

L'ADN de croissance de l'entreprise familiale

Interview avec Stefan Olivier, Marc Cosaert, Leen Defoer et Eric Van Hoof

2

Famille

Entreprise

7

Les jeunes sont-ils intéressés de reprendre l'entreprise familiale?

Enquête auprès de 28.000 étudiants provenant d'entreprises familiales

La nouvelle génération témoigne de la délicate question de la succession

Francis Lambilliotte, Administrateur Délégué de Hamon et Philippe Stassen, ancien propriétaire Stassen, maintenant Managing Director témoignent

8

La structure holding: toujours optimale?

Les aspects fiscaux en Belgique

11

14

Régénération de patrimoines

Geert Noels plaide en faveur de la singularité



Des questions concernant ce sujet ? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne?

www.echo.be/envue

Family Business 2.0

Ciment de l'économie belge, les chefs d'entreprises familiales doivent sans cesse louvoyer entre les intérêts de leur affaire et ceux de la famille. Au travers d'un entretien avec les spécialistes d'Ernst & Young, nous nous concentrons tout particulièrement sur les défis et les opportunités que cela implique. Ensuite, nous nous intéressons

aux thèmes d'actualité suivants : la combinaison d'un actionariat familial et d'une croissance soutenue, la volonté de reprendre le flambeau au sein de la nouvelle génération et l'importance de la professionnalisation du Conseil d'administration et du management. Lecture obligatoire pour tout entrepreneur familial !



Préambule

Combinaison idéale

Les entreprises familiales sont le moteur de notre économie. Elles génèrent emploi, prospérité et bien-être. Chez Ernst & Young, nous voulons apporter notre soutien aux entreprises familiales qui ont résolument opté pour la continuité. Afin qu'elles demeurent dans le giron familial et entre des mains belges dans 20 ans. Les chefs d'entreprises familiales peuvent compter sur nos connaissances, notre approche personnalisée et proactive, notre expérience et notre réseau mondial. Nous connaissons toutes les ficelles du métier. Nous sommes

La famille entend céder à la prochaine génération l'entreprise avec une plus-value.

nous-mêmes un partenariat, une entreprise entre des mains privées. Qui place l'accent, comme toute entreprise familiale, sur la croissance et la plus-value à long terme. Nous aussi nous travaillons de génération en génération, et non de trimestre en trimestre. Ernst & Young et l'entreprise familiale, c'est la combinaison idéale. La preuve ? Dressez une liste des sujets qui préoccupent votre famille, et comparez-la aux domaines dans lesquels Ernst & Young excelle. L'acquisition de Grant Thornton, Lippens & Rabaey nous a permis de renforcer encore davantage notre ancrage aux entreprises familiales. Au niveau familial, notre expertise va de la planification financière, fiscale et d'assurance à l'accompagnement des investissements, des transactions et des transferts de patrimoine en passant par l'élaboration de la planification successorale et des structures de fondation. Au niveau de l'entreprise, nous sommes en mesure de vous offrir un large éventail de services qui s'étendent de l'expansion internationale, du financement de la croissance et du reporting financier à la gestion des risques, à la gestion des ressources humaines et à l'amélioration opérationnelle en passant par l'accompagnement des transactions, la consultance fiscale et la responsabilité sociale des entreprises. Vous comprenez dès lors mieux ce que nous sommes en mesure d'apporter à votre entreprise familiale. Et aux prochaines générations.

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young

Colophon

Une initiative d'Ernst & Young

Rudi Braes, managing partner Ernst & Young
 Marc Cosaert, associé Ernst & Young Transaction Advisory Services - Eric Van Hoof, associé Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises - Stefan Olivier, associé Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises - Olivier Van Bauwel, associé Ernst & Young Tax Consultants - Laurent Stas, manager Ernst & Young Personal Tax Services

Editeur responsable:
 Eric Van Hoof, associé Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises

Coordination Ernst & Young:
 Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/envue
 Suivez Ernst & Young sur twitter:
 EY_Belgium
 Tél. : 02 774 91 11

Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert
 Rédaction : Mediafin
 Lay-out : Björn De Greef
 Photo : Dries Luyten, Sofie Van Hoof
 Editeur : Dieter Haerens

Info ? publishing@mediafin.be

L'AVENIR D'UNE SOCIÉTÉ FAMILIALE

L'ADN de croissance de l'entreprise familiale

Chacune est unique. Pourtant, les entreprises familiales ont beaucoup en commun. Ernst & Young a compilé ses connaissances de leurs caractéristiques pour modéliser un ADN de croissance. Dans la représentation visuelle de ce modèle, huit thèmes s'entrelacent comme des brins d'ADN autour du yin et du yang de la famille et de l'entreprise. Les experts d'Ernst & Young expliquent les huit thèmes de leur approche holistique.

1. Favoriser une croissance durable et rentable

Comment les entreprises familiales peuvent-elles soutenir la croissance et la rentabilité ?

Marc Cosaert: Les entreprises familiales constituent le ciment de notre économie, et sont un vecteur très important de la croissance en Belgique. Les enquêtes révèlent qu'elles enregistrent une croissance plus soutenue que les autres entreprises. Pourquoi ? Parce qu'elles adoptent une perspective plus large que les entreprises cotées en Bourse, et gardent un cap constant. Les entreprises familiales réfléchissent plutôt en termes de générations qu'en termes de trimestres. Il existe différentes voies pour générer une croissance rentable, stable. Elles vont de l'internationalisation des activités à une innovation poussée, en passant par une flexibilité particulière, une différenciation par rapport à la concurrence, voire l'approfondissement des relations avec la clientèle ou l'établissement de relations avec de nouveaux clients. La diversification est également de rigueur : le chef d'une entreprise familiale doit oser s'ouvrir à de nouveaux produits et services et sans cesse élargir son portefeuille. Un conseil : préférez le slow money au fast money. En d'autres termes, n'in-

vestissez que dans des choses que vous voulez voir durer 10 ans.

2. Gérer et retenir les talents

Comment les entreprises familiales s'en sortent-elles dans la traque au talent ?

Eric Van Hoof: Comme toutes les entreprises, elles doivent se préparer à des conditions de marché de plus en plus changeantes et à des consommateurs de plus en plus critiques dans leurs préférences. Dénicher les compétences adéquates, dans ce contexte, constitue l'un de leurs principaux défis. En matière de talents, il faut au moins adopter un horizon de cinq à dix ans. Les entreprises familiales ont l'avantage de le faire déjà. Réfléchir en

Entreprise familiale ?

Une entreprise familiale est une entreprise dans laquelle le chef d'entreprise et/ou sa famille exerce une influence significative sur le fonctionnement. Il peut le faire par l'actionnariat, mais aussi par un contrôle de fait de la stratégie, de la culture ou du modèle de valeurs en vigueur dans l'entreprise.



Stefan Olivier, Marc Cosaert, Leen Defoer et Eric Van Hoof

© Dieter Telemans

termes de générations est dans leurs gènes. De plus, leur caractère familial et leur authenticité sont souvent des atouts lorsqu'il s'agit d'attirer et de conserver des cadres supérieurs désireux de développer une carrière stable. En revanche, les jeunes souhaitent généralement une carrière plus dynamique. Pour attirer les jeunes talents, vous devrez donc proposer des rémunérations et des conditions de travail adaptées à la nouvelle génération. Dans ce domaine, il y a encore du pain sur la planche.

3. Préserver la culture d'entreprise La responsabilité sociale est-elle un thème d'actualité au sein des entreprises familiales ?

Stefan Olivier: L'attention portée à la responsabilité sociale des entreprises est une tendance apparue au cours de la dernière décennie, mais les entreprises familiales se sont toujours soucies de leur pérennité. Qu'il s'agisse d'environnement et d'énergie, d'emploi ou encore de leur situation financière : l'entreprise familiale est fondée sur des valeurs, un grand sens de la responsabilité et l'authenticité. C'est simplement inscrit dans leur ADN, et c'est souvent l'un des facteurs déterminants de leur succès.

Ainsi, nous observons un fort intérêt pour l'environnement, l'économie des matières premières et l'énergie verte. Il y a fort à parier que la volatilité des cours des matières premières, la pénurie d'énergie et l'attitude de plus en plus critique des consommateurs vont encore accroître cet intérêt.

Mais les aspects sociaux recueillent également une at-

Les entreprises familiales ont en ligne de mire la prochaine génération, pas le prochain trimestre.

Marc Cosaert, associé
Ernst & Young

tion particulière. Le personnel fait presque partie de la famille. En raison de leur fort ancrage régional, souvent doublé d'importants investissements immobiliers, les riverains et les associations locales (de plus en plus par le biais d'un fonds ou d'une fondation propre) revêtent également une grande importance pour les entreprises familiales.

4. Gérer les risques Les entreprises familiales craignent-elles de prendre des risques ?

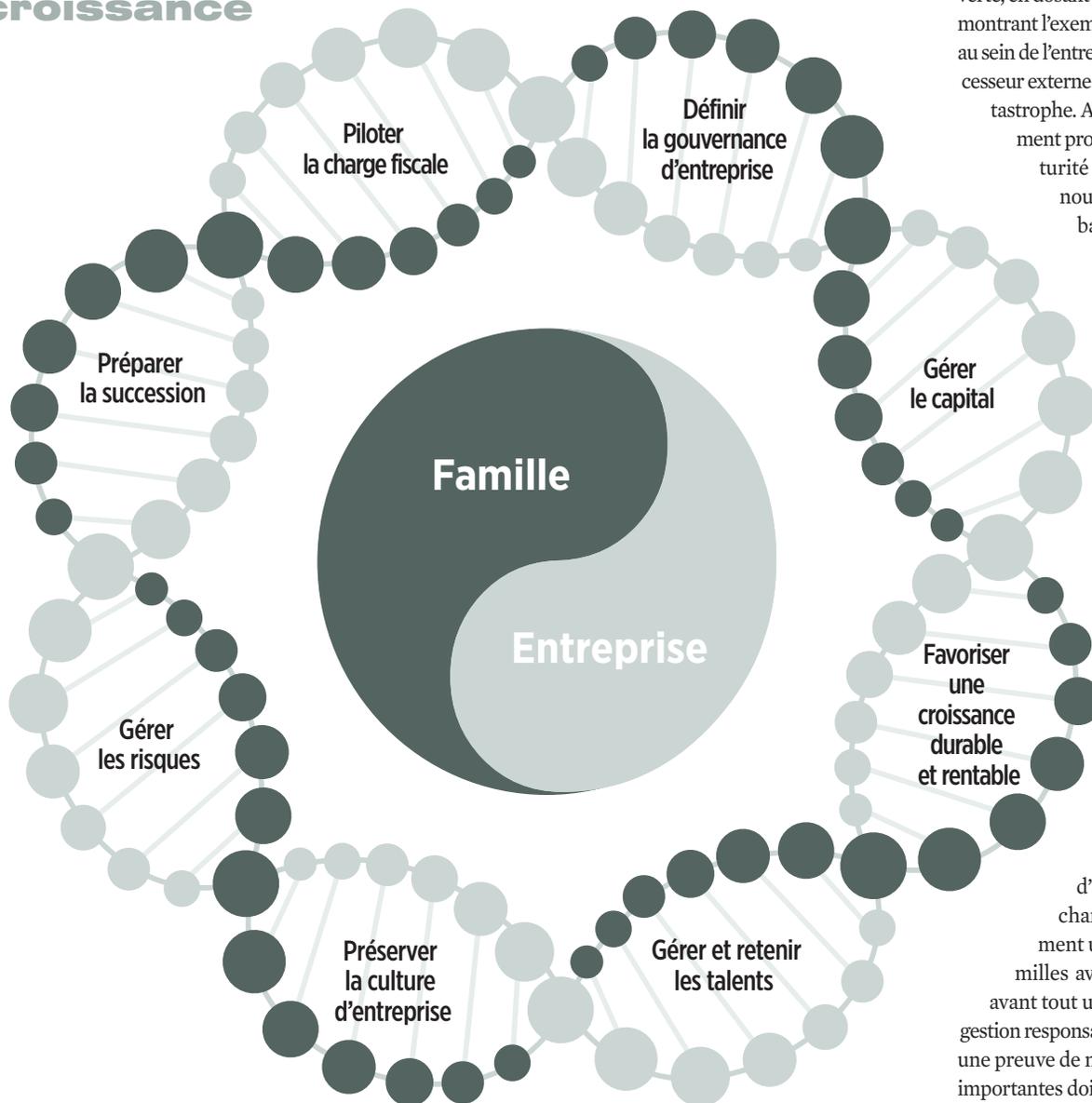
Leen Defoer: Les entreprises qui ont le plus de succès ne sont pas celles qui prennent le plus de risques, mais celles qui sont capables d'évaluer au mieux les risques. Cela exige une gestion concrète des risques. Qu'entendons-nous par là ? Il s'agit d'anticiper, d'identifier et de quantifier les risques possibles, puis de mettre en œuvre un reporting efficace en la matière. Cela demande un système de contrôle interne de qualité. Tout l'art consiste à intégrer une attitude proactive saine vis-à-vis du risque dans la gestion quotidienne ordinaire. Simultané-

ment, il faut conserver une saine dose d'audace. Tous les collaborateurs doivent gérer les risques de manière responsable : voilà l'idée maîtresse. Les entreprises cotées en Bourse sont contraintes de faire preuve d'une transparence totale et d'établir des rapports très détaillés. Dans ce contexte, il est plus aisé de gérer le risque de manière rationnelle. Les entreprises familiales n'ont pas cette obligation. Pour elles, cela requiert un effort supplémentaire. Mais c'est aussi une opportunité : nous constatons que les entreprises qui implémentent des systèmes de gestion du risque sont plus performantes.

5. Préserver la succession La prochaine génération est-elle désireuse de reprendre le flambeau ?

Eric Van Hoof: C'est un point délicat, surtout pour ce qui est de l'implication au niveau opérationnel. Comme le révèle notre enquête, la plupart des jeunes préfèrent voler de leurs propres ailes (lire par ailleurs). Pourtant, les parents peuvent avoir une influence positive dans le choix des >

L'ADN de croissance



jeunes générations, en communiquant de manière ouverte, en dosant correctement la pression et surtout en montrant l'exemple et en se sentant bien dans leur rôle au sein de l'entreprise familiale. Mais l'arrivée d'un successeur externe ne doit pas être perçue comme une catastrophe. Au contraire : faire appel à un management professionnel externe est un signe de maturité pour une entreprise familiale. Nous nous trouvons face à une génération de baby-boomers dont beaucoup devront passer le relais d'ici cinq à dix ans environ. Notre expérience pratique nous amène à dresser un constat inquiétant : la plupart des dirigeants d'entreprises familiales pensent de temps en temps à leur succession mais n'ont pas de projets concrets. Nous sommes conscients de la complexité de la problématique, non seulement sur le plan technique, mais également sur le plan personnel. Mais c'est une raison de plus pour prendre le taureau par les cornes, qu'il s'agisse d'une succession interne ou externe. L'implication des actionnaires familiaux de la prochaine génération pose moins de problèmes. Il existe en effet des outils techniques pour régler cette question. La création d'une fondation en est un exemple. Une charte de gouvernance claire est également un must, surtout pour les grandes familles avec de nombreux actionnaires. C'est avant tout une question de communication. Une gestion responsable de la cohésion des actionnaires est une preuve de maturité. Lorsque certaines décisions importantes doivent être prises, il est alors plus facile de rallier l'unanimité.

LE FAMILY BUSINESS CENTER OF EXCELLENCE

Union des forces pour votre entreprise familiale

Il y a un an, Ernst & Young plantait un Family Business Center of Excellence sur la carte du paysage économique belge et international. En y regroupant des compétences internationales et multidisciplinaires, Ernst & Young veut encore améliorer ses services aux entreprises belges en leur apportant connaissances, exemples pratiques et réseaux.

Bien gérer une entreprise familiale revient à faire l'équilibriste entre les intérêts familiaux et ceux de l'entreprise. En tant qu'organisation fondée sur l'entrepreneuriat, mue par une forte volonté de consolider ses activités au niveau intergénérationnel, Ernst & Young comprend par-

faitement ce défi. Notre portefeuille de clients est très axé sur les PME et les entreprises familiales. Cet ancrage est inscrit dans nos gènes. Après avoir constaté qu'une foule d'initiatives isolées étaient menées en parallèle dans différents pays, nous avons décidé d'unir nos forces. En 2011, nous avons ainsi fondé le Family Business Center of Excellence, conçu pour soutenir les entreprises familiales et leurs propriétaires à l'échelle mondiale. Notre centre d'excellence réunit des conseillers du réseau international d'Ernst & Young. Nous pouvons ainsi partager connaissances et expériences des défis de l'entreprise familiale. La création du Center of Excellence a également été pour nous l'occasion de nouer plusieurs partenariats avec des réseaux internationaux d'entreprises fa-

miliales et autres organismes de connaissances. Nous nous sommes notamment engagés avec le très réputé Family Business Network International et avec l'Université de Saint-Gall. En Belgique, des partenariats ont été noués avec ICHEC PME et l'Antwerp Management School. Chaque société familiale est unique. Pourtant, les entreprises familiales qui réussissent partagent de nombreux points communs. Il est donc crucial de connaître et d'exploiter ces facteurs de réussite. C'est ce que nous appelons chez Ernst & Young « l'ADN de croissance de l'entreprise familiale ». Grâce à ce modèle, le Family Business Center of Excellence soutient à la fois l'agenda personnel et professionnel du chef d'entreprise. Pour vous aider à réussir – au fil des générations.

6. Piloter la charge fiscale L'optimisation fiscale est-elle un thème important pour les entreprises familiales ?

Eric Van Hoof: Vu la pression fiscale dans notre pays, c'est un thème essentiel. L'optimisation fiscale (tax management) a toujours été très présente dans les entreprises familiales. On y consacre beaucoup d'attention à l'impôt des sociétés et aux charges sociales, mais la taxation des revenus du patrimoine est également un sujet brûlant, sans parler des droits de succession. Une grande partie des revenus familiaux proviennent de dividendes. Or ces dividendes sont versés à partir des liquidités qui restent après impôts ; de plus, ils sont eux-mêmes à nouveau imposés. Il en va différemment dans les entreprises non familiales : de nombreux dirigeants sont rémunérés sur le bénéfice avant impôts. Ils se sentent donc moins impliqués dans cette problématique, qui est laissée au département fiscal. Le chef d'une entreprise familiale ne peut se le permettre.

7. Définir la gouvernance d'entreprise Comment évolue la structure de management des entreprises familiales ?

Stefan Olivier: Pour survivre et pour grandir, les entreprises familiales doivent s'adapter à leur époque et utiliser tous les outils qui favorisent la logique économique. Les entreprises familiales doivent évoluer vers une plus grande ouverture. Cette évolution peut s'effectuer par étapes. La première réside souvent dans l'intégration de personnes extérieures dans un conseil consultatif. Celui-ci accompagne l'entreprise dans l'ouverture et la professionnalisation du Conseil d'administration. Ces deux processus vont généralement de pair avec une évolution vers un management externe professionnel. Lorsqu'il s'agit de recruter un CEO externe par exemple, la communication et l'ouverture sont des aspects cruciaux. La famille a tout intérêt à impliquer étroitement le CEO dans ses décisions stratégiques. Et le CEO doit posséder les valeurs et l'ADN de la famille, ou se les approprier rapidement. Si cette collaboration se déroule bien et que l'entreprise continue à s'étendre, l'ouverture du capital représente souvent le prolongement logique. Vous pouvez alors penser à une entrée en

Bourse ou à un partenaire via le private-equity, qui offre quand même davantage de discrétion. Ouvrir l'entreprise familiale est un signe de maturité. Cette maturité s'acquiert avec le temps. Mais une entreprise qui s'oppose à cette évolution restera irrémédiablement sur le carreau.

8. Gérer le capital Quel regard les entreprises familiales portent-elles sur la gestion du capital ?

Marc Cosaert: Cette question doit être vue sous deux angles : il y a d'une part le patrimoine de la famille, d'autre part le capital que la famille investit dans l'entreprise. Sans oublier le fonds de roulement de la société. Le patrimoine de la famille est généralement investi prudemment et à long terme dans l'entreprise familiale proprement dite, au travers de biens immobiliers, placements mobiliers, biens de valeur faisant office de réserve (œuvres d'art, or, etc.) ou par le biais d'une diversification dans des secteurs autres que ceux dans lesquels l'entreprise est active, directement ou indirectement via le private-equity. Évidemment, l'entreprise voudra également optimiser son fonds de roulement pour accroître la valeur du patrimoine en générant des dividendes. Vu le contexte économique difficile, il arrive souvent que les capitaux propres ne suffisent plus pour financer de belles opportunités d'investissement ou des acquisitions. Mais il existe des alternatives : songez à l'émission d'un emprunt obligataire ou à l'ouverture du capital à des sociétés d'investissement indépendantes, qui opèrent souvent de manière très discrète et peuvent apporter une valeur ajoutée supplémentaire.

Quel est le rôle spécifique du consultant dans les entreprises familiales ?

Leen Defoer: Il existe de grandes différences par rapport aux conseils donnés aux autres entreprises. Dans le cas d'une entreprise familiale, le consultant est vraiment une personne de confiance. Il est l'interlocuteur du chef d'entreprise, mais aussi, bien souvent, des actionnaires moins impliqués. En tant que tiers indépendant, le consultant peut également faire office de médiateur lorsque certains conflits surgissent. Souvent, cela permet de nouer une véritable relation de confiance. Mais notre job n'en est que plus passionnant.

JOHAN WILLEMEN SUR LA RECETTE DU SUCCÈS DU GROUPE WILLEMEN

Comment concilier entreprise familiale et croissance ?



Le groupe Willemen est un holding familial en forte croissance qui regroupe plusieurs entreprises du secteur de la construction, emploie 2000 personnes et génère un chiffre d'affaires de 450 millions d'euros. Johan

Willemen, qui dirige le groupe, nous explique comment il parvient à combiner entreprise familiale et forte croissance.

Comment faire coexister croissance et entrepreneuriat familial ?

Willemen: « En matière de croissance, il n'existe aucune différence entre une entreprise familiale et une entreprise non familiale. Pour moi, le principal moteur de notre croissance est la culture de notre entreprise. Nous n'imposons pas la croissance d'en haut : les collaborateurs sont réellement enthousiastes. Chaque fois que nous nous étendons ou que nous réalisons une acquisition, nous devons combler des lacunes dans le management. Cela crée d'énormes opportunités pour nos collaborateurs. Ils savent qu'ils ont intérêt à donner le meilleur d'eux-mêmes. »

Comment une entreprise familiale peut-elle réunir suffisamment de capitaux pour financer une croissance rapide et de grandes acquisitions ?

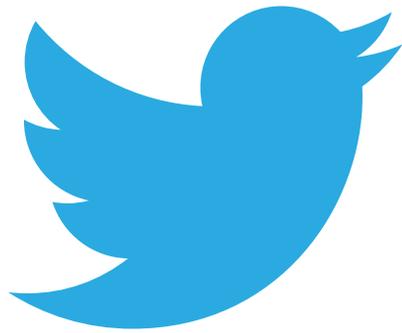
Willemen: « Jusqu'à l'acquisition d'Aswebo en 2011, une entreprise active dans la construction de routes, nous n'avions jamais eu de problème de financement. Nous avions suffisamment de fonds propres pour emprunter les capitaux nécessaires aux acquisitions auprès des banques. Vu l'importance de la transaction et le contexte économique, nous avons cependant dû faire

Nous devons rechercher l'équilibre idéal entre croissance organique et apport de capitaux privés.

appel à des capitaux privés pour acquérir Aswebo. Mais nous avons également prévu une sortie. Car notre objectif est de devenir totalement propriétaires des entreprises intégrées dans notre groupe après cinq ans. Maintenant que les banques, touchées par la crise, imposent des exigences plus élevées et que nos clients attendent souvent que nous apportions des

fonds propres dans les projets de construction, ce phénomène se répète de plus en plus. C'est nécessaire, sans quoi nous ne pourrions pas continuer à enregistrer notre croissance organique. Pour le groupe Willemen, il s'agit donc de trouver l'équilibre parfait entre croissance organique et capital extérieur. »

Stay updated by following us on Twitter



twitter.com/EY_Belgium

Ernst & Young goes social

EY_Belgium - our official corporate twitter account

EY_lifeBelgium - what it is like to work at Ernst & Young

ENQUÊTE AUPRÈS DE 28.000 ÉTUDIANTS PROVENANT D'ENTREPRISES FAMILIALES

Peu d'enthousiasme au sein de la génération montante

La perspective de reprendre l'entreprise familiale ne passionne guère la nouvelle génération. Les fils et filles des actuels propriétaires préfèrent voler de leurs propres ailes. C'est ce que révèle une étude internationale d'Ernst & Young et du Centre pour les entreprises familiales de l'université de Saint-Gall.

Cette indifférence de la nouvelle génération est une bien mauvaise nouvelle pour les propriétaires d'entreprises familiales. D'autant qu'un grand nombre d'entre eux seront confrontés à la question de la succession à brève échéance. Ainsi, à peine 7% des étudiants interrogés souhaitent reprendre l'entreprise de leurs parents dès la fin de leurs études. 13% préféreraient s'accorder un délai de cinq ans. Et au total, seuls 22,7 % des étudiants interrogés se voient comme des successeurs potentiels. C'est dans les pays de culture plus individualiste que les étudiants sont les moins enthousiastes. En font partie la Belgique, la France et le Royaume-Uni, mais aussi la Finlande et le Pakistan. Des pays comme le Liechtenstein, la Grèce, la Russie, la Roumanie et l'Argentine enregistrent de meilleurs scores.



Plutôt salariés

Lorsqu'on leur demande s'ils préfèrent un poste salarié à la reprise de l'entreprise des parents au terme de leurs études, 65% des étudiants interrogés répondent par l'affirmative. Les différences nationales sont marquées. Dans des pays émergents comme la Chine et l'Argentine, la succession est souvent considérée comme la seule perspective de carrière. Les étudiants des pays riches comme le Luxembourg et Singapour y voient quant à eux une opportunité attrayante. Les traditions familiales jouent également un rôle : le Japon obtient de meilleurs scores que des pays comme la Belgique, où le sens des responsabilités pour les affaires familiales est moins marqué.

Impact des parents

Près de 23% des participants à l'enquête pensent de temps en temps à la succession, mais la grande

Les étudiants talentueux indiquent souvent qu'ils veulent faire leurs preuves en dehors de l'entreprise, par exemple en créant eux-mêmes une entreprise.

majorité ne joint pas l'acte à la parole. Cependant, les parents peuvent inciter leurs enfants à être plus proactifs : un peu moins de 85% des étudiants prennent en compte l'opinion de leurs parents par rapport à leur carrière. Près de 86% d'entre eux s'attendent à une réaction positive de leurs parents s'ils décidaient de reprendre l'entreprise familiale.

Pourtant, une pression parentale excessive n'est pas une garantie de succès : les étudiants talentueux indiquent souvent qu'ils veulent d'abord faire leurs preuves en dehors de l'entreprise, par exemple en créant eux-mêmes une entreprise. Durant cette phase critique

de leur carrière, les parents pourront apporter une aide importante grâce à leurs idées, leurs réseaux et leur expérience.

En dehors du lien émotionnel avec la famille, plusieurs facteurs très concrets peuvent nourrir l'envie de reprendre l'entreprise familiale, comme la taille de l'entreprise familiale et ses performances. Pour les étudiants interrogés, l'aspect financier passe au second plan, loin derrière le défi personnel.



Eric Van Hoof
Family Business Center
of Excellence Leader
eric.van.hoof@be.ey.com

LA NOUVELLE GÉNÉRATION TÉMOIGNE DE LA DÉLICATE QUESTION DE LA SUCCESSION

La succession, c'est la question n° 1

'Il faut d'abord penser à l'entreprise, à ses autres actionnaires et à ses salariés', dit Francis Lambilliotte, administrateur délégué de Hamon, l'Entreprise de l'Année® 2011.

Oui, les entreprises familiales sont importantes dans le tissu économique belge. Vous le saviez ? Tant mieux, mais qui le sait ? Oui, les entreprises familiales sont importantes dans le tissu économique européen. Vous le saviez ? Tant mieux, mais on a tendance à oublier que des entreprises comme Ikea, L'Oréal, BMW ou C&A sont familiales. Que les géants américains Wal-Mart, Ford ou Mars sont aussi des entreprises familiales.

La pérennité de l'entreprise

Chez nous, Bekaert, Colruyt, Delhaize, D'Ieteren, Lotus, Roularta, Solvay, UCB et même Interbrew, pour ne citer que celles-là, sont des entreprises familiales, c'est-à-dire, selon la définition la plus généralement admise, des entreprises dont le contrôle des décisions est détenu par une ou des familles depuis deux générations au moins. Depuis deux générations au moins, c'est un point important. Quelques chiffres. Ils sont saisissants. Selon l'Institut des entreprises familiales (IEF), 80 % des entreprises de la planète sont familiales. Selon l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA), 70 % des entreprises belges sont contrôlées par des familles et leur poids dans l'économie est considérable : 55 % du PIB. Cela oblige de mettre le doigt sur un autre point important, la pérennité de ces entreprises.

Deux générations, pérennité : impossible d'échapper à la question n° 1, à savoir 'comment transmettre le pouvoir au sein d'une entreprise familiale ? C'est non seulement une question stratégique pour

Il ne faut pas considérer le conseil d'administration de l'entreprise familiale comme une obligation familiale.

Francis Lambilliotte, administrateur délégué de Hamon



nos économies, c'est aussi une question qui taraude les dirigeants d'entreprises familiales. De fait, c'est le sujet d'étude n° 1 sur le site de l'IEF.

Le capitaine reste à la barre

'Je comprends, dit Francis Lambilliotte, administrateur délégué de Hamon, je comprends que ce soit une question qui intéresse au plus haut point les dirigeants d'entreprises familiales, surtout le dirigeant, celui qui est en place et qui, comme moi, a succédé à son père et à son grand-père. C'est important parce qu'on se pose la question de l'après: qui va me succéder ? Une question que ne se posent pas, du moins pas de la même manière, les managers recrutés à l'extérieur et dont une bonne partie, pour ne pas

dire la plupart sont loin de faire carrière dans une seule et même entreprise. C'est même mal vu...

Dans une entreprise familiale par contre, le capitaine est censé rester à la barre du gouvernail du navire dont il a hérité – au sens premier du terme. 'Je crois, poursuit Francis Lambilliotte, et cela va peut-être vous sembler étonnant, que le dirigeant d'entreprise familiale qui est confronté à un problème de succession doit d'abord penser à l'entreprise, à ses autres actionnaires et à ses salariés. Si la seule et bonne solution est de recruter un manager à l'extérieur, il faut le faire'.

Compétent et motivé

Autre idée que défend l'administrateur délégué de Hamon, 'il ne faut pas considérer le conseil d'administration de l'entreprise familiale comme un refuge pour ceux qui n'ont pas d'envergure, ni comme une obligation familiale. De nos jours, il faut des administrateurs compétents et motivés'. Autrement dit, les deux étages de l'entreprise, sa direction générale et son conseil d'administration, 'nécessitent autant l'un que l'autre qu'il soit fait appel à des personnalités qui, d'abord et avant tout, disposent des compétences pour exercer les fonctions qui leur sont confiées'.

Des conseils concernant la succession familiale

1. Commencer tôt. 'J'avais dix ans, je crois, quand mon grand-père m'a montré pour la première fois ce que faisait l'entreprise familiale. J'agis de même avec mes enfants'.

2. La valeur de l'exemple. 'Le père, le grand-père ont travaillé ou travaillent dur. Ce n'est pas tous les jours évident ni toujours évident à vivre pour son entourage. Il faut le savoir'.

3. Doser. 'Il faut faire comprendre progressivement à ses enfants qu'on s'inscrit dans un projet qui est fait pour durer. Mais il ne faut pas forcer les choses. Cela doit venir de soi'.

4. Les musts. 'Le futur dirigeant d'entreprise familiale doit faire de bonnes études. Ingénierie ou gestion. Si votre fils ou votre fille a plutôt une vocation de médecin ou d'artiste, il ne faut pas forcer le destin'.

5. Les talents. 'Il y a des choses qui ne

s'apprennent pas. Ou alors très progressivement. A côté des études, il faut des qualités de leadership, il y a une certaine façon d'être et de s'exprimer qu'on attend du dirigeant, une autorité naturelle et décripée.

6. Ne pas croire qu'on est attendu. 'Ce n'est pas parce que vous êtes le fils ou la fille de... qu'on va vous réserver une place au chaud. Il faut faire ses preuves'.

Francis Lambilliotte, administrateur délégué de Hamon





© Dominic Verhulst

Des conseils concernant la succession hors de famille

1. Veillez avant tout aux intérêts de l'entreprise. Trop de chefs d'entreprises placent leur fils ou leur fille à la tête de leur société uniquement parce que c'est leur fils ou leur fille. La succession familiale ne vaut la peine que si le fils ou la fille en question dispose réellement des qualités requises pour tenir ce rôle.

2. Lorsqu'elle arrive à la barre, la nouvelle génération doit apporter de nouvelles idées et une nouvelle méthode de gestion. Cela

n'est possible que si elle a d'abord accumulé de l'expérience en dehors de l'entreprise familiale.

3. Si la famille dispose de la force de frappe financière nécessaire pour supporter entièrement sa croissance, il est préférable de garder l'entreprise dans le giron familial. Des outils rationnels permettent de déterminer si c'est le cas.

4. L'entreprise familiale à la recherche de capitaux a trois possibilités. La Bourse est volatile et impose de lourdes procédures. Les banquiers n'aiment pas les risques et sont peu impliqués. L'investisseur privé est souvent la meilleure option. Et comme il partage le risque, c'est généralement le partenaire le plus motivé.

Philippe Stassen, l'ancien propriétaire de Stassen, maintenant Managing Director

La logique économique prime sur les intérêts familiaux

Stassen, le grand spécialiste du cidre en Belgique, a une histoire très atypique. De ce fait, l'ancien propriétaire Phillippe Stassen est particulièrement bien placé pour évoquer l'importance de l'actionnariat familial et du leadership. Le producteur de cidre a d'abord été vendu à Scottish & Newcastle en 1992. Philippe Stassen a ensuite racheté l'entreprise en 2008, pour la revendre à nouveau en juin de cette année, cette fois à Heineken.

Stassen a changé de propriétaire à plusieurs reprises en 20 ans. Quelle est la logique de cette évolution ?

Philippe Stassen: Entre la création de l'entreprise en 1895 par Léon Stassen, mon arrière-grand-père, et sa vente en 1992, nous sommes restés une entreprise familiale classique. La « sortie » était également très classique : mes deux frères et moi, qui représentions la quatrième génération, avons vendu l'entreprise à Bulmer, un producteur de cidre anglais coté en Bourse. Nous sommes cependant restés actifs au niveau opérationnel.

En 2002, Bulmer a connu des problèmes financiers et le groupe a été absorbé par Scottish & Newcastle. Malheureusement, le cidre n'était pas une priorité pour le brasseur britannique. En 2008, Scottish & Newcastle a à son tour éprouvé des difficultés. Comme la pérennité de Stassen dans le groupe était

La décision de vendre l'entreprise a été inspirée par des aspects stratégiques et la logique économique.

Philippe Stassen, l'ancien propriétaire de Stassen, maintenant Managing Director

menacée, j'ai décidé de racheter moi-même l'entreprise. Durant les quatre années pendant lesquelles j'en ai été propriétaire, nous avons fait du bon travail. Le chiffre d'affaires est passé de 25 à 45 millions d'euros, et nous avons accumulé une grande expertise en matière de recherche et développement. Aujourd'hui, le groupe produit près d'un demi-million d'hectolitres de cidre et emploie 110 personnes. Nous étions donc une cible intéressante pour Heineken, qui a racheté Stassen en juin dernier.

Quelle était votre motivation dans cette vente ?

Stassen: Heineken était déjà un important client pour sa marque Strongbow. Les conditions de marché ont également changé : le cidre est de plus en plus populaire aux États-Unis. Stassen ne possédait pas les armes nécessaires pour en profiter pleinement. Heineken dispose bien entendu d'une tout autre puissance de feu. En tant que premier producteur de cidre, le groupe recherchait une petite unité opérationnelle en Europe continentale, flexible et axée sur la recherche et développement. Nous étions donc une cible intéressante. Comme toujours dans l'histoire de Stassen, la vente de l'entreprise a été dictée par des considérations stratégiques et par la logique économique.

Comment la famille appréhende-t-elle l'idée de travailler dans une entreprise dont vous n'êtes plus actionnaires ?

Stassen: Mes frères ont gardé leur poste : Jean-Pierre est responsable de la recherche et développement et Luc de l'achat et du co-packing. Ils n'étaient déjà plus actionnaires depuis la sortie de 1992. Désormais, ils travaillent pour Heineken et non pour moi : pour eux, il n'y a donc pas de grande différence.

De mon côté, je siège au conseil d'administration et je reste Managing Director pour une période indéterminée. Je suis donc à la disposition de Stassen et de Heineken, mais plus comme actionnaire. Cela exige un changement de mentalité. Auparavant, c'était moi qui supportais le risque financier, mais j'avais les mains libres dans le développement de la stratégie. Aujourd'hui, c'est le rôle de Heineken. Je peux donc dormir sur mes deux oreilles. Même si je travaille toujours énormément, je m'investis à 100% pour mon employeur et je ressens le stress quotidien, bien entendu. Mais le statut de salarié n'est pas tellement neuf pour moi non plus. Avec l'épisode Scottish & Newcastle, j'ai déjà plus de 16 ans d'expérience au sein d'une entreprise dont je n'étais plus actionnaire. J'étais donc prêt à ce changement de mentalité.



l'Entreprise de l'Année® 2012

Conclusions de l'enquête sur la croissance auprès des candidats au titre de l'Entreprise de l'Année®

Progresser, même en temps de crise

Les candidats au titre de l'Entreprise de l'Année® mènent une stratégie à la fois offensive et défensive en ciblant les véritables innovations et le développement de nouveaux marchés. Ils ont une approche différente de celle de leurs concurrents et portent un regard positif sur l'avenir

60%

donnent la priorité
aux véritables
innovations

80%

ont un chiffre
d'affaires en dehors
de la Belgique

38%

abordent de nouveaux
marchés d'exportation,
y compris les marchés
émergents



71%

ont un conseil
d'administration actif

35%

reportent leurs projets
d'investissements

50%

des entreprises ont
un a-priori favorable
concernant la RSE

Qui sont-ils?

- ▶ Ils ont réalisé une croissance moyenne de 41 % en chiffre d'affaires et 54 % en EBITDA sur la période 2007-2011
- ▶ 78 % disent avoir une croissance plus rapide que la concurrence
- ▶ 84 % formulent un avis positif (66 % à extrêmement positif (18 %) sur l'avenir de leur entreprise pour les 2 prochaines années
- ▶ 72 % prévoient de créer plus d'emplois dans les 2 prochaines années
- ▶ 73 % déclarent n'avoir rencontré aucun obstacle financier à leur croissance pendant la période 2007-2011



Une enquête exclusive menée par Ernst & Young et la Vlerick Business School auprès des entreprises belges en croissance.

Tous les résultats sont disponibles sur:
www.ey.com/be

TRANSMISSION DE SOCIÉTÉ FAMILIALE PAR DONATION OU DÉCÈS

La structure du holding : toujours optimale ?

Les transmissions de titres de sociétés familiales par donation ou décès bénéficient d'un régime de faveur pour l'application des droits de donation ou de succession et ce, dans les trois Régions du pays.

Chaque Région autorise l'application de taux réduits à la transmission de sociétés familiales par décès, moyennant le respect de certaines conditions. Ces taux réduits s'élèvent à 0% en Wallonie, 3% à Bruxelles et 3% en Flandre entre (grands-) parents et (petits-) enfants, entre époux ou entre cohabitants, et 7% entre autres personnes. Les droits de succession traditionnels peuvent atteindre des taux marginaux de 27% en Flandre et 30% en Wallonie et à Bruxelles-Capitale entre parents et enfants ou entre époux. C'est dire si ces taux réduits sont avantageux !

Droits de donation

Les régions souhaitent également encourager les sociétés familiales à anticiper la question de la transmission de manière à permettre le transfert des compétences dans les meilleures conditions et ainsi contribuer à la stabilité et à la pérennité de l'entreprise. Comme pour les transmissions par décès, les donations de sociétés familiales bénéficient donc d'un taux réduit à 0% en Wallonie et de 3% en Région de Bruxelles-Capitale. La Flandre propose quant à elle une exemption pure et simple des droits de donation au lieu du taux réduit à 3% ou de 7% en cas de décès, dans le but d'inciter les chefs d'entreprises à penser à temps à la transmission.

Le holding

Pour pouvoir appliquer son régime de faveur, chaque Région impose que la société dont les titres sont transmis exerce une activité à réelle valeur ajoutée pour l'économie (industrielle, commerciale...), voire une profession libérale. Les sociétés ayant pour seule activité la détention d'un patrimoine privé sont en revanche exclues.

Cette condition n'est pas sans poser problème aux holdings dont la seule et unique activité se limite à la détention de participations dans d'autres sociétés et, éventuellement, l'exercice d'un contrôle sur ces dernières.



Or, dans de nombreux cas, si la structure du holding offre certains avantages fiscaux, elle répond avant tout à la volonté de favoriser le développement de l'entreprise, quand bien même la société holding n'exercerait aucune réelle activité économique. La centralisation de participations au sein du holding permet notamment l'application d'une politique intégrée au niveau du groupe, tout en isolant chaque activité au sein d'une société distincte et en séparant risques financiers et risques commerciaux. La constitution d'un holding peut du reste faciliter la transmission de l'affaire familiale à la nouvelle génération en permettant aux cédants de conserver un certain contrôle sur l'entreprise. Même s'ils peuvent favoriser le développement, la stabilité et la pérennité du tissu économique des entreprises familiales, secteur clé pour la croissance, les holdings ne bénéficient pas toujours d'un traitement fiscal des plus favorables dans le cadre de l'application des régimes de faveur régionaux pour transmission de société familiale par donation ou décès, dès lors qu'ils n'exercent eux-mêmes aucune réelle activité économique.

1. Bruxelles

Ainsi, à Bruxelles-Capitale, est seule prise en compte l'activité de la société dont les titres font l'objet de la transmission par donation ou décès, et donc pas l'activité exercée par ses filiales. Par voie de conséquence, les holdings sans réelle activité économique sont purement et simplement exclus du régime de faveur bruxellois, même dans l'hypothèse où ils contrôlent d'autres sociétés exerçant bien l'une des activités économiques exigées. En cas de regroupement de ses participations dans différentes sociétés d'exploitation au sein d'un même holding, le dirigeant de la société familiale domicilié en Région de Bruxelles-Capitale sera dès lors contraint d'attribuer une réelle activité

Les holdings ne bénéficient pas toujours d'un traitement fiscal des plus favorables.

Laurent Stas, manager
Ernst & Young
Personal Tax Services

économique à la société holding, s'il souhaite pouvoir solliciter le régime de faveur bruxellois. L'activité économique en question devra en outre constituer l'activité principale du holding et non une simple activité accessoire, l'administration fiscale fondant son appréciation sur de multiples critères comme celui de la proportion du chiffre d'affaires provenant de l'exercice de son activité économique par rapport à ses autres revenus.

S'il est établi que le holding exerce bien une réelle activité économique à titre principal, le régime de faveur bruxellois s'appliquera à l'ensemble de sa valeur, y compris aux actifs sans rapport avec l'activité économique principale (imaginons que le holding détienne également une seconde résidence, affectée à un usage purement privé).

2. Flandre

En Flandre, par contre, le régime de faveur pourra être appliqué à tout holding, même dépourvu de réelle activité économique, à la condition notamment qu'il détienne au moins 30% des parts d'au moins une filiale directe exerçant réellement l'une des activités économiques requises par le législateur flamand, sachant que seules les filiales directes sont prises en compte pour l'appréciation de la condition d'activité, à l'exclusion des sous-filiales (cette limitation portant préjudice aux nombreux groupes familiaux à la tête desquels se superposent plusieurs sociétés holdings sans réelle activité économique).

Cela dit, si le holding n'exerce pas lui-même une réelle activité économique, le régime de faveur sera limité aux valeurs des participations de la société dans toutes ses filiales développant une telle activité, y compris les filiales dont le holding détient moins de 30%. Seront donc exclus du régime de faveur les actifs détenus par le holding à côté des participations dans les filiales exploitant réellement une activité économique (tels que des immeubles ou les réserves non encore distribuées). Par contre, en présence d'un holding exerçant lui-même une activité économique, le régime de faveur s'appliquera, comme c'est le cas à Bruxelles-Capitale, à l'ensemble de la valeur du holding, sans devoir opérer de ventilation entre les différents éléments du patrimoine de la société.

3. Wallonie

La Wallonie prévoit une appréciation de la condition d'activité économique au niveau du groupe de sociétés, comprenant le holding et l'ensemble des filiales et sous-filiales. Le régime de faveur pourra trouver à s'appliquer si le groupe de sociétés, sur une base consolidée, déploie une activité économique à titre principal. Comme à Bruxelles-Capitale, l'administration fiscale pourra fonder son appréciation du caractère principal de l'activité sur divers critères, comme l'origine du chiffre d'affaires, l'existence des autorisations nécessaires à l'exploitation de l'activité, l'étendue de l'objet social repris aux statuts, etc. À se limiter à une interprétation littérale du texte du décret wallon, il faut nécessairement considérer que le holding doit participer, en tout état de cause, à l'activité principale exploitée au niveau du groupe, ce qui exclut dès lors les holdings sans aucune activité économique (le décret faisant référence à l'activité déployée par la société « et » ses filiales et non « ou » ses filiales). En pratique, l'administration fiscale wallonne semble toutefois admettre l'application du régime de faveur à ces holdings, à condition que l'activité principale du groupe, sur une base consolidée, soit bien économique et non patrimoniale.

Le taux wallon de 0% s'appliquera à l'ensemble de la valeur de la société, sans ventilation entre les différents éléments de son patrimoine et ce, que le holding exerce lui-même ou non une réelle activité économique. Dans l'état actuel des choses, le régime de la Région wallonne pourrait donc être nettement plus favorable aux holdings sans réelle activité économique que ses pendant bruxellois et flamand. Espérons qu'au niveau wallon du moins, la tendance perdure, à défaut de pouvoir s'étendre aux autres régions, surtout Bruxelles-Capitale, dont la rigidité à l'égard de ce type de holding est particulièrement regrettable. La nouvelle réglementation flamande, quant à elle, permet certes une appréciation de l'activité économique déployée au niveau inférieur du groupe, mais se limite hélas aux seules filiales directes du holding (hors sous-filiales, donc).



Laurent Stas
Manager Ernst & Young
Personal Tax Services
laurent.stas@be.ey.com

IMPÔT SUR LES REVENUS

Le fisc et le patrimoine familial

Généralement, le patrimoine familial est investi dans un portefeuille diversifié, dont chaque élément est imposé séparément. Le principe général est l'exonération des revenus qui découlent de la gestion du patrimoine privé. Ce qui n'empêche pas le législateur de taxer de nombreux revenus du patrimoine...

Un bref aperçu de la nature du revenu et du taux d'imposition usuel :

Exception

Le tableau est indicatif, mais plusieurs exceptions sont prévues. Il est notamment possible que le fisc impose des plus-values sur actions, devises étrangères et « biens de réserve » – revenus en principe exonérés. Ce sera le cas s'il peut démontrer que des transactions fréquentes sont réalisées, qu'il est question de spéculation ou d'organisation professionnelle. Dans ce cas, ces plus-values peuvent être imposées au titre de revenus divers (33%) ou de revenus professionnels (jusque 50%). Un même risque existe si le portefeuille immobilier est très important.

Holding

D'un point de vue fiscal, il peut être intéressant de détenir un patrimoine familial ou des éléments de ce patrimoine par le biais d'un holding patrimonial. Pensez ici à la possible exonération des dividendes et du pré-compte mobilier, à la déductibilité, en principe, de tous les frais, à l'application de la déduction des intérêts notionnels, etc. Etablissez par conséquent une structure fiscale sur mesure : elle peut accroître grandement le rendement net d'un patrimoine familial.



Olivier Van Bauwel
Associé Ernst & Young
Tax Consultants
olivier.van.bauwel@be.ey.com

Nature du revenu	Montant imposable	Taux d'imposition
Dividendes et autres revenus mobiliers de l'entreprise familiale	Montant brut	21% + 4% (taxe supplémentaire si revenus mobiliers > EUR 20.020)
Revenus mobiliers d'un portefeuille d'actions diversifié (private-equity)	Montant brut	21% + 4% (taxe supplémentaire si revenus mobiliers > EUR 20.020)
Plus-values sur actions	Exonérées en principe	/
Immobilier en Belgique	Revenus nets (déduction limitée des frais) – base imposable forfaitaire dans certains cas – déduction d'intérêts possible	Taux progressifs (25% à 50%)
Immobilier à l'étranger	Revenus nets (déduction limitée des frais)	Imposable dans le pays où le bien est situé – exonération avec réserve de progressivité en Belgique
Revenus mobiliers d'actions cotées en Bourse, comptes d'épargne et obligations	Montant brut	21% + 4% (taxe supplémentaire si revenus mobiliers > EUR 20.020)
Plus-values sur devises étrangères	Exonérées en principe	/
Plus-values sur « biens de réserve » : art, or, métaux précieux, collections	Exonérées en principe	/

GEERT NOELS (ECONOPOLIS) PLAIDE EN FAVEUR DE LA SINGULARITÉ DES ENTREPRISES FAMILIALES

Maîtriser le fractionnement du capital en structurant le patrimoine familial

La gestion patrimoniale des entreprises familiales est un aspect moins connu des activités professionnelles de Geert Noels. « C'était pourtant le thème de mon mémoire de fin d'études », se rappelle le directeur d'Econopolis. Il nous livre ici sa vision des deux préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises familiales : la conservation de leur particularisme et le risque d'éclatement. Un entretien sur la « régénération de patrimoines ».

L'enthousiasme dont fait preuve Geert Noels pour cette thématique ne doit rien au hasard. « Je proviens d'une famille qui gère sa propre entreprise depuis plusieurs générations. » Le spécialiste a donc l'expérience du terrain. « L'entreprise familiale, si répandue dans notre pays, constitue un modèle unique. Que le talent d'entrepreneur soit héréditaire ou non, il est un fait que ces entreprises continuent à se concentrer sur le long terme en transmettant leurs valeurs aux générations suivantes. Celles-ci peuvent ainsi s'y épanouir pleinement. »

Ce qui amène Geert Noels à la première des deux grandes préoccupations des familles propriétaires d'entreprises. « Elles veulent maintenir leur singularité, car elles sont parfaitement conscientes de la naissance, de l'histoire et des caractéristiques de l'entreprise. Elles ont besoin de principes propres pour leur pérennité. Un style « maison » s'est ainsi développé avec le temps. Et une charte familiale peut s'avérer très utile pour ancrer ce style et la stratégie qui en émane, et transmettre l'ADN de génération en génération. »

Une charte comme « constitution »

Geert Noels voit la charte familiale comme une sorte de constitution pour l'entreprise familiale. « Ceux qui, comme Econopolis, conseillent



L'objectif ne doit pas être de simplement amasser le plus d'argent possible sur les comptes bancaires. Car vous risquez alors d'immobiliser excessivement le patrimoine.

Geert Noels, Econopolis

les familles par rapport à la gestion de leur patrimoine doivent bien connaître cette constitution et fournir un travail sur mesure en fonction du contenu de la charte. L'objectif ne doit pas être de simplement amasser le plus d'argent possible sur les comptes bancaires. Car vous risquez alors d'immobiliser excessivement le patrimoine. Il faut le faire vivre en l'affectant à des activités constructives. D'autant que vous favorisez ainsi le sens des responsabilités. Vous inspirez et motivez la famille, surtout les générations suivantes. Et vous activez la participation. »

L'économiste a beaucoup d'estime pour le côté conservateur de la culture patrimoniale de nombreuses entreprises familiales. « Elles sont restées à l'écart du trading, des profits rapides. Elles sont fidèles à une culture du « slow money » et elles ont conscience qu'on ne peut pas emprunter de raccourci pour construire la qualité. Elles ressemblent à un chêne, qui pousse lentement, mais régulièrement. Leur croissance a souvent exigé beaucoup de sueur. Cette fidélité à leurs principes leur a souvent permis de survivre à la tempête financière. Les exceptions, les familles qui ont trop adhéré à la logique bancaire, ont parfois vu leur patrimoine fondre. De même, certaines structures fiscales complexes qui répondaient à l'illusion du jour se sont avérées peu durables. La crise a ainsi entraîné une rupture de confiance entre les familles et les conseillers. »

Le dividende est le ciment

« La fragmentation des intérêts dans l'entreprise constitue une deuxième préoccupation majeure. Celle-ci est inévitable à mesure que de nouvelles générations sont impliquées, que la famille s'agrandit. Mais vous devez continuer à maîtriser et structurer cette évolution. Par exemple avec des structures de holding. » Geert Noels place également l'accent sur un autre instrument important. « Les dividendes rapportent généralement 3 à 4% par an à toutes les parties participantes, soit environ 20% sur cinq ans. À condition de faire preuve de la discipline nécessaire, vous pouvez de cette manière constituer une réserve qui permettra à la famille de continuer à investir, tout en permettant à chacun d'organiser aisément son en-

trée et sa sortie de la structure familiale. L'accent sur le dividende est un signe de maturité. La vache doit continuer de donner du lait. Bien évidemment, le dividende joue également un rôle de ciment dans la fragmentation des participations. »

« Grâce aux dividendes, les associés silencieux - les membres de la famille qui ne veulent pas être impliqués dans la gestion de l'entreprise - restent intéressés, parce que c'est un investissement stable pour eux. Simultanément, leur participation n'est pas bétonnée et ils peuvent toujours en sortir. Comparez cela aux nombreux risques liés à un financement externe. Ni les banques, ni la Bourse ne permettent aujourd'hui d'obtenir aisément un financement viable et abordable à long terme. »

Se battre pour l'avenir

« Avec ses fonds propres, la famille peut aujourd'hui planter les germes de l'évolution de l'entreprise dans le domaine de la technologie, de l'innovation et/ou de l'internationalisation. C'est une manière de régénérer le patrimoine familial. » Noels ne plaide certainement pas en faveur du conservatisme. « Il faut se battre pour le patrimoine. Mais la tortue va devancer le lièvre. Les entreprises familiales vont vaincre la crise avec leur « slow money ». La formation des enfants revêt ici une importance cruciale. Leur instruction et leur éducation sont des instruments essentiels dans l'ancrage des entreprises et patrimoines. »

Bien entendu, il faut réfléchir à temps à des scénarios de « mort subite ». La succession est-elle réellement prête ? Qui pourra s'y épanouir, à long terme ou à plus brève échéance ? « Le chef d'entreprise qui est incapable de confier les rênes à d'autres personnes pendant trois semaines a un problème. Leur laisser une autonomie suffisante accroît la confiance de vos collaborateurs et vous permet également de mieux tirer profit du talent présent. Céder le gouvernail à l'occasion est un signe de maturité. Les managers et administrateurs externes à la famille sont également utiles : ils apportent un regard critique et leurs connaissances des meilleures pratiques en vigueur ailleurs. Heureusement, de nombreux progrès ont été enregistrés ces dernières années en matière de bonne gouvernance. »

PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENT

Ses œufs dans plusieurs paniers

Comment structurer au mieux le patrimoine familial dans un contexte entrepreneurial ? « Souvent, ce patrimoine se compose principalement de biens, notamment immobiliers. C'est d'ailleurs le volet du patrimoine qui mérite la plus grande attention. Dans le patrimoine mobilier, on trouve parfois une corrélation excessive avec l'activité de l'entreprise - par exemple une entreprise familiale active dans l'agroalimentaire qui investit principalement son patrimoine dans ce secteur. Il serait préférable de créer une « couverture », un contrepoids aux activités propres. Si vous voulez protéger votre patrimoine, ne placez pas tous vos œufs dans le même panier. Il est préférable de diversifier autant que possible. »

Geert Noels n'est certainement pas opposé aux placements traditionnels en portefeuille. « Les valeurs traditionnelles comme la terre, l'or et les œuvres d'art sont des investissements de diversification qui ont déjà prouvé leur utilité. Elles aident également à éviter certains risques. En cela, elles constituent un choix intelligent qui contribue à la pérennité du patrimoine. Ainsi l'or est-il souvent la forme d'investissement la plus ancienne de la famille. Il ne peut faire

La tortue va devancer le lièvre. Les entreprises familiales vont vaincre la crise avec leur "slow money".

l'objet de manipulations politiques, il est rare, mais durable. Comme il ne produit pas de dividendes, il ne constituera qu'une fraction du patrimoine total. Mais sa valeur a quadruplé en cinq ans. »

« L'art est rare et cessible. L'immobilier est également un placement durable et cessible. Les membres de la famille qui restent à l'écart de l'entreprise veulent surtout une gestion patrimoniale qui n'implique pas de nouvelles décisions quotidiennes. C'est pourquoi ces « biens de réserve », qui constituent une espèce de pare-chocs au cœur du patrimoine, sont si importants. Leur présence peut dissuader les membres de la famille peu impliqués de vendre trop rapidement leur participation à des personnes externes, ce qui peut rendre l'entreprise vulnérable et l'aspirer vers la fast money. Cet ancrage de l'ADN de l'entreprise est donc crucial pour l'ensemble de la famille. »

Les conseils de Geert Noels en quelques mots

- Faites comme Warren Buffett : dites à vos enfants que vous ne leur laisserez que des responsabilités, pas d'argent. Eux-mêmes ont reconnu a posteriori que c'était le plus beau cadeau qu'il pouvait leur faire.
- N'oubliez jamais l'importance d'un cœur solide de votre patrimoine, qui doit apporter un contrepoids suffisant aux activités de l'entreprise.
- Les principes sont plus solides que les bénéfices virtuels, voire que les biens physiques.
- Ne perdez jamais la passion. C'est la passion qui permet à une entreprise familiale de continuer à grandir.



L'Entreprise de l'Année® 2012

Qui sera 'l'Entreprise de l'Année® 2012' le lundi 22 octobre prochain?
Découvrez-le sur: www.lentreprisedelannee.be

Joignez-nous sur twitter
pour l'élection de
l'Entreprise de l'Année®
via #EDLA12

'l'Entreprise de l'Année® 2012'

Téléchargez notre application
gratuite via le code QR



 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

En partenariat avec



**BNP PARIBAS
FORTIS**