

«C'est touchant de voir ses enfants s'exprimer sur l'avenir de l'entreprise»

Dans une société dominée par des PME et confrontée au vieillissement de ses indépendants, la transmission des entreprises familiales est un réel défi. Un défi partagé par toute la famille.

DOMINIQUE LIESSE

Cela fait près de 30 ans que Didier Motte a repris une société de production de champignons frais. «La Ferme de la Goutière», c'est l'œuvre de sa vie. Pourtant, il y a deux ans, son conseil d'administration lui demande de réfléchir à sa succession. «C'était l'année de mes 60 ans», explique-t-il. «Je me suis retrouvé confronté à deux problèmes: assurer l'avenir de ma société mais aussi l'avenir de ma famille.»

Une remise en question qui préoccupe également René Grosbusch et son frère. À respectivement 60 et 58 ans, ces distributeurs de fruits et légumes, installés au Luxembourg, songent aujourd'hui à lever le pied. «Il y a 10-15 ans, nous n'avions pas envisagé que nos enfants entrent dans l'entreprise car le métier était difficile», explique René Grosbusch. Mais il y a cinq ans, la donne change. Lynn et Goy décident de devenir la quatrième génération à bord. «C'est là que la question de la transmission a pris toute son importance», poursuit-il.

L'image trop forte

Dans un pays comme le nôtre qui compte quelque 70% de PME familiales, la problématique de la succession est un sujet important. En 2012, les autorités chiffrèrent à 30.000 le nombre de dossiers à organiser chaque année. Pourtant, 46% des entrepreneurs familiaux ne semblent disposer d'aucune planification successorale. Mieux — ou pire —, 12,4% des entrepreneurs (dans la partie francophone, cette fois) n'envisageraient pas la transmission à un enfant à cause de la difficulté du métier.

«L'un des plus grands problèmes dans la transmission des entreprises familiales, c'est le manque de communication», souligne Philippe Depoorter, secrétaire général et en charge du «Family Practice» à la Banque de Luxembourg. «Je me souviens de cette famille où les parents avaient tout prévu avec leur avocat. Lorsque les enfants l'ont découvert, ils n'étaient pas du tout d'accord. Nous avons donc retravaillé le scénario, dans le cadre dicté par le papa. Néanmoins après approbation de tous, un des enfants s'est retiré du jeu», explique-t-il.

Charline Hostyn a 24 ans. Elle ne cache pas son souhait d'incarner la troisième génération à la barre de la société textile familiale. «Je sais que mon papa réfléchit à la transmission. Mais il est un livre fermé et je dois me débrouiller avec les signes que je perçois». Elle reconnaît aussi n'avoir jamais parlé avec sa fille sœur de leur place dans la société. Par rapport à son père, elle s'interroge sur sa capacité à un jour véritablement laisser les rênes à sa fille sans intervention. «Mais j'aimerais bien qu'un jour, on me demande de reprendre la société plutôt que de l'entendre indirectement», ajoute-t-elle. Et ce jour, elle l'anticipe depuis longtemps. «J'ai toujours aimé le monde de l'entreprise et la gestion de l'entreprise. J'ai choisi mes études avec l'idée de reprendre la société familiale ou d'en créer une autre.»

«Quand toute sa vie, on a eu l'image d'un père ou d'une mère qui a survécu dans une entreprise, cela marque le processus de personnalité et des priorités

de la génération qui suit. Tant positivement que négativement», renchérit Xavier Bocquet, responsable Estate Planning chez Pulaecto Dewaay.

Les casques bleus

Philippe Depoorter regorge d'exemples de parents ayant soit de grands espoirs dans leur progéniture qui, elle, ne voyait pas son avenir dans la société, ou au contraire des enfants qui taisaient leur envie de rejoindre l'entreprise face à un parent sous-estimant ouvertement leur capacité. «Nous sommes souvent à mi-chemin entre l'avocat et le théra-



«L'un des plus grands problèmes dans la transmission des entreprises familiales, c'est le manque de communication.»

PHILIPPE DEPOORTER
SECRETARE GÉNÉRAL
DE BANQUE DE LUXEMBOURG

peute. Je suis un facilitateur», reconnaît-il ajoutant que son outil est la communication entre personnes, entre générations.

L'homme, psychologue de formation, a pour habitude d'appréhender un dossier de succession en rencontrant à de multiples reprises le chef d'entreprise et toute sa famille, ensemble ou individuellement. «Ceux qui sont dans une situation problématique ont plus de chance de trouver la solution par eux-mêmes. Mon rôle est de leur permettre de changer de lunettes», ajoute-t-il.

Son modus operandi est simple: l'écoute, le constat de la situation, et ensuite encourager toutes les parties prenantes à réfléchir à ce qu'elles veulent et à discuter entre elles pour arriver à la solution.

«Au final, c'est touchant de voir ses enfants exprimer leur souhait sur l'avenir de la société», reconnaît Didier Motte. «Voir ses enfants se parler, voir mes deux filles insister pour que leur petit frère ne soit pas lésé.»

«Nous jouons tantôt les diplomates, tantôt les casques bleus, tantôt les ambulanciers», insiste Xavier Bocquet. Xavier Nélis, Director Wealth Structuring chez BNP Paribas Fortis, se souvient de ce père de famille déjà âgé qui travaillait avec son fils. Ce dernier entendait tout révolutionner, là où le père, plutôt «vieille école», refusait le changement. La transmission a échoué car le fils, qui voulait racheter les parts de son



Au Noël de ses 60 ans, Didier Motte réunit ses quatre enfants et leur donne deux ans pour se positionner face à l'entreprise familiale. Le fils aîné entre peu de temps après dans la société. Désormais Didier Motte entend réussir une transmission équilibrée pour tous. © THOMAS DE BOEVER



père, n'avait pas les moyens financiers.

Autre cas, raconté par Laurent del Marmol, conseiller patrimonial auprès de la banque Delen, celui de ce petit garagiste mal conseillé qui, par un don manuel, avait cédé ses parts à un de ses enfants actifs auprès de lui. Le jeune homme a su faire prospérer le garage, ce qui a suscité des disputes dans la fratrie.

«La législation de plus en plus complexe et incertaine est souvent la cause de l'échec des dossiers de transmission», affirme Laurent del Marmol. En effet, compte tenu des différences entre

les législations fiscales en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie, voire le cas des donations devant notaire étranger, le chef d'entreprise se trouve souvent dans l'incapacité d'estimer l'impact de la réglementation sur son dossier de transmission.

«Un de nos clients était passé par un notaire néerlandais pour une donation à ses enfants. Or il s'est avéré que la donation avait été effectuée par l'époux uniquement, là où les biens appartenaient aux couples. De plus, à 62 ans, il avait cédé 90% de ses avoirs. Nous avons donc dû recommencer le travail», illustre le banquier de Delen.

ÉTUDE SAVOIR ÉVALUER L'ENTREPRISE

L'UCM, qui organisera le 25 novembre prochain une conférence sur «La transmission d'une entreprise au sein d'une famille est une opération à la fois naturelle et très complexe», pointe les difficultés rencontrées par les chefs d'entreprises face à la transmission.

L'Union des classes moyennes a en effet sondé 785 entrepreneurs wallons et bruxellois principalement actifs dans des entreprises familiales (56,7%). Il s'agit principalement d'indépendants hommes de plus de 44 ans.

Plus de 53% d'entre eux envisagent de céder leurs activités dans les 5 années à venir. Près de 24% n'y ont pas encore réfléchi. Raisons principales à cette transmission: l'atteinte de l'âge de la retraite (49,6%), des motifs de santé (29,3%) ou l'absence de successeurs familiaux (25,2%). Ils sont ainsi plus de la moitié à indiquer opter pour une transmission à une personne externe à la famille.

Une fois le processus enclenché, les difficultés rencontrées résident dans la détermination de la valeur de l'entreprise (51,2%), la quête d'un repreneur (48,9%), Les problèmes de financement (40,1%). Les problèmes fiscaux, légaux et juridiques sont également cités.

Pour leur aider dans leur succession, les chefs d'entreprises comptent sur des aides extérieures: l'expert-comptable ou le conseiller fiscal en premier lieu (48,8%). Les réviseurs et les intermédiaires en reprise ne sont cités que par 12% des répondants. Ils sont par ailleurs 3,3% à ne souhaiter aucune aide. D.LI

La «Next Gen»

Si abandonner l'œuvre de toute une vie n'est pas aisé, la situation n'est pas plus facile pour l'héritier. «Nous voyons des jeunes à qui il faut expliquer ce que représente le paquet d'actions reçu», explique Philippe Depoorter. La Banque de Luxembourg a ainsi développé, en collaboration avec l'Ichec, des académies pendant lesquelles la nouvelle génération est amenée à prendre conscience de ses ambitions dans la société familiale. «Il y a une dynamique spéciale lors de ces réunions. Tout le monde a les mêmes questions: Comment peut-on travailler avec la famille? Serai-je à la hauteur?», explique Charline Hostyn.

«Après cette académie, je me sens davantage capable de reprendre le flambeau. Je me sens plus soutenue et sûre de moi. Moins hésitante», partage-t-elle.

Xavier, 29 ans, est actif dans la société familiale depuis un an et demi. Il abonde dans ce sens: «J'ai appris à envisager une succession même si le mot froisse car il faut penser à un testament, à l'argent, à la mort. Mais ce n'est pas le but. Selon lui, cela sert surtout à clarifier les choses pour l'avenir de la société.

«Nous accompagnons ainsi souvent la nouvelle génération en l'aident à fixer les choses dans le temps, à établir la feuille de route avec leurs ambitions sur une échéance de 5 à 10 ans», ajoute Philippe Depoorter. Mais le travail devient alors un travail d'équipe avec divers spécialistes. «Mon travail se termine quand le client le considère», conclut-il.

30.000 dossiers

On estime à quelque 30.000 le nombre de dossiers de transmission d'entreprises familiales qui doivent être annuellement organisés en Belgique.