

ENTREPRISES FAMILIALES

**COMMENT ASSURER L'HARMONIE FAMILIALE  
ET LA CONTINUITÉ DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ?**



## 1. INTRODUCTION

La majorité des entreprises nationales et internationales sont détenues par des familles. Les entreprises familiales sont la pierre angulaire de l'économie belge. Il ne faut donc pas en sous-estimer l'impact<sup>1</sup> :

- ▶ **77%** des sociétés en Belgique sont des entreprises familiales, soit plus de 123 000 sociétés ;
- ▶ **45%** du total des emplois se situe dans des entreprises familiales ;
- ▶ **33%** du produit intérieur brut est réalisé dans les entreprises familiales.

Il est donc important que les entreprises familiales soient bien gérées. Cela nécessite toutefois une approche spécifique, car toute entreprise familiale connaît à la fois des écueils et des opportunités<sup>2</sup> qui sont étrangers aux entreprises non familiales.

Au jour d'aujourd'hui, les entreprises familiales sont confrontées à des *défis* très divers. Citons par exemple le maintien de la rentabilité, l'évolution rapide des conditions du marché et l'impact des nouvelles technologies numériques sur les marchés, les produits, les services et les processus. Mais aussi la recherche de collaborateurs et/ou de successeurs appropriés, le choix entre investir ou distribuer des dividendes, la rémunération des membres de la famille impliqués sur le plan opérationnel et non opérationnel, l'organisation d'un changement de génération en temps utile, la cession des actions, la planification successorale, le maintien des membres de la famille sur un pied d'égalité...

Ces défis sont inévitablement associés à des facteurs émotionnels. En outre, ces défis peuvent perturber l'*harmonie* entre la famille et l'entreprise. Par exemple en raison d'une différence de vision, d'un différend familial, d'un manque d'accords clairs, d'ambitions divergentes ou de membres de la famille qui n'ont pas créé suffisamment de liens

avec l'entreprise familiale.

Des circonstances imprévues peuvent également chambouler le planning. Il peut s'agir d'une maladie grave, de l'incapacité d'exprimer sa volonté, d'un décès soudain, d'une incapacité de travail ou d'un divorce.

Pour éviter que tous ces pièges ne perturbent l'harmonie, une **approche planifiée** est recommandée. Toutefois, les entreprises familiales écartent parfois ces questions par manque de temps et reportent ainsi le problème indéfiniment. C'est non seulement l'entreprise qui doit être dirigée, mais aussi la famille. Plus vous attendrez pour prendre des décisions, plus cette tâche sera difficile.

De ce fait, beaucoup d'entreprises familiales n'atteignent pas la génération suivante. Pourtant, l'harmonie familiale et la continuité de l'entreprise peuvent parfaitement aller de pair. Pour garantir cette harmonie, vous devez formuler une réponse aux 4 questions suivantes, que nous aborderons plus en détail ci-dessous :

- Les perspectives d'avenir de l'entreprise familiale sont-elles suffisamment claires ?
- Comment se présente la future structure de propriété ?
- Comment concilier les intérêts familiaux avec les intérêts de l'entreprise ?
- Comment une approche basée sur les processus peut-elle contribuer à une succession réussie ?

Au point 6, nous expliquons comment BDO peut soutenir votre entreprise familiale à cet égard.

<sup>1</sup> L'importance économique des entreprises familiales en Belgique, FBNet Belgium.

<sup>2</sup> Donckels, R., & Wilmots, H. (2016). *Questions délicates dans les entreprises familiales*. Lannoo Campus.



## 2. LES PERSPECTIVES D'AVENIR DE L'ENTREPRISE FAMILIALE SONT-ELLES SUFFISAMMENT CLAIRES ?

Le monde qui nous entoure évolue rapidement. Il est donc essentiel d'avoir une vision limpide de l'avenir de l'entreprise familiale. Cette dernière doit savoir à quels changements s'attendre dans son environnement au sens large et à quelle vitesse les nouvelles technologies évolueront. En effet, les formules de succès du passé ne semblent plus porter leurs fruits. D'autres compétences et profils sont requis, il faut adapter et innover de plus en plus vite et la stratégie de l'entreprise doit être actualisée.

« L'entreprise travaille depuis les années 70 dans le développement, la production et la distribution de meubles de cuisine et de salle de bains. Koen, Hans et Bart De Keyzer forment la deuxième génération de l'entreprise fondée par leur père Willy. Koen De Keyzer, directeur de l'entreprise, précise d'emblée que son père estimait déjà 40 ans auparavant que la numérisation était importante pour l'entreprise familiale : "Notre équipe IT à trois têtes veille à ce que, tout au long de notre croissance, nous continuions à miser sur des solutions qui nous permettent d'automatiser la personnalisation de nos produits." »<sup>3</sup>

De nombreuses dimensions stratégiques entrent alors en jeu. Pour élaborer votre vision d'avenir, vous devrez notamment tenir compte des éléments suivants :

- ▶ L'approche actuelle de l'entreprise est-elle viable pour les années à venir ?
- ▶ Votre entreprise dispose-t-elle de **ressources financières et humaines** suffisantes ? Si ce n'est pas le cas, dans quelles ressources faut-il investir ?
- ▶ Quelle est la **valeur actuelle de votre entreprise** et comment évoluera-t-elle ? Quels facteurs permettront de la faire augmenter davantage ?
- ▶ Votre entreprise dispose-t-elle des **tampons** nécessaires pour faire face aux **imprévus** ?
- ▶ Combien des futurs « **cash flows** » disponibles seront utilisés dans l'entreprise ? Quelle est la marge pour mener une **politique de dividende** ?
- ▶ Votre entreprise peut-elle continuer par ses propres moyens si l'**une des personnes clés disparaît** ?
- ▶ La **systematique salariale** est-elle assez claire pour garder les collaborateurs loyaux à bord ?
- ▶ La **répartition des rôles et des tâches** est-elle claire pour tout le monde ?
- ▶ ...

<sup>3</sup> Temmerman, W. (2019, décembre). 'Digitalisering maakt brood en gebak nog lekkerder', *Trends Family Business*, 54, 2-6. (uniquement disponible en néerlandais).

Un tel exercice de réflexion stratégique débouche sur un plan pluriannuel dans lequel vous indiquez à la fois les domaines de résultats et les efforts et moyens requis. Les processus internes sont-ils durables ? Le reporting financier et de gestion est-il adéquat pour diriger l'entreprise familiale de manière ciblée ? Le conseil d'administration/consultatif joue un rôle important à cet égard. Il apporte de nouvelles idées et une valeur ajoutée, mais le rôle des administrateurs externes doit également être clair.

Dirk Vandebussche, administrateur délégué et fondateur d'une entreprise familiale : « Trouver des administrateurs adéquats est un défi de taille. En tant qu'entreprise familiale, nous avons besoin de personnes qui se soucient du caractère familial, qui privilégient la même vision à long terme et qui partagent les valeurs familiales. Un poste d'administrateur dans une entreprise familiale est tout à fait différent d'un poste d'administrateur dans une multinationale. »<sup>4</sup>

Pour façonner l'avenir de l'entreprise familiale, vous devrez formuler une réponse claire à de nombreuses questions. En effet, il est nécessaire d'avoir une vision d'avenir unique pour soutenir le projet tous ensemble, sans quoi la continuité risque d'être compromise.

Pour assurer la continuité de l'entreprise familiale, il convient également de s'attarder régulièrement sur les piliers du business model et la manière dont ils sont maintenus dans un avenir proche. Les lignes directrices doivent être claires à tout moment pour chaque personne concernée.



<sup>4</sup> Vonck, S. (2019, avril). 'Mijn ambitie? Mezelf overbodig maken', *Trends Family Business*, 48, 9-11. (uniquement disponible en néerlandais).



### 3. COMMENT SE PRÉSENTE LA FUTURE STRUCTURE DE PROPRIÉTÉ ?

Votre entreprise doit, certes, se pencher sur ses plans d'avenir, mais aussi sur sa structure de propriété actuelle et future. Ici aussi, il y a de nombreuses questions à résoudre pour garantir la solidarité et la cohésion au sein de la famille. L'absence de règles ou d'accords clairs peut mener à des désaccords et même, dans des cas extrêmes, à la disparition de l'entreprise familiale.

Pour définir votre future structure de propriété, vous devez tenir compte des questions suivantes en matière de propriété et d'actionariat :

- ▶ Existe-t-il un accord sur la **répartition de la propriété** et le **transfert à la génération suivante** tenant compte des intérêts familiaux et professionnels ? Les actions/certificats restent-ils toujours entre les mains de la ou des familles ? Tous les actionnaires familiaux concernés sont-ils d'accord avec cette vision ?
- ▶ Des accords clairs ont-ils été conclus quant à la manière dont **les actions/certificats** seront **transférés, achetés ou vendus** ? Quelle méthode d'évaluation appliquez-vous à cet effet ? Toutes les personnes concernées jugent-elles ces accords équitables ?
- ▶ Chacun sait-il **qui possède quoi** au sein de la famille ?
- ▶ La **position du partenaire et des enfants** est-elle claire lorsqu'un des actionnaires vient à décéder ? Qui représentera la famille au sein du **conseil d'administration** ? Comment les autres membres de la famille seront-ils informés ? Quel est le rôle de la **belle-famille** dans l'entreprise ?
- ▶ ...

Plus l'actionariat est étendu, plus des conventions formelles sont nécessaires. Complétez votre politique par le biais d'une charte, d'un conseil ou encore d'un forum familial.

Réfléchissez également au développement concret de votre structure de propriété. Votre entreprise familiale peut-elle s'appuyer sur ses propres moyens uniquement ou a-t-elle besoin d'un renforcement externe ? Si oui, déterminez déjà à quel profil d'investisseur(s) externe(s) vous pensez, si la continuité de l'entreprise restera ainsi toujours garantie et si tous les actionnaires familiaux ont les mêmes attentes à propos de la politique de dividende.

Il convient également de prévoir des plateformes où tous les membres de la famille (impliqués sur le plan opérationnel et non opérationnel) se réunissent régulièrement. Cela leur permettra de rester informés de la vie de la société et d'entretenir leur lien avec l'entreprise.

L'implication émotionnelle diminue à mesure que la distance familiale augmente (au fil des générations). Consciemment ou non, ces thèmes sont donc souvent ignorés. Néanmoins, le bénéfice sera considérable si vous discutez à temps de la future structure de propriété de votre société, comme nous l'expliquerons plus en détail au point 5.1.



## 4. COMMENT CONCILIER LES INTÉRÊTS FAMILIAUX ET LES INTÉRÊTS DE L'ENTREPRISE ?

La dynamique au sein de la famille ne peut être dissociée de l'évolution future de l'entreprise et inversement. Il est important que la famille ait clarifié ce qu'elle veut défendre et les principes qu'elle veut appliquer dans l'entreprise. Chaque membre de la famille sait-il pourquoi l'entreprise fait ce qu'elle fait ? Sont-ils d'accord ? L'unanimité doit être l'un des objectifs de votre famille. Les points importants qui ont une influence sur la famille doivent être discutés ensemble. En effet, les membres de la famille impliqués sur le plan opérationnel peuvent avoir une autre vision que les membres de la famille qui sont plus éloignés de l'entreprise. Veillez donc à créer une base commune afin que les informations circulent rapidement et que chacun se sente concerné.

Par ailleurs, précisez également si les membres de la famille sont libres de réaliser leurs ambitions et leurs rêves personnels ou si la génération suivante fait l'objet d'attentes informelles. Il est primordial d'assurer un certain équilibre entre les intérêts de l'entreprise et l'intérêt de la famille.

Une dynamique familiale contraire à la dynamique de l'entreprise est vouée à engendrer des conflits. Ne sous-estimez pas l'importance de la communication. Cela demandera sans doute des efforts et le contenu, la fréquence et le groupe cible seront différents, mais une communication ouverte est nécessaire pour garantir durablement la cohésion familiale et la continuité de l'entreprise.





## 5. COMMENT UNE APPROCHE BASÉE SUR LES PROCESSUS PEUT-ELLE CONTRIBUER À UNE SUCCESSION RÉUSSIE ?

Il arrive parfois que le passage d'une génération à l'autre au sein d'une entreprise familiale se déroule sans accroc. Mais la plupart du temps, la transition est moins simple. Toutes sortes d'obstacles et de questions (émotionnelles) jouent un rôle déterminant : qui serait un successeur approprié ? Quid des autres enfants ou membres de la famille ? Dans quelle mesure la famille est-elle sûre des qualités du successeur ? Quel rôle le cédant assumera-t-il après le transfert ?

Pour mener à bien l'ensemble du processus, trois éléments sont essentiels.

- 1 Commencez à planifier à temps
- 2 Discutez de la succession au sein de la famille
- 3 Établissez un plan de succession clair

### 5.1 Commencer à planifier à temps

En tant qu'entrepreneur, vous ne participerez à un processus de succession qu'une seule fois dans votre vie. Cependant, dans 43%<sup>5</sup> des cas, les dirigeants ou propriétaires d'entreprise ne disposent d'*aucun* plan de succession. Il existe parfois des plans vagues, mais ils ne sont que partiellement élaborés. Une bonne préparation et un bon planning sont pourtant essentiels pour assurer une succession réussie.

Un processus de succession prend en général entre cinq et sept ans et commence par faire de la succession un sujet dont on peut parler. De cette manière, les membres de la famille, le(s) cédant(s), le(s) successeur(s) et l'entreprise peuvent entamer les préparatifs nécessaires en toute sérénité. Il y a du pain sur la planche : sélection et choix, formation du/des successeur(s), définition du rôle du/des cédant(s), élaboration de la structure de propriété, fondements juridiques, fiscaux et financiers, transfert des connaissances et du réseau...

#### ÉTABLISSEMENT DU PLAN DE SUCCESSION

1. Entretien de découverte et d'orientation
2. Inventaire de la situation actuelle et étude des documents
3. Réunion d'introduction et explication du trajet
4. Entretiens individuels (y compris préparation)
5. Feedback des entretiens
6. Examen du potentiel et de l'aptitude
7. Série d'entretiens
8. Analyse fiscale, juridique et financière
9. Établissement du concept du plan de succession
10. Discussion du concept du plan de succession
11. Définition du plan de succession définitif

#### MISE EN ŒUVRE

#### ÉVALUATION ET SUIVI PÉRIODIQUES

<sup>5</sup> Family Business Survey 2016, National Bureau of Economic Research - Family Business Alliance.

« Le patriarche a 75 ans aujourd'hui. L'année dernière, Johnny a mis un terme définitif à une carrière de 59 ans. Il a passé le flambeau à ses fils Pieter et Koen. "C'est maintenant à eux de résoudre les principaux problèmes. Néanmoins, j'aime rester au courant de ce qui se passe dans l'entreprise. En fait, cela a toujours été mon passe-temps", s'excuse-t-il. "L'année dernière, j'ai même repris la route pendant quelques mois. Je remplaçais un vendeur. Je ne m'étais plus amusé autant depuis des années." »<sup>6</sup>

## 5.2 Faire de la succession un sujet dont on peut parler

Comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, tout tourne autour d'une communication ouverte dans le cadre de laquelle le cédant et le(s) successeur(s) potentiel(s) jouent un rôle clé. Comment l'entreprise envisage-t-elle la succession ? Et les membres de la famille ? Les actionnaires ? Les partenaires éventuels (banques, fournisseurs...) ?

Il arrive que ces attentes ne soient pas suffisamment connues, mais souvent, des visions différentes fournissent des angles d'approche intéressants. Des entretiens individuels (menés par un conseiller externe) permettront de définir les ambitions de chacun et de déterminer comment les pièces du puzzle peuvent s'imbriquer. Tout le monde aura ainsi l'occasion d'exprimer des objections. Plus vite vous permettrez que ces idées soient abordées, plus tôt vous pourrez en tenir compte, pour adapter le plan de succession, par exemple.

## 5.3 Mise en œuvre basée sur un processus

Un processus de succession peut être abordé de différentes manières et chaque trajet est unique par nature. Parfois, seuls quelques entretiens avec les intéressés suffisent. Dans d'autres cas, il est nécessaire d'établir un plan de succession en étapes.

Ce plan de succession aborde de nombreuses thématiques :

- ▶ Que faut-il faire avant que le transfert puisse avoir lieu ?
- ▶ Quelles sont les orientations stratégiques de l'entreprise ?
- ▶ Y a-t-il suffisamment de marge financière pour permettre à l'entreprise de se développer ?
- ▶ De quel type de successeur l'entreprise a-t-elle besoin ?
- ▶ Quelles compétences et aptitudes personnelles sont nécessaires ?
- ▶ Quelle est la valeur de l'entreprise ?
- ▶ La propriété sera-t-elle cédée en premier ou s'agira-t-il plutôt de la direction ?
- ▶ Faut-il adapter la direction de l'entreprise ?
- ▶ ...

Placez également les accords conclus sur une ligne du temps et désignez une personne qui veillera à la mise en œuvre en temps utile des actions énumérées. Vous éviterez ainsi que l'exécution ne soit mise au placard. Les conseillers en entreprises familiales de BDO se feront un plaisir de vous aider.

Au bout d'un certain temps, vous remarquerez que le contenu réel emprunte un autre chemin que celui prévu initialement. C'est ce qui se produit dans presque tous les processus et ce n'est pas étonnant : tant l'entreprise que la famille sont en mouvement. Il est important de conserver de la clarté tout au long du trajet et d'apporter d'éventuelles adaptations au plan afin que celui-ci reste pertinent.

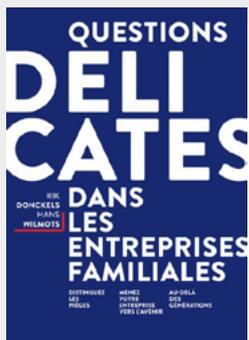


<sup>6</sup> Michiels, F. (2019, mai). 'Wij zijn echt gebeten door dit bedrijf', *Trends Family Business*, 49, 9-11. (uniquement disponible en néerlandais).



## 6. LES SERVICES PROPOSÉS PAR BDO AUX ENTREPRISES FAMILIALES

Pour réussir le passage à la nouvelle génération, il convient d'établir un bon planning qui veille à attribuer le processus à une personne spécifique. Il ne s'agira de préférence pas du chef d'entreprise-proprétaire, malgré son rôle clé. Vu son implication émotionnelle, le risque existe en effet qu'il soit absorbé notamment par les problèmes opérationnels quotidiens et la multitude de sujets à traiter. Le partenaire désigné pour ce processus est une personne de confiance spécialisée (« Trusted Business Advisor »).



Dans leur livre « *Questions délicates dans les entreprises familiales* », Rik Donckels & Hans Wilmots abordent les pièges auxquels les entreprises familiales sont confrontées dans le cadre de la transition d'une génération à l'autre. Les auteurs approfondissent la dynamique familiale et d'entreprise sous-jacente et proposent 14 leviers

pour assurer l'harmonie au sein de la famille et la continuité de l'entreprise familiale.

Cette personne de confiance contribue à façonner le processus de transition. Elle offre une caisse de résonance en proposant d'autres perspectives et en tenant compte des considérations familiales et d'entreprise, afin de mettre en œuvre le processus de succession et d'en assurer le suivi.

Nos conseillers en entreprises familiales assistent des entreprises familiales depuis plus de 50 ans déjà. Ainsi, ils ont soutenu avec succès de nombreuses familles et entreprises dans leur changement de génération. Par ailleurs, nous étudions depuis un certain nombre d'années les caractéristiques typiques des entreprises familiales et les besoins spécifiques de la direction et des actionnaires familiaux.

Le conseiller en entreprises familiales est la personne de contact centrale et vous apporte son soutien à plusieurs niveaux :

- ▶ établissement d'un plan de succession (en étapes) ;
- ▶ accompagnement du processus lors de la mise en œuvre de ce plan ;
- ▶ organisation d'un programme « Next Generation » ;
- ▶ conception et concrétisation d'une évaluation de successeur ;
- ▶ soutien de la Family & Corporate Governance ;
- ▶ définition de la stratégie et conception d'un programme pour améliorer le rendement ;
- ▶ établissement d'un plan de succession d'urgence.

Le conseiller en entreprises familiales joue également un rôle de coordination afin que les planificateurs patrimoniaux, les fiscalistes, les juristes, les conseillers en organisation et les spécialistes en corporate finance et RH puissent proposer des solutions ciblées et pragmatiques de manière intégrée.

Nous vous soutenons dans de nombreux domaines :

- ▶ évaluation ;
- ▶ augmentation de valeur ;
- ▶ structuration et planification patrimoniale ;
- ▶ conseils fiscaux, juridiques et financiers ;
- ▶ charte familiale et conventions d'actionnaires ;
- ▶ transformation numérique ;
- ▶ gestion des risques ;
- ▶ management intérimaire ;
- ▶ stratégie et systèmes de rémunération ;
- ▶ ...



Chez BDO, nous avons l'ambition de contribuer à la réalisation de vos projets en mettant en œuvre une vaste expertise, l'expérience pratique nécessaire et une approche pragmatique. Nous sommes attentifs tant à la dynamique familiale qu'aux défis de l'entreprise et du secteur.

La poursuite de la professionnalisation de vos collaborateurs et l'implication des membres de votre famille constituent un élément essentiel de notre approche.

Make our clients  
and people **grow!**





Vous souhaitez obtenir plus d'informations concernant les services proposés par BDO aux entreprises familiales ? Dans ce cas, n'hésitez pas à contacter...



**JAN OOSTERLINCK**  
Partner

E-mail : [jan.oosterlinck@bdo.be](mailto:jan.oosterlinck@bdo.be)  
Tel. : +32 (0)484 10 26 00

► Follow us    

► [www.bdo.be](http://www.bdo.be)

BDO Services CVBA/SCRL, a company under Belgian law in the form of a cooperative company with limited liability, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

