



Transmettre une entreprise familiale: un exercice d'équilibre

6 conseils prêts à l'emploi!

Vous êtes dirigeant d'entreprise et vous envisagez de transmettre l'entreprise familiale? Plusieurs possibilités s'offrent à vous, mais bien entendu, en tant que pater – ou mater – familias de cette entreprise performante, vous avez à cœur d'assurer à la fois la pérennité de l'entreprise, le bien-être de vos enfants et naturellement aussi votre propre avenir. «Les enfants vont-ils ou peuvent-ils reprendre le flambeau? Et comment répondre à la fois à mes attentes et aux leurs?». C'est un processus long et complexe, jalonné de nombreux écueils. Nous avons demandé conseil à Tim Roovers, Senior Estate Planner chez Belfius, qui – dans ce type d'entretiens parfois laborieux – peut se prévaloir d'une solide expérience.

Pour le cédant, où se situe la principale préoccupation?

Tim Roovers: «Dans la pratique, ce qui le préoccupe principalement, c'est la passation de flambeau à son successeur. Le cédant **se soucie plus de la continuité de la gestion journalière de l'entreprise familiale que de sa sortie de l'actionnariat**. La nouvelle génération doit donc être en mesure d'assurer le management et de prendre des décisions stratégiques en matière de reprises ou d'innovations. Pour le partage des actions, le cédant envisage plutôt la famille dans son ensemble. Lors des entretiens, en tant que conseiller, il m'incombe d'élargir au maximum le champ des possibles, et d'oser poser des questions du style: 'la nouvelle génération dispose-t-elle des aptitudes requises?' et 'la transmission familiale est-elle bien le seul scénario envisageable?'»

Et inversement, pour le(s) repreneur(s)?

Tim Roovers: «Ici, on constate le contraire. Ce qui tracasse surtout la nouvelle génération, c'est la question de savoir **'À quel prix suis-je d'accord de reprendre le flambeau?'**. Généralement, cette génération est déjà impliquée dans l'entreprise, mais elle se demande si, d'un point de vue financier, elle arrivera à reprendre l'activité, et à en désintéresser ses frère(s) et/ou sœur(s). Leurs parents ont créé de la valeur via l'entreprise, et ils s'inquiètent de savoir comment financer la reprise, et dans quel délai. Les membres de cette nouvelle génération – frère(s) et/ou sœur(s) – se débattent aussi avec des questions relatives à la propriété de l'entreprise: possession conjointe – ou pas, et sous quelle forme? Ou ils se tracassent au sujet de la répartition des fonctions: en effet, seul l'un d'entre eux pourra prétendre au poste de CEO. Ces deux processus n'avancent pas toujours en parallèle. Mais en réalité, ce n'est pas non plus nécessaire. C'est notre mission, en tant que conseiller, d'être parfaitement à l'écoute et de percevoir les émotions, à la fois du cédant et du repreneur, pour ensuite élaborer la solution d'avenir qui convient.»

6 conseils!

1 Ne pas réfléchir en termes fiscaux ou juridiques

Tim explique pourquoi il est essentiel que le dirigeant d'entreprise exprime ses sentiments: «Oubliez les optimisations fiscales et les structures juridiques. Comment envisagez-vous votre entreprise d'un point de vue opérationnel et émotionnel? Et quel est votre objectif? **Nous conseillons de tout mettre sur la table**. Notre mission de conseiller consiste à traduire les émotions en solutions praticables, tant juridiquement que fiscalement, à détecter les pièges, et à mettre concrètement sur papier les étapes à suivre. Souvent, ces entretiens de préparation demandent du temps: l'ensemble du processus de transmission peut donc parfois prendre plusieurs mois, voire des années. Il faut progresser étape par étape, mais pour moi, ce n'est sûrement pas un inconvénient. En effet, on a déjà souvent constaté que le cédant revenait au bout de quelques mois sur des projets élaborés trop hâtivement.»

2 Penser à tout

De très nombreux entrepreneurs consacrent tout leur temps et toute leur énergie à mettre au point des structures d'entreprise complexes mais, selon Tim, ils ne réfléchissent pas suffisamment à ce que sera leur vie après la transmission: **«Chez Belfius, nous envisageons le processus dans son intégralité, tant du point de vue du cédant que du repreneur**. À quoi ressemblera la vie de l'ex-dirigeant d'entreprise? Peut-être désire-t-il continuer à s'impliquer un peu dans l'entreprise. Et si c'est le cas, moyennant quelle rémunération? Ou préfère-t-il s'arrêter définitivement, mais dans ce cas, devra-t-il renoncer à son niveau de vie? Est-ce que sa pension légale sera suffisante? Quelquefois, nous posons sciemment des questions épineuses, qui donnent lieu à des discussions animées, parfois même houleuses. Mais c'est ce qui nous permet de peser parfaitement les avantages et inconvénients, et de nouer une



véritable relation de confiance. En tant que conseiller, nous attachons énormément d'importance à la nouvelle situation de vie privée, pour élaborer des solutions optimales d'un point de vue fiscal et juridique. Sans perdre de vue la situation familiale du cédant. Tout cela fait partie intégrante d'un plan global, qui vise à analyser à la fois la situation privée des intéressés, et les structures de la société. Et bien entendu, ce trajet inclut également le suivi ultérieur et une évaluation après la cession.»

3 Détecter les pièges

Les aspects émotionnels, des décisions prises trop hâtivement, le fait de pouvoir ou vouloir – ou non – répondre aux attentes des uns et des autres: ce sont là les pièges classiques à éviter lors des discussions portant sur la transmission familiale. Tim souligne son rôle de démineur. Mais aussi de diplomate.

- *L'aspect émotionnel:* «Les parents n'aiment jamais remettre leurs enfants en question. En tant que parent, on a une vision quelque peu tronquée par les liens affectifs avec son enfant ou un autre membre de la famille. C'est à nous, conseiller, qu'il incombe d'aider le cédant à s'affranchir de cette émotivité. C'est un défi de taille, et ce n'est certainement pas évident. Comment nous procédons? Concrètement, en osant poser certaines questions sensibles: «Vous voyez votre fille comme LA personne appelée à vous succéder, mais comment envisagez-vous d'inclure votre fils dans le partage? Sous quelle forme votre fille rétribuera-t-elle son frère? Y avez-vous déjà réfléchi?». Ce ne sont pas des questions auxquelles on aime répondre en tant que parent, mais une fois que nous les posons, elles acquièrent toute leur pertinence. Il y a une différence entre ce qu'on veut donner si l'on se laisse **guider par les émotions, et ce qu'on doit donner d'un point de vue juridique.**»

- *L'impatience:* «Parfois, les gens pensent que deux entretiens suffiront à boucler l'affaire.»

- *Les attentes:* «Lors des entretiens, tant le cédant que les enfants ont des attentes déterminées. Or, souvent, force est de constater que ces attentes n'ont encore jamais été mises sur la table. Dès lors, quand on aborde certaines questions pratiques, on peut avoir quelques surprises. C'est alors à nous d'orienter la discussion dans la bonne direction. **Nous sommes parfois davantage psychologues que juristes.**»

4 Y-a-t-il des alternatives?

Absolument, car il existe des **gradations dans le caractère familial des entreprises**. «Ainsi, il y a des entreprises familiales dans lesquelles le management, la possession des avoirs et la gestion sont exclusivement entre les mains de membres de la famille», explique Tim. «Mais si une évaluation indique qu'un membre de la famille n'est pas en mesure de reprendre la direction de l'entreprise, il reste toujours deux pistes: la première consiste à reprendre les avoirs de l'entreprise, en désignant une personne externe pour le management. L'autre, en dernier recours, étant de procéder à la vente de l'entreprise et des parts sociales.»

5 KISS - Keep It Smart & Simple!

«Ne compliquez pas trop les structures de l'entreprise», conseille Tim, fort de son expérience. «La famille – cédant et repreneurs – doit comprendre ce qu'elle fait, et pourquoi on met en place des structures bien déterminées. **Elle doit saisir pourquoi on crée ici ou là certaines sociétés ou certains véhicules.** Et pourquoi, en son temps, des conventions et chartes ont été établies. Il incombe au conseiller de mettre sur la table des solutions praticables et compréhensibles. Hélas, il nous arrive régulièrement de devoir constater qu'à la fin du trajet, certaines personnes ne comprennent plus les structures complexes mises en œuvre pour elles. De plus, en termes de fiscalité, le champ d'action s'est considérablement réduit. Il faut donc veiller à développer une solution qui tient la route et est crédible aux yeux du fisc, car il y a toujours moins de possibilités d'optimisation fiscale en termes de droits de succession et de donation.»

6 Se faire conseiller

Pour Tim, un conseiller doit oser remettre en question l'ensemble du processus, en concertation avec la famille: «Pour ensuite traduire toutes les émotions en solutions durables et accessibles. Nous pouvons résoudre nous-mêmes pas mal de choses, mais dans certains domaines, il faut demander l'avis d'un tiers, par exemple pour une évaluation RH du candidat-successeur. Il est essentiel d'avoir une vision claire des choses, et de poser les bonnes questions, de manière critique. C'est ce qui nous permet de nouer **une relation de confiance avec notre client.** La meilleure preuve, celle qui nous donne le plus de satisfaction, c'est quand on continue à nous solliciter ou à nous téléphoner pour un conseil, après la passation de flambeau.»

Connaissez-vous notre dossier consacré à la transmission d'entreprises familiales?

Pour plus d'infos, rendez-vous sur belfius.be/cession

Share on:

