



ENTREPRISES FAMILIALES ET TRANSMISSION...

## Quand la génération montante entre en scène !

Fin avril, la Chambre de commerce était partenaire d'une soirée d'information sur la transmission d'entreprise organisée par la chaire ICHEC dans le cadre du *Next Gen Tour 2013*, en partenariat avec la banque de Luxembourg. L'objectif : conscientiser quant à la transmission de l'outil dans la sphère familiale.

En quelques témoignages, l'approche a été posée, avec le vécu et la vision de plusieurs jeunes fils/filles de patrons de la région engagés dans un processus de reprise à la clé. Pour appuyer les dires de nos vaillants repreneurs, on s'est aussi appuyé sur les résultats d'une enquête réalisée à l'échelle du pays, auprès d'un panel représentatif de 277 fils/filles de patrons. Ceux-ci n'ont d'ailleurs pas manqué d'être loquaces quant à leur expérience et à leur vécu...

### Une étude sur la transmission familiale

L'étude qui a servi de base à la réflexion menée laisse peu de doutes : la transmission familiale est un processus à part entière pas si évident que l'on pourrait le penser... On découvre par exemple à travers les réponses de ces jeunes entrepreneurs âgés de 18 à 35 ans que la plupart ressentent une sorte de sentiment de fierté en rejoignant l'outil familial. Cependant, rien n'est gagné d'avance, comme en témoignent les 28 % d'entre eux qui vivent cette entrée officielle avec une certaine anxiété. Comment les condamner, alors qu'ils ont généralement été confrontés à la vie quotidienne de parents-patrons à qui il a fallu du courage et de l'abnégation pour réussir ? En filigrane se dessine inévitablement une sorte de peur de l'échec. Et au-delà, il y a pire encore, comme le risque de décevoir ses propres géniteurs en faisant moins bien qu'eux, voire en n'étant tout simplement pas à la hauteur. Ajoutez à cela une constante

que ne nient que peu d'entrepreneurs, à savoir le fait de mélanger vie privée et vie professionnelle, et vous aurez (quasi) l'ensemble des craintes émises par des repreneurs familiaux qui doivent nécessairement faire leurs preuves en coiffant le couvre-chef du patron.



### Problème de communication

Pour prendre plus de confiance en eux, beaucoup de jeunes émettent alors souvent un souhait légitime : faire leurs armes ailleurs avant d'intégrer l'entreprise familiale. Qu'on le veuille ou non, cette option permet généralement aux jeunes d'acquérir l'expérience nécessaire à une reprise réussie. Car la problématique bien connue qui pollue plus que couramment les relations parents-enfants n'est pas absente de la transmission d'entreprise. En d'autres termes, la communication intergénérationnelle fait aussi partie des éléments qui perturbent une transmission classique à caractère familial. Et pour cause, combien d'enfants sont-ils réellement au courant de la situation financière de l'entreprise avant de s'intéresser à la reprise ? On estime ainsi, chiffres à l'appui, qu'un quart des futurs repreneurs ignore jusqu'au chiffre d'affaires de l'entreprise de leurs parents. Pire, 5 % ignorent même tout de la répartition de l'actionnariat. Y compris les concernant ! Et aussi étonnant que cela puisse paraître, la communication à laquelle nous nous référons va parfois avoir un impact direct sur le processus de transmission.

### Cession harmonieuse...

En effet, la connaissance du «*jeu*» tel qu'il se dessine peut faciliter le processus de transmission au sein de l'entreprise. Les clubs de repreneurs, comme ceux organisés par la Chambre de commerce et d'industrie du Luxembourg belge, confirment d'ailleurs cette tendance, montrant que l'ouverture auprès des enfants n'est pas sans créer un climat davantage propice à une cession plus harmonieuse. Et dans cet esprit, le patron «*homme-orchestre*» n'est généralement pas le communicateur idéal. Il en ressort que les repreneurs auront plus de mal à engager une discussion de fond, en toute connaissance de cause, sur leur avenir dans l'entreprise familiale s'ils sont dans cette configuration. La réalité de l'enquête l'a montré : une telle carence de communication quant aux objectifs de chacun par rapport à l'entreprise et à son futur est un frein non négligeable par rapport à la transmission. Et ceci est vrai, sachez-le, indépendamment du fait que les enfants soient déjà, ou non, actifs au sein de l'outil puisque l'enquête a collationné les avis de (futurs) repreneurs travaillant déjà dans les murs (31 %), envisageant de le faire (30 %), ou encore indécis (17 %).



### ...ou choix de renoncer à la reprise

Un enfant de patron sur cinq ne souhaite cependant pas suivre la voie familiale... Là, on touche un autre point crucial qui, souvent, pose (un énorme) problème. Pourquoi ? Comment ? Les raisons qui expliquent de ne pas reprendre l'outil sont évidemment multiples. Mais le oui ou le non n'arrive jamais sans

réflexion, sans raisons. Chez les jeunes qui ne souhaitent pas s'investir, des constantes sont épinglées, notamment la taille relativement petite de l'entreprise, comme le fait d'être une fille de patron plutôt qu'un fils. Généralement, le secteur d'activités est aussi au cœur du débat. Notons, par ailleurs, que le caractère intrinsèque des gens motive leurs choix, les hommes évoquant davantage l'envie de voler de leurs propres ailes, voire de créer leur entreprise, alors que les femmes s'accordent pour dire qu'il faut une séparation claire entre vie privée et vie professionnelle.



### Pérenniser l'outil

Si tous ceux qui ne souhaitent a priori pas rejoindre l'entreprise familiale ont leurs raisons, quasi aucun n'entend pourtant s'investir dans un autre projet du même type hors de leur cellule proche. Car la fibre de la famille est quelque chose qui ressort toujours. En témoignent les arguments avancés par les jeunes qui ont opté - ou envisagent de le faire - pour le projet familial, lesquels avancent pêle-mêle l'envie de pérenniser l'outil au sein de la famille, l'intérêt pour le produit et l'envie de gérer l'entreprise. Étonnamment, rares sont ceux qui évoquent ce choix pour des raisons de facilité, notamment vu le contexte économique actuel.

### Des points négatifs aussi

Comme avantages principaux à travailler au sein de l'entreprise familiale, les jeunes mentionnent régulièrement l'opportunité de pouvoir être très impliqués, d'avoir une meilleure perception de la vision long terme de l'entreprise, une meilleure connaissance du personnel et une plus grande rapidité dans les décisions. Cela étant, personne n'est dupe, il y a certainement autant de points négatifs que de côtés motivants. Nous noterons

par exemple que la frontière est souvent difficile à trouver entre professionnel et privé, que les conflits familiaux sont latents, que le lien filial complique les choses avec tout le monde... Sans parler des qualités des patrons-parents, de leur rythme de vie, bref du vécu auquel les successeurs vont être confrontés. En 2007, 42 % des dirigeants déclaraient travailler minimum 60 heures par semaine, beaucoup trop pour six enfants-repreneurs sur dix, entendait-on alors...

### Pari sur l'avenir

Nous le découvrons au gré des résultats de cette enquête, les souhaits de la génération baby-boom qui s'apprête à céder le relais ne coïncident pas forcément avec ceux de la génération montante. Du coup, l'inquiétude des uns rencontre la perplexité des autres. Chacun son point de vue, chacun ses priorités, telle pourrait être la conclusion de tout ceci si des enjeux de pérennisation d'outils économiques n'étaient pas en jeu. Car la transmission, au-delà de ce que les uns et les autres en pensent, c'est avant tout un pari sur l'avenir. Un pari quant à une reprise, un pari quant à un succès. Les caractères, les habitudes, les qualités, les défauts... tout y passe pour définir ce que deviendra l'entreprise quand elle aura changé de mains. C'est manifestement un processus qui prend du temps et doit se préparer, comme nous l'avons vu avec les témoins d'un soir. Pour David Fruytier (Groupe Fruytier) et Sandy Cogniaux (Design Stone), la dynamique est déjà entamée. Les témoignages ont permis de renseigner le public présent venu s'enquérir de ce qu'est vraiment une transmission familiale et comment elle se vit. Si vous souhaitez écouter une partie de leurs témoignages, vous pouvez visionner la vidéo de l'évènement : [www.ardennehebdo.be](http://www.ardennehebdo.be) (rubrique les dernières vidéos > conférence next gen à Libramont). N'hésitez par ailleurs jamais à contacter le service d'accompagnement financier et transmission de la Chambre de commerce, nous nous ferons un plaisir de vous conseiller en toute discrétion... ■