

Louvain School of Management

LA TRANSMISSION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

**COMMENT ASSURER UNE BONNE
TRANSMISSION ?**

Auteur: **Thomas BOHEZ**

Superviseur: **Pr. Giorgio TESOLIN**

Lecteur: **Pr. Giorgio TESOLIN**

Année académique 2019-2020

Master [60] en sciences de gestion

Résumé

Ce travail a pour objet les difficultés rencontrées lors de la transmission d'une entreprise familiale, quelle que soit sa taille. Il est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre vise à cerner les éléments majeurs permettant de définir une "entreprise familiale". Il met en évidence l'importance de la transmission dans ce genre d'entreprise. La question de la transmission du pouvoir est abordée dans le deuxième chapitre. L'accent est mis sur l'importance de la formation des successeurs. La question, tout aussi essentielle, de la transmission des connaissances et surtout des savoirs implicites est envisagée. Est également considérée la question de l'accueil de membres non familiaux, soit dans la gestion quotidienne soit dans le conseil d'administration. Le troisième chapitre est consacré aux différentes pratiques de transmission de propriété qui contribuent à assurer la succession en évitant autant que possible les situations conflictuelles. Le quatrième chapitre dégage et synthétise les différentes causes d'échec de la transmission intrafamiliale et les différents facteurs, tant humains qu'économiques, qui entravent celle-ci. Le cinquième et dernier chapitre propose les outils et les conseils permettant de faciliter ce processus. Les quatre outils qui y sont présentés sont le plan de succession, la convention d'actionnaires, la charte familiale et le conseil de famille. Enfin, la communication occupe une place primordiale dans le long processus de transmission.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce travail de fin d'études.

Dans un premier temps, je tiens à remercier mon promoteur, Pr. G. Tesolin, de m'avoir permis de cibler mon sujet et de m'avoir fourni de la documentation utile à la réalisation de ce travail.

Je tiens aussi à remercier N. Mélice, A. Mélice et D. Giovannangeli pour leur relecture et leurs conseils de rédaction.

Enfin, je remercie Ph. Bohez pour m'avoir fait part de ses connaissances et de son expertise sur les entreprises familiales ainsi que pour son soutien tout au long de la rédaction de ce travail.

Table des matières

1	Introduction	1
2	Les entreprises familiales	3
2.1	Définitions	3
2.2	Les entreprises familiales en Belgique	4
2.3	Solvay	6
2.3.1	Description de l'entreprise	6
2.3.2	Actionnariat de Solvay	6
2.4	L'importance de la transmission dans les entreprises familiales	7
2.4.1	La loi des trois générations	7
2.4.2	Exemple d'une entreprise	8
3	La transmission du pouvoir	10
3.1	Le processus de transmission du pouvoir	10
3.1.1	La transmission intrafamiliale	10
3.1.1.1	Modèle de Lambrecht et Pirnay	10
3.1.1.2	Modèle de Le Breton-Miller	13
3.1.2	La transmission du savoir	14
3.2	Choix du successeur familial	14
3.3	Recours à des managers externes	15
3.3.1	Accueil d'externes dans le conseil d'administration	18
3.4	Cas Solvay	19
4	La transmission des avoirs	22
4.1	La transmission de propriété intrafamiliale	22
4.2	Diversification du patrimoine	24
4.3	Donner ou vendre?	25

4.4	Cas Solvay	25
5	Echec du processus de transmission	26
5.1	Les causes d'une mauvaise transmission	26
5.2	Facteurs entravant la transmission intrafamiliale	26
6	Assurer la réussite	32
6.1	Plan de succession	33
6.2	Convention d'actionnaires	33
6.3	Charte familiale	34
6.4	Conseil de famille	35
6.5	Communication lors du processus de transmission	36
7	Conclusion	37

Chapitre 1

Introduction

La question de la transmission dans les entreprises familiales est essentielle pour assurer la survie et le bon fonctionnement de celles-ci. La transmission concerne deux types de transferts : le transfert de propriété, à savoir la transmission des avoirs, et le transfert du management, à savoir la transmission du pouvoir. Ces deux types de transferts peuvent s'effectuer séparément et à des moments différents.

Dans un premier temps, nous discuterons la notion d'entreprise familiale et présenterons plusieurs définitions. En effet, il n'existe pas de définition officielle ; il est donc important d'en présenter plusieurs afin d'en dégager une vue d'ensemble. L'importance qu'il convient d'accorder à la transmission sera ensuite illustrée à l'aide de l'exemple Gucci.

La transmission d'une entreprise consiste en un processus qui doit être mûrement réfléchi et anticipé pour éviter les erreurs les plus communes. Ce travail présentera deux modèles de transmission de la gestion. Nous verrons que ceux-ci se déroulent en plusieurs phases et mettent tous les deux l'accent sur la formation du successeur autant dans l'entreprise familiale qu'à l'extérieur. Et que pour ce faire, certaines entreprises ont recours à un manager externe pour la gestion quotidienne et/ou accueillent des externes dans le conseil d'administration. Nous présenterons ensuite les avantages et les inconvénients liés à ces pratiques. La transmission de propriété sera abordée et plusieurs processus seront décrits. La diversification du patrimoine fera aussi l'objet d'une attention particulière.

La transmission n'étant pas une étape facile dans la vie d'une entreprise familiale, il était important de mettre en avant les causes possibles d'un échec de cette transmission.

Une étude très détaillée de De Massis et al. (2018) à ce sujet nous permettra d'en identifier les causes les plus fréquentes.

Enfin, le dernier chapitre sera consacré aux outils à mettre en place pour s'assurer au mieux d'une bonne transmission. Nous rappellerons aussi l'importance d'une bonne communication lors de ce processus. En effet, le manque de communication est souvent pointé du doigt comme la première cause d'échec.

La transmission constituant un sujet complexe, il ne nous sera certes pas possible de répondre à tous les problèmes qu'elle soulève. Nous nous concentrerons sur les erreurs à ne pas commettre et donnerons quelques outils à mettre en place pour en assurer la réussite. Ce travail s'applique aussi bien aux petites entreprises familiales de quelques employés qu'aux grandes entreprises qui ont l'intention de conserver leur caractère familial. Des exemples tirés de l'entreprise familiale belge Solvay permettront d'illustrer certaines pratiques utilisées lors de la transmission.

Chapitre 2

Les entreprises familiales

2.1 Définitions

Ce travail étant basé sur les entreprises familiales, il s'agit de définir cette notion. De nombreuses définitions sont présentées dans la littérature. Ces définitions s'appuient, la plupart du temps, sur des données vérifiables et se concentrent généralement sur deux critères clés. Ces deux critères sont, d'une part, le pourcentage d'actions appartenant à la famille et, d'autre part, le pourcentage des droits de vote de la famille. D'autres critères comme la composition du conseil d'administration, ou la génération impliquée dans la gestion, ou encore la volonté de transmettre l'entreprise à la génération suivante, peuvent aussi être pris en compte. Trois définitions sont présentées dans cette section dans le but de donner une idée générale de ce qu'est une entreprise familiale.

Daspit et al. (2015) définissent une entreprise familiale comme une entreprise détenue par les membres d'une même famille et qui a l'intention de rester dans les mains de la famille. Ils soulignent que "*la vision familiale et l'intention de la pérennisation générationnelle sont parmi les caractéristiques les plus importantes permettant de distinguer une entreprise familiale d'une entreprise non familiale*". (cité par Crutzen et al., 2016 :6)

Une autre définition des entreprises familiales est donnée dans une publication de l'Université de Saint-Gall en Suisse en collaboration avec la société EY (Ernst & Young, 2019 :3). Ces dernières publient chaque année le classement des 500 plus grosses entreprises en terme de chiffre d'affaires au monde. Pour être considérée comme familiale, une entreprise doit remplir l'ensemble des critères suivants :

- L'entreprise doit être dirigée par la seconde génération ou plus.
- Au moins un membre de la famille doit être impliqué dans la gestion de l'entreprise.
- Pour les entreprises non-cotées en bourse, la famille doit posséder au moins 50% des actions et des droits de vote.
- Pour les entreprises cotées en bourse, ce pourcentage s'élève à 32%.

Cet index ne tient pas compte des entreprises de première génération, dont beaucoup d'entreprises technologiques, qui sont considérées comme des entreprises entrepreneuriales. Celles-ci ne seront considérées comme des entreprises familiales que lorsque la deuxième génération sera impliquée dans la gestion.

La dernière définition retenue est celle de la *European Family Businesses* (EFB). Elle est aussi utilisée par la Fédération des Entreprises Familiales de Belgique (FBN Belgium). Une distinction est faite entre les entreprises cotées en bourse et celles qui ne le sont pas. Pour les non-cotées en bourse, la majorité des droits de vote doit appartenir au fondateur ou à sa famille. Pour celles cotées en bourse, seulement 25% des droits de vote sont nécessaires. De plus, il faut qu'au moins un membre de la famille soit actif dans le management ou dans la gouvernance de l'entreprise.

D'autres définitions de l'entreprise familiale aux critères plus ou moins contraignants peuvent être aisément trouvées dans la littérature. Lors de la lecture d'articles ou d'études, il importe donc de connaître la définition et les critères utilisés.

2.2 Les entreprises familiales en Belgique

Cette section vise à donner une image des entreprises familiales dans le paysage économique belge. Elle met l'accent sur leur poids dans notre société et ce qui explique le nombres d'études qui leur sont consacrées.

La Fédération des Entreprises Familiales de Belgique donne quelques chiffres sur son site internet. En Belgique, les entreprises familiales représentent :

- 77% de toutes les entreprises employant du personnel ;

- 55% de toutes les entreprises employant au moins 200 salariés ;
- 45% de l'emploi total ;
- 33% du PIB du pays.

Secteurs d'activités

La banque d'affaires Degroof Petercam en collaboration avec des chercheurs de la KU Leuven (*Katholieke Universiteit Leuven*) a réalisé un baromètre des entreprises familiales belges en 2018. Celui-ci est fondé "sur un échantillon de 469 entreprises familiales. La définition adoptée est la suivante : l'actionnariat est majoritairement familial (au moins 50%) ou l'entreprise compte au moins un membre de la famille parmi ses dirigeants. La répartition des secteurs d'activités est représentée sur le graphique 2.1. Les secteurs de l'industrie et de la construction représentent à eux seuls presque 50% des entreprises sondées. D'autres enquêtes donnent des chiffres semblables ; c'est pourquoi cet échantillon peut être considéré comme relativement représentatif des entreprises familiales en Belgique." (Lambrecht & Broekaert, 2018 :5)

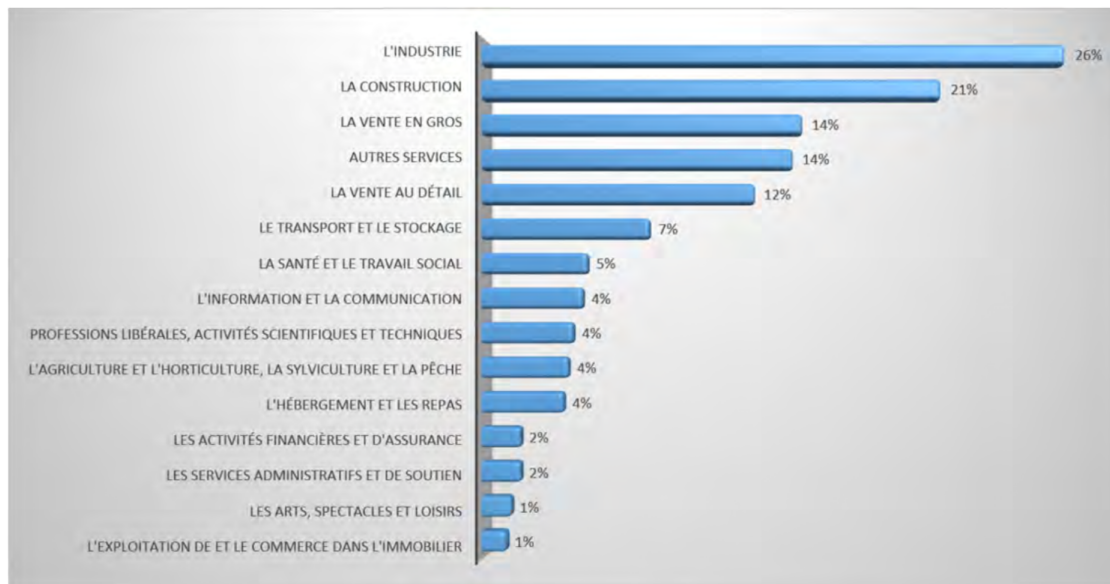


FIGURE 2.1: Secteurs d'activité des répondants. (Lambrecht & Broekaert, 2018 :5)

Exemples d'entreprises familiales belges

Les entreprises familiales sont nombreuses en Belgique comme le montrent les statistiques présentées plus haut. Parmi les plus connues figurent notamment AB Inbev, Solvay, Maison Dandoy, Brooze, Delhaize, Lotus Bakeries, etc. La liste est longue. Nous effectuerons une description plus détaillée de l'entreprise Solvay dans la section suivante.

2.3 Solvay

Nous utilisons la société belge Solvay à titre d'exemple de certaines pratiques mises en place lors de la transmission. Il convient dès lors de décrire cette entreprise. Le livre *Solvay : Une entreprise au coeur de l'histoire* de Kenneth Bertrams (2013) constitue la source d'information première des exemples considérés ici.

2.3.1 Description de l'entreprise

Solvay est une entreprise active dans la chimie et les matériaux. Elle fut créée en 1863 en Belgique par Ernest Solvay. Elle compte aujourd'hui plus de 24000 employés et est active dans 64 pays. Son chiffre d'affaire dépassait les dix milliards d'euros en 2019. L'entreprise est aujourd'hui dirigée par la huitième génération. Il y a, à ce jour, 2500 actionnaires descendants du père-fondateur. (Riepl, 2016)

2.3.2 Actionnariat de Solvay

Cette section présente l'actionnariat de l'entreprise au 31 décembre 2019. La structure actionnariale est présentée à la FIGURE 2.2. La partie en bleu clair représentant approximativement 64% correspond aux actions en bourse. Solvac est une holding dont les actifs consistent exclusivement en une participation de plus de 30% dans la société Solvay. Les actionnaires apparentés aux familles fondatrices, soit environ 2500 personnes, détiennent 77% des parts de Solvac. (Solvay, 2019 :31) Par conséquent, ces derniers détiennent plus de 23% des parts de Solvay. De nombreux descendants détiennent aussi des parts de Solvay en plus de leur participation dans Solvac.

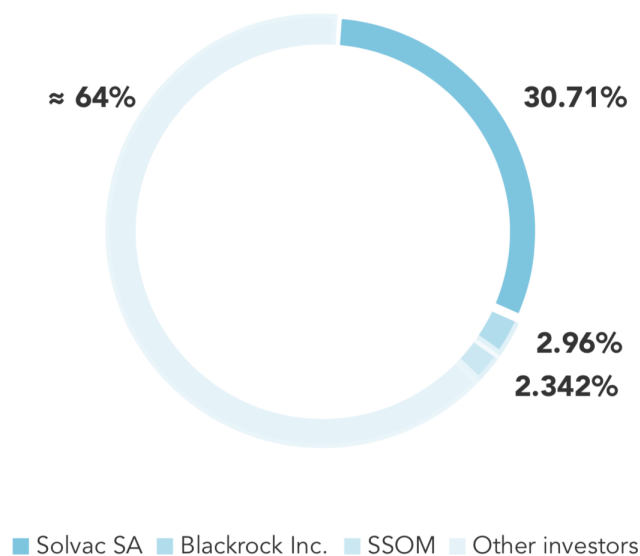


FIGURE 2.2: Structure actionnariale de Solvay en 2019. (Solvay, 2019 :31)

L'entreprise Solvay est sans nul doute une entreprise familiale, non seulement en raison de l'implication de la famille Solvay et des familles apparentées dans sa gestion, mais aussi sur le plan de la prise de décision sur le court terme et le long terme, et ce, tout au long de l'histoire de l'entreprise. De plus, une partie non négligeable des parts de l'entreprise a toujours appartenu à des membres de la famille. Bertrams (2018) nous dit : "*La notion d'entreprise familiale s'applique tout particulièrement à Solvay & Cie dans la mesure où les histoires de l'entreprise et de la famille s'y entremêlent*".

2.4 L'importance de la transmission dans les entreprises familiales

Cette section vise à montrer que la question de la transmission dans une entreprise familiale est essentielle. En effet, les chances de survie d'une entreprise diminuent de génération en génération.

2.4.1 La loi des trois générations

On retrouve cette loi des trois générations à de nombreuses reprises dans la littérature. Elle peut être résumée par les adages suivants : "*La première génération créée, la*

deuxième développe et la troisième coule l'entreprise." Ou encore : "*Le père fonde, le fils développe et le petit-fils dilapide*".

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les chances de survie d'une entreprise familiale diminuent à chaque passage de génération. D'après Cacogne (2018), 30% des entreprises survivent au passage de la deuxième génération. Ces chances ne sont plus que de 12% pour la troisième génération et de seulement 3% pour la quatrième.

Cette loi des trois générations est décrite par Bertrams (2013) sous le nom d'*effet Buddenbrook*. Dans son livre, il montre l'importance à accorder à cette transmission de pouvoir dans les entreprises familiales pour éviter leur déclin. Bertrams illustre ses propos en évoquant *l'effet Buddenbrook*. L'expression fait allusion au roman de Thomas Mann paru en 1901, "*Les Buddenbrook, le déclin d'une famille*". Ce roman relate l'histoire d'une famille allemande de marchands dont l'entreprise s'est effondrée suite à une crise de succession entre la deuxième et la troisième génération.

2.4.2 Exemple d'une entreprise

Les exemples d'entreprises pour lesquelles la transmission s'est mal passée sont nombreux. Ces échecs aboutissent soit à la faillite de l'entreprise, soit à la vente de celle-ci à un tiers, celle-ci perdant du même coup son caractère familial. Ces échecs amènent souvent des déchirements familiaux irréversibles, des pertes de valeur, des frais de procédures, ...

L'exemple choisi pour ce travail est celui de la famille Gucci, tel que le décrivent Sekulich (2018) et le site internet *Forbes* (1999). Ce cas illustre parfaitement la loi des trois générations. Guccio Gucci ouvrit la première boutique de maroquinerie, en 1921, à Florence en Italie. A la mort de Guccio en 1953, les parts de la société furent divisées équitablement entre chacun de ses trois enfants, et le fils aîné Aldo prit le contrôle de l'entreprise familiale. L'un des deux autres frères mourut prématurément, sans successeur. La société fut donc divisée entre Aldo et son frère à hauteur de 50% chacun. Aldo donna directement 10% de ses parts à ses trois fils, chacun disposant donc de 3.3%. Aldo développa et internationalisa l'entreprise familiale.

Les problèmes commencèrent lorsque la troisième génération, c'est-à-dire les enfants d'Aldo et leurs cousins, fut impliquée dans la gestion de l'entreprise. L'un des fils d'Aldo, Paolo décida de lancer sa gamme de vêtements contre l'avis de tous. Il fut licencié de l'entreprise. Pour se venger, Paolo dénonça l'évasion fiscale de son père, lequel écopa d'une peine de prison.

A la mort du frère d'Aldo, son fils unique Maurizio, disposant alors de 50% de l'entreprise, prit le contrôle de l'entreprise avec son cousin Paolo. Paolo finit par dénoncer l'évasion fiscale de son cousin comme il l'avait fait avec son père, ce qui força Maurizio à s'exiler en Suisse. La coopération entre les deux cousins fut un désastre total pour l'entreprise. Celle-ci était au bord de la faillite lorsqu'un fonds d'investissement du Bahrein racheta la totalité de l'entreprise et se débarrassa des membres de la famille en 1993. La société put être sauvée et remise sur pied pour connaître le succès qu'elle connaît aujourd'hui. Elle fut ensuite achetée par le groupe *Pinault-Printemps-Redoute*, aujourd'hui appelé *Kering*. Pour terminer la saga familiale, Maurizio fut assassiné en 1995, crime dont sa femme fut jugée coupable.

Bien qu'illustrant un cas extrême, cette histoire démontre toute l'importance à accorder à la transmission. Dans ce cas, les échecs dus à la transmission menèrent à la sortie de l'entreprise du patrimoine familial ainsi qu'à des conflits irréversibles entre les différents membres de la famille.

Chapitre 3

La transmission du pouvoir

3.1 Le processus de transmission du pouvoir

Cette section est consacrée au processus de transmission. Comme nous l'avons remarqué plus haut, la transmission est un processus qui doit être réfléchi et anticipé. Plusieurs processus sont décrits dans la littérature, comportant plus ou moins de phases. Bien qu'aucun modèle ne soit parfait, deux modèles différents de la transmission intrafamiliale seront présentés dans ce travail. La transmission à un (des) manager(s) externe(s) sera aussi étudiée. Les entreprises sont souvent réticentes à cette dernière idée qui pourtant, selon des études, serait fructueuse.

3.1.1 La transmission intrafamiliale

3.1.1.1 Modèle de Lambrecht et Pirnay

Le premier modèle de transmission intrafamiliale est celui proposé par l'Institut de l'Entreprise Familiale (Lambrecht et Pirnay, 2008). Ce modèle a été établi sur la base d'une enquête réalisée auprès de 11 entreprises familiales belges petites, moyennes et grandes. Ces entreprises relèvent de domaines différents et sont gérées par des générations différentes (de la première à la quatrième). Plus de détails peuvent être trouvés dans cette étude.

Ce modèle se compose de quatre phases : la phase d'*interpreneuriat*, la phase de *développement personnel continu*, la phase *trajet d'intégration* et la phase de *succession*. Une cinquième phase, appelée phase de *post-succession*, est évoquée et peut avoir du sens

dans certains cas où des tensions subsisteraient après la succession. Considérons chacune de ces phases.

Phase d'*intrepreneuriat*

Ce modèle considère la transmission comme un processus pouvant durer plusieurs années. C'est pourquoi cette phase commence dès la naissance des successeurs familiaux et se termine à la fin de leurs études. Durant cette période, le cédant va inculquer ce que les auteurs de cette étude appellent la *familiness*. Ce terme comprend les connaissances professionnelles et d'entreprise, les traits de caractère d'un entrepreneur tels que la motivation, la persévérance ou encore la confiance en soi. Cette notion reprend aussi les valeurs telles que l'honnêteté, la modestie et le respect. Les auteurs soulignent l'importance de ces valeurs qui sont essentielles à la culture de l'entreprise familiale. Et enfin, c'est lors de cette phase que l'on inculque l'esprit d'entreprise qui lie les différentes générations entre elles, mais aussi la famille avec l'entreprise.

Cette *familiness* s'acquiert via l'éducation, mais aussi en fréquentant l'entreprise dès le plus jeune âge. Selon les entreprises familiales interrogées, l'esprit de famille serait essentiel au bon fonctionnement ainsi qu'à la pérennité d'une entreprise familiale, comme en témoigne cette successeure d'une entreprise familiale : "*L'entreprise familiale est source de fierté, nous avons donc envie de la faire perdurer*" (Lambrecht et Pirnay, 2008). De plus, une absence d'esprit de famille nuirait à la culture d'entreprise ainsi qu'aux relations avec les clients, fournisseurs ou même avec les employés.

Phase de *développement personnel continu*

Cette phase permet au successeur d'acquérir une expérience professionnelle en dehors de l'entreprise familiale. De cette manière, il va pouvoir se développer sur un plan à la fois personnel, social et professionnel. Il s'agit d'une période d'émancipation pendant laquelle le successeur gagnera en ouverture d'esprit, en confiance en soi, en persévérance ou encore en sagesse. En outre, il gagnera en connaissances professionnelles et en compétences de gestion. Cette expérience en extérieur fournit de la légitimité au successeur vis-à-vis des employés de l'entreprise. De cette façon, il prouve qu'il mérite de reprendre les rennes

de l'entreprise. L'expérience acquise dans une autre entreprise permet aussi, lorsque le successeur revient dans l'entreprise familiale, d'apporter de nouvelles connaissances et, d'une certaine façon, de faire bénéficier l'entreprise familiale d'un point de vue externe.

Les entreprises interrogées considèrent cette étape comme cruciale. Celle-ci commence donc à la fin des études du successeur et devrait varier entre 2 et 5 ans selon les auteurs de cette étude.

La phase dite de *trajet d'intégration*

Cette étape débute lorsque le successeur est officiellement engagé dans l'entreprise familiale. Si le successeur est allé travailler dans une entreprise extérieure, cette phase dure environ 5 ans, contre 12 ans dans le cas contraire.

En travaillant côte à côte avec le cédant, le successeur va développer des connaissances techniques et commerciales mais aussi des savoirs implicites de l'entreprise familiale. L'étude souligne l'importance de laisser de l'espace au successeur afin que celui-ci apprenne de ses propres erreurs, mais aussi pour qu'il puisse apporter de nouvelles impulsions à l'entreprise notamment grâce à l'expérience acquise à l'extérieur le cas échéant. C'est pendant cette période que le successeur va se construire sa propre identité afin de se faire respecter par tous les membres de l'entreprise. Il est même conseillé d'occuper de nombreux postes dans l'entreprise pendant cette période afin de se rendre compte de la réalité du terrain. Un entrepreneur explique par exemple qu'il a effectué un stage de plusieurs mois comme ouvrier dans l'entreprise familiale.

Cette phase s'effectue en parallèle avec une période de transition pour le cédant. Celui-ci doit se préparer tout doucement à la fin de son rôle de dirigeant et au début de son rôle de conseiller.

La phase de succession

Cette dernière phase survient lorsque le successeur est officiellement en charge de la gestion quotidienne de l'entreprise. Le cédant, pour sa part, reste dans l'entreprise en tant que conseiller mais ne s'occupe plus de la gestion des affaires courantes ou opérationnelles,

si ce n'est à la demande explicite de son successeur. Il s'agit, pour le cédant, de faire part de son expérience professionnelle sans pour autant supporter la lourde charge de travail. Il garde cependant sa fonction dans le conseil d'administration et peut dès lors assurer la continuité de l'entreprise familiale.

3.1.1.2 Modèle de Le Breton-Miller

Le deuxième modèle de transmission intrafamiliale présenté dans ce travail est celui proposé par Le Breton-Miller et al. (2004) et repris par Crutzen et al. (2016 :7). Celui-ci comporte trois phases. Une fois de plus, ce modèle considère la transmission comme un processus plutôt qu'un événement ponctuel. Dans ce modèle, la transmission commence lorsque le cédant manifeste l'intention de céder l'entreprise à un membre de la famille et se termine lorsque le successeur est officiellement en charge de la gestion de l'entreprise familiale.

La première phase consiste en l'établissement des règles de base (*ground rules*). Il s'agit d'établir les règles de la transmission et de s'assurer que la vision du futur de l'entreprise est partagée par le cédant et son successeur. Une vision partagée lie les générations et permet une bonne transmission. Cette phase concerne la planification de la transmission et reprend les étapes suivantes :

- Établir les règles de la transmission et les communiquer.
- Identifier le successeur potentiel.
- Créer le plan de succession.

La deuxième phase consiste en l'accompagnement et le développement du successeur. Pendant cette période, les compétences du successeur sont évaluées. Cela permet d'établir ses lacunes afin de le former. Cette formation passe par l'éducation formelle mais aussi via un apprentissage sur le terrain. Cette phase est aussi dédiée au développement de sa carrière soit dans l'entreprise familiale, soit dans une autre entreprise. Le cédant est impliqué dans la préparation de son successeur. Cette phase mêle en quelque sorte les phases 1, 2 et 3 du modèle expliqué ci-dessus.

La troisième phase concerne la transition et l'installation. C'est durant cette période que le cédant lègue progressivement le leadership à son successeur. Tout le processus est constamment évalué et remis en question.

3.1.2 La transmission du savoir

Comme l'ont montré les deux modèles, la transmission du pouvoir ne peut se faire sans la transmission du savoir. La recherche de Lambrecht et Pirnay (2008) rappelle l'importance des connaissances implicites. Il s'agit notamment d'histoires liées aux clients ou aux fournisseurs. Toutes ces connaissances contribuent à la richesse de l'entreprise. Cependant, bien que le successeur soit plongé depuis son plus jeune âge dans l'entreprise familiale et qu'il y ait travaillé pendant plusieurs années, cette connaissance ne se transmet pas entièrement de manière implicite. Les auteurs expliquent que "*Le simple fait d'avoir baigné dans l'entreprise familiale depuis sa tendre enfance est une condition nécessaire mais pas suffisante pour que cette connaissance implicite soit transmise à la génération suivante*". (Lambrecht et Pirnay, 2008 :20) Ainsi, la question de savoir si le cédant ne garderait pas un peu de cette connaissance pour conserver un peu de pouvoir et d'influence est soulevée.

3.2 Choix du successeur familial

Le choix du successeur familial n'est pas un choix facile surtout au fur et à mesure des générations. Ce choix peut être source de nombreuses tensions au sein de la famille et mener à la perte de l'entreprise. Cette section vise à mettre en évidence les éléments permettant de faire ce choix crucial bien qu'il n'y ait pas de solution parfaite. Lorsque le successeur n'est pas clairement identifié, une sélection rigoureuse et aussi objective que possible est nécessaire. L'article d'Adam (2019) donne une série de critères à prendre en compte lors de cette sélection :

- *Les connaissances et le savoir-faire* : ces critères peuvent s'acquérir après la désignation du successeur potentiel, comme le montrent les modèles présentés ci-dessus.

- *L'expérience et l'implication antérieure dans l'entreprise* : tout comme au point précédent, ces critères peuvent s'acquérir pendant le processus de transmission.
- *L'envie* : reprendre les rennes de l'entreprise n'est pas une tâche facile et peut s'avérer être un fardeau. C'est pourquoi la motivation et l'envie sont des critères essentiels pour le choix d'un successeur.
- *La vision à long terme* : il est important que le successeur puisse se projeter dans l'avenir et qu'il ait la pérennité de l'entreprise comme objectif. De plus, il est important que cette vision à long terme soit partagée à la fois par l'ancienne et la nouvelle génération.
- L'intention de faire *perdurer les valeurs familiales* ainsi que la *réputation de l'entreprise*.
- *La préférence pour le business familial*. Il est important que le successeur décide de lui-même de reprendre l'entreprise et non que cela lui soit imposé. Si le successeur a l'impression de renoncer à une autre carrière, sa motivation risquerait d'en pâtir.
- *L'esprit entrepreneurial* : le successeur se doit d'être "à la fois rigoureux et innovant, prudent et visionnaire". (Adam, 2019)

3.3 Recours à des managers externes

Dans cette section, nous passerons en revue les motivations des entreprises familiales à engager un manager externe ainsi que les avantages et les inconvénients de cette démarche. Le profil type des managers externes ainsi que les postes qui leur sont proposés seront aussi présentés.

Les entreprises familiales sont souvent réticentes à l'idée de céder une partie du pouvoir à des experts externes à la famille. Cette réticence peut être expliquée par plusieurs facteurs. Les deux principaux sont, d'une part, la peur de la perte de contrôle et de pouvoir, et d'autre part, la peur que le manager externe ne fasse passer ses propres intérêts avant ceux de l'entreprise. L'étude de Crutzen et al. (2015 :13-14) a montré l'importance des aspects émotionnels dans les facteurs de réticences. En effet, en faisant appel à un

manager externe, les membres de la famille craignent une perte d'identité familiale de l'entreprise. De plus, la volonté de perpétuer la dynastie familiale à la tête de l'entreprise peut être un frein à cette démarche.

Le recrutement d'un ou de plusieurs manager(s) externe(s) peut être fait soit par nécessité, soit par choix. Cette même étude donne trois situations dans lesquelles un manager externe est engagé par nécessité. La première situation est celle où aucun successeur familial n'est trouvé lors de la succession. Cela peut arriver dans le cas où il n'y a tout simplement pas de successeur, ou lorsque les successeurs potentiels n'ont pas les qualifications requises ou le soutien du reste de la famille. La période de transition de l'ancienne génération à la nouvelle peut aussi nécessiter de faire appel à un manager externe. Il s'agit d'une solution provisoire qui facilite la passation de pouvoir et permet, le cas échéant, au successeur familial de se former à sa future fonction. Cela peut se produire par exemple lors de la disparition soudaine du dirigeant. La dernière raison évoquée est celle d'un conflit interne à la famille déjà présent dans l'entreprise. Dans ce cas, un manager externe est recruté pour sa neutralité.

Le recrutement d'un manager externe peut aussi se faire sur une base volontaire, notamment pour éviter des tensions ou des conflits entre les membres de la famille qui, sans cette solution, auraient été amenés à désigner un successeur familial. En outre, il est plus facile de licencier un manager externe qu'un membre de la famille, s'il ne répond pas aux attentes.

L'appel à un manager externe est souvent perçu comme une opportunité de se professionnaliser. L'entreprise peut bénéficier d'une expertise externe en termes de connaissances techniques ou en gestion. Un manager externe peut apporter des méthodes de gestion plus formelles et davantage d'objectivité dans la prise de décision.

Le profil du manager externe est très important dans le cas des entreprises familiales. L'étude souligne que "*les compétences personnelles*" sont parfois jugées par les entreprises familiales comme "*plus importantes que les qualités professionnelles*". (Crutzen et

al., 2015 :38) Elle explique que le manager externe doit partager les valeurs et les intérêts de la famille. Celui-ci doit apparaître comme une personne intègre et digne de confiance aux yeux de la famille. Le manager externe doit faire preuve de sensibilité pour gérer les relations avec la famille tout en conservant sa neutralité vis-à-vis de celle-ci. La notion d'indépendance est en effet un critère majeur pour assurer le succès du manager externe. Il est important que celui-ci puisse exercer un réel pouvoir afin d'être utile et de pouvoir prendre ses propres décisions même si celles-ci vont à l'encontre de l'avis des membres de la famille.

Les entreprises familiales ont trop souvent pour habitude d'évoluer en vase clos comme l'explique un article (V.S., 2015). Cet article montre que le recrutement d'un manager externe permettrait d'accélérer la croissance. Par ailleurs, un lien existe entre la taille de l'entreprise et la présence de membres externes à la famille impliqués dans sa gestion. Une étude menée auprès de 3000 entrepreneurs familiaux démontre que plus l'entreprise est petite, plus le besoin d'indépendance et de contrôle est fort, et donc que les chances d'engager un manager externe sont réduites.

Concernant les postes des managers externes dans les entreprises familiales, le même article cite les 4 postes les plus souvent proposés :

- Directeur commercial (dans 76% des cas)
- Directeur de production (dans 70% des cas)
- Directeur financier (dans 45% des cas)
- Directeur général (dans 31% des cas)

Il est important de noter que le poste de directeur général est le moins souvent proposé. Cela s'explique par les réticences des familles à perdre leur contrôle sur l'entreprise.

Une étude réalisée en 2017 par Deloitte auprès d'entreprises familiales françaises révèle que 86% des entreprises interrogées sont favorables à l'intégration de personnes extérieures à la famille dans les organes de direction. La recherche met en avant deux raisons princi-

pales. La première concerne les compétences apportées par cet externe. La seconde raison est de permettre aux dirigeants de "*se désengager de la gestion quotidienne de l'entreprise et de se concentrer sur les questions stratégiques*". (Deloitte, 2017 :4)

3.3.1 Accueil d'externes dans le conseil d'administration

Le recours à des externes dans les entreprises familiales n'est pas seulement réservé à la gestion de celles-ci. Des membres externes à la famille peuvent aussi intégrer le conseil d'administration pour apporter leur expertise aux questions stratégiques de l'entreprise. L'expertise apportée peut comprendre à la fois des compétences propres au secteur de l'entreprise mais aussi des compétences relatives à la gestion de celle-ci. Lors de la croissance d'une entreprise familiale, un administrateur externe peut permettre à l'entreprise de se professionnaliser en mettant en place une gouvernance d'entreprise efficace (*corporate governance*). Celle-ci est essentielle dans les grandes entreprises.

L'expertise n'est pas la seule chose qu'un administrateur non familial peut apporter à l'entreprise. Celui-ci peut également apporter de la crédibilité à l'entreprise de par sa réputation ou son expérience antérieure. Cette crédibilité peut augmenter la confiance des parties prenantes. Un autre élément apporté par un extérieur est son réseau. Disposer d'un bon réseau est nécessaire à toute entreprise. Cela permet, entre autres, de créer de nouveaux partenariats ou d'être au courant de nouvelles opportunités avant tout le monde. Toutes ces caractéristiques sont aussi recherchées chez un manager externe en charge de la gestion quotidienne.

Les éléments clés apportés par une personne extérieure sont donc l'expertise, la crédibilité et le réseau. Ces apports tendront à augmenter la valeur des actifs non tangibles de l'entreprise. Le recours à un ou plusieurs membres non familiaux au sein du conseil d'administration peut ainsi constituer une création de valeur pour l'entreprise si le choix est bien effectué.

L'arrivée d'un membre externe pourrait être synonyme de perte de pouvoir pour la famille car le CA possède un pouvoir non négligeable au sein de l'entreprise. En effet,

le conseil d'administration s'occupe notamment des questions stratégiques de l'entreprise ou encore de la désignation du directeur de l'entreprise. Pour parer ce risque, un conseil consultatif peut être mis en place. Celui-ci ne dispose d'aucun pouvoir et apporte juste ses conseils, comme son nom l'indique. Cependant, si le membre externe ne dispose d'aucun pouvoir, son implication risque d'être moindre et ainsi son accueil sera moins bénéfique pour l'entreprise familiale.

Enfin et surtout, une personne extérieure peut jouer plusieurs rôles lors de la transmission. Elle peut conseiller la génération cédante sur le processus à mettre en place ou encore sur le choix du successeur en évaluant les candidats potentiels. Une fois la transmission effectuée, l'externe peut évaluer les performances du successeur afin de le conseiller. Un autre rôle clé est celui de médiateur. Le membre externe peut servir de médiateur entre le cédant et le successeur mais aussi dans d'autres conflits familiaux.

3.4 Cas Solvay

La Société Solvay étant à la huitième génération, la question de la succession n'a plus de secret pour elle. Cette section n'a pas pour but de retracer toute l'histoire des transmissions de la société Solvay tant celle-ci est longue et mériterait à elle seule un travail. Il s'agit ici de mettre en avant quelques événements marquants relatifs aux successions et d'en tirer les enseignements.

Tout au long de son histoire, la famille Solvay a su garder le contrôle de l'entreprise en étant impliquée dans la prise de décision à court et long termes. Dans son livre, Bertrams (2013) souligne que "*le processus de succession ne s'est jamais articulé sur le choix des membres de la famille indépendamment de leurs compétences*". Ernest Solvay lui-même, engagea une personne externe à la famille, P. Hanrez, au poste de directeur pour la première usine hors Belgique en 1873. Hanrez fut engagé pour son profil totalement différent de celui des frères Solvay. Les résultats surpassèrent les attentes et en récompense, Hanrez fut nommé gérant et reçut des actions de la société. Cependant, Hanrez, malgré tout insatisfait, finit par démissionner. Il fut remplacé par un membre de la belle-famille, Louis

Semet. Selon Bertrams, cette histoire "*met en évidence que la loyauté envers l'entreprise doit prévaloir sur les ambitions personnelles et dans ce cas, rien ne vaut un membre de la famille*". Il est toutefois rappelé que les membres de la famille doivent bien entendu posséder les compétences requises. La *perle rare* est décrite comme quelqu'un alliant la loyauté d'un membre de la famille et les compétences d'un manager professionnel.

Des nombreux membres de la belle-famille eurent aussi droit à des postes dans l'entreprise aussi bien dans la gestion de celle-ci que dans le conseil d'administration. Le livre de Bertrams explique, qu'en général, les membres de la belle-famille réunissent les qualités familiales et non-familiales.

Comme nous l'avons expliqué dans ce chapitre, le processus de transmission doit être anticipé et étendu sur plusieurs années. L'intégration des successeurs dans l'entreprise familiale doit être faite bien avant le moment de la succession. L'intégration de membres de la famille Solvay s'est opérée en plusieurs phases à partir de la mort du frère d'Ernest. C'est à ce moment que le fils d'Ernest entre au conseil de gérance de l'entreprise. Il sera suivi, dans un premier temps, par le beau-fils d'Ernest puis par d'autres membres de la famille ou de la belle-famille à différents postes importants de l'entreprise. Ce n'est seulement qu'à partir de son introduction en bourse que l'entreprise commencera à engager des membres externes dans le conseil de gérance, le conseil d'administration ou encore dans le comité exécutif.

Bertrams souligne "*l'importance d'arrimer l'entreprise à une colonne vertébrale familiale au sens large*". Ce serait grâce à cette colonne vertébrale, qu'à la mort du fondateur, la société fut cédée à la génération suivante sans encombre. En effet, le processus fut orienté sur les valeurs et les liens familiaux.

Dans ce chapitre, nous avons mis en évidence l'importance de l'expérience acquise dans une entreprise autre que l'entreprise familiale. La société Solvay a bien compris ce principe comme en témoignent les parcours professionnels des descendants d'Ernest Solvay. Citons, à titre d'exemple, Jean-Marie Solvay, membre du conseil d'administration de

l'entreprise portant son nom, qui a fait une carrière à l'étranger, notamment dans des entreprises d'hélicoptères aux Etats-Unis. (Riepl, 2016)

Aujourd'hui la multinationale familiale qu'est Solvay a recours à beaucoup de membres non familiaux aussi bien pour sa gestion quotidienne que dans son conseil d'administration. Les familles descendant d'Ernest Solvay y restent cependant toujours bien impliquées dans sa gestion à court et à long terme.

Chapitre 4

La transmission des avoirs

Bien que très souvent liées, les transmissions de pouvoir et de propriété ne vont pas nécessairement de pair. La recherche de Lambrecht et Pirnay (2008) explique que la transmission de propriété fait partie intégrante de la transmission du pouvoir. Cette transmission peut s'opérer avant, pendant ou après la transmission de la gestion voire même en plusieurs fois. L'étude réalisée par ces mêmes auteurs révèle que la majorité des entreprises sondées ont transmis une partie de la propriété avant la transmission de la gestion. Il existe autant de techniques de transmission de propriété que d'entreprises familiales. Ce chapitre a pour but de mettre en avant les techniques les plus communes ainsi que leurs avantages et inconvénients.

Cette section se limite à la transmission de propriété intrafamiliale et non à la vente de parts à un tiers ni non plus à l'introduction en bourse. Cette section n'abordera pas non plus la question pourtant essentielle des coûts liés à la transmission ainsi que les montages qui peuvent être mis en place pour diminuer ceux-ci.

4.1 La transmission de propriété intrafamiliale

Dans le premier cas, lorsque la gestion est transmise mais que le cédant conserve la propriété, le successeur peut être considéré comme un "*homme de paille*". (Lambrecht et Pirnay, 2008 :14) Le pouvoir est donc réellement transféré quand à la fois la gestion et la propriété sont cédées. Lorsque le cédant conserve la propriété, il exerce toujours un pouvoir non négligeable, ce dont les stakeholders ont conscience. Lambrecht et Pirnay suggèrent que dans ce cas, le successeur perd de la crédibilité aussi bien devant ses em-

ployés que devant les actionnaires, mais aussi devant les clients ou les fournisseurs qui savent que ses décisions peuvent être remises en question. Ce manque de pouvoir serait très dommageable à la fois pour le développement personnel du successeur comme pour le développement de l'entreprise familiale.

L'autre cas de figure où la propriété est léguée avant la gestion est aussi possible. Dans ce cas, la nouvelle génération est intégralement ou partiellement propriétaire de l'entreprise familiale, mais l'ancienne génération conserve le pouvoir et/ou l'usufruit.

La transmission de propriété est généralement réalisée sur mesure en fonction du type d'entreprise, de sa taille, du nombre d'héritiers, de leur implication et selon bien d'autres critères. Différentes catégories d'actions peuvent être créées, certaines donnant droit à un droit de vote renforcé, à la nomination de plusieurs administrateurs ou encore à un droit de veto sur les décisions importantes, etc. Ainsi deux successeurs peuvent hériter de la propriété mais si un seul des deux est impliqué dans celle-ci, il peut voir sa position renforcée au sein de l'entreprise.

Les statuts de la société peuvent être modifiés lors de la transmission de celle-ci afin d'assurer que le cédant ou le successeur conserve son pouvoir (gérance statutaire). Si le successeur est employé ou bénéficie d'un contrat de management, une clause assurant une prime de départ élevée peut être mise en place en cas de licenciement ou de départ anticipé.

Selon l'étude réalisée par Lambrecht et Pirnay (2008), les successeurs impliqués dans la gestion de l'entreprise recevraient une plus grosse part de celle-ci. Les successeurs non impliqués dans la gestion peuvent être un frein au développement et à la croissance de l'entreprise familiale. Il se peut que ces derniers soient plus intéressés par le fait de recevoir des dividendes et qu'ils empêchent l'entreprise d'investir dans de nouveaux projets. Les auteurs rappellent que la part des successeurs peut évoluer. Ainsi, un successeur impliqué dans l'entreprise aura tendance à vouloir racheter les parts des successeurs non impliqués. Une technique utilisée par certaines grandes entreprises pour éviter ce genre de problèmes est présentée ci-dessous. En effet, pour permettre aux membres de la famille qui ne dé-

sirent pas s'impliquer de quand même hériter, certaines entreprises familiales ont mis en place une holding familiale.

4.2 Diversification du patrimoine

Lors d'une transmission, il n'est pas toujours possible d'impliquer chaque membre dans l'entreprise. Certains membres de la famille n'ont tout simplement pas l'envie de s'impliquer ou n'en ont pas les capacités. Bien qu'ils ne soient pas sujets à la transmission de la gestion de l'entreprise, ils sont amenés à hériter de leurs parents.

Lors du passage de la première génération à la deuxième, le cédant peut décider de léguer l'entreprise familiale à seulement une partie de ses enfants. Il est donc utile de disposer d'autres avoirs pour les autres successeurs. Ceux-ci peuvent recevoir un patrimoine immobilier, des liquidités ou un portefeuille d'actions. Le cédant a tout intérêt à anticiper cette diversification pour contenter tout le monde et assurer la pérennité de l'entreprise. Il est souhaitable de connaître les attentes des uns et des autres afin de trouver un consensus qui ne sera pas remis en cause.

Au fur et à mesure des générations, le cercle familial s'agrandit. Les familles, à travers des holdings privées ou familiales, peuvent diversifier leur patrimoine en investissant dans d'autres projets tels des start-ups, d'autres entreprises familiales, des projets immobiliers, etc. Ceux-ci n'ont pas forcément de rapport avec le core business de l'entreprise de la première génération. Ainsi, on crée plusieurs gâteaux dont il est plus facile de réserver à chacun une part ou un rôle actif pour diversifier et consolider le patrimoine familial.

Cette pratique est largement utilisée par les familles, notamment en Belgique. Les familles fondatrices d'AB Inbev diversifient leur patrimoine via les holdings *Verlinvest* et *Cobepa*. (Sepiha, 2018) Ces deux holdings détiennent des parts dans des entreprises dans le monde entier ainsi qu'un patrimoine foncier et immobilier.

De plus en plus souvent, des familles issues de cercles différents s'associent pour profiter ensemble d'opportunités et partager les coûts, notamment l'étude des dossiers, la gestion, etc., sous l'impulsion de *family office* ou de gestionnaires professionnels.

4.3 Donner ou vendre ?

La transmission de propriété soulève une autre question importante. Il s'agit du choix à faire entre donner ou vendre ses parts aux successeurs familiaux. Lambrecht et Pirnay estiment plus pertinent de ne pas tout donner aux successeurs. En effet, acheter une partie, même minime, des actions du cédant peut avoir un aspect symbolique. En investissant son propre argent, le successeur est d'autant plus engagé dans l'entreprise. Cette vente peut se faire de manière progressive pour éviter au successeur de s'endetter et pour assurer une rentrée d'argent au cédant. De plus, cette vente progressive permet au cédant de garder un droit de regard sur l'entreprise et de quitter celle-ci petit à petit.

4.4 Cas Solvay

Au début du XX^e siècle, Ernest Solvay fonda la Mutuelle mobilière et immobilière Solvay. Cette banque industrielle a pour but de gérer les opérations financières du groupe. La Mutuelle Solvay était notamment actionnaire de la Société Générale de Belgique et de la Banque de Bruxelles à l'époque. (Berns et Cornil, 1995)

Comme nous l'avons expliqué au Chapitre 2, les membres de la famille Solvay ou des familles apparentées sont notamment regroupés dans la holding Solvac qui détient exclusivement des parts de Solvay.

Chapitre 5

Echec du processus de transmission

5.1 Les causes d'une mauvaise transmission

Comme nous l'avons montré dans la section précédente, de nombreuses familles ont vu leur entreprise s'effondrer suite à une mauvaise succession. Cette section a pour but de dégager les diverses raisons qui ont mené ces entreprises à leur perte. L'article de Gacogne (2018) propose 3 raisons pouvant expliquer ce déclin :

- *Problèmes de communication ou de confiance* dans 60% des cas.
- *Manque de préparation et de planification* dans 25% des cas.
- *Mauvaises décisions financières et juridiques* dans 15% des cas.

L'étude réalisée par Deloitte (2017 :5-7) met en lumière le manque de préparation de la transmission. Selon cette étude, la question de la succession ne fait pas partie des priorités à moyen terme de l'entreprise et la majorité des dirigeants n'ont pas établi de plan de succession. Seulement une minorité des entreprises interrogées ont un plan de succession formel ou ont mis en place des outils d'échanges entre actionnaires ou des règles de gouvernance.

5.2 Facteurs entravant la transmission intrafamiliale

De Massis et al. (2008) se sont penchés de plus près sur ces problèmes de succession et ont publié une analyse très détaillée. Cette analyse est reprise et traduite par Crutzen et al. (2016). Leur définition de l'entreprise familiale est celle de Chua, Chrisman et Sharma

(1999) : "*une entreprise gouvernée et/ou gérée avec l'intention de poursuivre la vision de l'entreprise soutenue par une coalition dominante contrôlée par des membres d'une même famille ou d'un petit nombre de familles d'une manière potentiellement pérenne à travers les générations de la famille ou des familles*" (N.D.L.R.). La notion de *coalition dominante* représente les parties prenantes impliquées dans le processus de transmission qui viennent s'ajouter au cédant. Ces parties prenantes sont, par exemple, des membres de la famille actionnaires qui ont un droit de regard sur la transmission. En effet, la transmission au sein d'une entreprise familiale ne se limite généralement pas au cédant et à son successeur.

De Massis et al. (2008) ont pu identifier trois causes directes capables d'entraver une succession qui, selon eux, sont exhaustives mais pas mutuellement exclusives. Ces trois causes sont les suivantes :

1. Aucun des successeurs familiaux potentiels ne veut reprendre la gestion de l'entreprise.
2. La coalition dominante rejette tous les successeurs familiaux potentiels.
3. La coalition dominante refuse la succession familiale bien qu'un successeur familial potentiel existe et qu'il soit acceptable. Cette cause se présente en général lorsque la société n'est plus financièrement viable et que celle-ci doit alors être vendue.

Leur article fait état de cinq catégories de facteurs responsables de l'échec de la transmission intrafamiliale. Ces facteurs sont antécédants aux trois causes directes citées plus haut. Le développement suivant reprend la présentation de ces cinq facteurs par De Massis et al. (2008) partiellement traduit de l'anglais par Crutzen et al. (2016). Nous avons pris la liberté d'affiner cette traduction.

1. Facteurs individuels :

- Manque de compétence du successeur potentiel. Vu sa sous-qualification, celui-ci pourrait refuser le poste ou la coalition dominante pourrait mettre son veto.
- Insatisfaction ou manque de motivation du successeur potentiel. Cela peut être causé par la complexité du processus de transmission et peut mener aux deux

conséquences citées au point précédent.

- Disparition soudaine du successeur potentiel. S'il n'y a qu'un seul successeur potentiel dans la famille, la succession intrafamiliale n'est dès lors plus possible.
- Attachement du cédant. Il s'agit du cas le plus fréquemment rencontré. Un attachement excessif de la part du cédant peut empêcher le successeur potentiel de développer les compétences requises ou encore de gagner le respect nécessaire à la bonne gestion de l'entreprise. Pour ces raisons, la coalition dominante pourrait s'opposer à ce successeur potentiel ou celui-ci pourrait chercher d'autres opportunités en dehors de l'entreprise familiale.
- Disparition prématurée du cédant. Celui-ci ayant un rôle clé lors de la transmission, son décès soudain pourrait entraver le processus.
- Changement de la situation familiale du cédant (divorce, remariage, naissance).

2. **Facteurs relationnels** : Ces facteurs sont divisés en deux parties, d'un côté les relations à l'intérieur de la famille et d'un autre côté les relations entre les membres de la famille et des personnes extérieures à la famille.

- Conflits, rivalités ou compétition dans la relation parent-enfant. La bonne entente entre le cédant et son successeur est primordiale pour qu'une transmission se passe bien. Dans le cas contraire, le successeur pourrait quitter l'entreprise ou encore, le cédant pourrait s'opposer à l'assignation du successeur potentiel.
- Conflits, rivalités ou compétition entre les membres de la famille. L'harmonie de la famille est essentielle au bon déroulement de la transmission. Avec les mariages, les divorces, les remariages et les familles recomposées, les familles modernes sont de plus en plus complexes et comprennent de plus en plus de membres. Cela augmente le risque de tensions ou de conflits.
- Dangers liés aux décisions consensuelles. Les décisions étant rarement unanimes, la succession ne peut se faire sans consensus entre les membres de la famille ou avec la coalition dominante.
- Manque de confiance ou d'engagement de la famille vis-à-vis du successeur potentiel. Chrismans et al. (1998) ainsi que Sharma et Rao (2000) s'accordent

à dire que l'intégrité et l'engagement du successeur sont les attributs les plus importants.

- Conflits entre le cédant ou le successeur potentiel et les membres externes à la famille.
- Manque de confiance ou d'engagement des membres externes à la famille vis-à-vis du successeur potentiel. Dans le cas où les membres externes n'auraient pas confiance en le successeur familial, un successeur non familial pourrait être désigné et l'entreprise pourrait s'éloigner de la famille.

3. Facteurs financiers :

- Incapacité de financer la transmission. Les coûts liés à la transmission de propriété peuvent être supérieurs aux ressources de la famille et la coalition dominante pourrait décider de ne pas leur accorder de dettes si elle juge que ces coûts ne justifient pas que l'entreprise reste dans la famille. La vente de parts à un tiers est une solution pour couvrir ces coûts mais la famille perdrait alors une partie de son pouvoir.
- Incapacité de financer la sortie des autres successeurs potentiels. Cela se passe lorsqu'un cédant a plusieurs héritiers et que certains ne veulent pas être impliqués dans l'entreprise. Ceux-ci peuvent être amenés à vendre leurs parts. Si les héritiers restants sont dans l'incapacité de les racheter, ils devront faire appel à un tiers et, comme dans le cas précédent, perdre une partie du pouvoir et donc réduire les chances de transmission intrafamiliale.
- Incapacité de financer les coûts de recrutement de managers professionnels.

4. Facteurs contextuels : Il s'agit de facteurs liés à l'environnement économique dans lequel l'entreprise se trouve. Ils sont ainsi indépendants de l'entreprise.

- Changement des conditions du marché qui impacteraient les performances de l'entreprise. Cela pourrait remettre en question la transmission intrafamiliale, d'une part, parce qu'il serait peut-être plus intéressant de vendre l'entreprise pour éviter une faillite et, d'autre part, le successeur potentiel pourrait perdre

sa motivation et chercher des opportunités ailleurs. Il serait peut-être intéressant dans ce cas de changer le *business model* de l'entreprise.

- Réduction de la taille de l'entreprise. Stavrou (1999) suggère que plus l'entreprise est petite moins elle est attirante pour les successeurs potentiels.
- Perte d'un client ou d'un fournisseur clé. Cette perte peut être notamment due à une mauvaise relation entre le client/fournisseur et le successeur potentiel. Ces derniers pouvaient avoir lié avec le cédant des relations fortes qu'il sera compliqué d'établir avec son successeur.

5. **Facteurs liés au processus de transmission** : Le processus de transmission a déjà été discuté plus haut. Cette liste permet déjà d'établir les pratiques à éviter.

- Manque de clarté dans la définition des rôles du cédant et du successeur.
- Manque de communication et de partage des décisions relatives au processus de transmission avec les membres de la famille ou avec les autres parties prenantes.
- Manque d'adéquation entre les besoins et les compétences du successeur.
- Manque de formation du successeur potentiel.
- Manque d'implication ou implication tardive du successeur potentiel dans la gestion de l'entreprise.
- Manque de feedback donné au successeur potentiel lors du processus de transmission.
- Absence de définition rationnelle et objective des critères de sélection du successeur potentiel.
- Manque de clarté sur la composition de l'équipe en charge de désigner le successeur potentiel.

Les relations de cause à effet entre les différents facteurs et les causes directes sont représentées sur le schéma 5.1. Cette section met en avant les différentes causes directes ou indirectes qui peuvent entraver le bon déroulement d'une transmission intrafamiliale. Il est important de s'interroger sur la présence d'un ou plusieurs facteurs avant même

d'initier le processus de transmission. Certains facteurs peuvent être améliorés, tels que la confiance ou les compétences qui peuvent être acquises. Par contre, il sera plus difficile de régler des conflits entre membres de la famille. Certains facteurs, comme des décès soudains, ne peuvent, par définition, être anticipés.

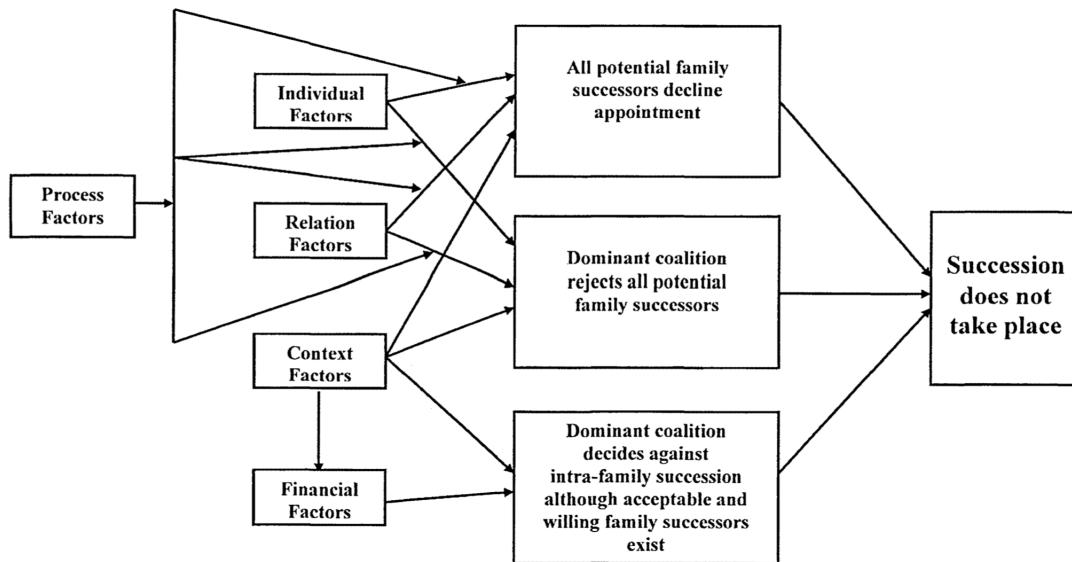


FIGURE 5.1: Modèle représentant les facteurs entravant la succession intrafamiliale dans les entreprises familiales. (De Massis et al., 2008 :4)

Chapitre 6

Assurer la réussite

A partir de quel moment peut-on considérer qu'une transmission s'est bien passée ? Crutzen et al. (2016 :9) suggèrent que le fait d'avoir passé le flambeau au successeur n'est pas suffisant pour considérer la transmission comme réussie. En effet, des éléments importants comme la *pérennisation de l'entreprise*, la *formation du successeur*, ou encore la *préservation des connaissances et du savoir-faire de l'entreprise*, sont à prendre en compte.

Les auteurs proposent trois critères pour catégoriser les processus de transmission dans les entreprises familiales. Il s'agit des critères suivants :

- *Transmission ordinaire* : lorsque la gestion et la propriété ont été transmis à la prochaine génération.
- *Transmission satisfaisante* : lorsque les parties prenantes acceptent les rôles de chacun et qu'elles sont satisfaites du processus de transmission.
- *Transmission efficace* : lorsque la connaissance implicite ainsi que le talent entrepreneurial ont été transmis d'une génération à l'autre et lorsque l'entreprise conserve sa capacité de réaliser des investissements malgré les coûts liés à la succession.

Comme nous l'avons expliqué dans le Chapitre 4, la diversification du patrimoine peut permettre d'assurer une bonne transmission et d'éviter des situations conflictuelles. Elle permet de ne pas nécessairement lier les membres de la génération suivante entre eux.

Cette section présente quatre outils que les entreprises familiales peuvent mettre en place pour faciliter la transmission d'une génération à l'autre. Il s'agit du plan de succession, de la convention d'actionnaires, de la charte familiale et du conseil de famille. Pour mettre en place ces outils, plusieurs acteurs peuvent être appelés en renfort. Les banques,

ainsi que les consultants, des entreprises spécialisées en conseils financiers ou encore des avocats spécialisés peuvent apporter leur aide. Comme certains exemples donnés au chapitre précédent le montrent, la transmission peut être source de tensions voire même de conflits. Afin de réduire le risque de potentiels conflits, les entreprises familiales peuvent avoir recours à ces différents outils. Enfin, cette section met en évidence l'importance qu'il faut accorder à la communication autour de la succession pour assurer sa réussite.

6.1 Plan de succession

Un plan de succession est un outil dont l'élaboration demande beaucoup de temps mais qui s'avère très utile pour gérer les problèmes de succession. Ce plan a pour but d'assurer la pérennité de l'entreprise. Dans un premier temps, cela consiste à identifier les postes clés et les compétences nécessaires pour chaque poste. L'étape suivante consiste à lister les candidats potentiels pour ces postes et à établir un plan de développement personnel pour ces candidats afin de les préparer au mieux. Cette formation devra être évaluée régulièrement.

L'article de Giry (2016) explique qu'un plan de succession peut servir à retenir les jeunes talents dans l'entreprise, qu'ils soient issus de la famille ou non. En effet, la perspective d'avenir et de développement de carrière permet de motiver les candidats potentiels.

Le plan de succession gère aussi les questions relatives à la transmission de propriété, à l'implication de la famille dans l'entreprise et à la stratégie de sortie.

6.2 Convention d'actionnaires

Lorsque l'entreprise familiale grandit et est détenue par plus d'une personne, une convention d'actionnaires ou pacte d'actionnaires permet d'établir les règles de fonctionnement entre associés. Il vient compléter le code des sociétés et les statuts en apportant des règles propres à l'entreprise.

Ce pacte, comme les autres outils présentés dans cette section, a pour but de répondre aux problèmes avant que ceux-ci ne se posent et ainsi d'éviter des conflits. La convention d'actionnaires répond, selon della Faille (2011), à deux objectifs majeurs. Le premier est de réglementer le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire les questions relatives à la gestion journalière, au conseil d'administration, aux droits de vote, à la rémunération des associés ou encore à la politique de distribution du bénéfice, etc. Le deuxième rôle majeur de ce pacte est de réglementer les changements de l'actionnariat, c'est-à-dire les règles qui dictent à qui il est permis ou non de vendre, dans quel cas, dans quelle mesure, à quel prix, etc. Par cette convention, la famille peut éviter la dilution de la société hors du cercle familial une fois celle-ci cédée à la génération suivante.

6.3 Charte familiale

La charte familiale permet aux membres de la famille de s'accorder sur les questions essentielles avant que celles-ci ne se posent. Une charte familiale peut notamment traiter de la question de la transmission, ce qui facilitera le processus et augmentera les chances de réussite.

La charte familiale est d'autant plus utile au fur et à mesure des générations lorsque le nombre de membres familiaux impliqués dans l'entreprise augmente. Concernant les questions de transmission, l'article de Neckebroek (2018) conseille que les conditions relatives à la formation et à l'expérience des successeurs potentiels soient reprises dans la charte. La charte peut aussi reprendre les questions relatives au recours à des externes à la direction ou dans le conseil d'administration.

L'article de Bollen (2010) fait une liste des huit points essentiels qui doivent figurer dans la charte.

1. *Objectifs et valeurs de la famille.*
2. *La propriété de l'entreprise.*
3. *Rétributions et carrières.*
4. *Gestion et communication.*

5. *Direction et rôle des personnes extérieures.*

6. *Quid en cas de conflit ?*

7. *La jeune génération et la succession.*

8. *La modification de la charte.*

L'article de Bollen mentionne que la rédaction de la charte peut prendre de 3 à 6 mois. Or elle est souvent rédigée à la veille d'une transmission, voire après celle-ci dans le cas où elle s'est mal déroulée. Il est donc important que la rédaction de cette charte ait lieu tôt dans la vie de l'entreprise pour éviter un maximum de conflits. Celle-ci pourra toujours être sujette à des changements et devra être signée et ratifiée par tout nouveau membre de la famille entrant dans l'entreprise familiale. L'étude de Deloitte (2017 :6) montre que seulement 22% des entreprises interrogées disposent d'une charte familiale.

6.4 Conseil de famille

Afin d'assurer la pérennisation de l'esprit familial dans l'entreprise ainsi que pour veiller aux intérêts de la famille, un conseil de famille peut être mis en place. Son utilité est d'autant plus grande lorsque des externes sont impliqués dans la gestion de l'entreprise ou dans le conseil d'administration. Ce conseil de famille ou *family council* a pour but de représenter la voix des membres de la famille auprès de la Société. Ce conseil peut donc être chargé de désigner le successeur et de s'assurer du bon déroulement de sa formation.

Un conseil de famille peut aussi être un moyen d'informer les membres de la famille de l'évolution de la société. Celui-ci peut permettre aux plus jeunes de s'intéresser et de s'impliquer dans l'entreprise familiale. Cet organe agit comme un lien entre la famille et l'entreprise. Le conseil de famille peut permettre à d'autres membres de la famille de s'impliquer dans l'entreprise même si leurs parents ne sont pas directement impliqués dans celle-ci. Ce conseil peut créer des vocations au sein de la famille et ainsi amener de nouveaux candidats potentiels pour la succession.

Ce type de structure familiale a été adopté par les familles apparentées à la famille française Mulliez. Cette famille est classée troisième famille la plus riche de France et

détient quelques 50 enseignes comme Auchan, Décathlon ou encore Leroy Merlin. Avec le temps, le nombre de membres familiaux a atteint les 650 personnes. Une structure composée de ces 650 cousins a été créée et porte le nom d'*Association familiale Mulliez*. Ces héritiers se regroupent tous les quatre ans pour élire 7 d'entre eux qui constitueront le conseil de gérance. Ils seront chargés de gérer les intérêts du groupe et de nommer les managers des entreprises Mulliez.

6.5 Communication lors du processus de transmission

Un article de NN Belgium (2019) rappelle l'importance de la communication lors du processus de transmission. En effet, la transparence concernant la succession est requise envers tous les membres de la famille mais aussi envers les autres parties prenantes. Un manque de transparence pourrait occasionner des tensions ou des conflits qui mettraient à mal le bon déroulement du processus ou pourraient porter préjudice à la survie de l'entreprise.

Une étude sur ce sujet a été menée par Crutzen et Pirnay (2017). Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les problèmes de communication constituent la première cause d'échec du processus de transmission. L'étude met en évidence qu'une bonne communication permet une meilleure planification de la succession ainsi qu'une implication plus forte de la famille durant ce processus. Pour rendre cela possible, l'étude met en avant les cinq conseils suivants :

- *Communiquer des règles à l'avance.*
- *Savoir écouter.*
- *Avoir confiance en la nouvelle génération.*
- *Ne pas chercher le consensus.*
- *Travailler avec des externes.*

Le premier point peut être réalisé à l'aide des différents outils présentés ci-dessus. Quant aux avantages à travailler avec un externe, nous les avons considérés au Chapitre trois.

Chapitre 7

Conclusion

Ce travail nous a permis de mettre en évidence les difficultés rencontrées lors de la transmission d'une entreprise familiale quelle que soit sa taille. Des outils et des conseils permettant de faciliter ce processus ont aussi été présentés.

Nous avons mis l'accent sur l'importance de la formation des successeurs. Cette formation s'effectue à la fois en interne et en externe. Une expérience dans une autre entreprise augmentera les compétences de successeurs mais aussi leur légitimité ainsi que leur vue globale du monde de l'entreprise. La formation se prépare à l'avance et s'effectue sur plusieurs années. La transmission des connaissances et surtout des savoirs implicites est essentielle dans le cas des entreprises familiales.

Nous avons aussi abordé la question de l'accueil de membres externes, soit dans la gestion quotidienne de l'entreprise, soit dans le conseil d'administration. Un externe peut faire profiter l'entreprise de ses compétences techniques ou en gestion, comme aussi, de son réseau. Celui-ci peut augmenter la crédibilité de l'entreprise ainsi que sa valeur. Un autre rôle clé qu'il peut jouer est celui de médiateur. En effet, un externe peut arbitrer les différents conflits familiaux car il jouit d'une position neutre.

Le transfert de propriété fait aussi partie intégrante de la transmission des entreprises. Nous avons présenté différentes pratiques visant à assurer la succession en évitant au mieux les situations conflictuelles. Différentes catégories d'actions donnant lieu à plus ou moins de pouvoir peuvent être créés. La diversification du patrimoine permet aussi d'éviter aux successeurs familiaux non impliqués dans l'entreprise d'en hériter.

Différents facteurs, qu'ils soient humains ou économiques, peuvent mener à l'échec de la transmission. Transmission rime souvent avec tensions. Celles-ci sont fréquentes mais peuvent, dans certains cas, être évitées. L'échec de la transmission peut mener l'entreprise à la faillite ou à la vente de celle-ci, et donc à sa sortie de la famille, ou peut susciter des tensions irréversibles.

Pour éviter ces échecs et faciliter le processus, plusieurs outils peuvent être mis en place tels le plan de succession et/ou la convention d'actionnaire. Afin de conserver l'empreinte familiale de l'entreprise, une charte familiale et/ou un conseil de famille peuvent aussi être créés.

La transmission d'une entreprise familiale demande avant tout de faire preuve de psychologie, de patience et de bienveillance pour arriver à concilier les intérêts de la famille et de l'entreprise.

Bibliographie

Adam, A-Fl. (2019). *Entreprises familiales : qui pour reprendre les rênes ?* En ligne <https://www.creerentreprise.fr/entreprise-familiale-successeur/>

Berns, D. Cornil, Fr. (14/07/1995). Paul-Emmanuel Janssen : Le Baron Banquier. *Le Soir*. En ligne https://www.lesoir.be/art/paul-emmanuel-janssen-le-baron-banquier_t-19950714-Z09T56.html

Bertrams, K. (2013). *Solvay : Une entreprise au cœur de l'Histoire. 1963-2013*. Trad. de l'anglais. Cambridge University Press.

Bollen, N. (18/06/2018) 8 points incontournables de la charte familiale. *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/monargent/dossier/entreprisefamiliale/8-points-incontournables-de-la-charte-familiale/8929573.html>

Chua, J.H, Chrisman, J.J. Pramodita Sharma, Pr. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

Crutzen, N., Pirnay, F. Aouni, Z. (2015). *L'arrivée d'un externe à un poste clé de l'entreprise familiale. Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale*. Institut de l'Entreprise Familiale HEC – École de Gestion de l'Université de Liège. 104 p. En ligne http://www.institutentreprisefamiliale.be/img/presse/file_5583becb075c1.pdf

Crutzen, N., Aouni, Z. Pirnay, F. (2016). *Les difficultés de la transmission intrafamiliale : Analyse statistique et étude qualitative en Belgique francophone. Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale*. Institut de l'Entreprise familiale HEC-École de Gestion de l'Université de Liège, 45 p. En ligne <https://docplayer.fr/36810616-Les-difficultes-de-la-transmission-intrafamiliale-analyse-statistique-et-etude-qualitative-en-belgique-francophone.html>

Crutzen, N. Pirnay, F. (2017). *La communication au cours du processus de transmission intrafamiliale en Belgique Francophone. Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.* Institut de l'Entreprise familiale HEC-École de Gestion de l'Université de Liège, 134 p. En ligne http://www.institutentreprisefamiliale.be/img/presse/file_5943cd07443dc.pdf

della Faille, T. (19/11/2011). Tout savoir sur le pacte d'actionnaires. *La Libre ECO.* En ligne : <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/tout-savoir-sur-le-pacte-d-actionnaires-51b8dfabe4b0de6db9c44960>

Deloitte (2017) . *Baromètre « Les entreprises familiales et la transmission ». Perpétuer l'héritage.* Neuilly-sur-Seine, Deloitte SAS, 10 p. En ligne : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/eti-pme/deloitte_barometre-transmission-entreprises-familiales-jan2017.pdf

De Massis, A., Chua, J.H. Chrisman, J.J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21 (2), 183-192. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

Ernest and Young (EY) Université de Saint-Gall (2019). *How the World's Largest Family Businesses Are Responding To The Transformative Age. 2019 Global Family Business Index Report.* Third Edition. EY GM Limited. En ligne https://www.ey.com/en_gl/growth/how-the-world-s-largest-family-businesses-are-responding-to-the-transformative-age

Forbes (08/02/1999). *Gucci's \$4 billion man.* En ligne : <https://www.forbes.com/forbes/1999/0208/6303108a.html#4596dc681a5c>

Gacogne, Th. (31/05/2018). Secrets de survie d'une entreprise familiale. *Contrepoints.* En ligne <https://www.contrepoints.org/2018/05/31/317204-secrets-de-survie-dune>

entreprise-familiale

Giry, R. (2016). Les plans de succession sont bons pour la rétention des talents. *Focus RH*.
En ligne : <https://www.focusrh.com/strategie-rh/attirer-et-fideliser-les-salaries/les-plans-de-succession-sont-bons-pour-la-retention-des-talents-26574.html>

Lambrecht, J. Pirnay, F. (2008). *La transmission du pouvoir dans les entreprises familiales. Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale*. Institut de l'Entreprise familiale, Centre de recherche PME HEC -Université de Liège Centre d'études pour l'entrepreneuriat - HSAL-K.U. Brussel, 114 p. En ligne : <http://docplayer.fr/11856894-Transmission-du-pouvoir-dans-les-entreprises-familiales.html>

Lambrecht, J. Broekaert, W. (2018). *Baromètre Degroof Petercam des entreprises familiales*. KU Leuven Banque Degroof Petercam SA, 50 p. En ligne https://publications.degroofpetercam.be/wp-content/uploads/sites/1616/2018/06/Digital_Barometre-entreprises-familiales_FR-low.pdf

Le Breton-Miller, I., Miller, D. Steier, L.P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

Neckebroek, M. (12/02/2018). La charte familiale : une nécessité pour votre entreprise ? En ligne https://www.monastucesetconseils.be/2018-02/la-charte-familiale-une-necessite-pour-votre-entreprise-WAACDCAR_EU09101201

NN Belgium (29/01/2019). *Entreprise familiale : un bijou de famille à protéger. Mais comment ?* En ligne <https://www.nn.be/fr/questionscapitales/entreprise-familialeun-bijou-de-famille-protoger-mais-comment>

Riepl, W. (15/09/2016). La famille Solvay, huit générations d'actionnaires. *Trends-Tendances*. En ligne <https://trends.levif.be/economie/entreprises/la-famille-solvay-huit-generations-d-actionnaires/article-normal-549623.html>

Sekulich, T. (27/10/2018). The Violent Family Feud That Nearly Destroyed the Gucci Empire. *Tharawat Magazine*. En ligne : <https://www.tharawat-magazine.com/sustain/gucci-family-feud/>

Sepiha, M. (21/11/2018). La famille de Spoelberch seule à la barre de Verlinvest. *L'Echo*. En ligne <https://www.lecho.be/entreprises/private-equity/la-famille-de-spoelberch-seule-a-la-barre-de-verlinvest/10071410.html>

Solvac. *Actionnariat* [données de 2019]. En ligne <https://www.solvac.be/fr/gouvernance/actionnariat/>

Solvay (2019). *Progress Beyond. 2019 Annual Integrated Report*, Bruxelles, Solvay SA, 300 p. En ligne : https://www.solvay.com/sites/g/files/srpend221/files/2020-03/en_final_web_optimized.pdf

V.S. (10/06/2015). Les entreprises familiales restent très souvent des affaires... de familles. *La Libre Belgique*.

LA TRANSMISSION DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES

COMMENT ASSURER UNE BONNE TRANSMISSION ?

Ce travail a pour objet les difficultés rencontrées lors de la transmission d'une entreprise familiale, quelle que soit sa taille. Il est divisé en cinq chapitres. Le premier chapitre vise à cerner les éléments majeurs permettant de définir une "entreprise familiale". Il met en évidence l'importance de la transmission dans ce genre d'entreprise. La question de la transmission du pouvoir est abordée dans le deuxième chapitre. L'accent est mis sur l'importance de la formation des successeurs. La question, tout aussi essentielle, de la transmission des connaissances et surtout des savoirs implicites est envisagée. Est également considérée la question de l'accueil de membres non familiaux, soit dans la gestion quotidienne soit dans le conseil d'administration. Le troisième chapitre est consacré aux différentes pratiques de transmission de propriété qui contribuent à assurer la succession en évitant autant que possible les situations conflictuelles. Le quatrième chapitre dégage et synthétise les différentes causes d'échec de la transmission intrafamiliale et les différents facteurs, tant humains qu'économiques, qui entravent celle-ci. Le cinquième et dernier chapitre propose les outils et les conseils permettant de faciliter ce processus. Les quatre outils qui y sont présentés sont le plan de succession, la convention d'actionnaires, la charte familiale et le conseil de famille. Enfin, la communication occupe une place primordiale dans le long processus de transmission.

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master [60] en Sciences de Gestion.

Travail réalisé par Thomas Bohez.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm