



Le dynamisme d'une entreprise familiale

Comment assurer la continuité de votre activité?





Le dynamisme d'une entreprise familiale

Comment assurer la continuité de votre activité?

La question de la succession est l'un des principaux challenges auxquels les entreprises familiales sont confrontées. Gardez-vous l'entreprise dans la famille ou la cédez-vous à un tiers ? Optez-vous pour une donation ou préférez-vous la vendre ?

Des accords fiscaux et juridiques ne suffisent pas à eux seuls, lorsque l'on opte pour la succession. Il faut également obtenir un consensus sur les principes de base du rôle de la famille au sein de l'entreprise et sur le rapport entre les successeurs. L'établissement d'une charte familiale peut être un outil pratique dans ce cadre.

Par ailleurs, il est important à un certain moment de transmettre également la direction de l'entreprise, parallèlement à la propriété juridique. Et ce processus ne se fait pas toujours tout seul. Une bonne préparation et un accompagnement de qualité peuvent faire toute la différence.

Dans nos avis, nous nous basons sur la législation, les interprétations et la doctrine actuelles. Cela n'empêche pas que l'Administration puisse les contester ou que des interprétations existantes puissent changer.



Une approche multidisciplinaire

Notre recette d'une planification familiale de qualité

Un processus de succession familiale revient en fait à trouver une réponse à plusieurs questions cruciales. Les principales portent sur l'avenir de l'entreprise familiale en soi, son administration et sa direction, la répartition des rôles entre les membres de la famille et le régime de propriété. Vandelanotte a développé une approche multidisciplinaire qui répond à ces questions.

1

Faites évaluer correctement votre entreprise

Le prix constitue un élément crucial de tout transfert d'entreprise. Pourtant, l'évaluation d'une entreprise n'est pas une science exacte. Le profil de risque de l'activité, mais aussi la faisabilité financière du transfert et la capacité de remboursement, le profil de croissance et d'innovation, la situation immobilière et l'endettement de l'entreprise jouent un rôle important. À partir de différentes méthodes d'évaluation, nous déterminons une valeur aussi réaliste que possible. >> **plus d'informations: page 4**

2

Evaluez votre patrimoine

Il est important de calculer le capital dont le cédant aura besoin pour conserver son train de vie habituel au terme de l'opération. Souvent, la clé consiste alors à déterminer comment la cession peut s'organiser. Après le transfert, nous effectuons une analyse de la succession pour vous, afin que les éventuels droits de succession à payer restent dans les limites. >> **plus d'informations: page 5**

3

Élaborez une solution multidisciplinaire

Une équipe multidisciplinaire d'experts est à votre service pour l'élaboration de la solution choisie. Elle procédera également une analyse financière, comptable, juridique et fiscale approfondie du régime final.

4

Concluez avec une charte familiale

Mais l'élaboration technique du régime familial ne marque pas la fin du processus. Nous conseillons de maintenir l'aspect relationnel au cœur de la suite des opérations. Une charte familiale – un ensemble de règles et de dispositions auxquelles souscrivent les membres de la famille impliqués – facilitera grandement la collaboration future. >> **plus d'informations: page 7**

Déterminer la valeur de votre entreprise

Pas de science exacte

Plusieurs approches peuvent être envisagées pour calculer la valeur d'une entreprise. Les méthodes les plus utilisées et donc les plus généralement acceptées sont cependant la valeur substantielle, la méthode comparative et la méthode des cash-flows actualisés. Un aperçu.

La valeur substantielle

La première méthode de calcul brille par sa simplicité. La valeur substantielle, ou l'actif net corrigé, est en effet la valeur totale de tous les éléments de l'actif et du passif selon leur valeur vénale actuelle.

On part des fonds propres publiés, auxquels on apporte des corrections pour les éventuelles plus- et moins-values. Pensez par exemple à un bien immobilier qui est presque entièrement amorti. N'oubliez cependant pas de prendre en compte les éventuels impôts latents qui reposent sur ses plus- et moins-values.

Cette méthode donne une valeur historique. Par conséquent, elle ne tient pas compte des résultats futurs, et il ne s'agit donc que d'un instantané.

La valeur comparative

Une deuxième méthode se fonde sur une approche comparative : la valeur de la société est comparée aux valeurs boursières et aux montants qui ont été payés lors d'acquisitions d'entreprises comparables.

Dans ce cas, on applique un multiple ou un facteur au chiffre d'affaires, à l'EBIT ou à EBITDA (= les cash-flows opérationnels bruts) – le multiple de l'EBITDA étant la technique la plus utilisée. En d'autres termes, l'entreprise vaut tant de fois son EBITDA.

L'essentiel est d'établir un « groupe d'entreprises paires » de qualité, composé d'entreprises représentatives qui sont actives dans le même secteur et exercent les mêmes activités. Comme la valeur substantielle, le principal avantage de cette méthode est sa simplicité. Par ailleurs, elle est basée sur le marché et tient compte des résultats de la société. En revanche, elle ignore l'avenir, les investissements nécessaires ou les besoins de fonds de roulement.

La méthode des cash-flows actualisés

La méthode la plus précise est dès lors celle des cash-flows actualisés, qui consiste à calculer la valeur actuelle des cash-flows futurs. Les free cash-flows attendus sont actualisés sur la base d'un coût moyen pondéré du capital qui reflète les exigences des actionnaires et des financiers en matière de rendement.

La méthode des cash-flows actualisés est certes la méthode la plus technique, mais elle dépend également de nombreux paramètres subjectifs. Il est d'autant plus important de disposer d'un plan d'affaires solide.

La fourchette indicative

Pour déterminer la fourchette indicative, on utilise souvent une combinaison de ces trois méthodes. La méthode la plus appropriée doit être déterminée au cas par cas.

Faites le quickscan!

La cession de l'entreprise familiale reste un défi pour la plupart des entrepreneurs. Une bonne préparation est donc indispensable. Grâce à notre outil, vous pouvez, en tant qu'entrepreneur familial, évaluer si vous êtes bien préparé pour la cession de votre entreprise, soit au sein de la famille dans le cadre d'une succession, soit à des tiers dans le cadre d'une vente. Surfez rapidement sur notre site : www.vandelanotte.be/quickscanfamille





Avez-vous déjà pensé à la planification de votre patrimoine après votre pension ?

En tant qu'entrepreneur, vous êtes chaque jour très occupé(e) à assurer le bon fonctionnement de votre entreprise. Vous avez par ailleurs acquis un certain niveau de vie. Mais vous êtes-vous déjà demandé(e), si vous pourrez le maintenir après votre pension ? Avez-vous constitué un patrimoine suffisant ? Pourrez-vous encore donner un petit coup de pouce à vos (petits-)enfants ?

Établissez l'inventaire de votre patrimoine

Pour apporter une réponse à toutes ces questions, il faut commencer par établir un aperçu détaillé de l'ensemble de votre patrimoine. Cet aperçu doit reprendre tous les éléments de votre patrimoine : les biens immobiliers, les assurances-vie, les placements, etc. Il y a également lieu de déterminer vos revenus et votre épargne annuelle. Dans le cadre de cet exercice, nous pouvons développer ensemble un plan à long terme veillant à constituer un patrimoine optimal, tant pour assurer votre propre avenir que celui des futures générations.

Tenez compte des droits de succession

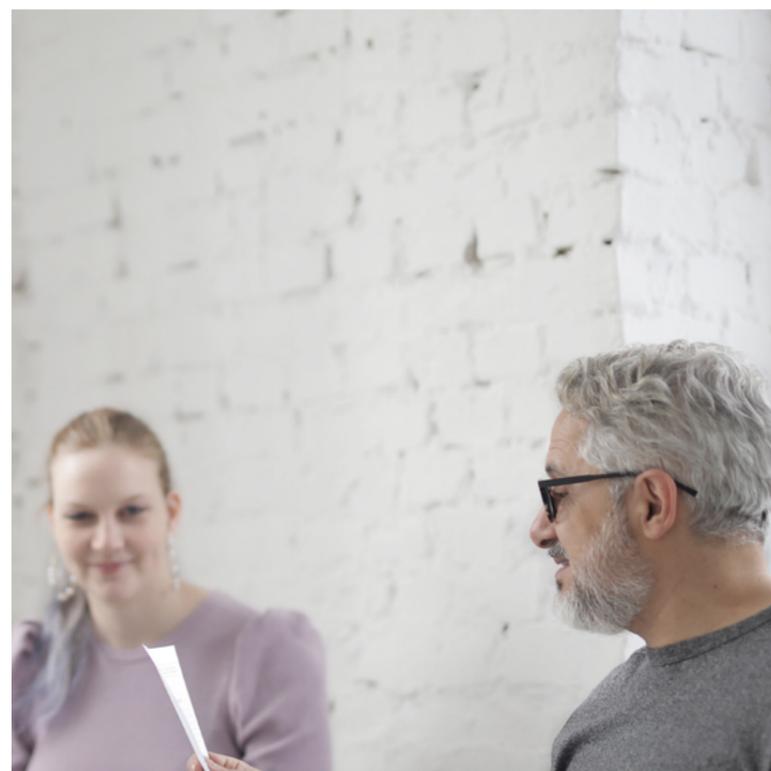
En cas de décès, vos héritiers seront confrontés à des droits de succession ou à l'impôt successoral. À savoir qu'une partie de votre patrimoine sera transmise au fisc flamand. Nos spécialistes sont en mesure de définir votre pression successorale. Nous pourrions ainsi rechercher ensemble les meilleures solutions possibles, afin de réduire la pression successorale de vos héritiers. Il ne faut pas non plus perdre de vue les souhaits et les attentes personnels. Lors de la planification successorale, il est donc important de mettre en parallèle tant vos intérêts financiers personnels que les intérêts familiaux à l'égard de vos héritiers. Vous souhaitez en effet toujours vous réserver une partie de votre patrimoine et en distribuer une partie à vos héritiers.

L'importance du contrat d'actionnaires

Trop souvent encore, les statuts de société ne sont pas assez adaptés aux besoins de l'entreprise familiale. Le contrat d'actionnaires peut alors offrir une solution. En effet, ce contrat vous oblige à réfléchir à de nombreux aspects de la société. Il est demandé à chaque actionnaire sa vision sur la cessibilité (ou l'incessibilité) des actions, la composition de la direction, les compétences de cette direction et de l'assemblée générale, la concurrence et la politique en matière de dividendes.

Avec autant de sujets à aborder, il n'est pas étonnant que les avis divergent souvent. Toutefois, il est beaucoup plus simple d'accorder les avis à un moment où la discussion n'est encore que purement théorique. Certains accords peuvent entrer immédiatement en vigueur, comme la composition de l'organe de gestion. D'autres accords peuvent aussi être fixés « au cas où » et rester lettre morte. Toutefois, s'il en est question à un moment donné, le contrat d'actionnaires offre la base nécessaire pour pouvoir agir de manière efficace, et garantir autant que possible le fonctionnement et la stabilité de la société.

Le processus de succession Comment évitez des situations difficiles



Une succession familiale n'est généralement pas un événement subit ou un bouleversement soudain. La succession familiale est un processus de longue haleine, un parcours comprenant plusieurs phases, avec plusieurs acteurs jouant un rôle unique. Dans un processus de succession familiale, l'accent est mis tant sur la cession en elle-même que sur le changement de rôles dans le cadre du processus.

Planifiez et concrétisez

Osez concrétiser le processus de changement de rôles en définissant un parcours avec des détails bien précis. Complétez ce parcours avec des transactions concrètes représentant les étapes du processus de cession. Dans ce cadre, impliquez un modérateur neutre qui suivra l'évolution du processus avec vous.

Restez ouvert(e) d'esprit

Il est utopique de croire que la nouvelle génération est une simple copie de l'ancienne. En tant que cédant, restez dès lors ouvert à une autre vision de l'avenir de l'entreprise, de la politique du personnel et du propre équilibre vie privée-vie professionnelle. Des changements s'imposent souvent pour répondre à l'évolution du marché. En tant que successeur, ne faites pas simplement fi de tous les conseils que l'on vous donne et ne jetez pas sans réfléchir par-dessus bord les valeurs fondamentales et la particularité de l'entreprise familiale.

Vivez aussi votre vie en dehors du travail

En tant que cédant, sachez également libérer du temps pour des choses sans aucun lien avec l'entreprise familiale, tout au long du processus de succession. Cherchez par exemple des hobbies, des engagements sociaux ou des réseaux sociaux. Il n'y a rien de plus néfaste dans le cadre d'une cession que de se fixer sur ledit « trou noir, sans issue ». Il est préférable pour celui qui souhaite plus facilement lâcher prise de chercher des alternatives auxquelles se raccrocher.

La charte familiale

le fondement de l'entreprise familiale



Dans la vie quotidienne, nous trouvons toute une série d'exemples qui illustrent la nécessité pour les actionnaires familiaux de prendre des accords clairs au sein d'une entreprise familiale. Dans cette optique, l'établissement d'une charte est une issue intéressante. En effet, une charte familiale permet de fixer les règles du jeu et des accords entre les membres de la famille, qui aident à vraiment aller de l'avant dans la future collaboration. Il s'agit dès lors d'une sorte de règlement d'ordre intérieur, dans lequel la relation entre la famille et l'entreprise familiale occupe une place centrale.

Processus

Dans le cadre de l'établissement d'une charte familiale, le processus est au moins aussi important que le résultat. Alors que les membres de la famille peuvent aisément et fréquemment discuter de questions opérationnelles, nous constatons que la discussion de questions fondamentales se déroule généralement avec plus de difficultés. Se concerter sur des thèmes cruciaux, tels que la vision, l'actionnariat, la gérance ou les générations suivantes est donc un processus d'apprentissage particulièrement intéressant, tant au niveau du contenu qu'en ce qui concerne les aptitudes interpersonnelles. Une participation active de tous les (futurs) actionnaires familiaux est par ailleurs une condition absolue. Elle assure

en effet une plus grande harmonie dans la famille, une plus large vision partagée et plus d'engagement et de loyauté.

Comme il semble plutôt s'agir de matières sensibles au sein d'une entreprise familiale, nous conseillons de faire appel à un modérateur externe lors de l'établissement d'une charte. Il offrira à tout le monde la possibilité de donner son avis et transposera ensuite l'entretien en accords clairs et consignés sur papier. L'expérience montre qu'il est préférable de partir d'entretiens individuels et de terminer par des entretiens de groupe, afin d'approfondir les différents thèmes et d'aboutir à un consensus.

Le contenu

Comme toute famille et toute entreprise familiale est unique, l'établissement d'une charte familiale constitue toujours du travail sur mesure. Ce qui ressort de manière prépondérante dans une entreprise familiale peut s'avérer d'un intérêt secondaire dans une autre. La phase actuelle de l'entreprise familiale a aussi un impact important sur l'intérêt que présentent certains thèmes. Les accords sur l'arrivée de la génération suivante dans une entreprise peuvent être le sujet par excellence dans une entreprise et ne pas du tout être à l'ordre du jour dans une autre entreprise. Il y a cependant trois sujets qui émergent systématiquement dans toute entreprise familiale, à savoir la communication, l'engagement et la répartition des tâches.

- 1 La communication**
En dépit du fait que l'on communique souvent par intermittence et de manière informelle au sein d'une entreprise familiale, il peut être intéressant de prendre des accords sur le moment auquel et la personne avec laquelle on discute de certaines choses. On aboutit ainsi à une culture de dialogue apportant clarté et point d'appui.
- 2 L'engagement**
Comme les différences au niveau des horaires, du travail le week-end et des congés notamment peuvent souvent s'avérer être une première source de tensions, il vaut la peine de prendre des accords ouverts et transparents à ce sujet. Tout le monde sait ainsi à quoi s'en tenir et ce que l'on attend de l'autre.
- 3 La répartition des tâches**
Alors que, dans une cession, il est évident de redistribuer les tâches et les responsabilités, il peut également être intéressant indépendamment de cela, de définir explicitement les tâches assignées à chacun et de délimiter clairement les compétences. Plus les membres de la famille sont nombreux, plus il y a en effet des risques d'interférer les uns avec les autres.

Disposez-vous déjà d'un mandat de protection pour l'avenir ?

Qu'est-ce qu'un mandat de protection ?

Un mandat de protection est un mandat où un mandant (dans ce cas l'entrepreneur ou vous-même) désigne un mandataire (votre partenaire, vos enfants ou un tiers) pour reprendre les actes relatifs au patrimoine à un moment où ce mandant se retrouve en incapacité juridique. Sans mandat de protection, le tribunal peut désigner un administrateur pour observer la gestion du patrimoine. Cependant, il est fort probable que vous préféreriez désigner vous-même cet administrateur. Vous pouvez le faire avec un mandat de protection. En effet, vous pouvez choisir librement la personne qui exercera la gestion de votre patrimoine au moment où vous serez en incapacité juridique et ce, sans aucune intervention judiciaire.

Liste des avantages

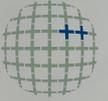
L'un des principaux avantages du mandat de protection réside dans le fait que vous pouvez choisir vous-même un ou plusieurs mandataires. En général, on désigne aussi directement des mandataires successifs pour reprendre la gestion en cas d'incapacité du premier mandataire, le cas échéant. Le partenaire peut par exemple être désigné comme premier mandataire, suivi par les enfants.

Par ailleurs, vous pouvez également y déterminer les compétences et leur ampleur. Vous pouvez par exemple établir que le mandataire peut vendre un bien immobilier, mais que le produit de la vente doit être investi dans un autre bien immobilier.

Vous pouvez aussi déterminer dans quelles modalités une donation peut être faite et répartir les compétences entre plusieurs mandataires. Il est par exemple possible de désigner votre partenaire comme mandataire pour votre patrimoine privé, tandis que vous choisissiez votre associé pour votre patrimoine professionnel.

Établir un mandat de protection

Le mandat de protection doit être établi par écrit au moment où le mandant est encore en état d'exprimer sa volonté. Cela peut se faire par le biais d'un acte sous seing privé ou d'un acte notarié. Dans ce cas, l'acte notarié est privilégié, car il offre plus de garanties quant à son application et permet de définir plus largement les compétences. Afin de veiller à ce que le mandat de protection puisse être appliqué, il est important qu'il soit enregistré dans le Registre central des contrats de mandat.



Vous vous posez toujours des questions après avoir lu ce whitepaper ou vous aimeriez examiner votre situation personnelle avec l'un de nos spécialistes ? N'hésitez donc pas à contacter votre Account Manager ou à nous contacter à l'adresse contact@vdl.be.

