

**ASPECTS STRATEGIQUES ET HUMAINS DE
LA TRANSMISSION DES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES FAMILIALES:
RESULTATS D'UNE ENQUETE**

*Léopold BRAGARD **

*Didier VAN CAILLIE ***

INTRODUCTION¹

Quantitativement, les Petites ou Moyennes Entreprises, définies ordinairement dans la littérature scientifique belge comme des entités productives occupant moins de 100 personnes (Kumps, Witterwulge, 1988), constituent une part extrêmement importante du tissu économique national: le Tableau 1 montre ainsi que, de 1988 à 1991, les PME représentent plus de 98.6 % du nombre des employeurs.

| Nombre de travailleurs occupés | 1988 | | 1989 | | 1990 | | 1991 | |
|--------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Moins de 10 | 159.397 | 85,35 | 164.152 | 85,15 | 166.548 | 84,85 | 167.399 | 84,74 |
| De 10 à 99 | 24.891 | 13,33 | 26.079 | 13,53 | 27.149 | 13,83 | 27.652 | 13,95 |
| De 100 à 499 | 2.065 | 1,11 | 2.143 | 1,11 | 2.182 | 1,11 | 2.198 | 1,11 |
| 500 et plus | 396 | 0,21 | 403 | 0,21 | 404 | 0,21 | 400 | 0,20 |
| Total | 186.749 | 100.00 | 192.777 | 100.00 | 196.283 | 100.00 | 198.249 | 100.00 |

Tableau 1: Nombre d'employeurs en Belgique selon la taille de l'entreprise (période 1988-1991)

* Léopold Bragard est Professeur Ordinaire et Doyen de la Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales de l'Université de Liège.

** Didier Van Caillie est Docteur en Administration des Affaires et Premier Assistant à la Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales de l'Université de Liège.

¹ Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement le Professeur Rik Donckels, Directeur du KMO-Studiecentrum de la K.U. Brussel, dont la collaboration et les commentaires éclairés ont permis de donner à ce texte sa forme finale.

(Source : Office National de Sécurité Sociale et Donckels R. et alii, 1993, *Le Livre Blanc de la PME*, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Bruxelles)

Les Petites ou Moyennes Entreprises familiales, définies qualitativement comme des entités économiques productives au sein desquelles le pouvoir de gestion et/ou le pouvoir de contrôle sont rassemblés dans les mains d'une ou de quelques familles, constituent une part importante de cet ensemble.

Au terme d'une enquête consacrée à la gestion des ressources humaines et menée auprès de 1.000 dirigeants de PME, Donckels (1991) montre en effet que dans près de 74 % des PME belges, la propriété de l'entreprise est pour plus de 50 % dans les mains d'une seule et même famille, alors dans près de 69 % des PME belges, le pouvoir de gestion est majoritairement aux mains des membres de la famille.

Qualitativement, la PME familiale, à l'instar de toute PME, est notamment caractérisée par le rôle prépondérant qu'y joue "l'Entrepreneur" et la personnalité, les antécédents, les valeurs et objectifs de cet entrepreneur déterminent largement le comportement de "son" entreprise (Van Caillie, 1992).

Le cycle de vie de la PME familiale est dès lors logiquement lié à l'évolution professionnelle de l'entrepreneur. Et lorsque le temps est venu pour lui de passer la main aux générations suivantes, le problème de la transmission de l'entreprise vient s'ajouter au problème de la transmission du patrimoine personnel sensu stricto de l'entrepreneur.

Tout entrepreneur confronté au problème de la transmission de son entreprise s'aperçoit vite qu'il s'attaque à un problème complexe, tant d'un point de vue humain que technique.

Et pourtant ce problème revêt actuellement, en Belgique et à l'étranger, une importance particulière: le parc entrepreneurial des économies occidentales vieillit et un nombre impressionnant d'entreprises sont "A remettre" ou en voie d'être reprises par l'un ou l'autre repreneur, familial ou extérieur à la famille du fondateur de l'entreprise.

Ainsi, en Belgique, l'étude menée² en 1988 sous la direction du Professeur Donckels (1989) auprès de 1.000 dirigeants de PME familiales montre que 1 dirigeant de PME sur 3 a plus de 50 ans et que près d'1 sur 2 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.

² Cette étude est réalisée par le KMO-Studiecentrum de la Katholieke Universiteit Brussel en collaboration avec le Centre de Recherche et de Documentation PME de l'Université de Liège et constitue la pièce maîtresse de l'ouvrage:

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

En France, le problème se pose de façon tout aussi cruciale. Ainsi, Merigot et Hirigoyen (1988) montrent 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 chef d'entreprise de prendre conscience du véritable défi que constitue la transmission d'une PME et des opportunités et menaces que recèle une telle opération.

Or, dans la pratique, cette prise de conscience ne semble pas se réaliser. L'analyse des Tableaux 2 à 6, construits 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;

* 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;

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

Tableau 2: Répartition des 1 000 dirigeants de PME interrogés selon la taille de leur entreprise en nombre d'employés³

(Source: Donckels, Rik, 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)

- conformément à la logique, les dirigeants les plus âgés sont ceux qui s'occupent le plus du règlement de leur succession et qui ont déjà souvent désigné un successeur;

³ Pour chacun des tableaux 2 à 6, les données sont exprimées en pourcents et les pourcentages repris à l'intérieur du tableau sont des pourcentages calculés sur le total de la colonne, alors que la ligne et la colonne "total" donnent respectivement la répartition marginale des modalités de la question concernée.

remarquons toutefois que plus d'un tiers des dirigeants de plus de 65 ans affirme ne pas s'occuper du règlement de sa succession;

| | > 65 | 60-64 | 55-59 | 50-54 | 45-49 | 40-44 | 35-39 | 30-34 | 25-29 | < 25 | Total |
|--|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|--------------|
| Ne s'occupent pas du règlement de la succession | 34.1 | 37.2 | 38.6 | 55.8 | 64.3 | 76.7 | 84.7 | 89.5 | 95.3 | 81.0 | 67.8 |
| Successeur désigné | 52.3 | 35.7 | 38.6 | 27.5 | 18.2 | 12.2 | 4.7 | 3.2 | 3.1 | 9.5 | 18.2 |
| Successeur non désigné | 13.6 | 27.1 | 22.8 | 16.7 | 17.5 | 11.1 | 10.6 | 7.3 | 1.6 | 9.5 | 14.0 |
| Total | 4.4 | 7.0 | 10.1 | 12.0 | 14.3 | 17.2 | 17.0 | 9.5 | 6.4 | 2.1 | 100.0 |

Tableau 3: Répartition des 1 000 dirigeants de PME interrogés selon l'âge du dirigeant de l'entreprise

(Source: Donckels, Rik, e.a., 1989, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Editeurs, Bruxelles, p. 42)

- l'ancienneté générationnelle de l'entreprise est statistiquement sans effet sur le règlement de la succession;

| | 1ère générat. | 2ème générat. | 3ème générat. | Etranger | Sans réponse | Total |
|--|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------|--------------|
| Ne s'occupent pas du règlement de la succession | 67.9 | 68.2 | 66.2 | 70.3 | 57.6 | 67.8 |
| Successeur désigné | 19.3 | 17.9 | 16.9 | 14.4 | 15.4 | 18.2 |
| Successeur non désigné | 12.9 | 13.9 | 16.9 | 15.3 | 27.0 | 14.0 |
| Total | 57.5 | 22.3 | 6.5 | 11.1 | 2.6 | 100.0 |

Tableau 4: Répartition des 1 000 dirigeants de PME interrogés selon l'appartenance générationnelle du dirigeant de l'entreprise

(Source: Donckels, Rik, e.a., 1989, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Editeurs, Bruxelles, p. 42)

* les dirigeants dont la formation est peu élevée ont tendance à s'occuper plus du règlement de leur succession que ne le font les dirigeants plus formés;

| | Etudes prim. | Etudes second. infér. | Etudes second. sup. | Etudes sup. (court) | Etudes sup. (long) | Etudes Univ. | Sans réponse | Total |
|---|--------------|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------|--------------|-------|
| Ne s'occupent pas du règlement de la succession | 51.5 | 63.0 | 74.8 | 77.0 | 62.1 | 68.1 | 73.4 | 67.8 |
| Successeur désigné | 28.3 | 21.2 | 18.3 | 10.3 | 19.5 | 9.5 | 13.3 | 18.2 |
| Successeur non désigné | 20.2 | 15.8 | 6.9 | 12.7 | 18.4 | 22.4 | 13.3 | 14.0 |
| Total | 13.4 | 18.9 | 53.3 | 12.6 | 8.7 | 11.6 | 1.5 | 100.0 |

Tableau 5: Répartition des 1 000 dirigeants de PME interrogés selon la formation du dirigeant de l'entreprise

(Source: Donckels, Rik, e.a., 1989, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Editeurs, Bruxelles, p. 43)

- les dirigeants qui ont des enfants s'occupent plus du règlement de leur succession et ont souvent déjà désigné un successeur, le plus généralement parmi leurs enfants.

| | Enfants | Pas d'enfants | Total |
|---|---------|---------------|---------|
| Ne s'occupent pas du règlement de la succession | 65.6 % | 81.3 % | 67.8 % |
| Successeur désigné | 20.1 % | 6.2 % | 18.2 % |
| Successeur non désigné | 14.3 % | 12.5 % | 14.0 % |
| Total | 85.5 % | 14.5 % | 100.0 % |

Tableau 6: Répartition des 1 000 dirigeants de PME interrogés selon la situation de famille du dirigeant de l'entreprise

(Source: Donckels, Rik, e.a., 1989, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Editeurs, Bruxelles, p. 43)

Au-delà de la simple interprétation des données chiffrées présentées, nous désirons étudier de façon plus approfondie, dans le cadre de cette communication, les aspects suivants, dérivés du volet qualitatif de l'étude empirique menée auprès des dirigeants de PME familiales belges précitée:

- d'abord, nous soulignons les spécificités de la Petite ou Moyenne Entreprise familiale, entité économique active aux frontières de deux mondes, celui des affaires et de la vie de famille;

- ensuite, nous envisageons les aspects stratégiques à nos yeux les plus fondamentaux de la transmission d'entreprise, d'abord au travers des différentes étapes qui constituent la dynamique de la transmission (l'étape préparatoire de la transmission, la transmission en elle-même et la phase post-transmission), puis, à l'intérieur de ce processus dynamique, en mettant l'accent sur le transfert des compétences de gestion de l'entreprise et sur le transfert de sa propriété proprement dite;

- enfin, nous abordons les aspects humains à notre sens les plus importants de la transmission des entreprises familiales.

1. LA PME FAMILIALE, ENTITE ECONOMIQUE ACTIVE A LA FRONTIERE DE DEUX MONDES

Au sein des entreprises familiales, les membres entrepreneurs de la famille combinent ordinairement les responsabilités de l'entité familiale et celles de l'entité économique: l'étude socio-économique de l'entreprise familiale implique donc de prendre en compte d'une part les éléments économiques issus de la théorie de la firme (et plus particulièrement d'analyser les conséquences du caractère familial de l'entreprise sur les relations d'agence que l'entreprise noue avec les différents partenaires de son environnement) et d'autre part les éléments sociologiques issus de la théorie de la famille, et d'analyser le comportement des dirigeants de l'entreprise à la lumière des apports de ces deux théories.

Une approche aussi riche, où théorie et pratique multidisciplinaires s'éclaireraient mutuellement, s'avère cependant peu concevable, compte tenu du temps et de l'espace qui nous est imparti. Aussi préférons-nous opter, dans le présent contexte, pour une approche plus descriptive et factuelle des éléments qualitatifs tirés de l'enquête menée auprès de 1.000 dirigeants de PME familiales belges qui sert de base à cet exposé.

A l'intérieur des PME familiales, famille et entreprise sont donc étroitement liées et de ce lien naît un ensemble de facteurs qui contribuent notamment au succès de l'entreprise familiale: 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 différents que constituent 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, alors même qu'au sein d'une PME familiale ces deux mondes sont réunis au sein d'un même système ⁴.

Nous n'abordons pas 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 avec Donckels (1986) 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.

Etudiant dans une perspective d'agence les relations nouées entre la PME et son environnement, Donckels (1986) propose une découpe dynamique de l'entreprise et de son environnement en quatre groupes distincts, chacun partisan d'une conception particulière de l'entreprise. Cette découpe, adaptée à la Figure 1, 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 ⁵.

Ce tableau 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 mises en exergue.

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 du maintien de ce fragile équilibre, la confusion des systèmes de valeur de l'entreprise et de la famille pourrait mettre en péril la survie de la PME familiale par les effets pervers 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.

⁴ 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".

⁵ 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.

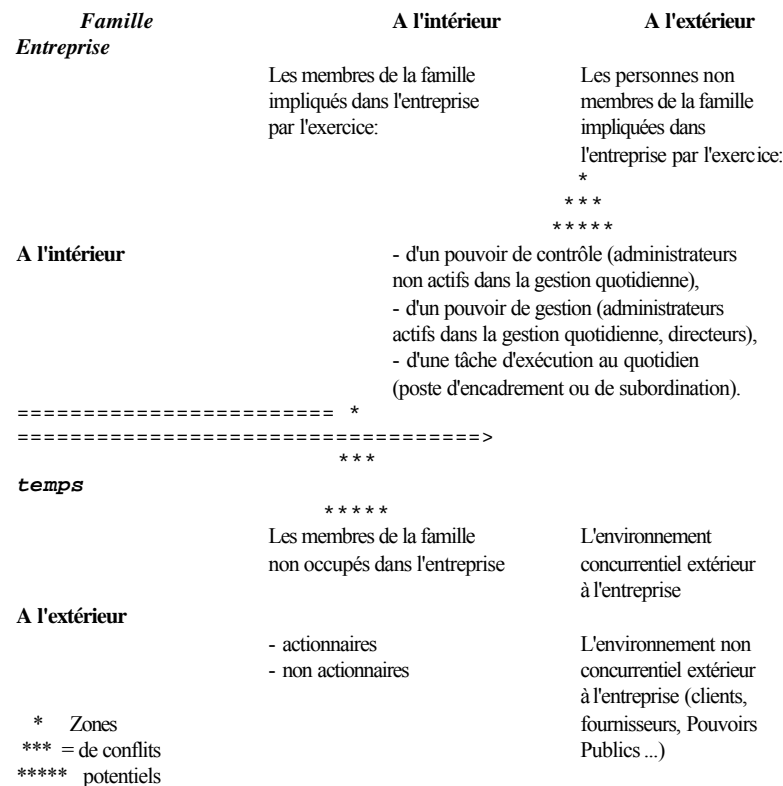


Figure I: Les acteurs de la relation "Famille/Entreprise"

2. ASPECTS STRATEGIQUES DE LA TRANSMISSION DES PME FAMILIALES

2.1. La dynamique de la transmission

Le caractère familial de l'entreprise est indéniablement la caractéristique essentielle de la problématique de la transmission dans les PME familiales et cette caractéristique a des conséquences non négligeables sur la dynamique de la transmission d'une PME.

En effet, une approche rationnelle et professionnelle du processus de transmission implique que l'époque de la transmission de l'entreprise constitue aussi l'occasion d'une réflexion stratégique sur le comportement de l'entreprise, du fait même que cette transmission implique une modification

tant au niveau de la gestion que de la propriété de l'entreprise: la recherche et l'identification de nouveaux gestionnaires et/ou de nouveaux propriétaires passe dès lors théoriquement et idéalement

- par la caractérisation du passé de l'entreprise et par l'identification de ses forces et faiblesses passées,
- par la mise en évidence des opportunités et menaces qui pèsent au présent sur la firme,
- et par la mise en évidence des différents modes de développement stratégique possibles pour l'avenir de l'entreprise.

Les processus de planification, de préparation et d'information acquièrent ainsi, au cours de la période qui précède la transmission, une importance toute particulière.

Sur le terrain, force est toutefois souvent de constater l'absence d'une telle approche rationnelle de la dynamique de la transmission, car les processus de planification, de préparation et d'information ne sont généralement pas intégrés dans les modes de gestion habituels des PME familiales: la mise en oeuvre extrêmement partielle de ces 3 processus, renforcée par le caractère profondément émotionnel de la transmission d'une PME familiale, rend encore en pratique la transmission de l'affaire familiale plus difficile.

Au niveau stratégique, le caractère "familial" de la PME familiale apparaît ainsi avoir en pratique une double conséquence:

- les problèmes, stratégiques puis organisationnels (matériels), qui se posent lors de la préparation de la transmission ou de la succession proprement dite ont des répercussions sociales et humaines non seulement sur le climat de travail au sein de l'entreprise, mais aussi au sein de la famille;

non pris en compte ou mal appréhendé, tout problème, même mineur, survenant lors de cette phase de préparation est susceptible de rompre une unité familiale souvent forte, menaçant ainsi l'avenir et de l'entreprise et de l'entité familiale;

- chaque PME ayant ses propres caractéristiques structurelles et familiales, il s'avère très difficile, voire illusoire, pour un conseiller externe de modéliser avec précision la problématique de la transmission d'entreprises familiales, tant au niveau de la stratégie de l'entreprise qu'au niveau organisationnel, financier ou juridique;

la transmission de toute entreprise familiale est un cas particulier et 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 et aux attentes de la famille.

Globalement, au vu des expériences des dirigeants de PME interrogés, la transmission d'une entreprise familiale suit toutefois 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 ainsi généralement le processus de transmission:

1°) la phase d'apparition du problème, ou "phase analytique du processus de transmission": à 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 familiaux potentiels, quels sont les autres membres de la famille et quels sont leurs désirs, des collaborateurs extérieurs à la famille exercent-ils des responsabilités au sein de l'entreprise ? si oui, quelles sont leurs attentes dans une perspective de transmission de l'entreprise ? ...);

quatre remarques s'imposent à ce stade:

a) dans le meilleur des cas, le problème de la transmission d'une entreprise familiale se pose une fois par génération, soit environ tous les 25 ans; plus rarement, le problème survient lors de la maladie ou d'un accident frappant l'entrepreneur ou lors du départ du gestionnaire de l'entreprise, lorsque la gestion au quotidien de l'entreprise a été autrefois confiée à un gestionnaire extérieur à la famille:

b) il importe toujours de définir quelles sont les attentes des différentes parties intéressées à la transmission et quelles sont les contraintes légales, structurelles ⁶, financières et fiscales qui pèsent sur le processus de transmission;

c) l'apparition de cette phase analytique dépend beaucoup de la nature des protagonistes de l'opération de transmission: ainsi, exemple classique, les repreneurs potentiels de l'entreprise familiale, souvent eux-mêmes membres de la famille, sont-ils convaincus qu'il est urgent de commencer à envisager un processus de transmission, alors même que le dirigeant amené à passer la main est souvent dans le même temps convaincu qu'il est encore trop tôt pour entamer ce processus; aussi n'est-il pas rare qu'une phase informelle préparatoire à la phase analytique proprement dite du processus de transmission voit le jour;

d) 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 de la transmission d'entreprises ne peut être réussi sans une prise de conscience par chaque partenaire potentiel intéressé à la transaction des possibilités d'action et des conséquences des choix ouverts à chacun;

2°) 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 plusieurs schémas de transmission, dont les parties intéressées discutent et négocient les différents termes, seules ou avec l'aide de conseillers

⁶ Les "charges du passé", telles que les relations nouées par le gestionnaire-propriétaire en partance avec certains clients, fournisseurs ou banquiers.

extérieurs au fait essentiellement des problèmes financiers et fiscaux posés par toute transmission d'entreprises;

b) l'importance que l'entrepreneur et sa famille consacrent 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 tienne 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 bien particulier, adapté aux spécificités de l'entreprise, aux exigences familiales et aux contraintes posées par l'environnement de l'entreprise (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; au vu de l'expérience des entrepreneurs belges interrogés, une durée située entre 6 mois et 1 an semble réaliste;

3°) la phase de mise en oeuvre de la solution, ou "**phase opérationnelle de la transmission**": cette phase se concrétise par l'accomplissement effectif des démarches, essentiellement administratives, qui parachèvent la réalisation effective de la transmission;

deux remarques s'imposent à ce stade:

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

b) cette phase est parfois suivie par une phase transitoire, au cours de laquelle l'ancien propriétaire-gestionnaire de l'entreprise conseille de façon pratique son successeur;

une durée excessive de cette phase transitoire potentielle, qui amènerait l'ancien propriétaire-gestionnaire à "cohabiter" de façon durable (plusieurs mois, voire plusieurs années) avec le repreneur est cependant nuisible, car elle est susceptible d'engendrer des conflits de compétence et de détériorer l'image de marque d'une entreprise dont les partenaires extérieurs (clients, fournisseurs, Pouvoirs Publics) ne sauraient plus qui détient le contrôle effectif.

2.2. La nature des décisions à prendre en matière de transmission de PME familiales

Mais sur quoi portent en pratique les décisions prises au cours de ce processus dynamique de transmission ? Pour l'essentiel, elles règlent le problème du transfert des compétences de gestion et le problème du transfert de la propriété de l'entreprise.

2.2.1. Le transfert des compétences de gestion

Au terme de leur étude de la problématique de la succession dans les PME familiales, Donckels et son équipe (1989) soulignent que la répartition hiérarchique des objectifs des chefs d'entreprise en matière de transmission est la suivante:

1. assurer la continuité de l'entreprise;
2. assurer un règlement équitable de la succession parmi les enfants;
3. conserver, si possible, à la fois la propriété et la gestion de l'affaire au sein de la famille.

Au niveau de la gestion au sens strict de l'entreprise, Donckels et Hoebeke (1989) soulignent par ailleurs que "l'espérance prédominante chez les dirigeants de PME est d'avoir pour successeur un de leurs enfants. C'est pourquoi il est essentiel d'analyser au plus tôt si cet espoir est réaliste".

Mais l'existence ou l'absence d'un repreneur potentiel parmi les enfants de l'entrepreneur-fondateur ne suffisent pas à faire le tour du problème de la transmission des compétences de gestion.

D'autres facteurs jouent également un rôle capital et ont pour nom:

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

Analysons tour à tour chacun de ces éléments, au vu des éléments d'information apportés par les dirigeants de PME familiales interrogés:

1/ Compétence du repreneur: la compétence du repreneur de l'entreprise doit être reconnue de tous, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise⁷.

⁷ Ce faisant, nous retrouvons la principale conclusion tirée par McGivern (1978) au terme d'une étude approfondie de nombreuses transmissions de PME familiales non réussies.

En pratique, il apparaît que les qualités humaines et l'expérience professionnelle déjà prouvées par le repreneur doivent être conformes à l'esprit régnant au sein 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 (gestion administrative et financière, gestion commerciale et gestion technique essentiellement) est à tout le moins indispensable.

Cette connaissance pratique peut par exemple s'acquérir par le biais d'une période probatoire au cours de laquelle le gestionnaire repreneur va "cohabiter" avec le gestionnaire cédant, en vivant pendant quelques semaines la vie au quotidien des différents rouages de l'entreprise: cette cohabitation s'avère vite très utile, car elle est l'occasion pour le gestionnaire repreneur d' "apprendre" l'entreprise et de prendre conscience de ses forces et faiblesses et pour le gestionnaire cédant et le personnel de l'entreprise, de prendre connaissance de la personnalité, des habitudes et du style de gestion du gestionnaire repreneur.

2/ Crédibilité du schéma de transmission mis en place: cet aspect du problème 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 de ce fait 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, qui reste à terme le principal objectif d'une transmission d'entreprises.

Ce manque de crédibilité du schéma de transmission finalement adopté peut également susciter des doutes quant à l'exercice du pouvoir de gestion effectif au sein de la société: d'aucuns ne penseront-ils pas que le manque de compétence du repreneur désigné est en fait le signe d'une transmission d'entreprise de pure forme, le pouvoir de gestion effectif restant aux mains d'un fondateur de l'entreprise qui éprouve des difficultés à accepter de renoncer définitivement au pouvoir de gestion de "son oeuvre" ?

3/ Définition claire des attributions des membres de la famille actifs au sein de l'entreprise.

Rares sont les entreprises familiales où seul le fondateur est actif au sein de l'entreprise. Aussi est-il capital, lors de la mise en oeuvre de toute transmission de PME familiale, de régler avec précision et d'obtenir un **consensus** sur les attributions, les pouvoirs, la rémunération, le plan de carrière des autres membres de la famille, que le repreneur soit lui-même issu de la famille ou extérieur à celle-ci.

A défaut, des difficultés peuvent rapidement surgir; ainsi, les membres de la famille du fondateur cédant pourraient-ils ne pas apprécier, dans un premier temps, de voir l'entreprise familiale confiée "à un étranger" et vouloir, par tous les moyens, reconquérir

un pouvoir de contrôle, certes officieux, sur un bien qu'ils considèrent un peu comme leur appartenant. Ou encore certains membres de la famille pourraient-ils, pour les mêmes raisons, être tentés de vivre autant que faire se peut aux crochets de l'entreprise, abusant des notes de frais, n'accomplissant pas avec le sérieux et la diligence nécessaire les tâches qui leur sont confiées ou imputant à charge de l'entreprise un ensemble de dépenses personnelles.

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 semblable des parties concernées aux intérêts de la famille et de l'entreprise sont dès lors des facteurs qui favorisent grandement l'obtention d'un tel compromis ⁸.

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 document écrit, sorte de "charte familiale" destinée à rassurer les différents acteurs de la famille et de l'entreprise et à symboliser matériellement l'accord intervenu aux yeux de tous: un tel document n'a en soi aucune signification juridique ⁹, 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!

Le compromis à la base de l'opération de transmission naît généralement de la confiance mutuelle que s'accordent les parties à la transaction: aussi est-il préférable de prévoir expressément, au sein même de cette "Charte familiale", des sanctions à l'encontre des partenaires qui seraient amenés à ne pas respecter l'accord conclu ou à se comporter de façon telle que la relation de confiance réciproque entre parties soit brisée.

4/ Le respect des engagements pris tant à l'égard des membres de la famille qu'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.

⁸ 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, tant au niveau de l'avenir de l'entreprise qu'au niveau de l'unité familiale, car il ne repose en fait que sur un rapport de force qui peut ne s'avérer que très temporaire et donc peu stable au cours du temps.

⁹ Il n'a d'ailleurs aucun fondement juridique !

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" (Drousie, 1989), car, on l'a déjà dit, toute opération de transmission est une opération complexe, présentant de multiples facettes: juridiques, financières, sociales, fiscales, commerciales, ...

Or, toutes les variables dont dépendent ces divers aspects sont en constante interaction. Aussi apparaît-il vite illusoire de croire que tous les problèmes vont se résoudre en même temps et qu'il n'en résultera aucun retard dans le processus de transmission initialement prévu ! Par ailleurs, l'entrepreneur cédant n'est pas la seule personne concernée par le processus: ses disponibilités en temps et le timing qu'il a prévu ne correspondront pas nécessairement avec les souhaits ou les moyens des autres partenaires de la négociation.

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, provoquant ainsi la carence du pouvoir" (Drousie, 1989).

Confortant cette opinion, Daigne et Joly (1987) conseillent aux chefs d'entreprise d'entamer l'opération de transmission dès l'âge de 50-55 ans, parce qu'un délai très long permet une transmission de meilleure qualité et parce que, en règle général, les repreneurs potentiels de l'entreprise, notamment les membres de la famille, vont, du fait de cette transmission, se retrouver eux-mêmes à un tournant de leur vie professionnelle et familiale.

Toutefois, force est de constater, après analyse des réponses formulées par les 1.000 entrepreneurs belges interrogés, que si une petite majorité d'entre eux est consciente du fait que le processus de transmission nécessite un temps de préparation et de réalisation très long, seuls les entrepreneurs qui ont déjà expérimenté, directement ou indirectement, un processus de transmission parviennent à chiffrer le délai nécessaire à une telle opération.

2.2.2. Le transfert de la propriété de l'entreprise

"Dans les PME familiales, les problèmes d'héritage et de succession vont pratiquement toujours de pair. Ceci provient du fait qu'il est généralement très difficile de distinguer le patrimoine familial du patrimoine de l'entreprise, surtout dans les PME en extension qui ont acquis leur patrimoine principalement grâce à l'autofinancement. Dès le début des activités, il convient donc d'établir une séparation stricte entre la famille et l'entreprise" (Donckels, Hoebeke, 1989), et, lorsque l'heure est venue, de régler de façon séparée les délicats problèmes fiscaux, financiers et juridiques liés aux aspects "héritage" et "transfert de la propriété de l'entreprise".

Il n'est dès lors pas étonnant que les dirigeants de PME familiales belges 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.

Après analyse de la pratique, force est à nouveau de constater que chaque cas de transmission est un cas d'espèce et qu'il est extrêmement difficile de modéliser avec précision le processus de transmission financière de l'entreprise, en raison d'une part d'une législation fiscale toujours en mouvement et d'autre part des objectifs et situations personnelles variables des partenaires à la transaction.

3. ASPECTS HUMAINS DE LA TRANSMISSION DES PME FAMILIALES

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. Parmi eux, quatre facteurs 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 progressivement 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. L'examen des entretiens menés auprès des dirigeants de PME familiales ne conduit cependant pas à les mettre en exergue.

3.1. Le choix fondamental quant à 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 extrêmement émotionnel dépend en grande partie le succès de l'opération de transmission.

Soulignons ici, avec certes beaucoup de subjectivité, que, au vu des résultats des enquêtes et entretiens qui étayent cet exposé, 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 !

3.2. La culture de l'entreprise familiale

La culture d'une entreprise familiale 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. La culture de l'entreprise familiale se réfère donc aux normes et aux valeurs partagées par ses membres et aboutit à déterminer "ce qui se fait" ou "ce qui ne se fait pas" au sein de l'entreprise (Gibb Dyer, 1986).

La culture d'entreprise, élément moteur de la vie de toute entreprise, voit son rôle encore accru dans les PME familiales, dont nous avons déjà souligné qu'elles sont 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.

Or, à la frontière de ces deux mondes vit essentiellement le personnage-clé de toute transmission de PME, l'entrepreneur-fondateur-cédant, dont il apparaît souvent qu'il est en outre 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 survénance 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 à la famille, 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.

3.3. La force de l'inertie

La transmission d'une entreprise familiale est inévitablement un changement important, tant pour l'entrepreneur-gestionnaire-fondateur de l'activité 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 dans les très nombreux cas où 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).

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 réside généralement l'existence d'une zone d'incertitude pour les partenaires ou collaborateurs de l'entreprise: l'incertitude du lendemain et la lancinante question "Et demain ? comment travaillerons-nous ? que se passera-t-il ?" sont deux éléments à prendre en compte rapidement lors de l'élaboration du plan de transmission de l'entreprise.

La prise en compte de ces deux éléments peut se faire 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 de 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".

3.4. 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 progressivement 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, du fait de l'opération de transmission, aucun de ses atouts.

CONCLUSION

Au terme de cette approche qualitative des aspects stratégiques et humains de la problématique de la transmission des PME familiales qui ressortent des entretiens menés auprès de 1.000 dirigeants de PME familiales, il nous semble opportun de mettre en avant les 3 mots-clés qui, à nos yeux, permettent de faciliter le succès d'une telle transmission: préparation, transparence, information.

Préparation car toute transmission d'entreprise est une aventure complexe, conditionnée à la fois par les valeurs et caractéristiques de la famille à l'origine de l'activité et par l'état de santé et les forces et faiblesses de l'entreprise en elle-même; compte tenu de cette complexité et malgré la profonde remise en cause personnelle qu'une telle opération implique, l'entrepreneur a tout intérêt à préparer suffisamment tôt sa succession en profitant de la relative bonne marche de son affaire pour introduire dans les esprits les éléments qui permettront la transmission souple et réfléchie de l'entreprise familiale à une nouvelle génération de gestionnaires/propriétaires.

Il n'existe toutefois pas de solution-type au problème de la transmission, pas de modèle prêt à être directement appliqué: toute transmission de PME familiale doit être soigneusement préparée, discutée, amendée par tous les 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. et Hershon S., 1976, Transferring power in the family business, Harvard Business Review, Juillet-Août, 105-114
- Daigne J.F. et 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. et alii, 1989, "A remettre: entreprises familiales" - Le problème de succession (Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, Centre d'Etude PME UFSAL Editeurs, Bruxelles)
- Donckels R. et Frölich E., 1991, Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS, Family Business Review, 2, 149-160
- Donckels R. et 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. et 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. et Witterwulge 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. et Hirigoyen G., 1988, La transmission des PME familiales: un constat régional, Revue Internationale PME, Vol. 1, 1, 57-76
- Van Caillie D., 1992, Apports de l'analyse factorielle des correspondances multiples à l'étude de la santé financière des Petites ou Moyennes Entreprises, Thèse Doctorale non publiée, Ecole d'Administration des Affaires, Université de Liège, Juillet