

FINANCES

Transmission de société : vive la charte familiale !

Trop souvent, les entreprises arrivent mal préparées lorsque leur fondateur cherche à passer la main. La charte familiale est un outil de plus en plus utilisé afin d'éviter les potentiels déchirements au sein des familles.

TEXTE FRÉDÉRIC LEJOINT

Les entreprises familiales constituent le cœur du tissu économique belge, tant en nombre d'entreprises (69 %) qu'en terme de création de richesse (50 %) ou d'emplois (55 %). La transmission d'une entreprise familiale est un moment délicat, qui est souvent la source de nombreuses tensions qui peuvent laisser des blessures profondes. L'existence même de l'entreprise pourra être remise en question à long terme.

Mal préparés

Le consultant PriceWaterhouseCoopers a publié en 2016 une étude sur les entreprises familiales, pour laquelle une soixantaine d'entreprises familiales belges de toutes tailles ont été interrogées. Une partie importante de cette étude internationale concernait la problématique de la transmission. « Dans 43 % des cas, les entreprises n'ont pas mis en place de plan de succession documenté pour les principales fonctions », souligne Mélanie Adorante (PwC Belgique). « Comme dans l'ensemble des autres pays dans lesquels notre étude a été réalisée, les fondateurs ont tendance à se croire éternels. »

Dans de nombreuses familles, s'il n'y a pas vraiment de « plan documenté », l'ordre de succession est souvent décidé de manière discrétionnaire par le fondateur qui va

passer la main. Dans deux tiers des cas, la prochaine génération est déjà en train de travailler dans l'entreprise, en étant parfois mal préparée aux fonctions qu'elle sera amenée à remplir (voir encadré). « Dans de nombreux cas, l'ancienne génération a également tendance à rester dans l'entreprise, au risque de saper l'autorité de la personne qui reprend la direction de l'entreprise », souligne encore Mélanie Adorante.

L'étude de PwC Belgique mettait également en évidence le fait que la solution d'une vente de l'entreprise est assez rarement citée comme étant la première option, et que les familles sont de plus en plus enclines (dans 44 % des cas) à abandonner la gestion directe de l'entreprise en faisant entrer une personne externe à la famille pour diriger la société familiale.

Structures et gouvernance

Les spécialistes de la transmission d'entreprises familiales soulignent aujourd'hui les avantages qui existent dans la mise en place d'une charte familiale, qui va permettre de fixer la vision de la famille, les objectifs financiers de la société, les mécanismes de transmission des parts, et surtout désamorcer les sources potentielles de conflits entre les différentes branches de la famille. Parmi

Préparer la prochaine génération

Assurer la bonne transmission de l'entreprise familiale passera également par une préparation adéquate des enfants qui sont susceptibles d'endosser un rôle pour lequel ils sont parfois bien mal préparés. Valérie Denis (Altando) et a créé la Chaire ICHEC « Familles en entreprises ». Deux formations destinées à cette nouvelle génération y sont organisées en partenariat avec la Banque de Luxembourg, une destinée aux enfants qui sont encore étudiants, et une destinée aux enfants qui sont déjà actifs au sein de l'entreprise familiale. « La première vise à orienter les héritiers quant aux fonctions qu'ils auront à assumer dans le futur, et à leur faire réaliser qu'ils se posent tous les mêmes questions quant à leur avenir », souligne Valérie Denis. « Le deuxième va beaucoup plus loin, et touche plus profondément à la problématique de la gouvernance et de la transmission de l'entreprise familiale. » Elle souligne notamment que de nombreux membres de cette Next Gen sont constamment plongés dans des ambivalences émotionnelles quant à leur rôle au sein de l'entreprise et de la famille, avec parfois la contrainte de parents qui éprouvent des difficultés à passer le relai au risque de saper la transmission du leadership. « Dans la pratique, nous conseillons toujours une première expérience professionnelle en dehors de l'entreprise familiale, et la plupart le font dans le but de devenir un adulte en dehors de la sphère familiale. Le risque est bien entendu que l'héritier ne revienne jamais dans l'entreprise familiale, ce qui sera effectivement le cas s'il reste trop longtemps éloigné. Dans l'ensemble, les sociétés qui passent le mieux le cap de la transmission sont celles qui parviennent à gérer les ambivalences émotionnelles sans tabous entre les parents et les enfants. »



« L'ancienne génération a tendance à rester dans l'entreprise, au risque de saper l'autorité de la personne qui en reprend la direction. »

Mélanie Adorante, PwC Belgique

FINANCES



« L'acceptation d'une intervention externe sera un cap important dans le processus de professionnalisation des entreprises familiales. »

Sibylle du Bus de Warnaffe, experte en gouvernance des entreprises familiales

ces grandes pommes de discorde au sein des entreprises familiales, on peut noter par exemple les salaires des différents membres de la famille, les lacunes dans la formation de certains enfants et les conditions d'accès à des fonctions dirigeantes. Les enfants actifs dans l'entreprise (investir pour le futur) n'auront pas les mêmes objectifs que ceux qui restent en dehors (recevoir des dividendes). Et ces problèmes ne feront que s'accumuler au bout de la deuxième ou de la troisième génération.

Alors qu'environ un quart des sociétés familiales belges vont devoir être transmises durant les 5 prochaines années, le besoin de mettre en place des structures familiales n'a jamais été aussi grand. Leur mise en place nécessitera parfois de faire renouer le contact entre des branches de la famille qui ne s'adressent plus la parole depuis de (trop) nombreuses années, ce qui nécessitera parfois l'intervention d'un médiateur externe aux familles. C'est ici que peut intervenir une personne externe à la famille.

Longue haleine

Cette médiation de longue haleine nécessitera de nombreuses réunions collectives et individuelles avec tous les membres de la famille afin que tous puissent exprimer leurs envies et leur positionnement par rapport à l'entreprise familiale. L'ensemble de la procédure pourra typiquement prendre plusieurs mois. « Une bonne gouvernance

familiale est un facteur de pérennité qui visera à solidifier l'entreprise », indique Sibylle du Bus de Warnaffe, experte en gouvernance des entreprises familiales, « qui passera par une mise à plat des relations qui existent entre l'entreprise et la famille qui la contrôle. Si le fondateur a souvent une bonne vision de la finalité et de l'identité de sa société, il n'en sera pas automatiquement de même pour les générations futures. Plus le nombre de générations sera important, plus la nécessité de mettre en place ces structures se feront sentir. »

« L'acceptation d'une intervention externe sera un cap important dans le processus de professionnalisation des entreprises familiales », souligne encore Sibylle du Bus de Warnaffe. « Une personne extérieure permet de rendre le débat moins passionnel, mais la recherche d'une solution satisfaisante pour toutes les parties sera parfois difficile lorsque les familles sont extrêmement divisées. » De la charte familiale, la famille pourra également se mettre d'accord sur un pacte d'actionnaires qui fixera de manière légalement contraignante les mécanismes de transmission des parts, et les conditions auxquelles les actionnaires peuvent sortir du capital de l'entreprise, avec notamment les règles pour valoriser les parts de la société. « Et si aucune solution n'est possible, il faudra parvenir à négocier la sortie de certains enfants afin de pouvoir continuer à avancer. »

Conseil d'administration

Une charte familiale ne sera pas un accord statique, et il sera important de l'adapter aux évolutions de la famille. Laurent Weerts (administrateur délégué de l'Institut de l'Entreprise Familiale) estime ainsi qu'il sera « nécessaire de l'adapter à chaque passage de génération, mais idéalement de le faire tous les 7 à 10 ans. Et il faut idéalement prendre les devants, afin de ne pas être amené à négocier une charte dans des moments de grande tension familiale. »

Laurent Weerts (IEF) souligne également que les entreprises familiales n'utilisent pas toujours de manière adéquate le conseil d'administration de leur société. « La gouvernance familiale fait souvent défaut à ce niveau, qui n'est souvent vu que comme un organe qui se réunira une fois par an pour valider les comptes annuels sans fournir de débat contradictoire aux dirigeants de la société. » Ici aussi, la dynamisation du conseil d'administration passera par la nomination d'administrateurs externes, qui vont poser des questions et forcer les dirigeants à ne pas se

reposer sur leurs lauriers, en imposant une fréquence plus soutenue des réunions.

Si la charte familiale devient plus populaire, seulement 1 % des entreprises familiales auraient déjà franchi le pas. Pour Laurent Weerts (IEF), cette faible proportion doit être relativisée. « Je constate qu'il y en a de plus en plus, et que les retours sont généralement très positifs au niveau des entreprises qui ont franchi le pas. » Et de souligner qu'une étude réalisée par l'IEF il y a quelques années avait démontré qu'une minorité des entreprises familiales parvenaient à céder la gestion de leur société à leurs enfants. « Ce constat d'échec contribue au succès grandissant des chartes dans les entreprises familiales. » ■

Une fiscalité attrayante

Au niveau fiscal, la transmission de l'entreprise familiale fera généralement l'objet d'un traitement assez favorable en Belgique, tant au niveau fédéral (exonération de taxation pour les plus-values) qu'au niveau des régions (pour les droits de succession et de donation). Depuis le 1^{er} janvier 2017, la transmission des parts d'une société familiale sera exonérée de droits de donation si elle fait l'objet d'un enregistrement devant notaire. Et pour ce qui est des droits de succession, les taux appliqués sont très attractifs, soit de 3 à 7 % à Bruxelles et en Flandre. Ces taux sont toutefois soumis à quelques conditions quant à la proportion du capital détenu par la famille du défunt : soit 50 % du capital pour la famille du défunt ; soit 30 % du capital pour la famille du défunt et 70 % avec un deuxième actionnaire/famille ou 90 % avec deux autres actionnaires/famille. Les héritiers doivent être des personnes physiques et l'entreprise doit avoir une activité économique réelle maintenue les années suivantes. Le régime wallon est, une fois n'est pas coutume, encore plus favorable que dans les autres régions, puisqu'un taux de 0 % sur les droits de succession pourra être appliqué à condition de respecter certaines règles quant au type d'activité de la société et à son maintien.