu'une Moyenne Entreprise (ME) est une entreprise occupant entre 11 à 99 travailleurs.

**Table des matières**

1. Introduction .....	2
2. Processus de transmission et actes de gestion .....	5
2.1. L'Entreprise et son Environnement .....	5
2.2. Le processus de transmission d'une Entreprise.....	8
2.3. Les domaines concernés par la transmission de l'Entreprise .....	9
2.3.1. Le transfert des compétences de gestion .....	9
2.3.2. Le transfert de la propriété de l'entreprise.....	11
2.4. Le particularisme de toute opération de transmission .....	12
3. Prévention des risques et transmission d'entreprises.....	12
4. Une brève typologie des opérations de transmission.....	14
5. Aspects humains de la transmission des PME familiales .....	15
5.1. Définition et caractéristiques essentielles des PME familiales .....	15
5.2. Les risques inhérents à la transmission d'une PME familiale .....	17
5.2.1. La priorité à accorder à la famille ou à l'entreprise.....	17
5.2.2. La culture de l'entreprise familiale .....	18
5.2.3. La force de l'inertie .....	19
5.2.4. Loyauté et période de transition.....	20
6. Conclusion.....	20
Bibliographie.....	20
Annexe 1: Données statistiques.....	23
Table des matières .....	27