

# Transmettre l'entreprise familiale n'est pas un long fleuve tranquille

## Comment la famille Mulliez préserve un héritage de 150 sociétés



Jef Colruyt, président du groupe éponyme, un des bons exemples d'héritiers qui ont tiré profit du patrimoine entrepreneurial. © TH. DU BOIS

**Quels sont, selon vous, les inconvénients à travailler dans l'entreprise appartenant à sa propre famille?**

En % des réponses

Pas assez de frontière entre vie privée et vie professionnelle

57

J'ai peur que les désaccords professionnels ne dégénèrent en conflits familiaux

48

J'ai peur qu'on ne me laisse pas sortir de l'image fils/fille de

42

Risque que ma fonction ne soit pas clairement définie

25

Je risque de trop travailler

20

On n'osera pas me dire les choses de manière franche

18

Il va falloir trop de temps avant que je n'accède aux vraies responsabilités.

2

Source: ICHEC-PME

Régis Mulliez est actionnaire de la troisième génération du groupe fondé par son grand-père et, fondateur notamment du groupe français de distribution Auchan. « Aujourd'hui nous représentons 8 pôles-métiers avec 15 enseignes majeures, dans plus de 15 pays, avec 380.000 collaborateurs, un chiffre d'affaires consolidé de 28 milliards EUR et un taux de détention familial de 65% », explique-t-il. Actionnaire depuis 40 ans, il évoque la manière dont l'Association Familiale Mulliez (AFM) et ses 631 actionnaires(1) assurent, au travers de ses valeurs essentielles, la pérennité de ses 150 entreprises non cotées.

« Chez nous, on encourage la prise de pouvoir par la compétence. L'idée maîtresse est que celui qui a un projet le porte lui-même avec l'appui fort d'un conseil qui est un miroir indépendant. Chacun des 8 grands pôles-métier foisonne ainsi de nouvelles pousses qui sont développées par des intrapreneurs », explique-t-il.

**«Chez nous, on encourage la prise de pouvoir par la compétence.»**

RÉGIS MULLIEZ  
ACTIONNAIRE DU GROUPE MULLIEZ

Reprendre l'entreprise de papa peut apparaître comme une opportunité, mais le parcours est piégeux. L'Ichec vient de consacrer un séminaire à l'étude des questions sur ce thème.

MANUELA HOLLANDERS

« Lorsqu'une reprise concerne une entreprise familiale, l'émotion passe avant l'aspect financier », avance Suzy Gérard, consultante à la chaire « Entreprises Familiales » chez ICHEC-PME. « Si on l'interroge, la génération montante se dit prête à reprendre l'entreprise familiale. Mais quand on lui demande quelle est sa valeur, elle est incapable de répondre », ajoute-t-elle. Ce constat est tiré de 50 entretiens individuels menés auprès de représentants de la Next Gen, dans le cadre d'une enquête consacrée aux 18-35 ans en entreprises familiales (1). Les apartés ont révélé trois enseignements essentiels.

**1. Un ADN d'entrepreneur.** Les représentants de la génération montante dans les entreprises familiales

disposent tous de la fibre entrepreneuriale. Ils sont plus de 60% à avoir l'intention d'y travailler, soit au sortir des études, soit après avoir fait leurs armes ailleurs. Ils sont motivés par la volonté d'être leur propre patron, de réaliser une de leurs passions et de poursuivre l'entreprise, qu'ils déclarent bien connaître. Mais s'ils défendent les mêmes valeurs et objectifs, voire le même optimisme, que leurs parents, ils sont en demande de plus de professionnalisme, de transparence et d'autonomisation.

**2. Trop de non-dits.** Pour la Next Gen, la transmission est importante car il s'agit de pérenniser un système de valeurs de respect, de responsabilité et d'engagement à long terme, mais il peut exister des conflits d'images entre celle que le repreneur – parfois espéré mais pas intéressé – a de lui et celle de ses parents. « La première difficulté rencontrée par la Next Gen est celle de communiquer avec ses parents », poursuit Suzy Gérard.

Au sentiment de fierté que nourrit la génération des 18-35 ans s'asso-

cient aussi des craintes : « Les représentants masculins se demandent s'ils vont faire aussi bien que leur père tandis que les jeunes femmes s'interrogent sur la manière de concilier les rôles de chef d'entreprise, épouse et mère de famille », relève la consultante. « Qu'attend-on de moi ? », « Dois-je m'investir ? », « Quel poste vais-je avoir ? », sont au-

**«La grande difficulté de la Next Gen est de communiquer avec ses parents.»**

SUZY GÉRARD  
CONSULTANTE ICHEC-PME

tant de questions qu'ils se posent. Les lieux et les modes de communication sont peu définis et les flux d'échanges d'informations, rares. S'y ajoutent les messages de conditionnement que les jeunes captent de leurs parents. Suzy Gérard résume ainsi : « Sois fort, fais plaisir, travaille beaucoup, sois parfait et dépêche-toi ».

**3. Concerné ou impliqué ?** Plus fondamentalement, la génération montante se pose des questions sur la façon de dire les choses, de faire sa place et d'imposer sa touche. Plus d'un répondant sur quatre ne connaît pas la valeur du chiffre d'affaires de l'entreprise familiale et ne le demande pas à la génération en charge. D'après Suzy Gérard, ceci s'explique par le fait que les interrogés consacrent d'abord du temps et de l'énergie à « se faire un prénom », tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur, à déterminer leur chemin de vie et de profession, sans l'influence consciente ou inconsciente de leurs parents. « La mise, c'est l'entreprise et l'enjeu, c'est de devenir qui on est vraiment, et non l'inverse », synthétise Suzy Gérard.

**Apprendre la transmission**

Tous les êtres humains sont des entrepreneurs mais ils sont conditionnés par leur culture. Né avec un capital créatif de 100%, le jeune n'en affiche plus que 3% à l'âge de 12 ans.

C'est l'un des enseignements mis en lumière lors du colloque « La Next Gen dans tous ses états », organisé par l'Ichec, le 3 mai dernier. Aux neuf témoignages de jeunes issus de la génération montante s'ajoutaient les exposés de spécialistes en anthropologie, analyse transactionnelle, neurosciences et autres experts, invités à cette occasion. Leurs conclusions sont unanimes : une transmission réussie est un formidable levier pour la famille et l'entreprise, pour les collaborateurs et le patrimoine de la famille ainsi que pour le reste de la société. Mais elle ne se passe pas sans heurts et exige que le capital humain soit considéré au même niveau que le capital financier. Dans 70% des cas, la transmission relève d'un processus lent, qui nécessite d'acquiescer de nouvelles compétences mais aussi de trouver des lieux, le temps et une façon de faire pour communiquer.

(1) Résultats à découvrir sur [www.ichec-pme.be/content/transpme/trans\\_pme.html](http://www.ichec-pme.be/content/transpme/trans_pme.html)

**EN PRATIQUE**  
OLIVIER RIJCKAERT

Avocat-associé, Field Fisher Waterhouse et assistant à l'ULB



## Frais forfaitaires : les montants expressément admis par l'ONSS

L'ONSS n'a pas toujours « bonne presse » auprès des employeurs, notamment quand surgit la question des remboursements forfaitaires de frais, lors d'un contrôle. Et c'est souvent le premier poste qui est passé à la loupe par l'inspecteur social, avec parfois de mauvaises surprises à la clef : depuis le 1er janvier 2010, c'est à l'employeur de prouver le bien-fondé du forfait mis en place, sous peine de le voir converti en rémunération passible de cotisations. Une preuve parfois difficile à fournir, en particulier si le montant du remboursement a été fixé au vol-gelpik, comme c'est bien souvent le cas. C'est toutefois oublier que l'ONSS lui-même admet explicitement, dans ses « Instructions administratives aux employeurs » publiées trimestriellement, certains forfaits de frais, sans que

l'employeur doive en justifier le montant. Il suffira que l'octroi de ceux-ci corresponde à une réalité vu les tâches du bénéficiaire.

Ainsi, l'on peut accorder 114,97 EUR par mois à tout travailleur qui effectue structurellement et régulièrement une partie de son travail à domicile et dispose d'un (petit) espace à cette fin. Autant dire que la plupart des cadres sont concernés. Pour les travailleurs qui utilisent un véhicule à des fins essentiellement professionnelles, l'employeur peut octroyer mensuellement 50 EUR de frais de garage (pour peu que le travailleur ait l'obligation de parquer le véhicule à l'abri durant la nuit), 15 EUR de car-wash et 15 EUR de parking. Ces frais ne peuvent bien entendu plus être remboursés ensuite sur base de justificatifs.

Faisons l'addition, pour un cadre ordinaire, qui travaille régulièrement à son domicile et dispose d'un véhicule de société qu'il doit garer dans un lieu couvert et maintenir en bon état de propreté : ce sont déjà 194,97 EUR de frais forfaitaires qui pourront lui être payés mensuellement sans que l'ONSS ne sourcille. Ce n'est pas négligeable. Si l'employeur dépasse ce montant, il devra alors se justifier et prouver la réalité des frais exposés.

L'ONSS admet d'autres forfaits, plus spécifiques : 10 EUR par jour pour les travailleurs itinérants se déplaçant plus de 4 heures durant la journée sans avoir accès aux facilités de l'entreprise; 1,25 EUR par jour si le travailleur doit utiliser ses propres outils de travail; 0,3352 EUR par kilomètre pour

les déplacements domicile-lieu de travail ou strictement professionnels au moyen du véhicule du travailleur (ou 0,21 EUR si c'est au moyen d'une bicyclette), etc.

Le tableau complet, mis à jour trimestriellement, peut être consulté sur le site de l'ONSS : [www.onss.be](http://www.onss.be)

Point important : l'ONSS exige que l'employeur puisse prouver que l'octroi de ces montants à telle ou telle catégorie de travailleurs est justifié et correspond à une réalité. Lors d'un contrôle, l'idéal sera alors de pouvoir présenter un document écrit : procédure, avenant au contrat de travail ou encore règlement de travail. Enfin, précisons que l'administration fiscale n'est pas liée par le point de vue de l'ONSS, histoire de faciliter les choses. On est en Belgique, après tout.



RÉGIS MULLIEZ © THOMAS DE BOEVER