

# Libre • ECO week-end

Peur de passer la main,  
valorisation délicate, conflits familiaux...



Reprendre la société familiale ?  
Pas toujours une sinécure...

# Transmettre une entreprise familiale, un exercice périlleux

■ Tensions, voire conflits familiaux, difficultés à valoriser correctement l'entreprise, manque de confiance dans les capacités de la jeune génération... La transmission d'une entreprise familiale à la génération suivante est rarement un long fleuve tranquille. Et l'anticipation fait souvent défaut. Voici pourquoi.

*"Le plus gros obstacle reste psychologique et émotionnel. [...] Il faut faire confiance à la jeune génération."*



BELFIUS

**Christophe Borreman**  
Head of Business&Wealth Services au sein de la banque publique Belfius

*"Le fait de commencer à réfléchir à une charte familiale permet de se poser les bonnes questions et de clarifier la feuille de route de l'entreprise."*



WALLONIE ENTREPRENDRE

**Sabine Colson**  
Coordinatrice de la Business Unit "Section et Acquisition" de Wallonie Entreprendre

Analyse Vincent Slits

Comment réussir la transmission à la nouvelle génération de son entreprise familiale? Voilà bien une question qui taraude plus d'un chef d'entreprise, l'âge de la retraite approchant. Mais si l'anticipation est une des clés de la réussite, force est de constater qu'elle reste, encore dans de très nombreux cas, absente. Ce qui débouche inévitablement sur des tensions, voire des conflits à l'intérieur même de la famille-actionnaire, parfois sur la vente de la société ou, dans le pire des cas, sur la disparition pure et simple de l'entreprise.

Le sujet est, en effet, des plus complexes: il touche à des questions financières - quid de la valorisation d'une entreprise familiale (lire par ailleurs)? -, juridiques, émotionnelles, stratégiques, opérationnelles et de gouvernance. Alors, quels sont les pièges à éviter, les erreurs à ne pas commettre?

Éléments de réponse avec deux spécialistes de la question, Sabine Colson, coordinatrice de la Business Unit "Section et Acquisition" de Wallonie Entreprendre et Christophe Borreman, Head of Business&Wealth Services de Belfius.

**1** Cela concerne combien d'entreprises?

La Belgique est une terre de PME, c'est bien connu. On estime que 70 % des sociétés en Belgique sont des entreprises familiales qui, à elles seules, représentent 45 % des emplois dans notre pays. Et un tiers du PIB!

En octobre 2021, la banque publique Belfius avait consacré une étude très complète à l'univers des entreprises familiales, en analysant un échantillon représentatif de 45 000 sociétés (voir notre infographie). Avec des résultats assez interpellants à la clé. Dont celui-ci: pas moins de quatre entreprises sur cinq qui seront transmises dans les dix ans à venir seront susceptibles de rencontrer des problèmes pour mener à bien cette transition. L'enjeu est considérable: dans les entreprises où le dirigeant a plus de 55 ans, pas moins de 22 % risquent la faillite à court terme.

**2** Quels sont les pièges à éviter?

Alors comment réussir une bonne transmission? "Le timing d'une transmission familiale est assez long, en moyenne cinq ans. Il y a quatre dimensions importantes à prendre en compte", explique Sabine Colson. Et d'illustrer son propos: "Il y a d'abord le savoir: la nouvelle génération connaît-elle réellement le métier, est-ce qu'elle est capable de reprendre l'entreprise? Puis, il y a le pouvoir et on touche ici aux enjeux de gouvernance: dans quelle mesure le repreneur pressenti a-t-il la légitimité et la reconnaissance au sein de la famille pour assumer ce leadership? Ensuite, il y a l'avoir: quand il y a plusieurs enfants, il faut dissocier le patrimoine de l'entreprise en tant que telle. Comment être élitiste pour que ce soit l'enfant le plus compétent qui reprenne la société et équitable afin que chaque enfant reçoive sa part? Enfin, la quatrième dimension, c'est l'environnement, tant du côté du repreneur que du cédant. De plus en plus, on assiste à un syndrome "prince Charles" où le fondateur qui gère la société n'a aucune envie de partir. Dans

ce cas, pour le repreneur, trouver sa place est parfois plus difficile. Il est important de clarifier le rôle du cédant qui, à moment, va devoir faire un pas de côté pour permettre à la génération qui suit d'asseoir sa légitimité et de mettre sa touche."

Pour anticiper ces différents enjeux, Sabine Colson plaide pour la mise en place d'une charte familiale, définissant notamment les rôles de chacun, y compris les rôles informels tenus par certains membres de la famille. "Il faut bien cartographier qui fait quoi. Le fait de commencer à réfléchir à une telle charte alors qu'il n'y a pas encore de tensions liées à l'enjeu de la transmission permet dans un contexte plus serein de se poser les bonnes questions et de clarifier la feuille de route de l'entreprise familiale", explique-t-elle. Et d'insister sur la nécessité pour une entreprise familiale de bien s'entourer d'acteurs (consultants, opérateurs publics...) capables d'objectiver les enjeux de la transmission, au-delà de tensions ou non-dits familiaux. Wallonie Entreprendre a d'ailleurs mis sur son site un questionnaire-test permettant de situer le degré de préparation d'une entreprise sur cet enjeu de la transmission.

"Le plus gros obstacle reste psychologique et émotionnel. Quand on a en face de nous un "pater familias", il n'a pas toujours conscience qu'il est temps de vendre et que le moment est venu d'arrêter", indique Christophe Borreman. Et d'ajouter: "Il y a souvent dans le chef d'une personne d'un certain âge, et qui est omniprésente dans la société, le risque de faire l'année ou les deux années de trop; ce qui va freiner, par exemple, le processus de digitalisation de l'entreprise ou son virage durable. Les patrons plus âgés ne se rendent pas toujours compte que ce temps perdu risque de faire fondre la valorisation de leur entreprise de 20 à 25%. Il faut faire confiance à la jeune génération. Du côté francophone, les cédants ont du mal à sortir du bois. C'est moins le cas côté néerlandophone où ils se montrent davantage et où la culture entrepreneuriale est plus affirmée."

**3** Un marché en croissance?

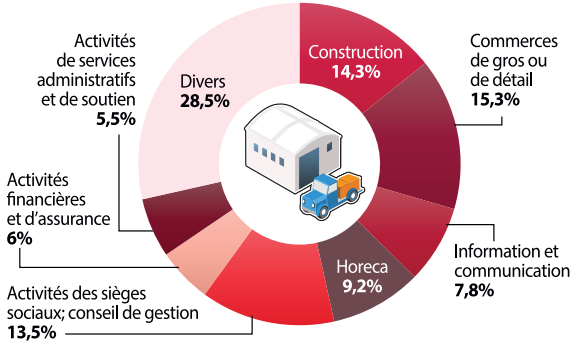
Le nombre de transmissions devrait augmenter dans les années et décennies à venir en raison de l'arrivée massive à la retraite de la génération du baby-boom (voir notre illustration). "C'est un marché qui ne connaît pas la crise. Il y a un double effet. Un: avec le vieillissement de la population, il y a énormément d'entrepreneurs de 60 à 75 ans ou plus qui devront s'inscrire rapidement dans une logique de transmission. Et s'ils ne le font pas, certaines sociétés risquent de disparaître. L'autre effet, c'est celui de cycles de plus en plus courts avec des jeunes générations qui sont davantage que leurs aînés des serials entrepreneurs qui achètent, puis revendent des sociétés pour créer de nouveaux business", complète Christophe Borreman. Et de conclure: "C'est parfois un lourd héritage à porter. Dans une famille, il peut y avoir dans la génération qui reprend l'entreprise familiale, des actifs, qui ont un rôle opérationnel, et des passifs. Les premiers auront à cœur de réinvestir dans la société les bénéfices pour la faire grandir, les seconds voudront toucher des dividendes. C'est donc parfois un cadeau empoisonné..."

Selon Belfius, en 2043, une entreprise familiale sur deux pourrait être confrontée à cet exercice périlleux de la transmission. Autant s'y préparer...

## LES ENTREPRISES FAMILIALES EN BELGIQUE

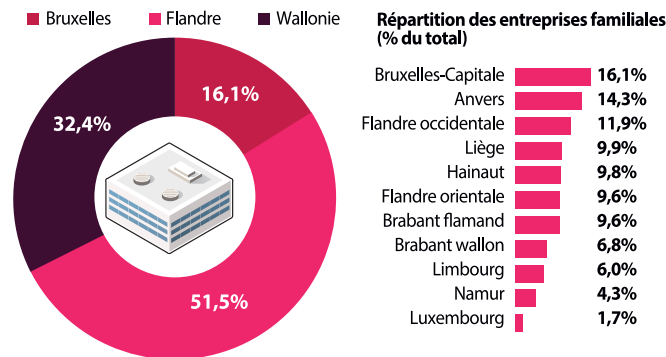
### 15% DES ENTREPRISES FAMILIALES SONT DES COMMERCES DE GROS OU DE DÉTAIL

Répartition des entreprises familiales par secteur



### LA PLUPART DES ENTREPRISES FAMILIALES SONT SITUÉES À BRUXELLES ET À ANVERS

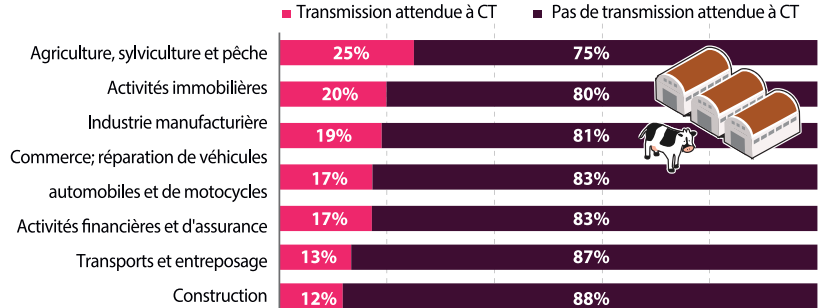
52% des entreprises familiales sont établies en Flandre



Source : Belfius, chiffres basés sur un échantillon représentatif de 45 000 entreprises familiales

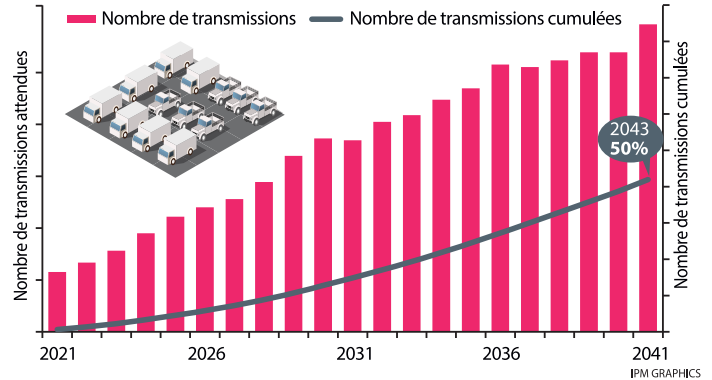
### PROPORTIONNELLEMENT, LES TRANSMISSIONS SONT SURTOUT ATTENDUES DANS L'AGRICULTURE, L'IMMOBILIER ET L'INDUSTRIE

Pourcentage d'entreprises familiales concernées par une transmission des activités dans les 10 ans par rapport au nombre total d'entreprises d'un même secteur



### LE NOMBRE DE TRANSMISSIONS VA S'ACCÉLÉRER DANS LES ANNÉES À VENIR

Projection du nombre de transmissions pour toutes les entreprises familiales de notre échantillon



# “Certaines PME familiales sont plus difficiles à transmettre que la division ‘surgelés’ d’Unilever”

Penser à la transmission de son entreprise bien à temps, c'est-à-dire : entre trois et cinq ans avant la date de la cession, c'est le premier message que l'on essaie de faire passer. Car on remarque que beaucoup d'entrepreneurs n'y sont pas préparés. Ils attendent la dernière minute pour commencer à y réfléchir. Il faut aussi bien le conscientiser sur le côté très émotionnel de l'opération, nous explique Tanguy Gavroy, expert entreprises chez CBC Banque.

Pour le professeur et réviseur d'entreprises, Michel De Wolf, une des erreurs à éviter est “de chercher à transmettre son entreprise au sein de la famille sans référence au marché externe à la famille. Souvent, les parents vendeurs ont tendance à donner à leur entreprise une valeur trop grande. Si le processus de transmission est ouvert aussi à des acteurs non familiaux, le vendeur mais aussi l'acheteur familial peuvent se reposer sur une base de comparaison plus forte. Il y a parfois une surestimation des parents sur ce que les enfants désirent faire ou sont capables de faire. Et ce n'est pas toujours évident pour les enfants intéressés par la reprise de l'affaire familiale de dire qu'ils ne sont pas désireux que

celle-ci soit valorisée à tel niveau dans la planification successorale. Une ouverture au marché rend les choses plus rationalisées.”

Mais donner une valeur à une petite entreprise est loin d'être évident. “Les difficultés les plus fréquentes concernent les évaluations de PME car il y a peu de paramètres de comparaison. La fourchette de prix pourra varier. Ce n'est pas une formule mathématique qui s'imposerait comme une vérité absolue”, souligne M<sup>e</sup> Jean-Louis Wuidard, associé au cabinet d'avocats Actéo.

#### Critères de valorisation adéquats

Une valorisation juste est un passage obligé pour respecter les équilibres lorsque la transmission s'opère uniquement vers l'enfant actif dans l'entreprise. Surtout s'il y a un financement bancaire auquel ce dernier devra faire face. “À défaut de s'entourer des conseillers appropriés et pluridisciplinaires (avocat, notaire, réviseur), l'on pourrait risquer d'aboutir à des situations extrêmes dans lesquelles certains enfants se trouveraient, pour ainsi dire, déshérités. Dans ce cas, le rôle de ces conseillers pour dégager des critères de va-

lorisation adéquats est très important”, poursuit l'avocat.

Il n'y a pas que le manque de points de comparaison qui peut compliquer la valorisation d'une PME. Des montages juridiques alambiqués, des chiffres peu structurés, des éléments familiaux particuliers sont autant d'éléments qui rendent la tâche délicate. “Certaines PME familiales sont plus complexes à transmettre que la division ‘surgelés’ d'Unilever”, résume Tanguy Gavroy. Qui estime néanmoins que vendre sa société à un ou plusieurs membres de la famille entraîne en général un “process plus simple” que le cas de figure où il faut attirer des acquéreurs externes.

“Dans certains secteurs pointus comme l'intelligence artificielle, il faut se tourner vers des experts pour la valorisation”, complète également Eric Van Hoof, associé chez Ernst&Young et spécialisé en entreprises familiales.

En Wallonie, un certain nombre de sociétés se sont focalisées sur le business de vente d'entreprise. Citons Closing basée à Namur, Copilot à Liège ou Family Business Transition dans le Hainaut.

Ariane van Caloen

Pour le professeur et réviseur d'entreprises, Michel De Wolf, une des erreurs à éviter est “de chercher à transmettre son entreprise au sein de la famille sans référence au marché externe à la famille.”