

TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

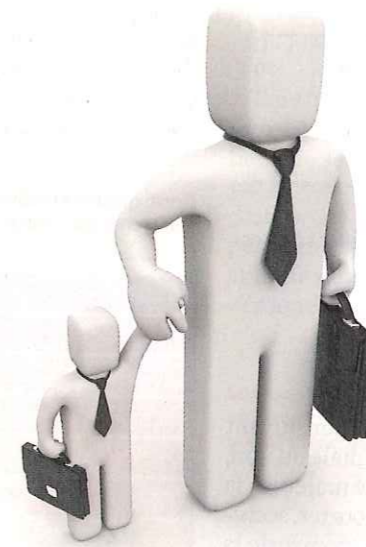
La nouvelle génération dans les starting blocks

L'entreprise de leur parent constitue souvent leur quotidien. Et, pour certains d'entre eux, elle est même leur futur. Une enquête belge s'intéresse, pour la première fois, aux attentes et à l'état d'esprit de la nouvelle génération dans les entreprises familiales.

CHRISTOPHE CHARLOT ET CAMILLE VAN VYVE

Patrons d'entreprises familiales, préparez votre succession. Envisagez toutes les pistes pour la reprise.» Accompagnés de nombreux conseils pratiques, les recommandations aux gérants d'entreprises familiales sur la transmission de leur affaire sont constantes. Mais les nouvelles générations de ces entreprises pas comme les autres sont rarement le centre de toutes les attentions. Voilà pourquoi la chaire « Famille en entreprises » de l'Ichec-PME a souhaité, ces derniers mois, consacrer à la « next gen » une enquête globale — dont les résultats seront présentés ce jeudi 3 mai lors d'un colloque — afin de comprendre leur état d'esprit face à l'entreprise fondée par leurs aïeux. « Nous n'avons pas forcément de théorie à valider, commente Valérie Denis, fondatrice et directrice de la chaire. Mais j'étais curieuse de voir comment cette jeune génération — on parle beaucoup de « génération Y » en ce moment — se positionnait par rapport à l'entreprise familiale. S'ils allaient créer, ou non, une rupture. »

Après avoir consulté les réponses de pas moins de 270 participants à l'enquête et réalisé pas moins d'une cinquantaine d'entretiens en face à face avec la nouvelle génération des entreprises familiales, Valérie Denis constate qu'aucune grande tendance ne se dessine : certains veulent tracer leur propre chemin tandis que d'autres (la ma-



rité) entendent s'investir dans l'entreprise de la famille. « Et généralement avec une forme de sagesse et l'intention de ne pas remettre en question tout ce qui a été réalisé par les parents, note la responsable de la chaire. Il y a un désir de continuité plus que de rupture. »

Cela s'explique en partie parce que la plupart des jeunes expriment leur crainte de ne pas être totalement à la hauteur. « On constate, surtout chez les

garçons d'ailleurs, l'appréhension de ne pas être aussi bon que leur père », détaille Valérie Denis. Pour cela, les jeunes marquent souvent leur souhait de professionnaliser la gestion et d'être outillé rationnellement (avec des tableaux de bord, etc.). Certains font d'ailleurs leurs armes dans d'autres entreprises, à l'international notamment. « Ceux qui rejoignent l'entreprise familiale directement après leurs études ou après une courte expérience à l'extérieur sont plus traditionnels dans leur management et plus fidèles aux méthodes de l'entreprise, analyse Valérie Denis. Ceux qui sont allés à l'étranger sont plus conscients des enjeux globaux de leur rôle de dirigeants et ont acquis une confiance en eux qui leur permet de se faire un prénom dans l'entreprise. » Autre grande évolution : l'importance attachée par la *next generation* à la gestion des ressources humaines. Ils ont généralement tendance à vouloir être moins directifs que leurs parents et à établir plus de processus de discussions, impliquant tous les étages de l'entreprise, ouvriers compris.

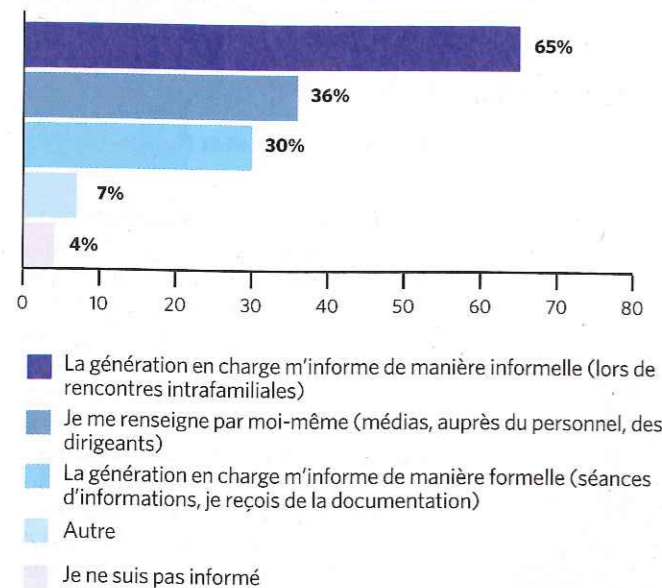
Reste qu'aujourd'hui, le grand enjeu est, encore et toujours, la transmission de l'entreprise. A ce niveau, les chiffres de l'enquête (présentés en partie ci-après) montrent que les jeunes sont dans les *starting blocks* pour reprendre la société de leurs parents... mais qu'ils attendent que la génération aux commandes amorçe le processus. ➤



➤ **1. A propos de la circulation de l'information**

A la lecture des résultats de l'enquête menée par la chaire « Famille en entreprises » de l'Ichec-PME, un premier élément frappe : sur les 277 jeunes interrogés, 27% ne connaissent pas le chiffre d'affaires de l'entreprise familiale et 5% ne savent même pas s'ils ou elles disposent de part dans l'en-

Dans quelle mesure êtes-vous informés de la situation de l'entreprise familiale ?



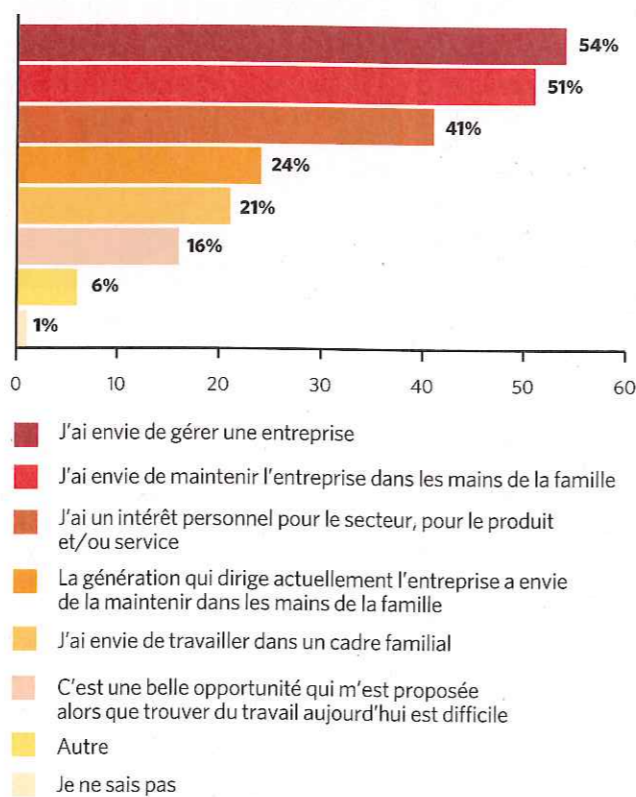
treprise. Si ces résultats sont évidemment à nuancer suivant que le jeune travaille déjà dans l'entreprise familiale ou non, ils mettent néanmoins en lumière une difficulté majeure : la communication entre générations. Philippe Depoorter, secrétaire général de la Banque de Luxembourg, partenaire de la chaire de l'Ichec, est formel : « La non ou la mauvaise communication entre les membres de la famille est la maladie de nombreuses entreprises familiales. » Ce banquier passionné par la dimension humaine que revêt l'entreprise familiale n'hésite d'ailleurs pas à faire le parallèle entre le mot « maladie » et les choses qu'on a du « mal à dire » : « Il s'agit de la cause première des échecs liés à la transmission, bien avant les raisons financières ou organisationnelles », précise-t-il. « La famille est avant tout le lieu de l'affectif. Sa superposition avec l'entreprise entraîne une confusion des genres difficile à aborder tant par les parents que par les enfants, et qui fait généralement entrave à la bonne et nécessaire communication entre eux. » Pas étonnant que dans les formations dédiées aux repreneurs d'entreprises familiales, la principale question qui ressort soit celle-ci : « Comment établir le contact avec mon père ou ma mère ? » « La communication est un processus qui doit être entamé très tôt –

de façon informelle d'abord, à table, en famille, le dimanche soir, ... – et qui doit surtout s'inscrire dans la durée, affirme Philippe Depoorter. Car une fois que la non-communication s'installe, il est très difficile de revenir en arrière. »

2. A propos de la motivation des repreneurs familiaux

La lecture des résultats de l'enquête portant sur les motivations de la jeune génération à travailler dans l'entreprise familiale montre d'emblée un paradoxe : si beaucoup manifestent apparemment une envie forte de s'y investir, celle-ci s'accompagne aussi souvent d'une forme de devoir, de pression, et parfois aussi, de résignation vis-à-vis d'une tâche vraisemblablement lourde et difficile. « Les échanges que nous avons eus avec des jeunes entrepreneurs familiaux témoignent fréquemment d'une grande souffrance, commente Philippe Depoorter. Bien nombreux sont ceux qui n'arrivent pas à formuler une question pourtant essentielle : est-ce que je veux/peux/dois rejoindre l'entreprise familiale ? C'est une interrogation douloureuse où l'on sent régulièrement une ambivalence dans le chef de ces jeunes : ils ne savent pas toujours si l'opportunité de travailler dans l'entreprise familiale constitue un privilège ou une damnation. »

Pour quelle(s) raison(s) envisagez-vous de travailler (ou travaillez-vous déjà) dans l'entreprise familiale ?

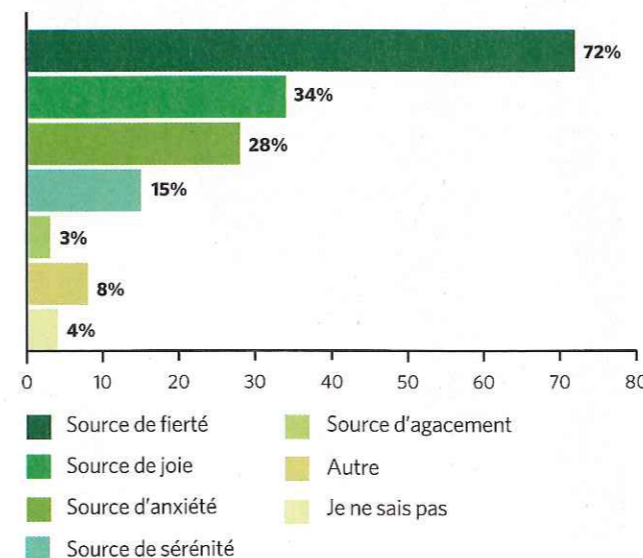


Mais l'expert ne dépeint pas qu'un tableau négatif de cette expérience : « Malgré ces inévitables tensions, les entrepreneurs familiaux font généralement preuve d'une maturité et d'une clairvoyance précoces. Ce cadre particulier les fait grandir plus vite. »

3. A propos de la transmission

La transmission est évidemment un enjeu majeur pour l'entreprise familiale. Mais un enjeu qui n'est pas toujours abordé de la bonne manière, estiment les experts. « Croire que l'on peut régler cette question par la seule voie juridique est un leurre, affirme Philippe Depoorter. Je le répète : la

La perspective d'entrer dans l'entreprise familiale est-elle...



communication est, à cet égard, fondamentale. Car la transmission suppose une redistribution des rôles et des pouvoirs qui ne coule pas nécessairement de source au sein d'une famille. Trop souvent, la crainte de décevoir le parent inhibe l'enfant et le fait d'accabler l'enfant inhibe le parent : on se retrouve alors dans une situation de blocage où les vrais sujets ne sont finalement mis sur la table qu'à la veille de la retraite ! »

Pour Jozef Lievens, avocat associé chez Eubelius, spécialiste de l'entreprise familiale et auteur de nombreux livres sur le sujet, la transmission suppose de se poser cinq questions essentielles – et d'y répondre :

1. En tant qu'entreprise familiale, où voulons-nous aller ?

La vision du propriétaire de l'entreprise correspond-elle à la stratégie mise en œuvre ? « Lorsque la transmission implique des nouveaux actionnaires actifs et d'autres pas-

sifs, cette vision est essentielle pour que les seconds puissent envisager correctement leur rôle », pointe l'avocat.

2. Qui va diriger l'entreprise ? Pour Jozef Lievens, le dirigeant doit avoir les caractéristiques/compétences suivantes : être entrepreneur, avoir une pensée stratégique, être un bon leader, un bon planificateur, faire preuve d'esprit d'équipe et de famille.

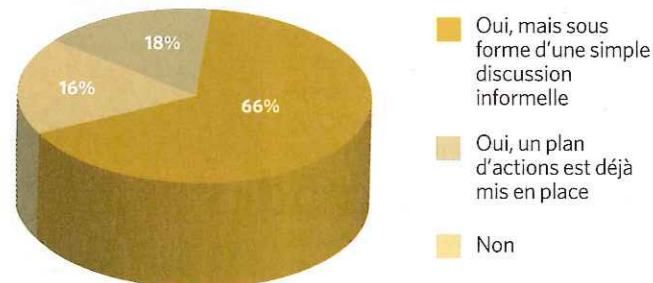
3. Quel sera notre modèle de gouvernance dans le futur ? Un conseil d'administration ? Un conseil de famille ? Des administrateurs familiaux actifs uniquement ? Passifs ? Des administrateurs extérieurs ?

4. Quel rôle jouera chacun des membres de la famille impliqués dans l'entreprise ?

5. Comment allons-nous organiser la propriété de l'entreprise ? On touche ici aux aspects financiers et fiscaux : la transmission suppose-t-elle un rachat, une donation ou le recours à un véhicule financier plus subtil ? Ce dernier cas survient généralement dans les grandes entreprises, lorsque les montants en jeu sont impayables pour la jeune génération.

Bien que la démarche puisse a priori être réalisée en interne, Jozef Lievens conseille toutefois aux entrepreneurs familiaux de se faire conseiller, dans le cadre de la transmission, par une tierce personne. « Il ne s'agit pas d'une étape mais d'un processus de longue haleine, et de ce fait, un accompagnement est souvent profitable. » Philippe Depoorter abonde dans ce sens, comparant cet expert extérieur à un « casque bleu » : « L'image est un peu forte, mais dans ce genre

La question de la transmission de l'entreprise a-t-elle déjà été sujet de discussion entre vous (génération montante) et la génération qui gère actuellement l'entreprise ?



de situation, il faut quelqu'un qui puisse prendre des balles et des coups, autrement dit, qui puisse prendre du recul par rapport au huis clos familial. Cette personne pourra aussi servir de caisse de résonance pour les discussions qui doivent – j'insiste – avoir lieu en famille : car les solutions ne peuvent provenir que de la famille elle-même. »



Capucine De Buyser (33 ans)

« Ils ne m'ont pas transmis l'entreprise mais bien l'esprit d'entreprendre »

Lorsqu'elle a entamé ses études de droit, Capucine De Buyser n'avait pas forcément en tête de rejoindre le cabinet familial Proesmans et Henry tenu par sa mère et son beau-père. Elle voulait être avocate, simplement. Mais à la sortie de ses études, elle a finalement rejoint, en 2003, l'affaire familiale. « L'expérience était vraiment bonne, se souvient la jeune femme. J'ai beaucoup appris et j'ai rapidement pu m'impliquer dans le cabinet à un niveau plus stratégique. Le fait d'appartenir à la famille offre évidemment un statut privilégié et permet d'être plus vite à bord. On est plus rapidement autorisée à faire des propositions, par exemple. » A contrario, son statut de « fille de » présente aussi certains désavantages: « Travailler sous le regard de ses parents augmente la pression car on souhaite se montrer à la hauteur et il faut sans cesse les convaincre qu'on est bon dans ce qu'on fait. En cas d'échec, la déception qu'on ressent est décuplée par celle qu'on peut lire dans les yeux de ses parents. Il faut constamment faire ses preuves. » Mais la jeune femme se sent bien dans l'équipe et se montre ouverte à la reprise du cabinet. « J'ai manifesté mon désir d'assurer la reprise, commente Capucine De Buyser. Mais nous n'étions pas prêts. La transmission d'une entreprise familiale est un projet qui nécessite une longue préparation tant pour les vendeurs que pour les repreneurs. » Aussi, par un concours de circonstances, la jeune avocate se voit proposer un poste à l'UCM et décide de quitter le cabinet, en 2008. « Aujourd'hui, une nouvelle page s'écrit, mais je pense qu'un jour je créerai une entreprise. Car s'il y a bien une chose que mes parents m'ont transmis, c'est l'esprit d'entreprendre! »



CAPUCINE DE BUYSER pensait reprendre le cabinet familial. « Mais nous n'étions pas prêts. »

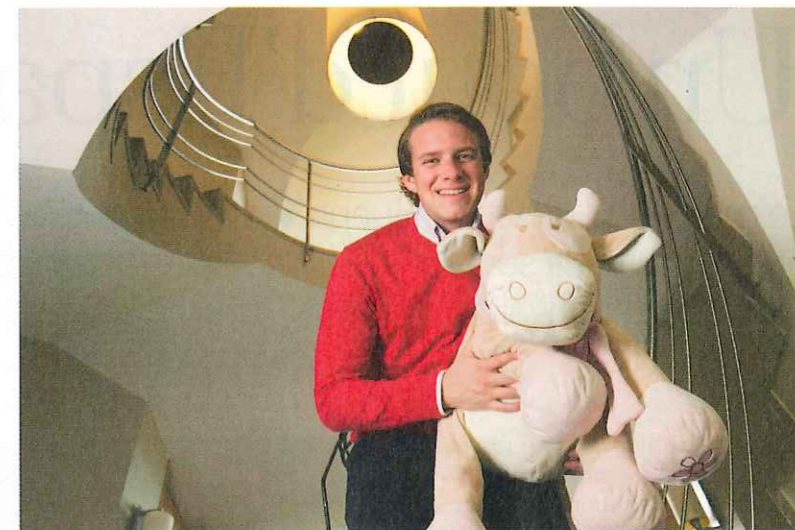
Amaury Gilliot (20 ans)

« Je ne reprendrais que si je me sens à la hauteur »

A 20 ans, Amaury Gilliot, le fils de Simon-Pierre Gilliot et Katia De Paepe, les fondateurs d'Amtoys (qui commercialise les articles pour enfants de la marque Noukie's), poursuit des études de sciences éco. Pas forcément en vue de reprendre la société familiale à succès mais « parce qu'en ayant grandi en voyant mes parents développer leur propre société, cela m'a donné le goût de l'entrepreneuriat. J'ai toujours été passionné par ce qu'ils ont réussi à réaliser. » D'ailleurs, le jeune homme admet que, même s'il n'y travaille pas, Amtoys fait partie de son quotidien.

« J'ai toujours posé énormément de questions et j'aime savoir ce qui se passe dans la société, commente-t-il. Je comprends que certains aiment une séparation entre vie privée et professionnelle, mais personnellement je n'en ai pas besoin. Au contraire: je n'aime pas quand mes parents ne m'en parlent pas! ». Il faut dire qu'il connaît déjà bien la firme qui se cache derrière les désormais célèbres Paco et Lola. Depuis qu'il a 15 ans, Amaury Gilliot travaille, comme étudiant, chez Amtoys: magasinier dans l'entrepôt, à l'administration des ventes, vendeur

dans une boutique, commercial ou à la comptabilité. « Cela me permet d'avoir une bonne vue de tous les aspects d'une société », précise le jeune homme qui n'exclut pas d'un jour reprendre Amtoys. « Mes parents savent que c'est quelque chose qui me plairait, dans longtemps et pour autant que j'en sois capable, précise-t-il, prudent. Mais on est loin d'y être. D'abord parce que nous sommes trois enfants à pouvoir le faire potentiellement. Ensuite parce que je voudrais d'abord m'assurer d'être à la hauteur. » Pour cela, il entend terminer ses études puis partir acquérir de l'expérience à l'étranger: « C'est indispensable à mes yeux avant d'envisager diriger, un jour, l'entreprise de mes parents. »



AMAURY GILLIOT n'exclut pas d'entrer un jour chez Amtoys.

Karel Decramer (35 ans)

« Notre mère nous a laissé l'espace nécessaire pour grandir et faire des erreurs »

Karel Decramer est membre de la troisième génération active chez Dewulf, une entreprise fondée en 1946 par son grand-père et spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de machines d'arrachage destinées à l'agriculture. Il y est entré en 2001, à l'âge de 24 ans, pour succéder à... sa mère. Et s'est fait rejoindre quelques années plus tard par ses deux frères et son beau-frère. « Notre style de management est certainement différent de celui de notre mère étant donné que nous sommes des hommes et que nous sommes quatre, relève-t-il. Non seulement les relations d'affaires s'en trouvent facilitées, mais nous sommes également plus flexibles. » Le jeune entrepreneur insiste aussi sur la richesse d'un passage de témoin mère-fils: « Contrairement à un père qui aurait sans doute été le "capitaine de son navire", exigeant et intransigent vis-à-vis de la relève, notre mère nous a laissé l'espace nécessaire pour prendre chacun nos responsabilités, faire grandir l'entreprise et aussi, faire des erreurs. » Les quatre



KAREL DECRAMER (à gauche) appartient à la troisième génération active chez Dewulf.

(beaux-) frères ont chacun leur domaine de compétences - R&D, production, vente et marketing, achats et informatique. « Alors qu'à deux on se retrouve souvent en opposition, à quatre, il y a généralement une majorité qui se dessine rapidement, ce qui facilite et accélère la prise de décisions », pointe le jeune patron. La succession avait-elle été savamment orchestrée? « Préparée, oui, mais pas de façon formelle. Nous savions simplement que l'objectif avait toujours été celui-là. » Jusqu'en 2005, maman Decramer est restée à plein temps aux commandes, avant de passer réellement la main à ses rejetons. Au niveau financier, un montage a été prévu pour rendre l'entreprise « payable » par la génération suivante, distinguant le patrimoine familial de celui de l'entreprise. Et s'il estime que le processus de transmission s'est passé sans heurts, Karel Decramer reconnaît toutefois que « des règles formelles concernant l'arrivée de la quatrième génération dans l'entreprise ont déjà été mises en place, que ce soit au niveau de l'âge, de la formation, de l'expérience et des compétences requises. » ©