

Quand les enfants reprennent l'entreprise

« L'ENTREPRISE VOUS APPARTIENT DÉSORMAIS »

Avez-vous déjà songé à la cession de votre entreprise ? Il n'est jamais trop tôt, la question étant complexe. Par exemple, si vous la cédez à un enfant ou à un autre membre de la famille, les intérêts en jeu dépasseront l'aspect commercial. Jozef Lievens, professeur et expert en entreprises familiales, et Jan Oosterlinck, partenaire Family Business Advisory chez BDO, connaissent bien ces subtilités.

Dans les dix prochaines années, 30 % des entreprises familiales feront l'objet d'une transmission. 40 % des propriétaires-dirigeants ont par ailleurs déjà plus de 50 ans.

Jozef Lievens : « Il y a trois possibilités.

Premièrement : un successeur de la famille devient à la fois le nouveau propriétaire et le nouveau dirigeant de l'entreprise. Deuxièmement : la famille garde le contrôle de l'entreprise, qui est désormais dirigée par un CEO externe. Troisièmement : l'entreprise est vendue. »

UN PROCESSUS COMPLEXE

« La transmission d'entreprise est un processus complexe », explique Jozef Lievens. « La plupart des chefs d'entreprise n'ont jamais été confrontés à un tel choix. Et les différentes parties prenantes ont leurs propres intérêts : certains membres de la famille veulent poursuivre l'activité, mais d'autres préfèrent vendre leur part. »

« Mon premier conseil est de d'abord se pencher sur les conditions : y a-t-il au moins un successeur compétent ? Ou alors, plusieurs candidats ? Si c'est le cas, procédez à une évaluation afin de faire un choix plus objectif. Une évaluation des compétences et de la motivation permet de résoudre 90 % des problèmes. »

Jan Oosterlinck : « On peut transférer l'entreprise à plusieurs membres de la famille. Mais pourront-ils travailler ensemble ? Sont-ils complémentaires ? Ont-ils l'intelligence relationnelle requise ? En plus, on n'accorde pas assez d'attention à leurs ambitions. Beaucoup d'entrepreneurs ne se posent pas la question. D'où l'intérêt de faire appel à des experts

externes, en particulier pour les familles recomposées. Car un nouveau partenaire désire souvent que ses enfants aient aussi un rôle à jouer. »

« Et puis, sur le plan économique, une reprise est-elle réalisable ? Le capital nécessaire n'est-il pas trop élevé ? En tant qu'entrepreneur, êtes-vous sûr de la stratégie ? », conclut Jozef Lievens.

UNE REPRISE À PRIX D'AMI

Une reprise familiale se fait souvent « à prix d'ami ». J. Lievens : « Les successeurs s'attendent à bénéficier d'un prix avantageux, surtout s'ils travaillent dans l'entreprise depuis des années. Cette réduction peut atteindre 30 à 35 % de la valeur marchande. Des modalités de paiement flexibles, voire une donation, ne sont pas rares non plus. »

« S'il y a plusieurs enfants, il faut une transparence du prix de vente et une estimation indépendante », poursuit Jan Oosterlinck. « Les membres de la famille, non actifs dans l'entreprise, ne voient souvent que les avantages, pas les inconvénients. »

La nouvelle loi sur les successions peut apporter une solution. « Elle permet de trouver un accord entre tous les enfants sur la part qui revient à chacun lors de la répartition de l'héritage », explique Jozef Lievens.

Pour soutenir juridiquement la transaction, certains optent pour une fondation bureau d'administration (PSAK), une structure qui permet de dissocier les droits de vote des droits aux bénéfices. « En tant que pater familias, vous gardez le contrôle, mais vous cédez les droits de propriété économique à vos enfants via des certificats que vous pouvez transférer ou



Jozef Lievens
Professeur et expert en entreprises familiales



Jan Oosterlinck
Partenaire Family Business Advisory chez BDO



CINQ D'AFFILIÉE

L'entreprise de construction Braet, en Flandre occidentale, sera bientôt reprise par la cinquième génération d'actionnaires et dirigeants. Pierre-Henri Braet (34 ans), reprenneur : « J'étais responsable projets au sein de l'entreprise depuis déjà dix ans. Il y a environ un an et demi, j'ai senti que j'étais prêt à passer à l'étape suivante. J'ai alors pris l'initiative de demander à mon père et à mon oncle comment ils envisageaient l'avenir pour moi et pour l'entreprise, car j'avais aussi deux sœurs, une cousine et une nièce. Par la suite, nous

avons eu un entretien avec un expert indépendant externe à l'entreprise. Il en est ressorti que l'une de mes sœurs et moi voulions reprendre le flambeau. Sans cet entretien formel, nous n'en serions peut-être pas là aujourd'hui. »

▶ DÉCOUVREZ NOTRE SÉRIE DE VIDÉOS

Laissez-vous inspirer par notre série de vidéos et découvrez comment la **famille Braet** réalise cette transition entre les générations.

www.instagram.com/federale.be/



rendre inaccessibles. Autre option, la société civile belge, mais elle offre une moins grande sécurité juridique. »

CHANGEMENT DE STRATÉGIE

Un changement de contrôle a généralement d'autres répercussions. Jan Oosterlinck : « Il est normal de vouloir adapter la stratégie. La vieille garde reporte parfois des décisions alors que la jeune génération a une vision différente. Lors de la transmission d'une PME, les investissements, notamment dans la numérisation, sont donc souvent différés. »

Pour les personnes qui ont travaillé avec le pré-décès pendant des années, la situation peut être difficile à accepter, explique Jozef Lievens. « Mais le nouveau propriétaire est le patron, c'est indéniable. Il constitue sa propre équipe de direction. Les réfractaires doivent l'accepter. »

« Il arrive que, dans un premier temps, les employés se montrent sceptiques envers le successeur », ajoute Jan Oosterlinck. « C'est pourquoi il peut être judicieux d'élaborer un plan de transition afin de susciter leur soutien. Par exemple, en proposant aux successeurs de passer du temps au sein de différents départements de l'entreprise ou d'acquiescer de l'expérience dans une autre entreprise. »

LE NOUVEAU RÔLE DU CÉDANT

Après une transmission familiale, il faut bien définir le nouveau rôle du cédant. Président du conseil d'administration ? Avec un bureau dans l'entreprise ? Impliqué dans les relations avec les clients et les fournisseurs ?

Jan Oosterlinck : « Le degré de distanciation du reprenneur détermine en grande partie la durée du processus. Souvent, le réseau social du cédant se compose principalement de relations professionnelles, ce qui peut rendre son départ très compliqué. Le respect du reprenneur envers le cédant joue également un rôle majeur. Parfois, les cédants ont l'impression d'être poussés vers la sortie. »

Jozef Lievens conseille de préparer soigneusement le choix d'un éventuel CEO externe. « Ce peut être une solution en cas de conflit entre les enfants. Mais avec des accords clairs quant aux attentes de la famille propriétaire et du CEO. Et en précisant les modalités de rapport souhaitées. »

« Le CEO ne doit pas être entravé dans son travail. Les employés ont souvent tendance à se tourner vers les actionnaires familiaux. Les membres de la famille doivent apprendre à changer leur état d'esprit en devenant des propriétaires-dirigeants », conclut-il. ■