

Relations familiales avec les actionnaires

L'importance des émotions à l'ère numérique



Patrick Dierick



Pascal Demilecamps

Des études indiquent que le premier souhait des entrepreneurs est encore et toujours que leurs enfants reprennent leur entreprise. Mais dès qu'il apparaît que les enfants ne sont pas intéressés, qu'il n'est pas évident de couper financièrement l'arbre généalogique, que des investissements importants sont nécessaires pour croître ou qu'une offre inattendue et impossible à refuser est faite, une vente sera envisagée.

Pas d'accords familiaux sans plan d'entreprise

Les entreprises qui continuent d'exister sur plusieurs générations, ont presque toujours, via les successions, plusieurs actionnaires. Ils proviennent au départ d'une unique famille mais peuvent ensuite être issus de plusieurs branches familiales. C'est alors que les accords familiaux entre actionnaires deviennent importants. Ces conventions doivent à la fois préserver les intérêts de chaque actionnaire mais aussi l'intérêt de l'entreprise. Dès lors, il ne peut y avoir de convention familiale sans plan d'entreprise, sans vision claire des objectifs de l'entreprise: souhaite-t-on grandir, notre société est-elle durable à long terme, quel sera le coût des défis, etc.

Avons-nous la même vision sur la stratégie de la société? Avons-nous décidé quelles personnes ou compétences externes solides nous devons attirer? Mon enfant, qui n'est pas actionnaire, peut-il lancer une activité concurrente? Quelles sont les perspectives et critères pour que les enfants puissent devenir actionnaires? Puis-je sortir de l'entreprise et quelles en seront les conséquences sur le plan d'entreprise? Que visent les différentes branches de la famille à terme: conserver l'entreprise dans la famille ou en sortir? Ou une désolidarisation des autres branches de la famille est-elle souhaitée? Les membres d'une famille se respectent, souhaitent éviter les conflits mais gardent bien souvent des choses pour eux. Cela implique fréquemment des émotions, frustrations voire de perdre son sang-froid. L'unique outil numérique parfois utilisé est la communication par mail!

Le résultat

Il est possible de maîtriser ces intérêts commerciaux et émotionnels en faisant appel à une partie externe pour faciliter et objectiver ce processus.

Des entretiens individuels permettent à une partie tierce d'évaluer rapidement la situation. En effet, il est parfois plus facile de s'exprimer envers une personne extérieure qu'à une relation directe. Ce n'est qu'au terme du processus que des conventions d'actionnaires et une charte familiale valables sont proposées. Mais bien souvent, on n'aborde pas les choses dans le bon ordre. On essaie de signer directement des conventions, sans avoir abordé le sujet au préalable de manière approfondie. Quel sens cela a-t-il de convenir d'un transfert d'actions uniquement d'un point de vue juridique s'il n'y a pas de vision commune sur le fond et sur la façon de gérer l'entreprise? Enfin, lors de l'élaboration des textes finaux, il faudra encore prendre en considération les conséquences financières et opérationnelles pour l'entreprise. En effet, des accords relatifs à l'entrée ou à la sortie d'actionnaires, à l'attribution de bénéfices et de rémunérations doivent être réalisables financièrement. La sortie d'un membre de la famille ne risque-t-elle pas d'hypothéquer les plans de croissance?

Faire les choses dans le bon ordre

Gérer les émotions et les intérêts commerciaux exige une réelle méthode qui respecte un certain ordre: il faut d'abord un plan pour l'entreprise, suivi d'un inventaire des intérêts des différents membres de la famille et d'un consensus à ce sujet et, enfin, des textes juridiques compatibles financièrement avec le plan d'entreprise.



Patrick Dierick, Partner Tax & Legal Services
pdierick@deloitte.com

Pascal Demilecamps, Partner
pdemilecamps@deloitte.com