

La spécificité des sociétés familiales

Comment pérenniser au mieux le patrimoine de sa société familiale ? Éléments de réponse avec Tanguy Gavroy (expert entreprises chez CBC Banque & Assurance), Valérie Denis (dirigeante de ValerieDenis.Family, Advisor en transmission, gouvernance et affectio societatis, spécialisée en entrepreneuriat transgénérationnel) et Philippe D'Archambeau (CEO d'Alternativ).

- À quoi ressemblent les repreneurs familiaux d'aujourd'hui ?

Valérie Denis - Il s'agit de la cinquième génération d'après-guerre. Elle n'est pas forcément mue par les mêmes moteurs que celles qui l'ont précédée. Diplômée et en prise avec le monde, elle ne conçoit pas son destin comme étant irrémédiablement lié à l'entreprise. De plus, le paysage entrepreneurial familial se féminise. Il n'est plus rare que ce soient les filles qui reprennent la direction, parfois en association avec un ou deux frères.

- À partir de quand un dirigeant doit-il réfléchir à la cession ?

Tanguy Gavroy - Beaucoup imaginent la conclure au moment de leur pension, en oubliant que, pour qu'elle soit réussie, l'idéal est de s'y préparer trois à cinq ans à l'avance. Sans compter un processus de vente qui peut prendre jusqu'à douze mois, puis une période post-transmission, qui peut lier le dirigeant à l'entreprise pour plusieurs mois – voire plusieurs années – supplémentaires.

Philippe D'Archambeau - Le dirigeant est à la fois le manager d'une entreprise dont il veut assurer la continuité, un actionnaire qui veille à sa sécurité financière post-carrière, et le membre d'une famille au sein de laquelle il veut préserver un équilibre. Si tous vos enfants veulent rester actionnaires et s'impliquer activement dans l'entreprise, l'enjeu sera de bien répartir les tâches. Sinon, il s'agit de trouver des mécanismes de rémunération équitables entre ceux qui cèdent leurs

parts et ceux qui les acquièrent. Entrent alors en jeu la valorisation de l'entreprise et, pour ceux de vos enfants qui sont concernés, les moyens de financer le rachat d'actions. Tout ceci requiert énormément de dialogue, donc de temps.

La valorisation est-elle forcément plus basse en cas de transmission intrafamiliale ?

(TG) - Un entrepreneur qui veut maximiser la vente de ses parts se tournera vers un acheteur externe dans un processus concurrentiel. Le dirigeant qui cède l'entreprise à ses enfants repreneurs ne cherche pas à maximiser le prix mais souhaite plutôt aider les repreneurs en fixant un prix de transaction raisonnable. Pour autant, sous-valoriser une société équivaut à léser ceux de vos enfants qui ne se porteraient pas acquéreurs de parts de la société. Des

montages et mécanismes de compensation équitables sont alors mis en œuvre.

(VD) - L'adoption de telles solutions est facilitée par le fait que la plupart des sociétés familiales ont un horizon de long terme. Leur vision est transgénérationnelle et, souvent, une part significative des dividendes est réinvestie dans l'outil de travail.

Tout ceci suffit-il pour une cession couronnée de succès ?

(TG) - Non, car il reste bien sûr le facteur organisationnel et humain. L'équipe en place a-t-elle été organisée pour que les responsabilités du dirigeant puissent être pleinement assumées par d'autres après son départ ? Y a-t-il eu un transfert de savoir et de compétences entre celui qui part et ceux qui restent ou arrivent et, éventuellement, une redéfinition adéquate des rôles ? Ces questions sont absolument cruciales.



Tanguy Gavroy, Philippe D'Archambeau, Valérie Denis (à droite).