

La « famille en entreprise » du 21^e siècle : une petite révolution

La transmission d'entreprise n'est pas nouvelle en soi, mais elle attire de plus en plus l'attention des médias. En effet, la génération des baby-boomers doit faire face à brève échéance au défi décisif d'assurer la transition de leur entreprise vers de nouveaux gérants et actionnaires. Durant les dix prochaines années, la plupart des entreprises sous leur contrôle auront changé de main.

Fort de cette analyse, Baker Tilly International, 8^e réseau mondial d'experts-comptables, et IF Group, membre représentant Luxembourg, tentons de rendre attentive notre clientèle d'entreprises familiales à l'importance de cette question. Elle se résume plus à « Quand et comment commencer la planification de la transmission ? » qu'à « Que et comment transmettre ? ».

Participez à notre sondage

La transmission de votre entreprise vous pose question, nous vous invitons à participer à notre sondage en ligne en quelques clics (comptez environ 15 minutes) sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurveyFrenchles>⁽¹⁾. L'objectif de ce sondage international lancé depuis 2013 est d'examiner et comparer les dynamiques, les barrières et les stratégies de transmission au sein des entreprises familiales. L'angle d'approche est économique, juridique, mais aussi sociologique.

Le sondage met en avant trois profils d'entrepreneurs : l'entrepreneur qui n'a pas encore entamé de planification, celui qui a commencé un plan de transmission et celui dont la planification est achevée. Cette méthode permet la comparaison des réponses à travers la courbe d'expérience de l'élaboration d'un plan de succession.

2.400 personnes ont déjà répondu de manière complète et détaillée aux différentes questions du sondage. Un premier rapport intermédiaire des observations réalisées jusqu'en 2014 est disponible sur le lien <http://www.bakertillyinternational.com/web/insights/future-proofing-the-capital-value-of-your-business.aspx>. Ce sondage étant toujours en cours à ce



jour, l'étude sera bien sûr enrichie par les réponses des prochains entrepreneurs qui y participeront.

Nous partageons dans les lignes qui suivent quelques résultats du sondage, nos réflexions qui s'en dégagent ainsi que les analyses effectuées par Baker Tilly Melbourne Australia, le bureau leader de cette

étude, et le Professeur Richard Sharpnel de l'Université de Swinburne, chercheur et expert en transmission d'entreprise.

La nouvelle transmission d'entreprise du 21^e siècle

La transmission d'entreprise familiale a changé au 21^e siècle. Cette adaptation

➡ 60 % des entreprises familiales espèrent que le processus de transmission aboutira au maintien de celles-ci dans le giron familial ←

Suite page 40 ➡ ...

➡ Les entrepreneurs doivent se rendre eux-mêmes prêts pour transmettre. Ce qui signifie aussi bien être prêts pour la transition du pouvoir vers leurs enfants, mais aussi pour céder l'entreprise à un tiers et réinvestir le bénéfice de cette vente dans un nouveau projet ➡

⇒ ... Suite de la page 38

se traduit très bien dans l'expression : les « entreprises familiales » sont devenues des « familles en entreprise ». Au siècle passé, la transmission d'entreprise était souvent informelle, sans réelle planification. Les enfants rejoignaient en premier lieu l'entreprise familiale. Ils étaient confiants et acceptaient de travailler dur pour un modeste salaire, avec une vision de rendement à long terme. Les enfants n'avaient pas souvent le désir de travailler dans un autre domaine et ils rejoignaient alors l'entreprise familiale par dépit.

Aujourd'hui, dans la lignée des consultants qui nous parlent de « gestion patrimoniale » pour renforcer la continuité de l'entreprise à travers plusieurs générations, la décision de vendre l'entreprise familiale demeure une option pour 73,6 % des sondés. Or, les enfants sont encouragés à poursuivre leur propre rêve professionnel, sans aucune pression apparente pour rejoindre l'entreprise familiale. Ainsi, les parents inquiets se posent des questions telles que : « Est-ce réellement la bonne voie professionnelle pour l'enfant ? » ou « Souhaitons-nous cette vie-là pour notre enfant ? ».

Les patriarches ne peuvent plus imposer leurs volontés selon la tradition et espérer à tout prix que l'harmonie familiale soit maintenue. Au contraire, ils doivent négocier et construire un consensus familial, sans être certains qu'ils y parviendront. L'harmonie familiale est un élément-clé pour 73,5 % des sondés.

Au 21^e siècle, la conception de la gestion de l'entreprise familiale et de sa transmission s'est considérablement ouverte, tout en se dotant d'un sens plus pragmatique. Et pourtant, 60 % des entreprises familiales espèrent que le processus de transmission aboutira au maintien de celles-ci dans le giron familial.

8 conseils avisés pour transmettre

Les observations émanant du sondage nous ont aidés à identifier les stratégies de la transmission d'entreprise que les

entrepreneurs sondés ont expérimentées eux-mêmes dans leur propre parcours.

Selon cette approche, si l'entreprise familiale est capable de concevoir des pratiques efficaces de transmission du pouvoir, celles-ci permettront de développer un esprit d'entreprise « transgénérationnel », au moyen duquel se capitalisera le patrimoine d'entreprise à travers les générations. De plus en plus souvent, l'entreprise ne se spécialise pas forcément dans un seul secteur d'activité, mais les valeurs qui ont engendré le succès une première fois seront transposées dans de nouvelles opportunités de « business » et le patrimoine familial continue à se construire. Sa croissance provient de la multiplication et non de la division ; les enfants développent le patrimoine, plutôt que de le diviser ou le séparer. Cette stratégie traduit une image plus moderne et plus flexible de l'entreprise familiale, à la fois en termes de « business » – se centrer sur l'activité la plus pertinente et profitable à l'heure actuelle – et en termes de famille – mettre les bonnes personnes aux bonnes responsabilités au sein de l'entreprise.

Les entrepreneurs doivent se rendre eux-mêmes prêts pour transmettre. Ce qui signifie aussi bien être prêts pour la transition du pouvoir vers leurs enfants, mais aussi pour céder l'entreprise à un tiers et réinvestir le bénéfice de cette vente dans un nouveau projet.

Pour vous orienter et vous aider à comprendre comment vous devriez conduire un tel projet, nous avons résumé ces observations dans 8 conseils pour transmettre votre entreprise, à la manière d'un petit guide de bons sens et bonnes pratiques.

Conseil n° 1 : Transmission ne dit pas forcément pension

Le premier des conseils est de positionner son esprit dans la bonne direction. Si vous pensez que transmettre votre entreprise revient à la faire progresser ou décroître, à capituler ou abandon-

ner vos pouvoirs de gestion, alors vous avez manqué votre projet avant même de l'avoir commencé.

Vous-même et toute personne qui vous assiste dans ce projet doivent voir la transmission comme une évolution, l'évolution de votre entreprise depuis sa création jusqu'à sa pleine expansion. La principale responsabilité de l'équipe de direction en place pour pérenniser la valeur en capital de votre entreprise est de s'assurer qu'une prochaine équipe compétente et expérimentée sera capable de mener l'entreprise vers le niveau suivant de croissance.

Conseil n° 2 : Commencer avec em- presse- ment et détermination

Avant de partir pour n'importe quel voyage, la préparation est essentielle. Il en est de même pour le « voyage » de la transmission de votre entreprise. L'équipe au pouvoir et la génération suivante doivent préparer le processus de transmission, car ce dernier nécessite du temps, de l'engagement et de la motivation.

Pour tout changement important dans la gestion d'une entreprise, un signal de départ clair est primordial. Votre projet « transmission » requiert donc un départ net et engagé. Il faut éviter qu'il ne démarre et ne se suspende en fonction du temps disponible.

Conseil n° 3 : Etablir vos objectifs avant le « voyage »

Il peut être utile d'écrire les résultats que vous souhaitez atteindre au moyen de la transmission. Ils doivent être clairs et mesurables, mais surtout impératifs. Si ce que vous recherchez de la transmission n'est pas assez dynamisant pour entraîner chaque membre de l'entreprise à soutenir le projet, alors vous n'y consacrerez pas le temps ou les ressources nécessaires et vous n'aurez pas suffisamment d'énergie pour surmonter les inévitables défis qui surviendront.

Conseil n° 4 :

L'harmonie familiale, un must

L'harmonie au sein de votre famille va permettre de soutenir la recherche des objectifs initialement fixés ainsi que de diminuer et lever les obstacles qui vous empêchent d'y parvenir. L'harmonie avec chacune des personnes impliquées dans le processus de transmission n'est pas synonyme de concession ou d'affaiblissement pour le gérant actuel. Celle-ci exige de communiquer de manière fluide et ouverte, d'écouter, d'apprécier les autres opinions, d'inviter activement chacun à contribuer et de publier des rapports réguliers de l'état d'avancement du projet de transmission.

Conseil n° 5 :

Le prix n'est pas le premier objectif

La transmission doit se concentrer sur la continuité de votre entreprise et le maintien des emplois existants. Peu importe le choix final de vendre, conserver ou transmettre l'entreprise, ces objectifs ne doivent pas être modifiés. Pour fonder et faire croître votre capital, il est indispensable d'apporter davantage de certitude autour de l'avenir de l'entreprise, en identifiant les règles qui vous guideront vers sa valorisation et en investissant dans celles-ci.

La compétitivité de toute entreprise réside dans ses employés et dans le relationnel qu'ils nouent avec la direction. Si vous vous concentrez sur la pérennité et le maintien de l'emploi, vous centrez en réalité votre attention sur les règles de capitalisation de votre entreprise qui, à leur tour, soutiennent le prix de vente pour lequel vous devriez un jour vous décider à céder celle-ci.

Conseil n° 6 :

Plus tôt vous planifiez, plus tôt vous démarrez

En établissant vos objectifs de manière anticipée, vous pourrez déjà concevoir la phase qui permettra d'atteindre ceux-ci.

Une partie de votre plan doit consister à identifier les tremplins qui permettront de faciliter l'atteinte de ces objectifs.

Un aspect-clé de la planification est d'établir et comprendre les exigences financières qui permettront de combiner, au sein de votre entreprise, la génération sortante et la génération entrante. L'organisation de la capacité financière de votre entreprise pour nourrir les besoins croissants d'une génération supplémentaire prend du temps et doit être comprise, planifiée et mise en action bien avant que ces besoins ne se matérialisent.

Conseil n° 7 :

Un partage égal ne revient pas à un partage équitable

Dès que certains membres de la famille sont, ont été ou pourront être un jour impliqués dans l'entreprise, au contraire d'autres membres demeurant inactifs, alors le défi d'assurer la continuité de l'entreprise et l'harmonie familiale est à relever.

Prendre la décision du futur partage du patrimoine entre vos enfants tout en cherchant à fonder et maintenir une certaine harmonie vis-à-vis de cette décision constitue un véritable enjeu. Votre principe « guide » doit être qu'égalité ne vaut pas équité. Mais vous devez chercher à tendre vers l'équité sur base de la contribution que chaque membre de la famille a déjà apportée par le passé ou serait amené à procurer à l'entreprise.

Conseil n° 8 :

Demander conseil avant d'être perdu

La transmission peut être un processus complexe, pour lequel vous pourriez avoir besoin d'un conseil professionnel indépendant. Il est important de chercher ce conseil le plus tôt possible et de conserver ce soutien tout au long du processus. Avant de commencer votre projet de transmission, vous devez trouver un conseiller expérimenté à qui vous pourrez donner toute votre confiance. Discutez franche-

ment avec lui de vos objectifs, vos idées, vos inquiétudes et demandez-lui conseil. Choisissez judicieusement votre conseiller et autorisez-le à travailler avec vos experts juridiques et fiscaux actuels afin de parvenir à la meilleure expertise en matière de transmission à la fois pour votre entreprise et pour votre famille.



Raphaël Mortier

Conseil PME & Dirigeants d'entreprises
Senior Manager

IF Advisory, Member of Baker Tilly International

(1) Le sondage est aussi disponible en langue anglaise sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurvey>, portugaise sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurveyPortuguese> ou russe sur <https://www.research.net/s/BTISuccessionSurveyRussian>.