

2

Quand croître rime avec valeur ajoutée

Interview d'Yves Noël (NMC), Philippe Pire (EY) et Vincent Reuter (UWE).



Qui sera l'Entreprise de l'Année® 2014 ?

4 finalistes,
4 idées de la croissance.

8-9

11

Un risque mieux contrôlé est source de croissance

3 éléments-clés pour une gestion des risques.

Cession d'une entreprise familiale

Planification patrimoniale et optimisation fiscale.

14

Embarquement immédiat vers le leadership

EY Growth Navigator : le guide vers une croissance durable.

12



© Thierry du Bois



« La taille de la Belgique oblige nos entrepreneurs à se montrer plus créatifs que les autres. »

Jean Stéphane, président du jury de l'Entreprise de l'Année®

Time to grow!

Dans ce supplément, nous jouons pleinement la carte des entreprises qui écrivent le mot « croissance » en lettres majuscules dans leur ADN. Car ce sont à la fois des entreprises qui représentent l'avenir de notre économie et des exemples dont nous pouvons tirer de précieux enseignements.

Pour notre grand entretien, nous avons réuni Yves Noël (NMC), Vincent Reuter (UWE) et Philippe Pire (EY). Ces trois spécialistes de la croissance s'attardent sur les principaux critères d'une croissance réussie.

Nous dressons le portrait des finalistes de l'élection de « l'Entreprise de l'Année® 2014 ». Chacune de ces entreprises figure parmi les meilleures de sa catégorie en ce qui concerne les cinq critères indispensables à une croissance réussie, dans un futur proche et lointain.

Dans ce supplément, nous faisons la part belle à deux outils développés par EY. Le premier Baromètre belge des fusions et acquisitions fait le point sur la réserve dont font souvent preuve les entreprises

belges quant à leur stratégie de fusion et d'acquisition, tandis que le Growth Navigator est une boussole très pratique qui vous permet de tracer votre voie vers la croissance.

Nous abordons également le thème délicat de la gestion des risques et portons une attention toute particulière à la problématique de la succession dans les entreprises familiales.

Vous voulez voir votre entreprise côtoyer les leaders de son secteur ? Lisez ce supplément de A à Z. Car aujourd'hui plus que jamais, *it's time to grow!*



Des questions sur ce sujet ? Vous souhaitez également consulter ce dossier en ligne ?

www.echo.be/envue

Préambule

Faites la différence

Notre longue expérience en matière d'entreprises en croissance chez EY nous a permis d'isoler cinq critères qui constituent à nos yeux un baromètre clair du succès des entreprises. Bien entendu, l'esprit d'entreprise arrive en pole position. En d'autres termes : il faut oser, rêver et surtout agir.

L'internationalisation est une autre condition nécessaire à la croissance. Si vous ne parvenez pas à transposer vos succès belges à l'étranger, c'est que votre positionnement n'est pas optimal pour rester une entreprise en croissance.

Une entreprise en croissance ne parviendra pas non plus à s'imposer sans se montrer innovante. Afin de mesurer le degré d'innovation atteint par l'entreprise, il s'agira de se pencher,

Nous utilisons également les cinq critères pour une croissance réussie dans le cadre de l'élection de « l'Entreprise de l'Année® ».

entre autres, sur la part du chiffre d'affaires générée par les nouveaux produits et services. Ne perdez pas pour autant de vue l'amélioration des processus, et veillez à ancrer l'innovation dans la culture

de votre entreprise.

La Corporate Governance est indispensable à une croissance robuste. Une expérience suffisante au sein du conseil d'administration offre non seulement un filet de sécurité, mais constitue également une opportunité idéale pour élargir votre horizon.

Enfin, les entreprises en croissance à succès sont attentives au développement durable et à leur responsabilité sociale. Planet, People et Profit – les trois P – sont alors les mots-clés.

Ces cinq critères vous sont-ils familiers ? Font-ils partie intégrante de votre stratégie de développement à long terme ? Dans l'affirmative, la voie de la croissance pour votre entreprise est déjà toute tracée, à l'instar de celle des candidats au titre d'Entreprise de l'Année® qui sont également évalués à l'aune de ces 5 critères.



Rudi Braes,
managing partner EY Belgique

QUAND CROÎTRE RIME AVEC VALEUR AJOUTÉE

« C'est la croissance qu'il faut soutenir, pas l'entrepreneuriat »

La croissance n'est plus une fin en soi. Comment dépasser ce terme galvaudé et revenir à l'essence même de la croissance ? Croître, oui, mais pourquoi, et comment ?

Croissance ! Le mot est et reste magique, même s'il est dépassé et utilisé à toutes les sauces dans le discours quotidien. Que peut-il y avoir de commun entre un taux de croissance chinois de 7 % et celui d'une zone euro qui atteint à peine 1 % ? Entre le taux de croissance d'une grande entreprise et celui du boulanger où vous achetez votre pain le dimanche matin ?

Le monde souffre-t-il vraiment d'un manque de croissance ? Tout dépend de ce qu'on entend par ce terme, estiment Yves Noël, président de l'entreprise eupenoise NMC (voir encadré), Vincent Reuter, administrateur délégué de l'Union wallonne des entreprises (UWE), et Philippe Pire, associé chez EY.

Croître est devenu une obsession. Une bonne part de nos problèmes viendraient d'un manque de croissance : de notre économie, de nos entreprises...

Yves Noël : « Vous me parlez de croissance. La croissance de quoi ?

Du chiffre d'affaires ? Je ne dis pas qu'elle est sans valeur, mais à mes yeux, il y a plus important encore : la croissance de la valeur ajoutée. »

Vincent Reuter : « La croissance est une condition nécessaire mais pas suffisante. En Wallonie, on rencontre des entreprises, des indépendants qui refusent de croître. Qui trouvent que leur activité tourne bien, et qui ne voient pas pourquoi ils devraient aller plus loin. C'est évidemment dommage, mais on ne peut parler de croissance sans parler du contexte dans lequel les entreprises doivent croître. Si la croissance engendre davantage de tracas administratifs et syndicaux, on y réfléchit à deux fois, vous ne croyez pas ? Et pourtant, je ne suis pas fataliste : un entrepreneur est entrepreneur dans l'âme ; la croissance de son entreprise est sa raison d'être.

C'est pourquoi il est assez vain, je trouve, de vouloir stimuler l'entrepreneuriat. Des entrepreneurs, il y en a. En revanche, il existe des freins à la croissance. C'est là qu'il faut porter le fer. »

Colophon

Une initiative d'EY

Philippe Pire, associé EY Réviseurs d'Entreprise

Marc Cosaert, associé EY Transaction Advisory Services

Marie-Laure Moreau, associée EY Réviseurs d'Entreprise

Wout Coppens, associé EY Tax Consultants

Laurent Stas, directeur EY Tax Consultants

Sofie Bullynck, directeur EY Advisory

Editeur responsable :

Marc Cosaert, associé EY Transaction Advisory Services

Coordination EY : Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/envue

Suivez EY sur twitter: twitter.com/EY_Belgium

Tél.: 02 774 91 11

Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Tim De Geyter, Veronique Soetaert

Rédaction : Mediafin

Lay-out : Christine Dubois, David Steenhuyse

Photographes : Thierry du Bois, Debby Termonia, Elodie Timmermans, Lieven Van Assche, Shutterstock

Info ? publishing@mediafin.be



NMC : 1.250 emplois, dont 500 en Belgique

NMC, entreprise familiale fondée en 1950 à Eupen (1.250 employés, dont 500 en Belgique), produit et commercialise des mousses synthétiques destinées aux marchés de l'aménagement intérieur, de l'isolation, de l'industrie, de l'emballage, du sport et des loisirs. www.nmc.eu

Yves Noël
Philippe Pire
Vincent Reuter



« La croissance d'une affaire, d'une entreprise, doit être réfléchie, durable, et reposer sur des décisions prises en toute connaissance de cause. »

Philippe Pire, associé chez EY



> La « croissance » est désormais un terme galvaudé. La « croissance pour la croissance » a-t-elle atteint une limite ?

Philippe Pire : « Le discours n'est pas nouveau. Le Club de Rome (qui, en 1970 et avec sa fameuse "croissance zéro", nous assurait que, puisque tout a une limite dans notre monde fini, ce devait aussi être le cas pour la croissance – NDLR), c'est de la macroéconomie, mais il est exact que la croissance pour la croissance représente une voie sans issue. »

Ce peut même être dangereux... Voyez cette entreprise de distribution bien connue, déstabilisée pour avoir mal anticipé la croissance de son chiffre d'affaires sur internet !

Philippe Pire : « C'est un exemple intéressant, parce qu'il nous oblige à nous poser la question : la

« A mes yeux, le plus important est la croissance de la valeur ajoutée. »

Yves Noël, président de NMC

croissance, oui, mais pourquoi, et comment ? »

Echange d'expériences

Si la croissance du chiffre d'affaires ne suffit plus, comment convient-il de croître, désormais ? Comment faire le tri entre les nombreuses « recettes », de l'exportation à l'innovation, en passant par les fusions/acquisitions et la diversification ?

Philippe Pire : « La croissance d'une affaire, d'une entreprise, doit être réfléchie, durable, et reposer sur des décisions prises en toute connaissance de cause. C'est ici que

le consultant peut faire la différence, même si, selon l'expression consacrée, son intervention peut être nécessaire mais certainement pas suffisante ! Le consultant fournit des outils pour établir un plan stratégique, pour mieux gérer le personnel, la trésorerie ou la propriété intellectuelle, pour fixer des objectifs et en mesurer la réalisation via des tableaux de bord prospectifs, etc. (voir encadré sur l'Académie pour la croissance). »

Croître par l'exportation : partie de plaisir ou parcours du combattant ?

Vincent Reuter : « Le plus difficile est de sortir de ses frontières, géographiques ou autres. Il faut connaître les langues, bien sûr, mais aussi être conscient des différences de mentalité et des écueils que l'on peut rencontrer. Une entreprise wallonne a ainsi vendu du matériel à une armée d'un pays lointain sans acompte, sans réel relais sur place et sans assurance-crédit. Il n'est pas difficile de deviner ce qui s'est passé... »

Yves Noël : « C'est pour cela que les échanges d'expériences sont si intéressants. Je suis toujours étonné de voir le nombre d'entreprises wallonnes obsédées par le marché français. Elles oublient la Flandre, et l'énorme potentiel de l'Allemagne. Evidemment, il faut

« Les PME wallonnes doivent changer de mentalité »

Ne sous-estimons pas les PME wallonnes. Selon une étude d'EY, leur croissance au cours des dernières années est plus élevée que celle de leurs homologues flamandes. Revers de la médaille, les PME wallonnes sont aussi plus petites. La Wallonie compte proportionnellement moins d'entreprises de grande taille et davantage d'entreprises de petite, voire de très petite taille, que la Flandre.

Moins nombreuses et plus fragiles

Entre 2006 et 2012, les PME wallonnes ont créé 28.000 postes de travail (58.000 pour les PME flamandes), surtout dans la

construction et les services aux entreprises et aux personnes. Ces bons résultats ne peuvent toutefois occulter le handicap wallon : son tissu de PME est moins dense qu'en Flandre, soit 324 PME pour 100.000 habitants (contre 487 au nord du pays). La situation wallonne est toutefois très contrastée. Le Hainaut et Namur s'affichent en retrait, tandis que le Brabant wallon présente à peu près la même densité que la Flandre.

On connaît l'origine de ce mal : un taux de création trop faible. Entre 2006 et 2012 toujours, 2.307 entreprises wallonnes (comptant au moins trois emplois) ont été enregistrées auprès de la Banque-Carrefour des Entreprises, contre 5.094 en Flandre, soit moins de la

moitié. Heureusement, la taille moyenne des PME wallonnes créées après 2006 tend à se rapprocher de celle des PME flamandes.

A cela s'ajoute un autre phénomène, bien plus inquiétant : un taux de disparition trop élevé. L'an passé, 6,3 % des PME wallonnes étudiées (PME du secteur marchand, hors secteur financier, occupant entre 3 et 500 personnes) ont fait faillite ou ont été placées en réorganisation judiciaire, contre 3,9 % en Flandre. Les PME wallonnes sont donc plus fragiles, ce qui est confirmé par un autre indicateur : selon l'étude d'EY, seules 36,8 % des PME wallonnes peuvent être considérées comme financièrement solides, contre 42,7 % en Flandre.

Redessiner un cercle vertueux

Au cœur du problème, les PME wallonnes sont lourdement handicapées par leurs soucis de financement et de capitalisation. Si les taux d'investissement dans les PME ont longtemps été comparables en Wallonie et en Flandre, les choses ont changé avec la crise financière. A partir de 2009, les PME wallonnes ont investi sensiblement moins, le creux de la vague étant atteint en 2012 avec un taux d'investissement d'à peine 15 % de la valeur ajoutée, soit 10 % de moins qu'en Flandre.

Ce tassement s'explique par une suite de causes et de conséquences. L'accès des PME wallonnes au financement serait

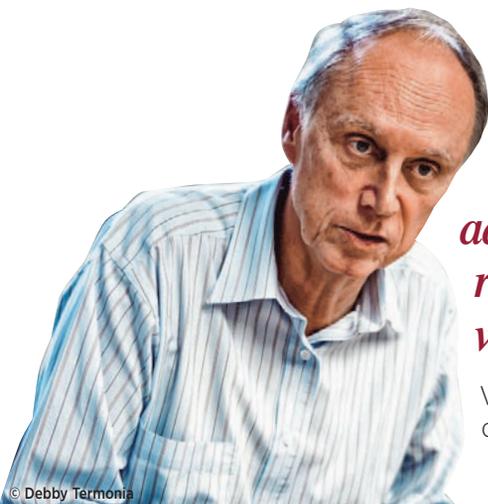
Une Académie pour la croissance

HEC-ULg Executive School, la business school de l'Université de Liège, organise, en collaboration avec la Sowalfin et EY, un cycle de séminaires destiné (prioritairement) aux dirigeants propriétaires de leur entreprise. Comment croître ? Stratégie, leviers financiers, leadership, etc. Infos auprès de Sabine Mondin, 04 232 72 99 ou sabine.mondin@ulg.ac.be

connaître les langues... et c'est un germanophone qui vous le dit ! »

Il existe également beaucoup de malentendus sur la notion même d'innovation. Est-il encore possible d'innover aujourd'hui ?

Vincent Reuter : « On peut parfaitement innover dans un secteur où domine un produit traditionnel. Y a-t-il quelque chose de plus traditionnel qu'une tondeuse à gazon ? Eh bien, ce marché a été complètement relancé avec l'arrivée des tondeuses robots. C'est un bel exemple, non ? »



« Si la croissance engendre davantage de tracas administratifs, on y réfléchit à deux fois, vous ne croyez pas ? »

Vincent Reuter, administrateur délégué de l'UWE

rendu compliqué par un profil plus risqué, dû lui-même à la santé financière plus fragile des PME wallonnes, elle-même attribuable à un plus faible niveau de capitalisation et à un plus grand recours aux modes de financement alternatifs, tels que l'allongement des délais de paiement.

La solution passe par « un changement de mentalité au sein des PME wallonnes, estime-t-on chez EY. Il faut que les entrepreneurs wallons ouvrent leur capital. Ce serait un gage de solidité financière, elle-même garante de nouvelles sources de financement via un effet de levier. » Il faut donc inverser la vapeur, passer du cercle vicieux de la fragilité financière et des solutions alternatives au cercle vertueux de la solidité, garantie par une capitalisation plus élevée.

Pour croître, il faut... croître !

Pour qu'une petite entreprise se développe, elle doit pouvoir bénéficier de la confiance de ses actionnaires et de ses banquiers. Or, pour cela, il faut qu'elle croisse... Pour résoudre cette quadrature du cercle, des outils existent.

Ouvrir le capital

Selon les résultats d'une étude canadienne, les PME à forte croissance utilisent un large éventail d'instruments pour financer leurs activités. Elles ont notamment, davantage que les autres, recours aux apports financiers de leurs propriétaires. Ce type d'apport, outre qu'il fournit une précieuse bulle d'oxygène pour l'entreprise et renforce sa structure financière, constitue la base sur laquelle le dirigeant peut s'appuyer pour trouver d'autres sources de financement. Auprès des institutions financières (privées comme publiques), par exemple.

L'obstacle de la stratégie

Si, comme l'affirme l'Union wallonne des entreprises (UWE), le financement demeure souvent le talon d'Achille des PME, d'autres questions se posent à elles en matière de stratégie. Quel est l'objectif de l'entreprise ? Son marché ? Son approche ? La difficulté que pose la définition d'une stratégie empêche beaucoup de créateurs d'entreprise et d'indépendants de passer à la vitesse supérieure. D'où l'importance des échanges d'expériences, si chers à Yves Noël (NMC). Examinons le Pacte PME développé en France. Son objectif : renforcer les PME en augmentant leurs collaborations avec les entreprises de taille plus importante. L'accent est mis d'emblée sur la nécessité de « construire une stratégie et de définir des étapes de développement sur la base d'un business model, de se situer dans son environnement (analyse de la concurrence, des menaces et opportunités, des forces et faiblesses, etc.), et d'évaluer régulièrement cette stratégie avec des tierces parties (personnes ou entités externes) ».

Avoir une âme... et la préserver

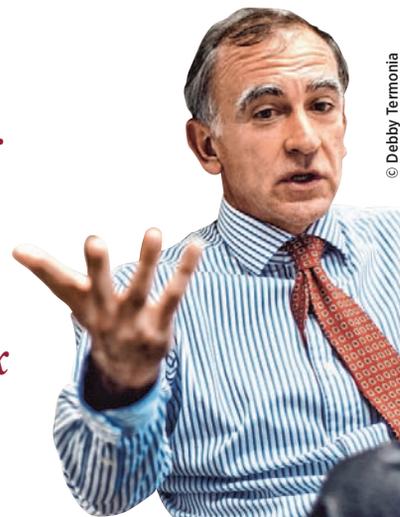
Concrètement, cela impose d'avoir une vision, une âme, et de la préserver ; de procéder pas à pas et de (re)penser son organisation au fil du développement de l'entreprise ; de résister aux tentations de s'éloigner de son business plan ; d'avoir confiance en son intuition tout en n'hésitant pas à se lancer des défis à soi-même ; d'atteindre une taille critique ; etc. Toutes des qualités que l'Académie pour la Croissance des Entreprises permet précisément de cultiver.

L'Académie propose ainsi, aux dirigeants, des outils grâce auxquels ils pourront organiser et assurer la croissance de leur entreprise, « établir un plan stratégique, mieux gérer le personnel, la trésorerie ou la propriété intellectuelle, fixer des objectifs et en mesurer la réalisation via des tableaux de bord prospectifs, souligne encore Philippe Pire. Les propositions ne manquent pas. »

La littérature sur ce sujet s'avère également des plus abondante, tandis que l'internet offre, en quelques clics, de découvrir ce que certains proposent dans les pays voisins – ou moins voisins.

« Il faut se fixer des objectifs et en mesurer la réalisation via des tableaux de bord. »

Philippe Pire, associé chez EY





Building a better
working world

JOIN OUR HIGH PERFORMING TEAMS

Audit | Accounting | Tax | Transactions | Advisory

When you work at EY, you learn how to be part of a high performing team that works together to tackle client issues. And you create the relationships with clients and colleagues that will continue to build your career – wherever that career may take you.

Find out more, visit ey.com/careersbelgium



Official partner
of the Royal Belgian
Hockey Federation.

ATTITUDE CONSERVATRICE DES ENTREPRISES BELGES

Très peu d'acquisitions de la part des entreprises belges en croissance

La première édition belge du Baromètre des fusions et acquisitions d'EY et de la Vlerick Business School révèle que 2013 a été une année particulièrement pauvre en acquisitions au sein des entreprises en croissance en Belgique. L'analyse démontre que ces mauvais chiffres trahissent une attitude trop conservatrice.

Plancher absolu

Le nombre total de transactions annoncées est retombé à 392 en 2013, contre 501 l'année précédente. C'est aussi un plancher absolu depuis 2009. Et ce, malgré l'amélioration du climat boursier, des perspectives économiques plus favorables et un financement par dette moins coûteux. Entre-temps, le nombre de transactions en Europe a progressé de plus de 10% à plus de 22.000.

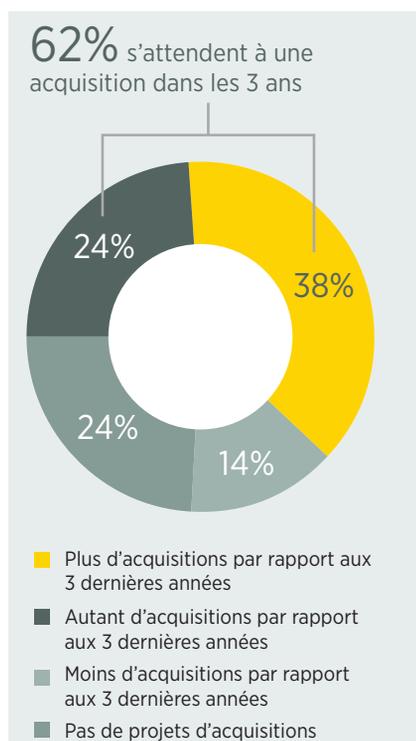
Les résultats de l'enquête illustrent le malaise. Bien que 62% des entreprises en croissance estiment que des acquisitions sont créatrices de valeur, à peine la moitié d'entre elles ont effectivement franchi le pas ces trois dernières années. Une explication importante à cette frilosité est leur comportement conservateur en matière d'acquisitions : 57% des montants des acquisitions proviennent des fonds propres, contre seulement 23% de financements bancaires. Cependant, les entreprises sont aussi nombreuses (62%) à affirmer vouloir procéder à des acquisitions au cours des prochaines années.

Risque de handicap compétitif

« L'enquête révèle que les Belges sont plus conservateurs que leurs collègues étrangers en ce qui concerne le financement de l'acquisition », souligne Marc Cosaert, associé chez EY Transaction Advisory Services. « Cette aversion au risque peut se transformer en un handicap compétitif. Les entreprises qui financent une acquisition à crédit peuvent souvent proposer un prix plus intéressant en cas de surenchère. »

Méthodes de valorisation

Lors d'une acquisition, au moins la moitié des participants à l'enquête optent pour



Comment les acquisitions sont-elles structurées ?



la méthode de valorisation la plus simple, à savoir celle des « multiples ». Il s'agit en l'occurrence de calculer la manière dont le marché valorise les entreprises d'un secteur sous la forme d'un multiple de l'EBITDA ou du cash-flow opérationnel. La méthode des cash-flows actualisés est plus complète, mais aussi plus complexe. Elle consiste à calculer la valeur actuelle des cash-flows futurs. À peine un quart des participants à l'enquête l'utilisent.

Les transactions dans le cadre desquelles les actions changent de propriétaire restent majoritaires, bien que leur poids diminue ces dernières années. Les joint-ventures et les alliances stratégiques gagnent du terrain. « Ces montages limitent les risques et n'exigent pas de liquidités », explique Mathieu Luyypaert, professeur en financement d'entreprises à la Vlerick Business School.

Intégration difficile

Les principaux pièges lors d'une acquisition sont les différences culturelles selon 30% des répondants, l'intégration pour 55% d'entre eux. Pourquoi les entreprises se donnent-elles cette peine ? « Les avantages d'échelle constituent une motivation

importante », affirme Mathieu Luyypaert. « C'est pourquoi une entreprise en croissance ne va pas nécessairement racheter un concurrent direct, mais plutôt se tourner vers un acteur présent sur un autre marché ou dans un autre pays. » Une autre motivation est une entrée rapide sur un marché étranger, même si les résultats escomptés ne sont pas toujours au rendez-vous.

Rôle de l'intermédiaire

Sept participants sur dix ont fait appel à un consultant lors de leur acquisition, principalement pour l'examen des comptes et l'établissement du contrat. Les entreprises préfèrent toujours s'occuper elles-mêmes de la sélection et des négociations. « Les repreneurs auraient pourtant intérêt à travailler également avec un intermédiaire dans ces domaines. Tant lors des négociations que lors de la sélection des entreprises à racheter, un intermédiaire peut apporter la distance émotionnelle nécessaire », conclut Marc Cosaert.



Marc Cosaert
Associé EY Transaction
Advisory Services
marc.cosaert@be.ey.com

À propos de l'enquête

Le Baromètre belge des fusions et acquisitions est une nouvelle initiative d'EY et de la Vlerick Business School. L'enquête a été réalisée sur la base d'un questionnaire en ligne auprès de 97 entreprises belges en croissance. Le chiffre d'affaires enregistré est supérieur à 10 millions d'euros pour 85% d'entre elles et supérieur à 50 millions d'euros pour 44%. La majorité des participants (56%) sont des entreprises familiales.

4 finalistes, 4 idées de la croissance

La croissance : toutes les entreprises la recherchent, mais les chemins diffèrent en fonction des secteurs, des stratégies, des personnes. Les quatre finalistes du prix de l'Entreprise de l'Année® 2014 ont leurs propres recettes pour contourner la crise : exportation, diversification, innovation... ou coup de poker.

BELOURTHE

Tout reprendre à zéro

En 2005, Nestlé annonce sa décision de fermer son usine de fabrication de céréales de Hamoir. Une vraie douche froide pour Vincent Crahay, engagé en 2002 pour redynamiser le site. Nestlé veut lui confier une mission de downsizing ? Le directeur de l'usine propose un management buy-out. Le géant suisse accepte mais ne lui laisse qu'une année et demie de contrats... et une période de non-concurrence de trois ans. « L'usine possédait néanmoins une technologie en or. Nous avons énormément investi dans l'innovation. »

Les trois premières années sont très difficiles : « sans produit, ni marque, ni client, il a fallu tout reconstruire ». Belourthe doit également passer d'une culture de multinationale à un esprit de PME, et recréer des services (informatique, achats, vente; R&D etc.) autrefois centralisés

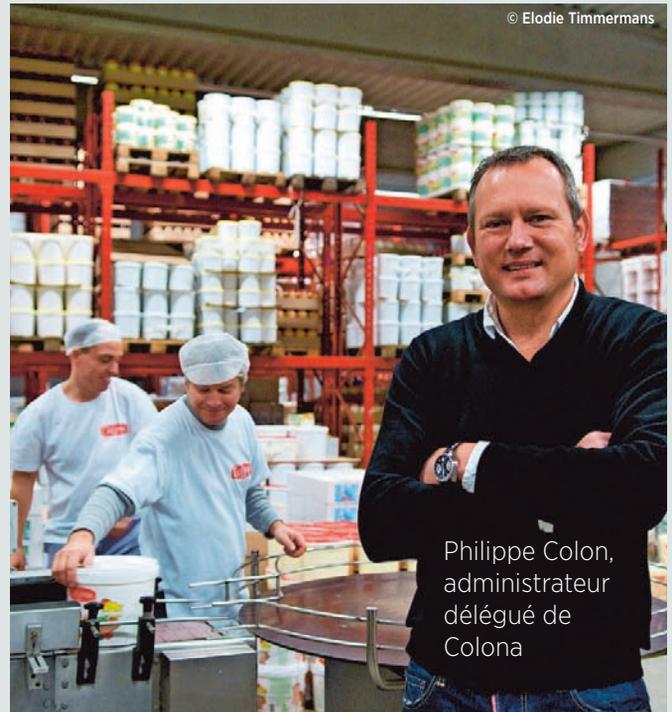
au niveau du géant Nestlé, afin de transformer une unité de production en une entreprise à part entière. Autre défi : l'internationalisation de la production, car la Belgique est trop petite pour une usine de cette taille.

En 2014 Belourthe exporte dans 50 pays et la croissance est toujours là, « supérieure à 10% ». Quelque 95% du chiffre d'affaires (23 millions d'euros en 2013) est désormais réalisé à l'exportation. Les 5% restants ? Une surprise : « A l'époque de Nestlé, une petite partie de notre usine était consacrée aux crêpes fourrées surgelées Maggi, rappelle le CEO de Belourthe. Lorsque Nestlé a abandonné ces produits, nous avons décidé de les relancer sous la marque "Chimay sélection" et d'en faire un vrai produit du terroir belge avec du jambon et du fromage de Chimay. »



Vincent Crahay,
CEO de Belourthe

© DOC



© Elodie Timmermans

Philippe Colon,
administrateur
délégué de
Colona

COLONA

Le paradoxe des sauces belges

« Lorsqu'en 1984, je rejoins, avec mon frère, l'entreprise fondée par mon grand-père et mon père à Waremme, personne ne nous avait attendus en Belgique : le marché était bouché », rappelle Philippe Colon, administrateur délégué de Colona. Une seule solution pour doper les ventes de mayonnaise et de sauces émulsionnées : l'exportation. Un succès : Colona prévoit un chiffre d'affaires 2014 de 41 millions d'euros (35.000 tonnes de sauces seront produites cette année), à comparer aux 8,2 millions d'euros de 2000. « Le chiffre d'affaires de l'année 1984, nous l'enregistrons désormais en trois jours ! »

Les activités françaises, surtout, connaissent un fort développement : « La marque Colona y est très connue, contrairement à la Belgique.

Nous sommes présents dans toutes les grandes enseignes françaises, travaillons avec de nombreux grossistes, avons des contrats avec l'armée française, des hôpitaux, des écoles, etc. » Quelque 78% du chiffre d'affaires est désormais réalisé dans plus de 20 pays.

A plusieurs reprises, l'entreprise investit massivement dans son site de Waremme. Un gros investissement est d'ailleurs en cours, pour l'augmentation des capacités de stockage et d'expédition, et la création d'une nouvelle ligne de production. En ce qui concerne l'avenir, Philippe Colon envisage de créer une nouvelle société pour commercialiser des produits plus « classe », afin de réattaquer le marché belge. Et résoudre enfin ce paradoxe d'un producteur belge de sauces si peu connu sur ses propres terres.

EURO CENTER/EGGO

Coup de poker gagnant

L'aventure Euro Center débute en 1979 avec l'ouverture, par Philippe Taminiaux, de son premier magasin d'électroménager. Premier risque, premier succès ! La croissance sera continue, avec l'inauguration d'un magasin par an en moyenne. En 1995, le slogan « Nous vous donnerons l'envie de revenir » inscrit le nom d'Euro Center dans toutes les têtes.

Nouveau défi en 2006 : séparer l'activité cuisine du reste de la chaîne, lui offrir un nouveau territoire et une marque propre. Donner naissance au concept Eggo représentera « une année de travail acharné », confie Frédéric Taminiaux, fils du fondateur et directeur général d'Euro Center | Eggo. Le projet est bouclé le 1er janvier 2007 ; le premier Eggo House ouvre ses portes en mars. Trois ans plus tard, la

chaîne Eggo compte une quarantaine de points de vente, tous intégrés. « Il fallait surprendre le marché belge, se souvient le directeur général. Nous avons tout accompli au culot... Un vrai coup de poker ! Notre rapidité nous a permis de nous adjuger une belle part de marché avant que la concurrence puisse réagir. » En 2013, cap sur l'Espagne avec le premier magasin Eggo à Madrid. Le concept est mûr et peut donc être exporté. »

Parmi les projets d'Euro Center/Eggo : l'ouverture de dix points de vente Eggo à Madrid d'ici à fin 2015, de deux magasins dans le Grand-duché de Luxembourg et une expansion dans deux pays additionnels. Mais aussi le déploiement d'une nouvelle activité de dressing/placard sur mesure, sous la forme d'un « shop in the shop ».



Philippe Taminiaux,
Directeur général
Euro Center

© Lieven Van Assche

Plus d'infos ? www.entreprisedelannee.be

© Thierry du Bois



Bruno Vanderschueren et
Bruno Venanzi, administrateurs
et fondateurs de Lampiris

LAMPIRIS

Libéralisation et diversification

En 2003, Bruno Vanderschueren et Bruno Venanzi sont à la recherche d'un nouveau défi professionnel. Leurs regards se tournent vers l'énergie verte : Lampiris voit le jour. C'est à partir de 2007, avec la libéralisation du marché de l'énergie, que les opérateurs alternatifs prennent véritablement leur envol. « Avant 2007, nous avions entre 2.000 et 3.000 clients, précise Bruno Vanderschueren. Nos commerciaux démarchaient les PME, et le nombre de clients particuliers restait très limité. La libéralisation a tout changé. » En 2009, Lampiris décide d'appliquer une tarification du gaz indépendante de l'indice pétrolier – à des prix dès lors très compétitifs – et creuse la différence avec la concurrence.

Les années suivantes seront marquées par une implantation

en France, où ses activités connaissent un déploiement rapide. L'entreprise y compte près de 100.000 clients à ce jour, et plus de 800.000 en Belgique. L'heure est également à la diversification et aux partenariats : « Depuis deux ans, nous sommes actifs dans les travaux d'isolation sous la marque Lampiris Isol, poursuit Bruno Vanderschueren. Et depuis deux mois, Lampiris Wood vend des pellets et des stères de bois. » D'autres projets sont en cours, parmi lesquels l'entretien de chaudières et la commercialisation de thermostats intelligents.

Après avoir connu la plus forte progression organique sur le marché libéralisé de l'énergie, la progression du 3e fournisseur de Belgique passera désormais sans doute également par la croissance externe.



Qui est Jean Stéphane ?

- Président du jury de l'Entreprise de l'Année®
- Président de BePharBel Manufacturing
- Ex-CEO de GSK Biologicals
- Ex-président de l'Union wallonne des entreprises (de 1997 à 2000)
- Président, notamment, de BioWin, Besix, TiGenix, Nanocyl et Vasalius
- Administrateur, entre autres, de l'UWE, BNP Paribas Fortis, GBL

© Thierry du Bois

JEAN STÉPHENNE AU SUJET DE L'ENTREPRISE DE L'ANNÉE®

« *Je découvre à chaque fois des entreprises dont je ne savais rien* »

On ne présente plus Jean Stéphane. L'ex-CEO emblématique de GSK Biologicals revient sur son rôle de président du jury de l'Entreprise de l'Année®, souligne l'importance d'un tel prix pour la réindustrialisation de la Wallonie... et estime que la petite taille de notre pays est une force, non une faiblesse.

Vous présidez le jury du prix de l'Entreprise de l'Année® depuis une dizaine d'années.

Pourquoi cet engagement ?

Jean Stéphane : Les années passent et pourtant, je découvre à chaque fois des entreprises dont je ne savais rien. On connaît souvent leurs produits mais pas forcément leur nom. Et puis, je travaille constamment au redéveloppement du tissu industriel en Wallonie. Ce prix y contribue, puisque l'entreprise lauréate bénéficie d'une reconnaissance tant en Belgique qu'à l'international. Enfin, l'implication des jurés dépasse largement le cadre du prix lui-même. Les entreprises nous recontactent pour leur fournir des conseils, leur ouvrir l'accès à un réseau, les faire connaître auprès d'autres entreprises. Nous avons l'habitude de revoir tous les candidats après la cérémonie, afin de discuter avec eux de leurs forces et de leurs faiblesses, ce qui s'avère très utile dans le cadre de leur réflexion stratégique.

Quel est votre rôle spécifique en tant que président du jury ?

Jean Stéphane : Je veille à ce que la discussion et

« La taille de la Belgique est une force : elle oblige nos entrepreneurs à se montrer plus créatifs que les autres. »

Jean Stéphane,
président du jury de
l'Entreprise de l'Année®

le choix final repose sur des éléments objectifs – il ne faut pas oublier que les membres du jury sont eux-mêmes des entrepreneurs. En cas d'égalité, ce qui est arrivé par le passé, je dois arbitrer, mais toujours dans le dialogue afin de dégager un consensus.

L'un des mots-clés, dans l'attribution du prix de l'Entreprise de l'Année®, est « croissance ». Ce terme englobe une réalité très vaste et variée...

Jean Stéphane : Nous nous intéressons à la croissance du chiffre d'affaires, mais pas seulement. Celle du personnel est tout aussi importante pour le tissu économique : il faut que l'entreprise crée de l'emploi. Les perspectives pour les années à venir entrent également en ligne de compte. Observez les lauréats des années précédentes, vous réaliserez que nos choix ont été les bons ! Nous contrôlons enfin la gouvernance : le patron est-il bien entouré ? Est-il capable de déléguer ? Car un patron n'est jamais seul.

Les finalistes de l'édition 2014 affichent d'excellents résultats

en matière d'exportations. La croissance des entreprises belges passe-t-elle forcément par l'international ?

Jean Stéphane : C'est crucial. La Belgique est un petit pays : pour de nombreux produits, notre marché ne peut être le marché de référence. C'est pourquoi, dans nos critères d'évaluation, nous mettons l'accent sur le potentiel d'internationalisation de l'entreprise. Nous vérifions que son concept stratégique est applicable – et convaincant – hors de nos frontières. La taille de la Belgique s'avère ainsi une force pour nos entrepreneurs : ils sont obligés de penser à l'exportation et, pour cela, de se montrer plus créatifs que les autres. Le prix de l'Entreprise de l'Année® contribue à soutenir ces entreprises innovantes, en dopant leur réputation, leur notoriété en Belgique et à l'étranger, leur développement. En période de crise économique, cette récompense fait des entreprises lauréates des exemples, et montre que les difficultés recèlent toujours des opportunités... pour celles et ceux qui savent les saisir.

TROIS ÉLÉMENTS-CLÉS POUR UNE GESTION DES RISQUES EFFICACE

Un risque mieux contrôlé est source de croissance

Les chefs d'entreprise ont toujours tendance à considérer la gestion des risques comme un frein à la croissance. C'est loin d'être le cas. Au contraire : une organisation qui dispose d'un processus de gestion des risques de qualité peut prendre davantage de risques et ainsi se montrer plus performante que ses concurrentes.

La raison d'être de la gestion des risques est souvent liée à la problématique de la compliance, et le processus se concentre généralement sur le respect des réglementations. On ignore ainsi la valeur ajoutée de la gestion des risques. Cette valeur ajoutée réside dans le fait qu'une entreprise qui dispose d'une gestion des risques de qualité peut se permettre de lancer davantage de projets risqués. Elle va ainsi creuser son avance sur la concurrence, notamment en matière d'innovation, ce qui se traduira par une croissance durable.

Une gestion des risques robuste, efficiente et efficace du point de vue des coûts peut être comparée à un bon système de freinage sur une voiture de course. L'objectif n'est pas de freiner plus souvent, mais de faire en sorte que la voiture puisse rouler plus vite.

Un système de gestion des risques efficace est l'équivalent d'un bon dispositif de freinage sur une voiture de course. Il permet de rouler plus vite.



© Shutterstock

Pour gérer les risques :

1 Identifiez les principales sources d'incertitude et leur impact possible.

Plusieurs méthodes permettent d'identifier et de quantifier les risques. Cela ne doit cependant pas rester un exercice académique. Les risques et les opportunités doivent être liés aux objectifs de l'entreprise. On accroît ainsi la transparence du processus de réflexion et de décision. Et l'on améliore les résultats.

2 Trouvez le bon équilibre entre l'esprit d'entreprise et la préservation de vos ressources.

La réalisation de la stratégie est notamment déterminée par la capacité de l'entreprise à prendre des risques et à sa volonté de le faire. Voici cinq questions à se poser :

- > Quels risques prendre pour mener à bien notre stratégie ?
- > Quels risques ne sommes-nous pas disposés à prendre ?
- > Quel niveau de risque acceptable sommes-nous prêts à assumer ?
- > Nos investissements, nos opérations et nos initiatives actuels s'inscrivent-ils dans les limites convenues ?
- > Comment intégrer la limitation des risques dans notre processus décisionnel ?

En trouvant l'équilibre entre la réalisation des objectifs visés et la nécessité d'éviter une exposition excessive au risque, il est possible de déterminer le niveau de risque qu'une organisation est prête à accepter. Ensuite, on établira un profil de risque en comparant le profil de risque souhaité à la situation actuelle. Les directives en matière d'investissement gagnent en clarté, il est possible de procéder à une réorientation dès qu'une exposition excessive est décelée, et l'affectation des ressources pourra être mieux alignée sur la stratégie.

3 Créez une culture de gestion des risques.

Dans la plupart des cas, l'analyse des risques n'était exécutée qu'après que les plans stratégiques et opérationnels aient été établis. De plus, le suivi des risques est souvent indépendant de l'exécution des projets stratégiques et opérationnels. De ce fait, l'impact de la gestion des risques traditionnelle reste limité. En intégrant la gestion des risques dans les activités stratégiques et opérationnelles, il sera possible de signaler et d'évaluer rapidement les incertitudes et les risques. On disposera de suffisamment de temps pour procéder à des améliorations et prendre les bonnes décisions. *Last but not least* : la gestion des risques n'est créatrice de valeur ajoutée que si elle bénéficie du soutien du senior management. Le Risk Manager ou l'équipe qui coordonne la gestion des risques rapportera idéalement au CEO et à un Risk Committee, qui comprendra une délégation du conseil d'administration.



Sofie Bullynck
director EY Advisory
sofie.bullynck@be.ey.com

L'EY GROWTH NAVIGATOR, LE GUIDE VERS UNE CROISSANCE DURABLE

Embarquement immédiat vers le leadership

Vous souhaitez définir et suivre une stratégie de croissance à l'aide des meilleures pratiques appliquées par les leaders mondiaux ? L'EY Growth Navigator a été spécialement développé pour vous servir de guide.

L'EY Growth Navigator est un guide structuré vers la croissance durable, qui passe au crible sept domaines indispensables au succès des entreprises. Sous la forme d'une application interactive dynamique, le guide vous permet, à vous et à votre équipe, de réaliser une auto-évaluation de votre statut actuel et de vos ambitions futures. Les résultats sont ensuite comparés à ceux de leaders de référence et aux modèles opérationnels d'autres entreprises de croissance. Conclusion de cette auto-évaluation ? Un aperçu détaillé des incohérences dans votre vision interne, des défis propres à votre entreprise et des possibilités de réaliser vos ambitions. Asortie d'exemples pratiques convaincants, cette auto-évaluation offre à votre entreprise des informations précieuses, des priorités et des points d'action qui vous permettront de définir ou d'affiner une stratégie de croissance et d'entreprendre la prochaine étape de votre ascension vers le leadership du marché.

L'analyse des expériences accumulées par des milliers d'entreprises de croissance, dont Google, Amazon, Apple, et des centaines de finalistes à l'élection de l'Entreprise de l'Année® a permis de dégager sept facteurs déterminants de succès en affaires et de croissance durable.

Le point crucial reste l'augmentation de la valeur ressentie par les clients. Trois piliers stratégiques y sont dédiés : la formation de collaborateurs performants et la création d'une culture d'entreprise tout aussi performante, l'exploitation des opportunités technologiques offertes et l'optimisation du fonctionnement opérationnel. Trois facteurs complémentaires soutiennent la stratégie : le financement, les transactions et la gestion des risques.

Le principal défi consiste cependant à préserver l'équilibre dans les efforts de maîtrise et d'optimisation de ces différents facteurs. Les déséquilibres dans ces actions sont en effet la principale raison pour laquelle les entreprises accumulent du retard dans leur conquête du leadership de leur marché.



Clients : le pilier central

Les leaders de marché se concentrent avant tout sur leur portefeuille de clients. Faire des besoins et souhaits de leurs clients la priorité des

Le principal défi consiste à préserver l'équilibre dans les efforts de maîtrise et d'optimisation de différents facteurs.

priorités leur permet d'obtenir un avantage compétitif. Ils savent qui sont leurs clients, et comment et quand ceux-ci souhaitent quels produits et services. Ces leaders savent qu'une croissance structurelle nécessite des investissements constants destinés à stimuler la fidélité fondamentale des clients. Même après avoir conquis le leadership sur leur marché, ces entreprises réfléchissent en permanence à la manière dont elles peuvent ancrer la loyauté acquise, pour chaque client et dans chaque segment du marché. Ce facteur comprend les aspects produits/services, marchés et canaux de distribution, marketing, vente, politique tarifaire et historique du client.



Piliers stratégiques

Collaborateurs, attitude et culture d'entreprise

Aucune organisation n'est plus performante que les personnes qui travaillent pour elle. Pour remporter la guerre des talents, les leaders du marché développent un environnement permettant d'attirer et de conserver les collaborateurs qui réaliseront la croissance visée. Un savant mélange de profils compétents et de gardiens de l'esprit d'équipe qui souscrivent à la stratégie de l'entreprise et s'inscrivent dans sa culture crée un environnement de travail qui stimule l'innovation et l'esprit d'entreprise. Ainsi les meilleures entreprises investissent-elles plus que la moyenne dans leurs collaborateurs, sont attentives à leurs talents et les aident à développer des compétences adaptées à chaque phase de leur croissance. Ce pilier couvre

les éléments compétences, gestion des performances, innovation, leadership et politique de rémunération.



Technologie

Pour les dirigeants d'entreprise, l'information, c'est le pouvoir. Elle les aide à prendre des décisions meilleures, plus rapides et plus intelligentes, qui renforcent les performances de l'entreprise, et leur permet de maîtriser les risques. Les technologies numériques comme les médias sociaux, le cloud, les data analytics et les applications mobiles influencent la gestion des entreprises dans tous les secteurs, entraînent des modifications fondamentales dans la communication entre le client et l'entreprise, et génèrent de nouveaux modèles d'affaires. Les CIO des organisations qui embrassent la puissance de l'information créent des avantages stratégiques et compétitifs. Ce pilier comprend les éléments entreprise numérique, analytics, technologie de l'information, sécurité, respect de la vie privée et fonction IT interne.



Fonctionnement opérationnel

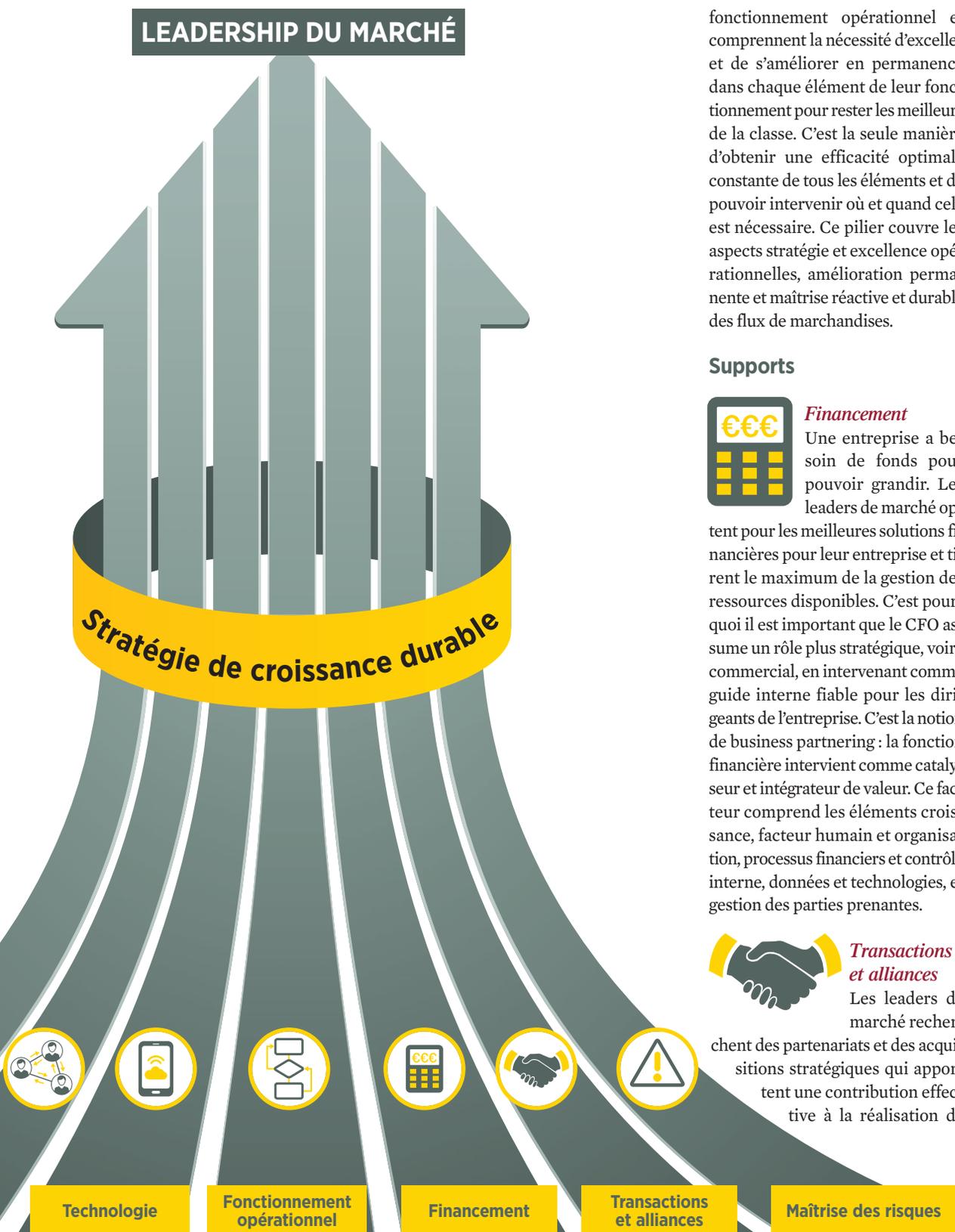
Une vision et une approche claires qui alignent le modèle opérationnel sur

votre stratégie accroissent vos chances de succès. Les leaders de marché sont attentifs à tous les aspects de leur

Clients

Collaborateurs, attitude et culture d'entreprise





fonctionnement opérationnel et comprennent la nécessité d'exceller et de s'améliorer en permanence dans chaque élément de leur fonctionnement pour rester les meilleurs de la classe. C'est la seule manière d'obtenir une efficacité optimale constante de tous les éléments et de pouvoir intervenir où et quand cela est nécessaire. Ce pilier couvre les aspects stratégie et excellence opérationnelles, amélioration permanente et maîtrise réactive et durable des flux de marchandises.

Supports



Financement

Une entreprise a besoin de fonds pour pouvoir grandir. Les leaders de marché optent pour les meilleures solutions financières pour leur entreprise et tirent le maximum de la gestion des ressources disponibles. C'est pourquoi il est important que le CFO assume un rôle plus stratégique, voire commercial, en intervenant comme guide interne fiable pour les dirigeants de l'entreprise. C'est la notion de business partnering : la fonction financière intervient comme catalyseur et intégrateur de valeur. Ce facteur comprend les éléments croissance, facteur humain et organisation, processus financiers et contrôle interne, données et technologies, et gestion des parties prenantes.



Transactions et alliances

Les leaders de marché recherchent des partenariats et des acquisitions stratégiques qui apportent une contribution effective à la réalisation de

leurs ambitions de croissance, à leur compétitivité et à la rentabilité. Dans les conditions de marché actuelles particulièrement dynamiques, les meilleurs entrepreneurs ont volontiers recours à la valeur ajoutée des transactions et des alliances. Ils s'y préparent de manière solide et cohérente, restent constamment à l'affût et suivent de près toutes les évolutions de leur marché. Ils veillent également à être positionnés de manière à pouvoir saisir rapidement les opportunités qui se présentent. Le développement d'un plan concret, aligné sur votre stratégie, afin de remédier à vos faiblesses et de réagir aux futures menaces de manière proactive, augmentera significativement vos chances de succès futurs. Dans ce pilier, on approfondira les partenariats et alliances, la stratégie et la planification des transactions et l'efficacité des transactions.



Maîtrise des risques

Tout défi fondamental que relève une organisation comprend des risques. Quelle que soit la phase de croissance dans laquelle se trouve une entreprise, sa capacité à identifier et à maîtriser les risques constitue un facteur de succès essentiel. Les chefs d'entreprise qui ambitionnent de devenir des leaders de marché ne doivent pas craindre les risques opérationnels, mais adopter une approche intelligente destinée à préserver leur réputation et accélérer leur croissance. Ils se différencient souvent de leurs concurrents par une politique proactive fouillée. Ce facteur se concentre sur les éléments maîtrise des risques, lignes de comportement, procédure et respect, et gestion des parties prenantes.

 **Marie-Laure Moreau**, associée EY Réviseurs d'Entreprise marie-laure.moreau@be.ey.com



© Shutterstock

PLANIFICATION PATRIMONIALE ET OPTIMISATION FISCALE

Osez aborder la question de la transmission, pour la pérennité de votre entreprise

La cession de l'entreprise familiale est un processus particulièrement complexe, dans lequel interviennent à la fois des facteurs rationnels et émotionnels. Si vous voulez que l'opération se déroule dans les meilleures conditions, mieux vaut vous retrousser les manches dès aujourd'hui...

Une étude de la Fédération belge des entreprises familiales fait apparaître une série de tendances intéressantes. Ainsi constate-t-on que 22% des chefs d'entreprises familiales prévoient de céder la direction de leur entreprise dans les cinq ans. Cette proportion atteint 25% pour la cession de la propriété. Plus étonnant : la moitié de ces entrepreneurs n'ont encore aucune idée de l'identité des futurs dirigeants ou propriétaires de leur entreprise. On notera également que 40% des entreprises

familiales n'ont pas la moindre idée des conséquences pour la société de la disparition subite du propriétaire ou de leur directeur. La plupart d'entre elles ne se sont pas préparées à un tel scénario. Outre les facteurs émotionnels et les questions difficiles auxquelles il faut trouver une réponse, la problématique des droits de succession joue bien entendu un rôle

important dans ce domaine (voir encadré).

Successesurs

La plupart des entreprises familiales privilégient une solution intrafamiliale. Souvent, l'actuel propriétaire ne discute de la cession de l'entreprise familiale avec ses héritiers potentiels qu'à un stade

très tardif. Pour constater fréquemment que le successeur désigné n'a absolument pas l'intention de reprendre le flambeau.

Interrogés sur leurs projets dans le cadre d'une étude réalisée par l'université de Saint-Gall, à peine 7% des étudiants issus d'entreprises familiales belges indiquent qu'ils souhaitent reprendre l'entreprise de leurs parents. Cinq ans après la fin de leurs études, la situation est légèrement plus positive : le pourcentage de personnes interrogées qui se voient comme repreneurs potentiels de leur entreprise familiale atteint près de 13%. L'enfant le plus présent dans l'entreprise familiale n'est pas nécessairement le plus intéressé par son acquisition, sans que le pater familias en soit nécessairement conscient. Le successeur tout désigné aux yeux du pater familias peut parfois plutôt voir son activité au sein de l'entreprise familiale comme un apprentissage en vue de la création de sa propre société. Une bonne conversation avec les parties concernées est dès lors cruciale.

Même lorsque le successeur présumé souhaite effectivement reprendre l'entreprise familiale, il peut subsister d'autres obstacles à la succession. Les parents sont souvent soucieux de traiter tous leurs enfants sur un pied d'égalité et voient parfois le fait que tous les enfants ne veulent pas être actifs dans l'entreprise familiale comme un obstacle à son transfert à la génération suivante. Il existe heureusement de nombreuses solutions permettant de transférer la propriété et/ou le contrôle de l'entreprise familiale aux enfants qui y sont actifs, sans pour autant léser les autres.

Anticiper

Le chef d'entreprise doit absolument être conscient du fait que le transfert d'une entreprise familiale nécessite des adaptations à mettre en œuvre suffisamment tôt. Le processus de transfert requiert en effet beaucoup de temps avant de pouvoir atteindre un résultat satisfaisant. Dans la pratique, on estime généralement qu'une période de cinq à dix ans est indispensable. Dans cet intervalle, l'entrepreneur devra progressivement transmettre le contrôle et la direction à son successeur. Pour autant que de bonnes dispositions aient été prises avec le successeur, le père de famille pourra toujours continuer à jouer un rôle de conseiller ou de gardien des valeurs de l'entreprise familiale après la cession. Il est cependant préférable de laisser le navire suivre seul son cap à un moment donné. La génération suivante pourra ainsi continuer à développer l'entreprise familiale avec ses propres idées innovantes.



Wout Coppens
associé EY Tax Consultants
expertise: personal tax services
wout.coppens@be.ey.com



Laurent Stas
director EY Tax Consultants
expertise: personal tax services
laurent.stas@be.ey.com

Le chef d'entreprise a souvent tendance à différer excessivement la préparation de la cession de son entreprise familiale.

Droits de succession en cas de transfert d'une entreprise familiale

Personne ne paie volontiers des droits de succession lors du transfert d'une entreprise familiale par décès. Heureusement, il est possible de ne pas devoir s'acquitter du prix plein tout en restant dans la légalité.

En cas de succession au profit du conjoint survivant, du cohabitant légal, des enfants ou des petits-enfants, les droits de succession peuvent rapidement atteindre 27% en Flandre ou 30% en Wallonie et en Région de Bruxelles-Capitale. En cas de legs à des tiers, la facture fiscale peut atteindre, dans le pire des cas, 80%. S'ils ne disposent pas de liquidités suffisantes, les successeurs peuvent se voir contraints de vendre tout ou partie de l'entreprise, voire de mettre un terme à ses activités pour pouvoir payer les droits de succession.

Désireuses de préserver le tissu économique des PME et donc les emplois qu'elles représentent, les trois Régions de notre pays ont heureusement élaboré des régimes préférentiels spécifiques applicables aux transmissions d'entreprises familiales par donation ou succession. L'étude « EY Worldwide Family Business Tax Guide » publiée récemment révèle d'ailleurs que les régimes préférentiels existant en Belgique sont particulièrement avantageux par rapport aux régimes similaires s'appliquant dans beaucoup d'autres pays.

Dans le cadre de ces régimes préférentiels, les droits de succession peuvent être réduits à 0% en Wallonie, 3% en Région de Bruxelles-Capitale et 3% (entre conjoints, cohabitants et héritiers en ligne directe) ou 7% (entre autres personnes) en Flandre. Afin de préserver la pérennité et la croissance future de l'entreprise familiale, il est crucial que l'entrepreneur commence à réfléchir à temps à la cession et anticipe la mise en œuvre de ces régimes préférentiels. Pour bénéficier de ces régimes préférentiels et exploiter au mieux les possibilités qu'ils offrent, on devra en effet procéder, dans certaines situations, à des réorganisations ou restructurations de l'entreprise ou du groupe d'entreprises.

Ces régimes préférentiels peuvent également s'appliquer en cas de transmission de l'entreprise par donation, selon les mêmes taux de 0% en Wallonie et de 3% à Bruxelles-Capitale. En Région flamande, le taux applicable est alors réduit à 0% (au lieu de 3% à 7% en cas de transmission par décès), afin d'inciter les dirigeants d'entreprise à régler le transfert de leur entreprise de leur vivant.

De nombreux chefs d'entreprise éprouvent une certaine difficulté à renoncer de leur vivant à leur contrôle au sein de l'entreprise dont ils ont activement contribué au succès et n'envisagent dès lors que très difficilement le scénario de la transmission par donation. Cela dit, il existe de nombreuses solutions permettant au chef d'entreprise de conserver le contrôle de l'entreprise familiale aussi longtemps qu'il le souhaite tout transmettant déjà celle-ci par donation. Pensons notamment à la société civile de droit commun ou à la fondation-bureau d'administration. Dans ces cas de figure également, il est naturellement essentiel de commencer la planification à temps.

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

EY

Building a better
working world

A global brand needs
a distinctive, confident
and globally consistent
name. From now on we
are EY the world over.

ey.com/be

Pronounced as [i-wai]