

MAGAZINE

TRANSMISSION

ENTREPRISES FAMILIALES





Entre nous, c'est une longue histoire... La vôtre.

L'histoire d'une entreprise familiale est toujours le produit d'une vie, parfois même de plusieurs. Et sans doute l'avenir des générations suivantes. Prendre le temps de vous écouter, de vous connaître, de vous comprendre est essentiel pour mieux vous accompagner à chaque moment clé. Pour nous, chaque client est avant tout une personne. Et son histoire est aussi un peu la nôtre.

Chaussée de La Hulpe, 120 – Bruxelles – Tél. : 02 663 45 43
Rijvisschestraat 124 – Gand – Tél. : 09 244 00 44
Avenue Jean-Baptiste Nothomb, 30 – Arlon – Tél. : 063 24 23 78

- ✦ Conseil en placements
 - ✦ Préservation, valorisation et transmission du patrimoine
 - ✦ Crédits patrimoniaux
- www.banquedeluxembourg.be

DES MOTS pour tout dire

"Préparez-vous", qu'ils disaient. Prévoyez votre succession à l'avance. Parlez aux petits, formez-les à temps, planifiez votre retraite et partez quand vous le voulez, l'esprit tranquille.

L'idée reste bonne, certes. La sagesse populaire ne nous rappelle-t-elle pas que "Prévoir, c'est guérir", et qu'il n'y a pas de bonne raison de remettre au lendemain ce qui peut être fait le jour-même, etc? Oui, mais...

Mais les choses bougent tellement, dans tous les sens et à tous propos, que même avec la meilleure volonté du monde, il est difficile de trouver ses repères. Prenez les théories économiques, par exemple. Au lieu de ne parler que de courbes et de chiffres, voilà qu'elles incluent l'immatériel. Les banques? Elles proposent des séances de conversation. Les jeunes? Ils se forment jusqu'à 40 ans. Et les entreprises familiales? Elles s'ouvrent à des administrateurs extérieurs. Comment voulez-vous, dans ces conditions, que les transmissions d'entreprises familiales, même préparées, se produisent aisément? Par l'échange de paroles, justement.

Car au sein de tous ces bouleversements, ce qui ne change pas, c'est l'utilité, la nécessité, la grandeur et l'importance des conversations. Chacune des pages suivantes en fait l'éloge, d'une manière ou d'une autre: des associations parlent aux entrepreneurs, des centres de formation, aux successeurs, des auteurs, à l'un et l'autre, et les membres des mêmes familles, l'un à l'autre. Naturellement. C'est en famille qu'on apprend à parler, qu'on raconte ses journées, qu'on révise ses leçons, qu'on annonce ses amours, qu'on expose ses problèmes. C'est donc tout logiquement en famille qu'on parle aussi de la transmission de son entreprise.



Sommaire

LA TOILE de l'économie mondiale	04
L'INESTIMABLE patrimoine immatériel	06
« LA TRANSMISSION DÉPASSE la simple question stratégique »	08
DU MONARQUE au rebelle	09
PATRIMOINE PRIVÉ & actifs d'entreprise	10
A nouveau dirigeant, NOUVELLE COTATION ?	12
LES LEÇONS d'ailleurs	13
CHERCHE SUCCESSEUR, h/f, 40 ans minimum	14
POUR EN SAVOIR PLUS	15

Ours

SUPPLÉMENT PARU DANS LA LIBRE BELGIQUE – MAI 2016



IPM ADVERTISING

DIRECTEUR : EMMANUEL DENIS

COMMERCIALISATION :

PATRICIA HUPIN - TÉL. : +32 2 211 31 54.



IPM AD OPERATIONS

DIRECTEUR : HENRY VISART

RÉDACTION : CARLINE TAYMANS

CONTENT MANAGER : CORINE LOOCKX - CORINE.LOOCKX@IPMGROUP.BE

PREPRESS : FABRICE LIBEN / PHOTOS : © SHUTTERSTOCK

IMPRIMÉ PAR IPM PRESS PRINT / EDITEUR RESPONSABLE : FRANÇOIS LE HODEY / RUE DES FRANCS 79 – 1040 BRUXELLES - TÉL. : 02/211 31 44 – FAX : 02/211 28 20

LA TOILE

de l'économie mondiale

En Belgique comme partout dans le monde, les entreprises familiales jouent un rôle économique essentiel et prépondérant. Rien d'étonnant donc à ce qu'on les observe de si près, et qu'on encourage leur continuité.

Les registres officiels l'affirment : soixante-neuf pour cent des entreprises belges sont des entreprises familiales. C'est-à-dire, selon la définition la plus couramment acceptée, que la majorité de leur capital est détenue par une famille, voire deux. A cette définition purement structurelle, s'ajoutent généralement d'autres caractéristiques : tout d'abord, cette famille est celle du fondateur ; ensuite, elle est impliquée activement dans la gestion de l'entreprise ; enfin, elle porte en elle une histoire de transmission de génération en génération. En Belgique, la moitié des entreprises familiales actuellement en activité ont été créées par leur dirigeant actuel. Un autre tiers a fait l'objet d'une seule reprise par la génération suivante.

Le chiffre de 69% d'entreprises familiales dans le paysage commercial belge se situe dans la petite moyenne des résultats européens : entre la France (60%) et les Pays-Bas (74%). L'Italie, pays de tradition familiale par excellence, ce ne sont pas moins de 93% des entreprises qui évoluent dans les mains de familles. Presque autant qu'aux Etats-Unis, où le rêve d'une réussite de ce genre est inscrit dans les gènes des habitants.

Dans notre pays, l'apport de l'ensemble des entreprises familiales représente un peu plus que la moitié (55%) du produit intérieur brut. C'est plus qu'assez pour mériter au moins le respect, et au mieux l'assistance, la protection. Sans compter qu'en matière d'emplois, les entreprises familiales jouent un rôle de première importance aussi, en générant 70% des emplois en entreprises de 0 à 100 travailleurs (plus de 80% des PME belges sont des entreprises familiales), 45% des postes en entreprises de 100 à 500 travailleurs et 35% des engagements en grosses sociétés, celles de plus de 500 travailleurs. La proportion de 69% des entreprises belges citée plus haut monte à 77% quand il s'agit de répertorier les entreprises belges qui emploient du personnel.

Il semble, du reste, que de multiples secteurs s'intéressent à elles : les banques, bien évidemment, mais aussi les écoles de commerce, qui ouvrent des chaires consacrées à leurs spécificités, les investisseurs, tentés par leur stabilité et leur vision à long terme, les centres d'études et les bureaux de consul-

tance. Ils ont tous remarqué, en outre, qu'une entreprise familiale belge sur quatre allait devoir passer à la génération suivante dans les cinq années à venir. Au-delà de leurs spécificités, ils leur crient d'une seule voix : préparez-vous !

Chacun y va de sa spécialité : les groupements d'entreprises familiales proposent des formations et des rencontres, les banques et les consultants offrent des solutions juridico-financières, les autorités adaptent les lois. Ainsi, en Wallonie et en Flandre, les droits de donation d'actions d'entreprises familiales ont baissé à 0%, sous réserve de la poursuite de l'activité économique, pour faciliter les transmissions du vivant du propriétaire. Dans la région Bruxelles-Capitale, ces droits s'élèvent toujours à 3%.

Cession d'actions, totale ou partielle, transfert d'actifs, fondation privée...les solutions sont, en effet, diverses et variées. Dans tous les cas, cependant, elles exigent de jongler avec trois aspects a priori éloignés: humain, financier, juridique. Le premier se conclut, idéalement, par la conception d'une charte familiale ; le deuxième s'arrange par le biais d'un montage assorti de garanties ; le troisième s'achève par des conventions et des actes légaux. Pour s'achever, dans le meilleur des cas, autour d'un repas de famille. Et si, derrière tout cela, c'était là le propre - et donc la leçon à tirer - des entreprises familiales : réussir à combiner en son sein trois aspects de la vie moderne, tout en laissant la priorité à l'essentiel.





 Degroof
Petercam

BEST PRIVATE BANK
in Belgium - Euromoney 2016

Private Banking | Institutional Asset Management | Investment Banking | Asset Services

Conjuguer ambition
et prudence,
c'est plus d'avenir
pour votre
patrimoine.

Dans ce monde en mouvement, il faut savoir saisir les opportunités et maîtriser les risques. Combiner dans une approche globale, gestion dynamique et défensive. Associer relation personnalisée et expertise pointue des marchés. Vous conseiller la stratégie la mieux adaptée à vos besoins. Et si vous bénéficiiez des conseils de la meilleure banque privée du pays et du gestionnaire de fonds le plus primé sur 20 ans ?

Rendez-vous sur beaucoupaffrir.be

EUROMONEY
PRIVATE BANKING
SURVEY
2016

2016
FUND
AWARDS
DE TLID
L'ECHO



L'INESTIMABLE

patrimoine immatériel

Transmettre son entreprise, c'est aussi donner à ceux qu'on a de plus chers le fruit de son travail et de ses valeurs. A la Banque de Luxembourg, Philippe Depoorter, Family Practice Leader, le rappelle sans cesse.

Quel est le premier message que vous donnez aux parties prenantes d'une transmission d'entreprise familiale ?

«J'ai une mauvaise nouvelle pour vous: je n'ai pas de solution toute faite ; mais j'ai aussi une bonne nouvelle : je vais vous aider à trouver la solution vous-mêmes.»

Si les entrepreneurs s'adressent à leur banque, n'est-ce pas pour y trouver une solution ?

Des réponses juridiques, on en trouve toujours. Par contre, savoir ce qu'on veut, peut prendre toute une vie. Donc, il faut mettre les gens autour de la table pour co-construire une solution qui satisfasse tout le monde. Il n'y a de solution pérenne et fiable que si elle est pensée. En affaires comme dans la vie quotidienne, on ne va bien que quand on a trouvé soi-même une solution à un problème, pas quand quelqu'un d'autre nous donne la solution. Une transmission, ça se prépare. Souvent, on n'y pense pas avec plaisir parce que ça revient à penser à la fin de sa carrière et à sa propre finitude ce qui ne plaît à personne. On remet la transmission à plus tard. Et quand on y pense, c'est le plus souvent en termes de structure, donc à court terme. Parfois ça fonctionne, mais souvent ça ne fonctionne pas, parce qu'on a oublié d'en parler avec tous les intéressés.

Qui participe à cette préparation ?

Toutes les parties prenantes. Les parents veulent tous le meilleur du monde pour leurs enfants mais souvent, les enfants n'ont pas la même idée de ce qu'est le meilleur du monde pour eux. Dans beaucoup de familles, il arrive un moment où un nœud se crée à ce propos. Un nœud, pas un conflit. Il faut essayer de démêler ces fils-là. Pour les entreprises familiales, c'est souvent au moment de la transmission que le dialogue fait défaut.

Une
transmission,
cela se
prépare.

La banque se lancerait-elle dans la thérapie familiale ?

Notre accompagnement ne s'assimile pas du tout à de la thérapie familiale,



Des réponses
juridiques, on en
trouve toujours.
Par contre, savoir
ce qu'on veut,
ça prend toute
une vie.

même s'il nous arrive d'entendre des souffrances. Ce n'est pas non plus de la médiation parce que les méthodes sont différentes. Et ce n'est pas non plus de

la consultance, parce que nous n'apportons pas de solutions toutes faites. Notre rôle est celui de facilitateur, c'est-à-dire que nous entretenons une discussion sur la vision de l'entreprise, ses valeurs, les conditions d'accès, la mise en place d'un conseil de famille... et tout cela peut aboutir à la rédaction d'une charte familiale.

Quel est le mécanisme derrière la transmission ?

Quand on fait un cadeau à quelqu'un, on crée chez lui une dette. Ainsi, on peut avoir le sentiment de la dette de la vie à l'égard de ses parents. Dans la cadre de la transmission d'une entreprise familiale, c'est la même chose. L'enfant se demande, par exemple: « Qu'est-ce que mon père va attendre de moi ? ». L'enjeu est de pouvoir formuler une contre-dette, c'est-à-dire un point d'équilibre entre les attentes de celui qui donne et les projets de vie de celui qui reçoit. C'est un aspect très important à prendre en compte : le moment du don doit être paisible. La première priorité est la pérennité de l'entreprise, la deuxième est l'union familiale. Les deux impliquent un travail de révélation du patrimoine immatériel.

Qu'est-ce que le patrimoine immatériel de l'entreprise ?

L'argent n'est pas que de l'argent, mais d'abord une histoire, des valeurs, des savoirs et des pratiques...un ensemble d'éléments qu'on appelle le patrimoine immatériel.

Beaucoup de jeunes ont peur de reprendre l'entreprise de crainte

de ne pas être à la hauteur (et donc de décevoir leurs parents). Pour réussir la reprise, ils ont besoin de prendre conscience de ce patrimoine immatériel en y

exerçant leur droit d'inventaire pour devenir à leur tour dépositaire. Ce droit d'inventaire, c'est comme être devant une grande bibliothèque avec tous les livres de recettes qui ont fait le succès de l'entreprise. Pour ma part, je demande au reprenneur de trier la bibliothèque, livre par livre. C'est la seule façon de s'approprier ce patrimoine.

Pratiquement parlant, en combien de temps ce processus arrive-t-il à terme ?

C'est la famille qui y imprime son rythme. Parler, c'est prendre le temps et s'assurer que l'autre a compris. Ça peut parfois durer 6 mois, parfois 3 ans. Cela se fait parfois le week-end, parfois en soirée.

Cet accompagnement est-il accessible à tout le monde ?

Nous y mettons trois conditions préalables: il ne faut pas de conflit (notre travail n'est pas de résoudre les conflits), toutes les parties prenantes doivent être présentes, et la demande doit venir du transmetteur qui a le pouvoir de décision, jamais à la demande du reprenneur. J'ajoute à cela une quatrième condition : dans la demande, il ne peut pas y avoir de biais, tout est ouvert. Le service est offert pour les familles clientes de la banque, et accessible à toutes celles qui souhaiteraient le devenir en nous confiant un patrimoine à gérer.

Qu'est-ce qui fait la réussite d'une transmission ?

Que la famille se donne quelques règles et principes. Par exemple, ce n'est pas à la génération du dessous à régler un problème du

dessus, ou encore il faut faire la différence entre devenir actionnaire (qui est souvent un droit dans le cadre du partage d'un patrimoine lors de la transmission) et revêtir un rôle opérationnel dans l'entreprise (qui, à notre sens n'en est pas un). Nous encourageons aussi les parents à se doter de règles d'accès à l'entreprise: études, stages, expériences professionnelles,... Dans ce cas, les employés de l'entreprise sont rassurés aussi, parce qu'ils voient arriver non pas la fille ou le fils de, mais un professionnel qualifié qui a toute sa légitimité pour revêtir le poste choisi. C'est bien vécu par tout le monde et c'est bon pour l'entreprise.

DES LETTRES ET DES CHIFFRES (MINI-PORTRAIT)

A ceux qui trouvent la froideur des banques rébarbative, le sourire de Philippe Depoorter affiche un démenti. Homme de lettres avant tout, il porte le sens de la communication à fleur de peau, et pour cause. Il a commencé sa carrière comme enseignant du français comme langue étrangère, et s'est formé, dans la foulée, en psychologie de l'éducation, audiovisuel, cinéma, théâtre. « *Toutes ces choses qui ne servent à rien mais nous donnent un autre regard* », précise-t-il du reste. Au sein de la Banque de Luxembourg, dont tous les clients sont, par nature, internationaux, il dirige le département « Family Practice » avec un plaisir visible et à la condition de maintenir l'équilibre avec le temps qu'il consacre aussi volontiers à ses proches.

Le patrimoine immatériel de l'entreprise, selon Philippe Depoorter

- ▶ UNE HISTOIRE
- ▶ DES VALEURS
- ▶ UN SAVOIR-FAIRE
- ▶ DES PRATIQUES
- ▶ UNE RÉPUTATION
- ▶ UN CARNET D'ADRESSES

« La transmission dépasse la simple question stratégique »

Pour l'institut belge des Administrateurs, GUBERNA, ouvrir le Conseil d'administration à des externes permet de prévenir les problèmes susceptibles d'apparaître au moment de la transmission. Là encore, la décision est à prendre longtemps à l'avance.



« Le terme qui sous-tend l'idée de transmission d'entreprise familiale est 'continuité', affirme Sibylle du Bus, Business development director chez GUBERNA. Il n'est donc pas seulement question de stratégie, mais aussi de souci de préserver à la fois son partenaire, ses enfants, son entreprise. « Et cela n'a de sens que lorsque qu'on sait où on en est », souligne-t-elle.

Et de rappeler, dans la foulée, que dans une entreprise familiale, quatre ensembles différents s'entremêlent : la famille, les actionnaires, l'entreprise et les individus. « Ils ont chacun des valeurs propres et différentes des autres, des priorités spécifiques (par exemple, pour la famille, c'est l'unité mais pour l'entreprise, c'est le profit), et des évolutions propres. D'où la nécessité de créer une synergie entre ces ensembles ».

Guberna identifie quatre leviers de cet équilibre idéal : la constitution d'un projet d'entreprise, une famille unie et fonctionnelle, une gouvernance d'entreprise, et l'interaction entre la gouvernance de l'entreprise et celle de la famille. « C'est à ce niveau-là que les besoins sont nombreux », indique Sibylle du Bus.

Ainsi, la mise en place d'une gouvernance d'entreprise suppose l'existence de règles et de structure. Dans le cas d'une entreprise familiale, la structure se base idéalement sur l'existence d'un forum familial, lequel réunit tous les membres de la famille, même ceux qui ne sont pas parties prenantes de l'entreprise, y compris ceux qui n'en sont même pas actionnaires. Il faut également s'assurer qu'un organe régule les forums familiaux. Les règles, quant à elles, s'inscrivent dans la charte familiale, dont il est si souvent question dans les conseils en préparation de la transmission.

Comme la famille se trouve toujours derrière l'entreprise familiale, il convient, estime Guberna, de mettre également en place une gouvernance de la famille et de l'actionariat. Ces précautions permettent de répartir très clairement les rôles. « La confusion des rôles peut devenir source de conflits quand les conditions économiques se compliquent », prévient Sibylle du Bus. « Il est plus facile de prévoir, alors qu'en général on ne commence à agir que quand les problèmes apparaissent. »

Dans le scénario idéal, l'entreprise progresse au fil du temps. Partie d'une seule activité, elle croît et se diversifie, au point qu'au moment du départ du fondateur, il est difficile de trouver un CEO qualifié. « C'est l'étape de la professionnalisation, ou de l'appel vers l'extérieur », explique Sibylle du Bus. « Le but in fine est de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise. Or, il y a plus dans deux têtes que dans une et varier les expertises permet d'objectiver les décisions. »

La démarche exige, elle aussi, une préparation. Guberna, qui rassemble administrateurs de sociétés, CEO et top managers avec, pour objectifs, « l'information, la formation et la promotion de la bonne gouvernance dans toutes ses dimensions et pour tous secteurs d'activités », s'est dotée de centres de gouvernances spécifiques aux types d'entreprises cibles (les entreprises cotées, les entreprises publiques, les entreprises en croissance, etc). Les entreprises familiales ne sont pas en reste, et, en particulier, leurs successeurs potentiels ou futurs actionnaires, qui assureront la très chère et essentielle continuité.



DU MONARQUE AU REBELLE

Dans les négociations de reprises, il peut être utile d'identifier d'abord le profil de l'interlocuteur, qu'il soit propriétaire ou repreneur.

Des millions d'individus. Des éducations différentes, des milieux distincts, des particularités multiples, des natures diverses. Autant de transmissions qu'il y a de passeurs de relais, et de successions qu'il y a de familles. Toutes sont comparables, bien sûr, mais aucune n'est identique. Et pourtant, dans cette kyrielle d'aventures humaines, quatre types seulement de partants se distinguent, et autant d'arrivants. Telle est la conclusion de penseurs spécialisés en entreprises familiales, qui ont épluché d'innombrables récits de transmissions. A les regarder, on comprend mieux la complexité du défi de les faire se parler, négocier, s'entendre. Et la satisfaction, le cas échéant, d'y être arrivé.

Les entrepreneurs

1

LES MONARQUES

Ils (hommes ou femmes) portent la couronne de dirigeant de leur entreprise jusqu'à leur mort. Ils préparent moins leur retraite, éprouvent plus de frustration quant à leur rêve inachevé, ne nomment pas de repreneur.

2

LES GÉNÉRAUX

Ils quittent également l'entreprise à contrecœur. Ils guettent l'instant propice pour retourner dans l'entreprise et la « sauver » de « l'incompétence » du repreneur. Après la transmission, ils se plaignent du manque de pouvoir, de prestige et d'attention.

3

LES AMBASSADEURS

Ils cèdent docilement leur place, mais restent encore impliqués dans l'entreprise en tant que conseillers. Ils peuvent assumer ce rôle, car ils ont préparé leur succession depuis des années.

4

LES GOUVERNEURS

Les gouverneurs prennent définitivement congé de l'entreprise et restent sur leur faim en ce qui concerne la réalisation de leur rêve. Ils se lancent dans une nouvelle carrière après la transmission de l'entreprise.

Source : Johan Lambrecht et Fabrice Pirnay, Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales, 2008, Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale

Les repreneurs

1

LES PROTECTEURS

Ils ont le sentiment d'être des élus, porteurs d'une grande mission de conservation de la continuité de l'entreprise familiale, de ses valeurs et de son patrimoine. Dans leur nouveau rôle, ils sont excessivement stressés et doutent de leurs compétences

2

LES OPPORTUNISTES

Ils se trouvent des « héritiers privilégiés », porteurs d'une mission de management qui les conduit à un statut social avantageux. Ils acceptent leur nouveau rôle sous conditions : être formés, payés, bien traités et éloignés d'ennuis.

3

LES REBELLES

Ils se sentent différents des autres membres de la famille et n'acceptent donc la mission que pour des raisons extrêmes. Une fois en place, ils rêvent d'actualiser leur potentiel et de s'épanouir.

4

LES RÉFORMATEURS

Ils se sentent de véritables agents de modernisation, porteurs d'une mission de développement et de transformation. Ils sont conscients des valeurs à préserver mais se montrent capables d'injecter de l'innovation dans l'entreprise familiale.

Source : Radu LEFEBVRE, Anticipating intergenerational management transfer of family firms, in dans les yeux de la Next Gen, Chaire Familles en Entreprises, Ichec.



Patrimoine privé & actifs d'entreprise

Les patrimoines privés et professionnels sont liés tout au long de la vie. Chaque choix induit de multiples conséquences à tous les niveaux. Pour Matthieu Cornette, Head of Sales Private Banking chez ING Belgique, la collaboration entre Private Banking et le département pour les entreprises s'avère essentielle pour la satisfaction des clients tout au long de la vie de l'entreprise.

Comment évolue l'accompagnement des entrepreneurs par leur banque au fil de la vie de l'entreprise ?

Une banque comme ING possède à la fois des services Private Banking et un réseau d'entreprises clientes. Jusqu'il y a peu, les entrepreneurs entraient en contact avec la Banque Privée au moment où ils avaient envie de remettre leur entreprise. Il manquait une approche plus structurée et similaire dans l'accompagnement par la Banque Privée, de l'entrepreneur déjà client ING pour son entreprise. Maintenant, nous sommes présents en amont dans le cycle de vie de l'entreprise parce qu'il est plus facile d'aider les clients quand on les connaît bien. Les deux départements collaborent davantage, au moment de la transmission mais aussi à tous les stades de la vie de l'entreprise. Ce qui est bénéfique pour le client.

En quoi consiste, très pratiquement, l'aide offerte au moment de la transmission ?

Tout d'abord, il s'agit d'ouvrir pour le client toutes les pistes possibles. L'idée des parents n'étant pas forcément la même que celle de leurs enfants, le premier pas est de faire prendre conscience des diverses possibilités. Nous avons préparé du matériel de communication pour diffuser ce message.

Ensuite, comme tous les parents veulent que la transmission s'effectue de manière équitable, le département banque privée emploie des juristes fiscalistes spécialisés dans le domaine des entreprises familiales, aptes à concevoir des solutions sur mesure pour tous les cas de

figure. En effet, une fois le côté émotionnel traité, le côté structurel prend le dessus. A ce stade-là également, la collaboration entre plusieurs départements s'avère essentielle.

En donnant une structure juridique à la passation de l'entreprise, l'entrepreneur ne risque-t-il pas de se retrouver sans patrimoine ?

Souvent, un entrepreneur avait tout dans la société, jusqu'à sa propre maison. Actuellement, c'est de moins en moins le cas. De toutes façons, pour bien préparer la transmission de l'entreprise, et donc sa retraite, il faut commencer par mettre toutes les cartes sur table. Le rôle de la banque est de montrer au client dans quelle mesure son patrimoine privé appartient en réalité à sa société. Ensuite, nous demandons au client d'estimer ses besoins pour l'avenir. A partir de là, d'autres savoir-faire de la banque entrent en jeu, pour structurer le patrimoine et gérer la fortune.

Cette collaboration entre plusieurs départements se produit-elle aussi avant la transmission ?

Il s'agit d'une approche globale, qui touche toutes les entreprises familiales, tout au long de leur histoire. Chez ING, par exemple, les liens entre les départements « grandes entreprises », dédié aux sociétés de plus de 4 millions d'euros de chiffre d'affaires, et « Banque

Privée », sont très forts. Le premier suit l'entreprise pour soutenir sa croissance, avec la création éventuelle de start-ups, son financement etc..., et le second gère le patrimoine (privé) des entrepreneurs. La collaboration entre les deux départements est proposée à tous les clients.

Les entreprises familiales ont-elles changé avec les années ou les banques les écoutent-elles autrement ?

En ce qui concerne ING, c'est une écoute différente, en effet. Notre ambition est de devenir la première banque des entrepreneurs dans le secteur de la banque privée, pour le côté entreprises c'est déjà le cas. Nous appliquons donc cette démarche globale

partout. Par exemple, un tiers de nos *Private Bankers* ont reçu une formation spécifique pour travailler avec des chefs d'entreprise. Nous appartenons à un groupe universel, ce qui peut se révéler un avantage en banque privée, parce que la présence d'un groupe solide en toile de fond est rassurant. Néanmoins, ce n'est pas parce qu'il s'agit d'une grande institution que le service ne peut pas être personnalisé. Au contraire nos *Private Bankers* et nos juristes fiscalistes sont présents en région et chez le client.

L'Académie des successeurs familiaux

Si approche globale il y a, elle doit bien sûr toucher l'entrepreneur, client premier, mais aussi son successeur éventuel, notamment pour le préparer au mieux au maintien du patrimoine commercial de l'entreprise familiale. C'est dans cet esprit qu'ING organise, en collaboration avec l'Institut de l'Entreprise Familiale et son pendant néerlandophone, l'Académie des successeurs familiaux, un programme de rencontres autour de thèmes spécifiques à ce domaine. « Quand on reprend à son compte l'entreprise de ses parents, beaucoup de choses surgissent auxquelles on ne s'attendait pas », rappelle Matthieu Cornette. « L'idée sous-jacente de ces sessions d'information est de rassembler les personnes, d'échanger les expériences et, à partir de là, d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques. » En 2015-2016, les participants se sont rassemblés autour de thèmes aussi variés que la relation avec le monde du travail, l'intelligence émotionnelle, la formulation d'une stratégie ou la connaissance de soi.



LA FOLIE DE MATTEO

La critique est unanime, dit-on dans ces cas-là. *Matteo's madness*, le film produit par ING pour sensibiliser les chefs d'entreprises familiales à la délicatesse du défi de leur succession, a en effet obtenu une Médaille de bronze au Festival international de New York du Film d'entreprise et Dauphin d'or au Festival du Film d'entreprise de Cannes. Rien de surprenant, dès lors, à ce que la banque l'utilise pour toucher ses clients. La richesse du film ne tient pas tant, en effet, à son scénario – un entrepreneur, père de quatre enfants, aborde le sujet de la reprise de son entreprise lors d'un repas familial, devant sa propre sœur, co-proprétaire de la société –, qu'au jeu de regards échangés, d'idées reçues exposées, de caractères opposés, d'amour et d'estime affichés. Il y a de la saga à la Dallas dans l'air, des susceptibilités, des egos, des apartés, des désespoirs. Une bonne demi-heure d'excellent jeu de scène entre des personnages touchants et proches. Que les esprits sensibles se rassurent, cependant, l'histoire se termine bien, très bien même. « Elle montre que toutes les solutions sont possibles », souligne Matthieu Cornette, « même celle à laquelle on ne pensait pas ». Elle montre surtout qu'en famille, évidemment, les choses se terminent bien, même s'il faut parfois laisser le temps au temps. Dans cet esprit, ING propose, jusque sur son site web, d'autres films consacrés à des entreprises familiales, réelles cette fois, qui ont réussi à travers plusieurs générations, et poursuivent sur leur lancée. En affaires comme en cinéma, l'inspiration reste essentielle.

A nouveau dirigeant, **NOUVELLE COTATION ?**

Les sociétés familiales cotées en Bourse doivent montrer à leurs investisseurs, au moment de la transmission, qu'elles restent dignes de leur confiance.

Si 80% des investisseurs sur le marché libre de Bruxelles sont des particuliers, c'est que le lieu, dépouillé d'obligations formelles, garde une dimension humaine et exige quelque goût pour le risque et la recherche personnelle. Du côté des entreprises, le marché libre permet de tâter le terrain sans grands efforts, avant d'envisager une éventuelle entrée totale en Bourse.

Il s'agit, en effet, pour l'investisseur d'exprimer sa confiance dans les compétences d'entrepreneurs familiaux et dans leur projet commercial, sans en connaître tous les secrets, puisque les sociétés du marché libre n'ont comme seules obligations de déposer leurs comptes annuels à la Banque Nationale. Les investisseurs doivent donc se renseigner eux-mêmes, ce qui demande temps et débrouillardise, mais apporte une certaine exclusivité des informations. En investissant dans des sociétés familiales, ils savent qu'ils placent leur argent dans des entreprises qui défendent un projet à long terme (souci des descendants oblige), ce qui suppose une certaine stabilité ou, au moins, une longévité bien rassurante.

Dans l'ensemble, en effet, les entreprises familiales cotées à Euronext réalisent de meilleurs résultats que les autres sociétés. Outre leurs visions à long terme, elle présentent l'avantage de tendre à générer des liquidités, afin de mettre le patrimoine personnel du fondateur à l'abri. Or, les liquidités permettent de réagir aux fluctuations de l'économie, négatives (crise) ou positives (opportunités d'achat).

Dans son étude *L'entreprise familiale, un modèle durable*, réalisée en France en 2008, PwC indique qu'à la question « quels sont vos enjeux prioritaires ? », les dirigeants placent en priorité l'augmentation de leur rentabilité (58%) et, dans une moindre mesure, l'amélioration de leurs performances. Comme les conditions de vie de leurs familles en dépendent, il est garanti qu'ils se battront pour obtenir les résultats escomptés. C'est, entre autres, cette garantie que les investisseurs recherchent.

Dans ce contexte, le passage de relais du fondateur au successeur constitue un moment de vérité au niveau boursier également.

La confiance des investisseurs en tout nouveau-venu dépendra de sa volonté, affichée ou non, d'injecter un dynamisme prometteur dans l'entreprise. « Si la nouvelle tête est issue du sérail familial, sa formation (connaissances en gestion...) est une bonne indication du degré de motivation », remarque Test-Achats Invest. « Si elle vient de l'extérieur (a priori le meilleur scénario selon nous), l'actionnaire peut vouloir envoyer à ses minoritaires le message d'un plus grand souci de transparence et de volonté de mieux gérer l'entreprise au profit de tous. »

Il est bon de noter qu'en Belgique, 66% des jeunes candidats à la succession se disent confiants dans la santé financière de l'entreprise de leurs parents. C'est un bon début.



LES LEÇONS D'AILLEURS

En matière de business, les Américains en connaissent un bout. Certes, leurs lois ne sont pas les nôtres, l'ampleur de leur marché et leur culture non plus. N'empêche, comme leur économie est principalement composée d'entreprises familiales, ils y ont pensé plus souvent qu'à leur tour.

Ainsi, Pr Ivan Lansberg, fils d'entreprise familiale devenu professeur de gestion d'entreprise familiale à l'université Northwestern au terme d'un parcours académique impressionnant, n'hésite pas à parler de « conspiration de la succession », pour désigner les nombreuses forces qui peuvent agir en défaveur d'une transmission d'entreprise. Sa position ne se veut pas -que- spectaculaire, mais plutôt préventive. C'est en identifiant les dangers qu'on peut s'en protéger.

Dans le même ordre d'idées, nombre d'organisations, de bureaux-conseils et de publications proposent des conseils plus ou moins avisés, et plus ou moins audacieux aux jeunes repreneurs soumis au stress des débuts. Ils sont toujours bons à prendre.



LES FACTEURS DE RISQUE DE LA SUCCESSION, SELON IVAN LANSBERG

Chez le fondateur:

- ▶ Peur de la mort.
- ▶ Réticences à abandonner le pouvoir et le contrôle.
- ▶ Perte personnelle d'identité.
- ▶ Peur de perdre son activité.
- ▶ Sentiments de jalousie et de rivalité par rapport au successeur.

Dans la famille

- ▶ Difficulté pour l'épouse de perdre son rôle dans l'entreprise.
- ▶ Réticences à parler de l'avenir de la famille après le décès des parents.
- ▶ Interdiction de favoriser l'un ou l'autre enfant de la fratrie.
- ▶ Peur de la mort des parents.

Auprès du personnel

- ▶ Réticences à abandonner la relation personnelle avec le fondateur.
- ▶ Peur du changement.
- ▶ Réticence à appliquer des contrôles formels

Entourage

- ▶ Les collègues et amis du fondateur continuent à travailler.
- ▶ Dépendance des clients par rapport au fondateur.
- ▶ Valeurs culturelles décourageant la planification de la succession.

CONSEILS AUX SUCCESSIONS POUR GÉRER LEUR STRESS

- ▶ Cherchez des alliés empathiques en dehors de l'entreprise : des groupements d'entreprise, des homologues d'autres sociétés, des réseaux sociaux, des forums...
- ▶ Prenez du recul : Tenir un journal peut aider à s'éclaircir les idées, de même que s'offrir un livre de chevet inspirant.
- ▶ Agissez, même au risque de vous tromper. Le personnel de l'entreprise se sent plus rassuré sous les ordres de quelqu'un qui prend des initiatives qu'avec quelqu'un qui les subit, et il est plus facile de se faire pardonner que de demander la permission.
- ▶ Gagnez votre confiance en vous dans d'autres domaines : les clubs de sport, groupes de bénévoles, associations culturelles recherchant des meneurs, et les gratifiant davantage.
- ▶ Changez-vous les idées: sport, musique, hobby...

Source : Family Business Consulting Group, How Young Successors Cope With Stress, Craig E. ARONOFF and John L. WARD.

Toute romanesque et attendrissante qu'elle soit, l'image du chef d'entreprise quinquagénaire posant une main ferme et fière sur l'épaule de son fils devenu jeune adulte est aujourd'hui largement dépassée. Tout d'abord, le fils en question est de plus en plus souvent une fille. Ensuite, il (ou elle) approche nettement de la quarantaine. Enfin, il (ou elle) remplace parfois le conjoint du fondateur, qui a repris les rênes de l'entreprise suite à diverses circonstances qui l'en avaient écarté.

D'après Valérie Denis, Directrice de la Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC Brussels Management School, cette multiplication de cas de figure s'explique notamment par quatre tendances sociétales: l'allongement et l'internationalisation des études supérieures, le désir de concilier vie professionnelle et vie privée, le renforcement des aspirations professionnelles des femmes, et l'allongement de la durée de vie. *"On est Next Gen à 40 ans de nos jours et la cohabitation des générations est plus longue",* ajoute-elle.

"Nous traversons pour le moment une étape historique, en ce sens que nous venons de sortir des 70 ans d'après-guerre. Or, après 1945, il a fallu tout reconstruire, ce qui a donné lieu à une vague de reprise d'entreprises. Les enfants nés à cette époque ont donc 70 ans aujourd'hui et ils sont encore souvent présents dans leur entreprise. Leurs enfants, nés environ trente ans plus tard, sont entrés dans l'entreprise sans trop se poser de questions, parce qu'ils avaient vu leurs parents se débattre pour maintenir l'affaire à flots et il leur aurait semblé indécent de faire autre chose. Ils sont arrivés au moment de l'informatisation, et sont aussi toujours présents dans l'entreprise. Arrive maintenant la troisième génération, dans un monde à nouveau en pleine transformation avec le règne des réseaux. C'est un phénomène extraordinaire: les entreprises familiales sont gérées par trois générations qui ont, chacune, vu naître un nouveau monde."

Tout irait pour le mieux dans le meilleur des mondes si ces trois générations se parlaient, mais ce n'est pas souvent le cas. *"Il est difficile de communiquer dans les familles",* rappelle Valérie Denis. *"Si, en plus, il y a une entreprise, parler peut apparaître comme susceptible de causer des problèmes, alors on préfère éviter."* Souvent, les trois représentants de générations successives travaillent ensemble, en ce sens qu'ils effectuent des tâches spécifiques, mais sans gouvernance. La recette fonctionne, tant qu'il n'y a pas de décès. Dans ce cas-là, par contre...

"Nos rencontres intergénérationnelles d'entrepreneurs, explique Valérie Denis, commencent toujours pas cette question: "et s'il vous arrivait quelque chose, de combien de temps votre entreprise disposerait-elle avant que sa gestion en pose de réels

problèmes?" En effet, quand le successeur potentiel a fait ses premières armes ailleurs, y compris à l'étranger, mais sans avoir jamais reçu d'informations à propos de l'entreprise familiale dont il est issu, et quand il doit, par exemple suite à un accident, reprendre la direction de cette entreprise, il se voit forcé de commencer sans légitimité vis-à-vis du personnel ou des partenaires commerciaux, et sans connaissances. En revanche, le successeur quadragénaire qui a été (in)formé peut arriver d'une toute autre profession, voire d'un autre pays, il arrivera en posture d'adulte et sera directement considéré comme tel par les actionnaires, les employés et les fournisseurs ou partenaires. Mieux encore, à 40 ans, généralement, on a créé sa propre famille, et acquis de la sorte le souci, déjà, de la transmission, qui voit inmanquablement voir les choses autrement.



Cherche successeur, h/f, 40 ans minimum.

Au terme de ces 70 années d'après-guerre, trois générations d'adultes se côtoient souvent aux commandes des entreprises.

LE RÔLE DE MOINS EN MOINS INGRAT DU CONJOINT

"Potiche", se dit la femme de l'industriel, excellemment jouée par Catherine Deneuve, dans le film, ou, actuellement, par Marie-Paule Kumps, au Théâtre des Galeries. C'est en effet l'image classique: la femme "invisible", qui travaille dans l'entreprise, mais sans fonction propre, soutient son mari pratiquement et émotionnellement, et signe certains documents légaux. Jusqu'au jour où, pendant l'interruption de carrière de son conjoint, elle reprend l'affaire en mains et la gère de main de maître.

La Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC vient de se lancer dans une enquête auprès de ces conjoints, notamment parce que "les femmes conjoints de dirigeants d'entreprises familiales jouent un rôle central dans l'éducation des enfants et dans la transmission de l'esprit d'entreprendre". Les entretiens menés avec quelques centaines de conjoints d'entrepreneurs ont donc pour objectifs non seulement de récolter des histoires, mais aussi de redéfinir des concepts tels que l'esprit d'entreprendre (communiqué aux plus jeunes), la créativité en entreprise, etc. Si la transmission doit se préparer, les mères, mine de rien, jouent un rôle de première importance dans les prémices du processus.



POUR EN SAVOIR PLUS...

Les ouvrages abordant le sujet de la transmission du point de vue commercial ou juridique sont nombreux. D'autres, cependant, adoptent un ton purement humain, teinté d'humour et de dynamisme.



Rire des tabous pour les lever

Une journaliste se voit confier la présentation d'un colloque sur les tabous dans les entreprises familiales. Elle se renseigne donc, rencontre des experts, recueille, volontairement ou non, de nombreux témoignages, et met sur pied une journée de spectacles-rencontres-réflexions. C'est à travers ses yeux de rédactrice objective que le lecteur entre dans le monde de l'entreprise familiale. Celui où les frères et sœurs n'osent pas comparer leurs salaires, où ils voient vieillir leur père mais n'abordent jamais le sujet, où souvent un simple regard suffit pour comprendre, ou croire comprendre. Pour monter cette histoire, Nathalie Marly s'est inspirée de l'étude, pas romancée du tout, cette fois, réalisée par Nathalie Crutzen, professeure à l'ULg, sur la problématique des tabous dans les entreprises familiales. Par voie de roman, on en rit, on y réfléchit, et on s'en inspire.

Nathalie MARLY, *Les tabous dans les entreprises familiales*, Éditions Dricot, 238 pages, dricot.be



Le son de cloche des successeurs

On sait l'inquiétude de l'entrepreneur sortant. On connaît son souci d'équité, son attachement à son entreprise, son souhait de partir l'esprit tranquille et de profiter de la vie à sa manière. On est moins familier avec les pensées, craintes, souhaits des candidats à la reprise. Et pour cause : pas grand monde, jusqu'ici, ne leur avait demandé de s'expliquer. C'est néanmoins chose faite, depuis que la Chaire « Familles en Entreprises » de l'ICHEC a mené l'enquête auprès de 327 jeunes de 18 à 35 ans concernés par une entreprise familiale. Ce sont leurs impressions, expériences et opinions qui ont été rassemblés dans cet ouvrage, autour des thèmes qui revenaient dans les conversations. A chaque sujet, un expert pose son regard d'expert et commente, simplement.

Valérie DENIS et **Manuela HOLLANDERS**, Dans *les yeux de la Next Gen*, Chaire Familles en Entreprises de l'ICHEC Management School, 139 p.



Le poids des valeurs sur les chiffres

C'est un ouvrage théorique, destiné en priorité aux étudiants en master de gestion, mais qui sort également de l'ordinaire parce qu'il monte à la fois l'influence des facteurs psychosociologiques familiaux et le poids des facteurs de gouvernance sur la performance des entreprises familiales. On y parle de richesse socio-émotionnelle, de valeurs humaines, d'objectifs non monétaires. En France, d'abord, lieu d'enquête des auteurs, mais par extension partout où des entreprises familiales existent. Le livre a été rédigé par les membres de l'équipe de recherche Entreprise Familiale de l'IRGO de l'Université de Bordeaux.

HIRIGOYEN Gérard, *Entreprises familiales - Défis et performances*, collection *Connaissance de la gestion*, 304 p.



Gérer une entreprise familiale
avec succès,
c'est aussi se soutenir mutuellement

Découvrez comment nos banquiers peuvent accompagner votre entreprise familiale.

Si vous gérez une entreprise familiale, vous connaissez tous les défis et les questions que cela génère. Comment structurer votre patrimoine lorsque la société grandit ? Si vous souhaitez acquérir un immeuble, devez-vous l'acheter en fonds privés ou non ? Quelles sont les possibilités de transmission ? Heureusement, vous n'êtes pas seul face à ces questions. Votre Relation Manager et votre Private Banker peuvent vous faire bénéficier de leur expérience afin que vous puissiez prendre les bonnes décisions, tant au niveau professionnel que privé. Car, si entreprendre est dans vos gènes, vous soutenir est dans les nôtres.

Prenez rendez-vous sur ing.be/familybusiness

ING 