

## **Les clauses de gouvernance et leur impact sur la continuité des entreprises familiales belges lors de leur transmission**

**Auteur :** Serafin, Lara

**Promoteur(s) :** Aydogdu, Roman

**Faculté :** Faculté de Droit, de Science Politique et de Criminologie

**Diplôme :** Master en droit, à finalité spécialisée en droit économique et social

**Année académique :** 2024-2025

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/24718>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



# **Les clauses de gouvernance et leur impact sur la continuité des entreprises familiales belges lors de leur transmission**

**SERAFIN Lara**

Travail de fin d'études

Master en droit à finalité spécialisée en gestion

Année académique 2024-2025

Recherche menée sous la direction de :

Monsieur Roman AYDOGDU  
Chargé de cours à l'Université de Liège

Madame Raphaëlle MATTART  
Maître de conférences et chargée de cours à HEC Liège

## **Note de synthèse**

Ce travail analyse l'impact des clauses de gouvernance sur la continuité des entreprises familiales belges lors de leur transmission. Les entreprises familiales, acteur majeur du tissu économique national, font face à des défis particuliers lors du passage intergénérationnel.

La présente recherche adopte une approche qualitative, fondée sur des entretiens avec des dirigeants d'entreprises familiales issus de divers secteurs, afin de comprendre comment les outils juridiques et organisationnels peuvent favoriser une transmission harmonieuse.

## **Abstract**

This thesis examines the impact of governance clauses on the continuity of Belgian family businesses during succession. As key players in the national economy, family businesses face specific challenges during intergenerational transfer.

Using a qualitative approach based on interviews with leaders from various sectors, the research explores how legal and organizational tools can support a smooth transfer.



*Mes remerciements s'adressent en premier lieu aux membres du jury, Monsieur Roman Aydogdu, pour avoir accepté d'encadrer ce travail, ainsi que Madame Raphaëlle Mattart, pour ses conseils et le temps qu'elle m'a consacré.*

*Je tiens également à exprimer toute ma reconnaissance à mon oncle, Frédéric De Clerck, pour son aide précieuse et son accompagnement tout au long de l'élaboration de ce travail.*

*Ma gratitude va également à mon papa et ma marraine, Daniel et Maryline Serafin pour leur relecture attentive et leurs remarques pertinentes, ainsi qu'à l'ensemble de mes proches pour leur soutien sans faille.*

*Enfin, je remercie sincèrement les huit dirigeants d'entreprises familiales qui m'ont accordé de leur temps pour partager leurs expériences et leurs points de vue, apportant ainsi une contribution essentielle à la réalisation de cette recherche.*



## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>I.- Les entreprises familiales, leur gouvernance et leurs défis de transmission .....</b>	<b>3</b>
<b>A.- Entreprises familiales : cadre théorique .....</b>	<b>3</b>
1) Définitions.....	3
2) Importance économique.....	4
<b>B.- La gouvernance dans les entreprises familiales.....</b>	<b>5</b>
1) Deux types de gouvernance .....	5
2) Les clauses de gouvernance .....	16
<b>C.- Défis liés à la transmission des entreprises familiales .....</b>	<b>17</b>
1) Le choc des logiques familiale et entrepreneuriale .....	17
2) Les conflits familiaux.....	18
3) Les difficultés liées à l'anticipation de la succession.....	19
4) Le refus du dirigeant de passer la main .....	20
5) L'érosion du sentiment d'appartenance .....	20
6) Les contraintes fiscales et juridiques .....	20
7) Alliances et émergence de blocs de résistance .....	21
8) La loi des trois générations .....	21
<b>II.- la transmission des entreprises familiales .....</b>	<b>22</b>
<b>A.- Limites.....</b>	<b>22</b>
<b>B.- Transmission par donation de l'entreprise familiale .....</b>	<b>22</b>
1) Aspects civils de la donation .....	22
2) Aspects fiscaux de la donation .....	25
<b>C.- Transmission par succession de l'entreprise familiale.....</b>	<b>29</b>
1) Bref historique.....	29
2) Aspects civils de la succession .....	29
3) Aspects fiscaux de la succession.....	30
<b>III.- Les clauses de gouvernance dans les entreprises familiales .....</b>	<b>32</b>
<b>A.- Le pacte d'actionnaires .....</b>	<b>32</b>
1) Définition .....	32
2) Intérêt .....	32
3) Moment opportun de rédaction .....	33
4) Forme.....	33
5) Dispositions légales pertinentes.....	34
6) Clauses régulièrement retrouvées dans un pacte d'actionnaires .....	36
7) Violation du pacte d'actionnaires.....	37
8) Le pacte d'actionnaires dans les entreprises familiales .....	38
<b>B.- La charte familiale .....</b>	<b>39</b>
1) Définition .....	39
2) Force contraignante.....	39
3) Objectifs et utilité.....	40
4) Contenu type.....	40
5) Articulation du pacte d'actionnaires et de la charte familiale.....	41
6) Erreurs à éviter lors de la rédaction d'une charte familiale .....	41
<b>C.- Politique de distribution de dividendes.....</b>	<b>43</b>
1) Sous le droit belge .....	43
2) Politique de distribution de dividendes et conflits d'agence .....	43
3) L'approche « socioemotional wealth » .....	44

4)	Politique de dividendes et transmission .....	44
5)	Évolution des politiques de dividendes .....	45
<b>D.-</b>	<b>Politique d'emploi familial .....</b>	<b>46</b>
1)	Clause nécessaire dans les relations entre sphère familiale et entrepreneuriale .....	46
2)	Intérêt .....	46
3)	Un outil au service de la continuité .....	46
4)	Contenu .....	46
<b>E.-</b>	<b>Le pacte successoral .....</b>	<b>47</b>
1)	Prohibition, en principe, des pactes successoraux .....	47
2)	Les pactes autorisés.....	47
3)	Lien avec les entreprises familiales.....	50
<b>IV.-</b>	<b>Partie pratique : recherche qualitative .....</b>	<b>51</b>
<b>A.-</b>	<b>Objectif de la recherche .....</b>	<b>51</b>
<b>B.-</b>	<b>Limites.....</b>	<b>51</b>
1)	Une approche subjective, fondée sur des récits.....	51
2)	Des résistances autour des conflits .....	51
3)	Portée non généralisable .....	51
<b>C.-</b>	<b>Méthodologie.....</b>	<b>52</b>
1)	Approche qualitative .....	52
2)	Constitution de l'échantillon .....	52
3)	Conduite des entretiens.....	53
4)	Analyse des données .....	54
<b>D.-</b>	<b>Résultats .....</b>	<b>54</b>
1)	Pacte d'actionnaires .....	54
2)	Charte familiale .....	56
3)	Politique d'emploi familial .....	57
4)	Politique de dividendes.....	57
5)	Pacte successoral et planification successorale .....	58
<b>E.-</b>	<b>Discussion.....</b>	<b>59</b>
1)	Importance de la formalisation dans la gouvernance familiale.....	59
2)	Influence de la taille et de la complexité organisationnelle.....	59
3)	Autres mécanismes de gouvernance observés .....	59
4)	Rôle des interventions externes.....	60
<b>F.-</b>	<b>Recommandations.....</b>	<b>60</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>61</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>63</b>
	<b>Annexe 1 : Tableau des dirigeants interrogés .....</b>	<b>70</b>
	<b>Annexe 2 : Guide d'entretien .....</b>	<b>71</b>
	<b>Annexe 3 : Retranscription des interviews.....</b>	<b>73</b>
	<b>Préalable.....</b>	<b>73</b>
	<b>D1 .....</b>	<b>74</b>
	<b>D2 .....</b>	<b>83</b>
	<b>D3 .....</b>	<b>94</b>
	<b>D4 .....</b>	<b>102</b>



<b>D5 .....</b>	<b>110</b>
<b>D6 .....</b>	<b>118</b>
<b>D7 .....</b>	<b>127</b>
<b>D8 .....</b>	<b>143</b>



## INTRODUCTION

La transmission d'une entreprise familiale représente une étape clé de son cycle de vie, engageant non seulement sa pérennité économique, mais aussi l'harmonie familiale et la transmission des valeurs fondatrices. En Belgique, où les entreprises familiales représentent une part significative du tissu économique, ce processus revêt une importance particulière. Il ne s'agit pas d'un simple acte juridique, mais d'un enjeu de continuité stratégique, humaine et patrimoniale.

Au-delà de cet intérêt général, cette thématique m'interpelle personnellement, en raison d'une expérience vécue au sein de ma famille. Mon grand-père, avec son frère, dirigeait une entreprise familiale qui disposait de tous les atouts matériels et organisationnels pour perdurer : un hangar, l'ensemble des équipements nécessaires, ainsi qu'un savoir-faire reconnu. Mon oncle, fils de mon grand-père, souhaitait reprendre l'activité mais cette transmission ne s'est jamais concrétisée, sans explication précise. Cette situation a suscité le désir, non seulement, de comprendre les facteurs qui peuvent conduire à l'échec ou au succès d'une reprise familiale, mais aussi d'identifier des pistes concrètes pour assurer une transmission harmonieuse. En outre, cette problématique s'inscrit pleinement dans le cadre de mon parcours académique, puisqu'elle combine de manière étroite les dimensions juridiques et managériales constituant le cœur de ma formation. Ce travail répond ainsi à une double ambition. D'une part, contribuer à la réflexion académique sur le rôle des clauses de gouvernance dans la pérennité des entreprises familiales et d'autre part, plus intimement, éclairer les mécanismes qui, dans des contextes semblables à celui que j'ai connu, peuvent garantir la pérennité de l'entreprise.

J'ai donc choisi de concentrer mon analyse sur les outils juridiques et organisationnels susceptibles de prévenir les échecs et de favoriser la réussite d'une reprise familiale. La littérature et la doctrine mettent notamment en avant le rôle central des clauses de gouvernance, qui regroupent divers dispositifs destinés à structurer la prise de décision, encadrer la succession et réduire les tensions entre membres de la famille. Cinq de ces clauses seront étudiées dans le cadre du présent travail : le pacte d'actionnaires, la charte familiale, la politique de dividendes, la politique d'emploi familial ainsi que le pacte successoral. En théorie, elles constituent des leviers majeurs pour clarifier les responsabilités, aligner les intérêts des parties prenantes et instaurer un cadre décisionnel stable. En outre, ces clauses s'inscrivent dans une vision où la gouvernance d'entreprise et la gouvernance familiale doivent interagir de manière cohérente pour préserver la pérennité de l'entreprise.

Le présent travail adopte une approche d'abord juridique, analysant chaque mécanisme lorsqu'il est prévu ou encadré par le droit belge, avant d'en examiner la mise en pratique et l'efficacité concrètes dans des entreprises familiales. La perspective de gestion constitue un élément complémentaire qui permet de comprendre comment ces dispositifs, au-delà de leur cadre légal, influencent la dynamique familiale, la gouvernance et in fine, la pérennité de l'entreprise.

L'étude se fonde sur une recherche qualitative, menée à travers des entretiens semi-directifs avec huit dirigeants d'entreprises familiales belges. Ces entretiens ont permis de confronter la théorie aux réalités du terrain, en identifiant à la fois les points de convergence et les écarts,

ainsi que des mécanismes complémentaires absents de la littérature mais présents dans la pratique. L'analyse permettra également de mettre en lumière les différences d'approche selon la taille de l'entreprise et le degré de formalisation de la gouvernance.

L'objectif de ce travail est donc de déterminer dans quelle mesure les clauses de gouvernance influencent la continuité des entreprises familiales belges lors de leur transmission, en tenant compte des particularités juridiques, organisationnelles et humaines propres à ce type d'entreprise. En explorant les interactions entre droit et gestion, il s'agit d'apporter une contribution à la fois académique et pratique, susceptible d'éclairer les dirigeants, les conseillers et les décideurs publics sur l'importance d'une gouvernance adaptée et anticipée.

# **I.- LES ENTREPRISES FAMILIALES, LEUR GOUVERNANCE ET LEURS DÉFIS DE TRANSMISSION**

## **A.- Entreprises familiales : cadre théorique**

### **1) Définitions**

#### ***a) Entreprise familiale***

Tout d'abord, il n'existe pas de définition universelle de la notion d' « entreprise familiale »<sup>1</sup>. Le Parlement européen, dans le considérant K de son rapport sur les entreprises familiales indique, par ailleurs, qu'il n'existe « aucune définition juridiquement contraignante, concrète, simple et harmonisée de l'entreprise familiale à l'échelle européenne »<sup>2</sup>. Cependant, il est important, dans le cadre du présent travail, d'en sélectionner quelques-unes.

Selon le Family Business Network (FBN) France, l'entreprise familiale est un espace d'interaction entre les trois éléments suivants : la famille, l'actionnariat et l'entreprise. Une entreprise familiale, comme son nom l'indique, est une entreprise où une famille est impliquée, que ce soit dans la gestion de l'entreprise, ou en détenant des parts de celle-ci<sup>3</sup>.

Ensuite, on peut également définir une entreprise familiale en la comparant à une entreprise non-familiale. En procédant de cette façon, on peut constater que les attributs de ces deux dernières sont les mêmes, à une différence près : la famille occupe une place centrale dans la première et ne joue pas de rôle prépondérant dans la seconde. Cette différence est de très haute importance en raison de l'impact direct que celle-ci implique sur la vie de l'entreprise<sup>4</sup>.

Il est aussi possible de définir l'entreprise familiale comme « Une entreprise gouvernée et/ou gérée avec l'intention de façonner et de poursuivre la vision de l'entreprise détenue par une coalition dominante contrôlée par des membres d'une même famille ou d'un petit nombre de familles, d'une manière potentiellement durable à travers les générations de la famille ou des familles »<sup>5</sup>.

En résumé, selon la doctrine, une entreprise familiale se définit par le contrôle du capital et la gestion de l'entreprise par une famille, ainsi qu'une volonté de transmission intergénérationnelle<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> R. MATTART *et al.*, « L'entreprise familiale à l'épreuve du temps : entre sens et non-sens », Banque de Luxembourg, HEC Liège, 2022, p.12.

<sup>2</sup> Rapport de Angelika Niebler sur les entreprises familiales en Europe, (2014/2210(INI)), Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie, A8-0223/2015, 30 juin 2015, p.5.

<sup>3</sup> X, « Le saviez-vous ? Comment définir une entreprise familiale ? », Family Business Network France, 21 octobre 2022, disponible sur [www.fbn-france.fr](http://www.fbn-france.fr)

<sup>4</sup> R. MATTART *et al.*, *op. cit.*, p.12.

<sup>5</sup> A. DE MASSIS *et al.*, « Factors Preventing Intra-Family Succession », Family Business Review, 2008, disponible sur <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

<sup>6</sup> K. COMBLÉ et O. COLOT, « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006, pp. 91-92.

### ***b) Famille***

Comme indiqué ci-dessus, bien qu'il n'y ait pas de définition universelle de l'entreprise familiale, il faut tout de même souligner que les définitions rencontrées, bien que différentes, ont toutes au moins un point en commun : le rôle central occupé par le concept de « famille ». Il faut d'ailleurs noter que la notion de famille n'est toujours pas juridiquement définie à ce jour.

Traditionnellement, la famille pouvait être définie comme « un ensemble d'individus apparentés liés entre eux soit par l'alliance (le mariage), soit par la filiation, soit, plus exceptionnellement, par l'adoption (parenté), et vivant sous un même toit (cohabitation) »<sup>7</sup>.

Cependant, la société étant en constante évolution, cette définition peut être perçue comme dépassée. À l'heure actuelle, les liens du sang et le mariage ne sont plus des critères essentiels afin de former une famille étant donné les changements culturels de la société. En effet, il existe aujourd'hui des familles homosexuelles, monoparentales et recomposées ou encore des unions libres. Ceci implique donc que la famille ne peut plus seulement être définie par un mari, sa femme et ses enfants<sup>8</sup>. Il est important d'en tenir compte dans le cadre du présent travail, pour lequel il sera préféré une conception élargie de la famille, en accord avec l'évolution des mentalités.

### ***c) La transmission des entreprises familiales***

La transmission d'entreprise au sens large désigne le « transfert de la propriété d'une entreprise à une autre personne ou entreprise qui assure la continuité de l'existence et de l'activité commerciale de l'entreprise reprise. Cette transmission peut s'effectuer entre parents d'une même famille, par rachat de l'entreprise par les employés (cession à des dirigeants/employés n'appartenant pas à la famille de l'entrepreneur) ou par cession à des personnes extérieures ou des sociétés existantes, y compris dans le cas d'une prise de contrôle ou d'une fusion »<sup>9</sup>.

Le présent travail se concentrera principalement sur la transmission d'entreprises familiales, soit la transmission « entre parents d'une même famille »<sup>10</sup>.

## **2) Importance économique**

### ***a) Limite***

Il existe un problème récurrent lorsqu'on veut déterminer l'importance des entreprises familiales en chiffres. En effet, comme exposé précédemment, étant donné qu'il n'existe pas

---

<sup>7</sup> P. BOURDIEU, « À propos de la famille comme catégorie réalisée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1993, vol. 100, no 1, pp. 32-36.

<sup>8</sup> R. MATTART *et al.*, *op. cit.*, p.17-18.

<sup>9</sup> A. TAJANI et J. HANH, « Série de guides : faciliter la transmission d'entreprise », *Commission européenne*, DOI 10.2769/60635, 2013, p. 1.

<sup>10</sup> A. TAJANI et J. HANH, *ibidem*, p.1.

de définition universelle de l'entreprise familiale, les chiffres dépendent de la définition retenue, en fonction de laquelle le nombre d'entreprises considérées peut différer fortement.<sup>11</sup> Il est donc essentiel de souligner que le choix de la définition retenue pour qualifier une entreprise familiale influence de manière significative les résultats obtenus et restreint la portée de certaines comparaisons<sup>12</sup>.

### ***b) Dans le monde***

L'entreprise familiale est un moteur de l'économie mondiale. Le Family Firm Institute affirme que deux tiers des entreprises mondiales sont familiales et que chaque année, ces entreprises génèrent environ 70% du Produit Intérieur Brut<sup>13</sup> mondial<sup>14</sup>.

### ***c) En Europe***

Les entreprises familiales jouent un rôle central dans l'économie européenne étant donné qu'elles représentent en Europe, 50% du PIB européen<sup>15</sup> et 85% de l'ensemble des entreprises européennes<sup>16</sup>. Leur impact est donc considérable, en termes de génération de valeur économique ainsi que de création d'un tissu social et régional, particulièrement dans les zones moins industrialisées<sup>17</sup>.

### ***d) En Belgique***

Les entreprises familiales occupent une place prépondérante dans l'économie belge, représentant environ 45% de l'emploi et 33 % du PIB du pays, selon une étude menée par l'université de Leuven (KUL)<sup>18</sup>. Ces chiffres soulignent le rôle crucial des entreprises familiales dans la création d'emplois et la génération de richesse nationale.

## **B.- La gouvernance dans les entreprises familiales**

### **1) Deux types de gouvernance**

Les entreprises familiales se caractérisent par la superposition de la sphère d'entreprise et la sphère familiale, ce qui exige deux formes de gouvernance distinctes et complémentaires.

---

<sup>11</sup> E. GINGLINGER et F. TOUBAL, « Les entreprises familiales dans le monde », Université Paris Dauphine – PSL, 2024, disponible sur <https://dauphine.psl.eu/eclairages/article/les-entreprises-familiales-dans-le-monde>.

<sup>12</sup> K. COMBLÉ et O. COLOT, *op. cit.*, p. 96.

<sup>13</sup> PIB.

<sup>14</sup> C. BERNARD, « Tendances des entreprises familiales européennes, les temps modernes ? », KPMG, 2015, disponible sur [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)

<sup>15</sup> X, « Les entreprises familiales : un enjeu de conquête pour BNP Paribas », BNP Paribas, 2024, disponible sur <https://group.bnpparibas/actualite/les-entreprises-familiales-un-enjeu-de-conquete-pour-bnp-paribas>

<sup>16</sup> Rapport de Angelika Niebler sur les entreprises familiales en Europe, (2014/2210(INI)), Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie, A8-0223/2015, 30 juin 2015, p.4.

<sup>17</sup> Rapport de Angelika Niebler, *ibidem*, p.4.

<sup>18</sup> X, « La transmission familiale en Belgique », Actoria International, disponible sur <https://actoria.be/la-transmission-familiale-en-belgique/>

D'une part, la gouvernance d'entreprise classique, aussi appelée « corporate governance » et d'autre part, la gouvernance familiale<sup>19</sup>.

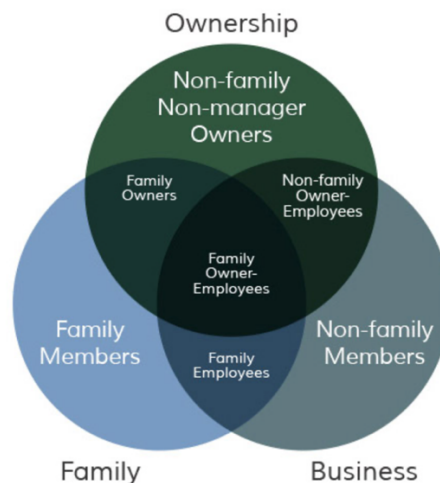
En effet, les entreprises familiales adoptent des mécanismes de gouvernance selon un processus structuré. Premièrement, avec la gouvernance d'entreprise et la mise en place d'un conseil d'administration. Ce processus est ensuite complété par des mécanismes de gouvernance familiale, tels que la création d'un conseil familial et d'une charte familiale. Ces éléments feront l'objet des prochains développements<sup>20</sup>.

#### a) *Modèle des trois cercles de l'entreprise familiale*

Le modèle des trois cercles, développé par Tagiuri et Davis en 1978 à Harvard, permet d'expliquer le besoin de deux types de gouvernances au sein des entreprises familiales. En effet, ce modèle constitue une grille de lecture incontournable pour comprendre la complexité structurelle des entreprises familiales. Il distingue, comme son nom l'indique, trois sphères d'appartenance : la famille, l'entreprise et la propriété, qui se chevauchent pour former sept profils d'acteurs distincts selon leur position dans ces cercles<sup>21 22</sup>.

La superposition des trois sphères crée donc une complexité que la simple gouvernance d'entreprise ne suffit pas à résoudre. Dès lors, un système de gouvernance familiale efficace permet de structurer les interactions entre les membres de la famille et l'entreprise, tout en renforçant le sentiment d'unité<sup>23</sup>.

Figure 1 : Le modèle des trois cercles<sup>24</sup>



TAGIURI AND DAVIS, 1982

<sup>19</sup> A. VON SCHLIPPE *et al.*, "The two sides of the business family : governance and strategy across generations", *Management for professionals*, Springer, 2021, p. 11-12.

<sup>20</sup> M-J PARADA *et al.*, "The adoption of governance mechanisms in family businesses : an institutional lens", *Journal of Family Business Management*, Emerald Publishing Limited, 2043-6238, 2019, pp.11-12.

<sup>21</sup> Voy., Figure 1.

<sup>22</sup> J. A. DAVIS, "How Three Circles Changed The Way We Understand Family Business", Cambridge Family Enterprise Group, 2018.

<sup>23</sup> J. SUESS, "Family governance – Literature review and the development of a conceptual model", *Journal of Business Strategy*, 138-155, Elsevier, 2014, pp.139-140.

<sup>24</sup> Image disponible sur <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



## ***b) La gouvernance d'entreprise***

### **1. Bref contexte d'émergence**

Bien qu'existant déjà à partir des années 70-80, la gouvernance d'entreprise est apparue comme essentielle et s'est énormément développée dans les années 2000 à la suite des divers scandales financiers bien connus tels qu'Enron, Vivendi, Hauspie et Worldcom ayant provoqué une crise de confiance au sein du monde des affaires. En effet, au fil des années, elle est devenue primordiale dans les pratiques de gestion des entreprises<sup>25</sup>.

### **2. Définitions**

La gouvernance peut être définie comme le « processus de direction et de contrôle de l'entreprise qui concilie au mieux, efficacité de la gestion, sécurité pour les actionnaires et pérennité de l'entreprise »<sup>26</sup>.

Selon le Code belge de gouvernance d'entreprise, la gouvernance d'entreprise peut être définie comme « un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées »<sup>27</sup>.

### **3. Principes de gouvernance d'entreprise**

#### **a. Au niveau international : Les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE**

Les Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE définissent un cadre souple de gouvernance<sup>28</sup>. Ces principes ne se présentent pas comme des règles juridiques contraignantes mais constituent plutôt des recommandations souples et adaptables selon les contextes locaux. Ils peuvent ainsi reposer sur des combinaisons variables de dispositifs juridiques, réglementaires, contractuels ou encore d'engagements volontaires<sup>29</sup>. Ces principes sont au nombre de six et sont les suivants :

- Premier principe : « Mise en place des fondements d'un cadre de gouvernance d'entreprise efficace »<sup>30</sup>

Un cadre de gouvernance d'entreprise efficace repose sur un dispositif juridique et institutionnel solide, garantissant l'équité, la transparence et une allocation efficiente des ressources. Ce cadre peut combiner des règles contraignantes, par l'élaboration de lois par

---

<sup>25</sup> I. LAMKARAF et H. ZAAM, « L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise », *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 3(2), 2020, disponible sur <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/369>

<sup>26</sup> P. VIENOT et al., *La gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, Collection questions de gouvernance, Groupe Eyrolles, 2007, p. 11.

<sup>27</sup> « Définition de la gouvernance d'entreprise », SPF économie, disponible sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/conduite-responsable-des/quest-ce-que-la-gouvernance>.

<sup>28</sup> OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE 2023*, Éditions OCDE, Paris, 2023, p.8.

<sup>29</sup> OCDE, *ibidem*, p.8.

<sup>30</sup> OCDE, *ibidem*, p.11.

exemple et des instruments souples, tels que des codes de gouvernance fondés sur le principe de « se conformer ou s'expliquer ». L'efficacité du système dépend de sa capacité à s'ajuster aux réalités économiques, à favoriser l'accès au financement et à encourager des pratiques responsables<sup>31</sup>.

- Deuxième principe : « Droits et traitement équitable des actionnaires et principales fonctions des détenteurs de capitaux »<sup>32</sup>

Cela inclut notamment le droit de participer aux décisions fondamentales de l'entreprise, d'élire les administrateurs, de percevoir les bénéfices et d'engager des recours en cas d'atteinte à leurs droits. Le respect de ces droits suppose également une information complète, accessible et en temps utile. Une telle approche vise à garantir la confiance des investisseurs dans les mécanismes de gouvernance et à prévenir les abus potentiels de la part des dirigeants ou actionnaires de contrôle.

- Troisième principe : « Investisseurs institutionnels, marchés boursiers et autres intermédiaires »<sup>33</sup>

La participation des investisseurs institutionnels<sup>34</sup> est considérée comme un levier important pour renforcer la gouvernance d'entreprise. Les principes recommandent que ces acteurs rendent publiques leurs politiques de gouvernance et de vote. Cette transparence vise à responsabiliser les conseils d'administration et les dirigeants, notamment dans les entreprises cotées. Par exemple, dans certaines juridictions, des « codes de conduites » ont été adoptés pour encadrer ces engagements, reposant sur des principes tels que « se conformer ou s'expliquer », qui a déjà été cité ci-dessus.

- Quatrième principe : « Diffusion de l'information et transparence »<sup>35</sup>

La transparence constitue un des aspects les plus importants de la gouvernance d'entreprise. Les sociétés doivent fournir aux investisseurs des informations fiables, comparables et diffusées en temps utile, leur permettant de prendre des décisions éclairées sur la détention de titres et l'exercice de leurs droits. L'objectif est d'assurer une transparence intégrale sur les performances et les responsabilités, condition essentielle à l'efficacité des mécanismes de gouvernance et à l'intégrité des marchés financiers.

- Cinquième principe : « Responsabilités du conseil d'administration »<sup>36</sup>

Le conseil d'administration occupe une fonction centrale dans le pilotage de l'entreprise. Il doit agir avec diligence, loyauté et compétence, en veillant à ce que ses décisions servent l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires, tout en prenant en compte les intérêts des parties prenantes. Il lui revient notamment de superviser la stratégie de l'entreprise, d'assurer le suivi des dirigeants clés, de prévenir les conflits d'intérêts, de surveiller les dispositifs de gestion des risques et de veiller à la transparence des décisions majeures. Les principes

---

<sup>31</sup> OCDE, *ibidem*, pp.11-16.

<sup>32</sup> OCDE, *ibidem*, pp.17-26.

<sup>33</sup> OCDE, *op. cit.*, pp.27-32.

<sup>34</sup> Exemples d'investisseurs institutionnels : organismes de placement collectif, fonds de pension, compagnies d'assurance, fonds de couverture.

<sup>35</sup> OCDE, *op. cit.*, pp. 33-41.

<sup>36</sup> OCDE, *ibidem*, pp. 42-53.

recommandent aussi que les conseils soient composés de profils diversifiés, éthiques et indépendants et qu'ils fassent l'objet d'évaluations régulières.

- Sixième principe : « Durabilité et résilience »<sup>37</sup>

L'édition 2023 innove en introduisant un chapitre consacré à la durabilité et à la résilience des entreprises<sup>38</sup>, reflétant la reconnaissance croissante des enjeux environnementaux et sociaux dans la gouvernance d'entreprise. Ce nouveau chapitre recommande que les conseils d'administration prennent pleinement en compte les risques et opportunités liés à la durabilité dans l'élaboration des stratégies, la gestion des risques et la diffusion d'informations. De plus, les entreprises sont encouragées à publier des données cohérentes, comparables et fiables sur leurs impacts environnementaux, sociaux et en matière de gouvernance, de façon à éclairer les décisions des investisseurs. En parallèle, les autorités publiques sont invitées à définir des cadres de régulation qui incitent à intégrer ces considérations tout en protégeant les droits des actionnaires. Cette approche vise à renforcer la capacité des entreprises à s'adapter sur le long terme dans un contexte de transition vers une économie plus durable.

### **b. Au niveau européen**

Concernant les aspects purement liés à la gouvernance d'entreprise, l'Union européenne a établi des normes relatives aux relations entre les organes dirigeants des sociétés, les actionnaires et les autres parties intéressées. En effet, la directive 2007/36/CE<sup>39</sup>, modifiée par la directive 2017/828<sup>40</sup>, a pour objectif de favoriser un engagement plus actif et à long terme des actionnaires, en renforçant leurs droits et leur accès à l'information<sup>41</sup>.

En matière de durabilité, l'adoption de la directive 2024/1760<sup>42</sup> marque une avancée majeure. Elle impose aux entreprises un devoir de vigilance portant sur l'ensemble de leurs activités et chaînes de valeur afin d'anticiper, d'identifier et de limiter les atteintes aux droits humains et à l'environnement. Cette évolution traduit la volonté de l'Union européenne d'intégrer pleinement les objectifs de durabilité dans la gouvernance d'entreprise<sup>43</sup>.

Enfin, l'Union européenne soutient l'échange d'informations et de bonnes pratiques à travers des plateformes en ligne dédiées à la gouvernance d'entreprise. Ces espaces visent à renforcer le dialogue entre les entreprises, les investisseurs, les institutions et la société civile, tout en permettant à la Commission d'évaluer l'efficacité de la réglementation existante<sup>44</sup>.

---

<sup>37</sup> OCDE, *op. cit.*, pp. 54-61.

<sup>38</sup> OCDE, *ibidem*, p.5.

<sup>39</sup> Directive (UE) 2007/36 du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées, *J.O.U.E.*, L 184/17, 14 juillet 2007.

<sup>40</sup> Directive (UE) 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, *J.O.U.E.*, L 132/1, 30 mai 2017.

<sup>41</sup> Commission européenne, « Droit des sociétés et gouvernance d'entreprise », Faire des affaires dans l'UE, disponible sur [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance\\_fr](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_fr)

<sup>42</sup> Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859, *J.O.U.E.*, Série L, 7 juillet 2024.

<sup>43</sup> Commission européenne, *ibidem*.

<sup>44</sup> Commission européenne, *ibidem*.

### **c. Au niveau belge : Code 2020 et Code Buysse**

Au niveau du droit positif belge, le cadre de gouvernance d'entreprise efficace est mis en œuvre par le Code des sociétés et des associations (CSA), qui a été introduit par la loi du 23 mars 2019. Ce code a vocation à s'appliquer, comme son nom l'indique, à toutes les sociétés et associations et impose plusieurs règles d'organisation et de gestion interne, telles le pouvoir des organes, certaines règles en matière de délibération ou encore des obligations comptables,... En parallèle, un Code belge de gouvernance d'entreprise a été adopté en 2020 pour codifier les meilleures pratiques des sociétés cotées. Ce code est désormais d'application obligatoire sur la base du principe « comply or explain »<sup>45</sup> depuis un arrêté royal du 12 mai 2019. En effet, cet arrêté a obligé toute société cotée belge à désigner le Code belge de gouvernance d'entreprise 2020 comme code de référence dans son rapport annuel de gestion, conformément à l'article 3:6, §2, al. 4 du CSA<sup>46</sup>.

Ce Code belge de gouvernance d'entreprise, aussi appelé Code 2020<sup>47</sup>, expose dix principes considérés comme les « piliers essentiels d'une bonne gouvernance »<sup>48</sup>.

- Premier principe : « La société adopte explicitement une structure de gouvernance et communique clairement son choix »
- Deuxième principe : « Le conseil et le management exécutif agissent dans le cadre de leurs attributions respectives et interagissent de manière constructive »
- Troisième principe : « La société se dote d'un conseil efficace et équilibré »
- Quatrième principe : « Des comités spécialisés assistent le conseil dans l'exercice de ses attributions »
- Cinquième principe : « La société nomme les membres du conseil selon une procédure transparente »
- Sixième principe : « Tous les membres du conseil font preuve d'indépendance d'esprit et agissent toujours dans l'intérêt social »
- Septième principe : « La société rémunère les membres du conseil et les managers exécutifs de manière équitable et responsable »
- Huitième principe : « La société traite tous les actionnaires de manière égale et respecte leurs droits »

---

<sup>45</sup> Ce principe, en français, « se conformer ou expliquer » implique que « les sociétés doivent respecter toutes les dispositions du Code 2020 sauf si elles indiquent les raisons qui justifient cette dérogation », disponible sur <https://www.eubelius.com/fr/nouvelles/le-nouveau-code-de-gouvernance-dentreprise-2020-comply-or-explain-apres-le-csa>

<sup>46</sup> Commission Corporate Governance, « Désignation légale du Code 2020 », disponible sur <https://corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2020/designation-legale-du-code-2020#:~:text=Le%2017%20mai%202019%2C%20l%27arr%C3%AAt%C3%A9,Code%20des%20soci%C3%A9t%C3%A9s%20et%20associations>

<sup>47</sup> Troisième version du Code, remplace les versions de 2004 et 2009.

<sup>48</sup> Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

- Neuvième principe : « La société dispose d’une procédure rigoureuse et transparente pour évaluer sa gouvernance »
- Dixième principe : « La société rend compte publiquement du respect du Code »

Quant aux sociétés non cotées, le Code Buyse, révisé en 2017 est d’application concernant la recommandation des pratiques de bonne gouvernance<sup>49</sup>. Ce code adapte donc le Code de gouvernance d’entreprise aux sociétés non cotées et est intéressant dans le cadre du présent travail, surtout pour sa huitième partie sur la gouvernance familiale, qui sera développée ci-dessous.

#### **4. Enjeu spécifique aux entreprises familiales**

La particularité des entreprises familiales est principalement le chevauchement entre le patrimoine privé et professionnel car dans une telle entreprise, le dirigeant est le plus souvent également actionnaire de ladite entreprise, ce qui renforce le besoin d’une « bonne gouvernance »<sup>50</sup>.

#### **5. Quelques outils concrets de gouvernance d’entreprise**

##### **a. Pacte d’actionnaires**

Le pacte d’actionnaires est l’outil par excellence de la gouvernance d’entreprise et fera l’objet de plus amples développements dans la troisième partie du présent travail.

##### **b. Le conseil d’administration**

Le conseil d’administration constitue un pilier central de la gouvernance d’entreprise, en particulier dans les sociétés anonymes. Le rôle du conseil d’administration se décline en deux grandes fonctions. La première, la fonction de contrôle, implique des missions de surveillance telles que la validation des comptes, la nomination ou la révocation du directeur général ainsi que la fixation de sa rémunération. La seconde, la fonction stratégique, consiste à participer à la définition des grandes orientations de l’entreprise, à conseiller la direction générale et à se prononcer sur les décisions majeures, telles que les opérations de fusion ou d’acquisition ou encore la cession d’actifs significatifs.<sup>51</sup>

Dans une optique de gouvernance, le conseil d’administration incarne une forme de médiation entre la logique de création de valeur économique et les exigences de responsabilité sociétale. De plus, la composition et le fonctionnement du conseil sont devenus des enjeux essentiels au sein des dispositifs de gouvernance. On peut d’ailleurs remarquer à travers la lecture des principes de gouvernance des différents codes ci-dessus que le conseil

---

<sup>49</sup> SPF économie, « Quelles sont les références belges et internationales en matière de gouvernance d’entreprise ? », 2024, disponible sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/conduite-responsable-des/la-gouvernance-dentreprise/quelles-sont-les-references>

<sup>50</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *Guide pratique des entreprises familiales : manuel opérationnel, juridique et fiscal*, Eyrolles, 2011, pp.13 et 29.

<sup>51</sup> A. REBERIOUX et G. ROUDAUT, « Le conseil d’administration : enjeux de gouvernance et de responsabilité », *Revue d’économie financière*, 130(2), 163-180, 2018.

d'administration y est mentionné à maintes reprises, témoignant de son importance concernant la gouvernance d'entreprise<sup>52</sup>.

La particularité dans les entreprises familiales au niveau du conseil d'administration est que, la plupart du temps, les membres de la famille cumulent les rôles de dirigeants, d'actionnaires et d'administrateurs. Cette confusion complique donc la mise en place de structures de gouvernance rigoureuses. En effet, le conseil d'administration, pourtant central à la gouvernance, est fréquemment affaibli par des pratiques peu compatibles avec les principes de bonne gouvernance. Premièrement, il est fréquent que le conseil d'administration soit formé selon des logiques familiales ou relationnelles plutôt que de privilégier sa composition sur base des compétences, ce qui affaiblit son efficacité. D'ailleurs, dans certains cas, le conseil est mis en place à contrecœur, à la suite de pressions externes, et se voit volontairement privé de pouvoir réel par le dirigeant qui limite strictement son champ d'action et contrôle l'accès à l'information, rendant l'organe presque inactif. En outre, il peut aussi être observé des cas d'usage opportuniste, où des administrateurs exploitent leur position pour promouvoir des intérêts particuliers ou tenter d'imposer des nominations injustifiées, au mépris des besoins réels de l'entreprise<sup>53</sup>.

### **c. L'audit interne**

L'audit interne constitue un levier fondamental dans le renforcement de la gouvernance des entreprises, notamment en permettant une appréciation rigoureuse du dispositif de contrôle interne, une meilleure gestion des risques ainsi qu'une atténuation des déséquilibres informationnels entre les divers acteurs concernés par la vie de l'organisation<sup>54</sup>.

Son efficacité est toutefois conditionnée au respect du principe fondamental inhérent à cette fonction au sein de l'entreprise, à savoir la garantie de son indépendance et le choix d'une personne disposant des compétences nécessaires pour l'exercer ainsi que de la capacité à soutenir et défendre ses conclusions devant le conseil d'administration<sup>55</sup>.

### **c) La gouvernance familiale**

#### **1. Définition**

La gouvernance familiale peut être définie comme « l'ensemble des règles qui régissent les modes de fonctionnement respectifs de la famille et de l'entreprise familiale, et les modalités d'interaction entre ces deux sphères »<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> A. REBERIOUX et G. ROUDAUT, *ibidem*.

<sup>53</sup> A. TESSA et L. GHEDDACHE, « Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales », *Revue Idara*, n°38, pp. 98-100, disponible sur <https://asjp.cerist.dz/en/article/129135>

<sup>54</sup> I. LAMKARAF et H. ZAAM, « L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise », *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 3(2), 2020, p.560, disponible sur <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/369>

<sup>55</sup> I. LAMKARAF et H. ZAAM, *ibidem*, p.564.

<sup>56</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *op. cit.*, p.28.

Le Code Buisse définit la gouvernance familiale comme « l'ensemble des structures et des conventions qui traduisent la manière dont la famille qui est à l'origine de l'entreprise communique, interagit et s'acquitte de son rôle d'actionnaire »<sup>57</sup>.

En résumé, une entreprise familiale nécessite une gouvernance familiale contenant des mécanismes qui lui sont propres car elle doit inclure et régir les relations familiales dans la société en plus de la gouvernance d'entreprise classique<sup>58</sup>.

## **2. Le Code Buisse**

La gouvernance familiale fait l'objet de la huitième partie du Code Buisse. Ledit code souligne l'importance de mettre en place une gouvernance familiale bien définie au sein des entreprises familiales. Il est recommandé que les entreprises familiales définissent des structures et des conventions permettant une communication claire et une gestion efficace de leur rôle d'actionnaire et de dirigeant familial<sup>59</sup>.

Tout d'abord, la première recommandation est que la gouvernance familiale repose sur une répartition adéquate des rôles entre les membres de la famille impliqués dans l'entreprise. Il est essentiel que les rôles familiaux soient bien distincts des responsabilités professionnelles car cela permet de séparer les affaires familiales des affaires de l'entreprise<sup>60</sup>.

Ensuite, le Code Buisse contient également quelques recommandations concernant la charte familiale, qui joue un rôle clé dans la gouvernance d'une entreprise familiale. Toujours selon le code précité, il est recommandé que cette charte établisse la vision du propriétaire, c'est-à-dire les valeurs, les ambitions et les attentes des actionnaires familiaux à l'égard de l'entreprise ainsi que les objectifs financiers, la stratégie de croissance, la gestion des risques ou encore la réputation de l'entreprise. En outre, elle peut également aborder des sujets plus spécifiques, tels que la rémunération des membres de la famille travaillant dans l'entreprise, la gouvernance d'entreprise et familiale, la gestion des conflits et la formation des générations futures<sup>61</sup>.

Troisièmement, le Code Buisse met en avant l'importance de créer des organes de gouvernance familiale comme des forums familiaux, qui permettent de faciliter la communication entre les différentes branches de la famille, particulièrement lorsque celle-ci est étendue sur plusieurs générations. Ces forums servent non seulement de plateforme de consultation, mais aussi de mécanisme pour évaluer les décisions stratégiques importantes et assurer l'adhésion de tous les membres de la famille à ces décisions<sup>62</sup>.

En ce qui concerne la succession, le Code Buisse recommande une préparation rigoureuse et une gestion professionnelle du processus de transmission. La succession doit inclure non seulement la désignation de successeurs, mais aussi leur formation et leur accompagnement

---

<sup>57</sup> Code Buisse, p. 56.

<sup>58</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *op. cit.*, p.28.

<sup>59</sup> Code Buisse, p.56.

<sup>60</sup> *Ibidem*.

<sup>61</sup> *Ibidem*, p.57.

<sup>62</sup> *Ibidem*, p.58.

durant le processus. L'établissement d'une feuille de route claire pour la succession permet de garantir que la transition se fasse dans l'intérêt de l'entreprise et de la famille, tout en maintenant la stabilité organisationnelle et familiale. Il est également essentiel d'inclure les générations suivantes dans des rôles de mentorat ou d'observation au sein des organes de gouvernance pour favoriser leur implication<sup>63</sup>.

La gestion des conflits est également un aspect central de la gouvernance familiale car les conflits, bien que présents dans toute organisation familiale, doivent être traités de manière proactive. Il est donc conseillé d'établir des procédures claires pour leur résolution, que ce soit par la médiation ou l'intervention d'un président externe. Cette gestion des conflits vise à préserver l'harmonie familiale tout en garantissant la continuité de l'entreprise à travers les générations<sup>64</sup>.

Le Code Buisse évoque également les family offices<sup>65</sup>, qui sont des bureaux spécialisés mis en place au sein des entreprises familiales, ayant pour vocation de fournir un soutien logistique aux familles qui les instaurent. Toutefois, leur usage restant relativement marginal en pratique, le présent travail se limitera à en signaler l'existence, sans en proposer une analyse approfondie<sup>66</sup>.

En conclusion, la gouvernance familiale, telle que préconisée par le Code Buisse va au-delà de la simple gestion de l'entreprise car elle inclut des principes de transparence, de communication et de préparation à la succession afin d'assurer la pérennité de l'entreprise familiale et de préserver des relations familiales harmonieuses.

### **3. Enjeux spécifiques de la gouvernance familiale**

Un premier enjeu est le « périmètre » de la famille<sup>67</sup>, c'est-à-dire la détermination de qui, de la famille ou en dehors peut prétendre à un quelconque rôle dans l'entreprise familiale mais aussi les conditions pour être actionnaire ou dirigeant, la place des conjoints, etc. C'est notamment pour la détermination de ce périmètre familial que la gouvernance familiale est très utile<sup>68</sup>.

Un deuxième enjeu spécifique de la gouvernance familiale est l'organisation d'une « communication satisfaisante » au sein de la famille dirigeante. Pour ce faire, les principaux outils seront la mise en place de lieux et de moments de discussions en famille<sup>69</sup>.

Un troisième enjeu est la complexité des relations familiales car ces liens, dont la complexité augmente au fur et à mesure que les générations se succèdent, peuvent être porteurs de

---

<sup>63</sup> *Ibidem*, pp.59-60.

<sup>64</sup> *Ibidem*, p.60.

<sup>65</sup> Code Buisse, p. 61.

<sup>66</sup> J. LIEVENS, *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès*, Editions Racine, Lannoo, 2006, pp. 93-94.

<sup>67</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *op. cit.*, p.30.

<sup>68</sup> X, « La définition du périmètre de la famille », Associés en gouvernance, disponible sur <https://www.associes-gouvernance.com/gouvernance-familiale/definition-du-perimetre-de-la-famille/>

<sup>69</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *op. cit.*, p.30.



loyauté, de dévouement et de passion pour l'activité mais peuvent également attiser des rivalités profondes et nourrir des rapports de pouvoir déséquilibrés<sup>70</sup>.

#### **4. Quelques outils concrets de gouvernance familiale**

Concernant les outils utilisés dans le cadre de la gouvernance familiale, ceux-ci ne sont généralement pas juridiquement contraignants. Cela s'explique par le fait que les entreprises familiales sont plus hétérogènes que les entreprises non familiales, ce qui requiert donc que les recommandations en matière de gouvernance soient suffisamment flexibles pour s'adapter au contexte propre à chaque entreprise familiale<sup>71</sup>.

Cependant, ces outils ont tout de même vocation à s'appliquer à tous les membres de la famille, ce pourquoi on peut parler d'« outils de nature juridique »<sup>72</sup>.

##### **a. Charte familiale**

La charte familiale, bien que n'ayant pas de caractère obligatoire, est l'outil phare de la gouvernance familiale et fera l'objet de plus amples développements dans la troisième partie du présent travail.

##### **b. Code de conduite**

Le code de conduite, comme son nom l'indique, servira à régir le comportement de chacun lors des différentes réunions familiales. La plupart du temps, ce code de conduite est inclus dans la charte familiale.<sup>73</sup> Tout comme la charte familiale, le code de conduite est également un outil de « soft law » et n'entraîne qu'un engagement moral dans le chef des parties<sup>74</sup>.

##### **c. Réunion de famille**

La réunion de famille est l'outil le plus simple en termes de gouvernance familiale.<sup>75</sup> Ce mécanisme est suffisant lorsque l'entreprise familiale reste entre les mains d'une seule branche familiale, c'est-à-dire les parents et les enfants. Cependant, lorsque l'entreprise prend de l'ampleur et commence à impliquer un plus grand groupe d'actionnaires, tels que oncles et cousins, le besoin d'une structure plus formelle se fait ressentir<sup>76</sup>.

##### **d. Conseil de famille ou forum familial**

Le conseil de famille<sup>77</sup>, lorsqu'il est mis en place, est un outil qui peut jouer un rôle crucial dans la gouvernance des entreprises familiales. En tant qu'organe informel, il sert de pont entre la famille et l'entreprise, permettant de maximiser les avantages compétitifs liés à la dimension familiale, tout en évitant les risques de conflits internes qui pourraient nuire à la pérennité de l'entreprise. Ce conseil est particulièrement important dans les familles où plusieurs générations sont impliquées dans l'entreprise, car il offre un cadre de concertation pour

---

<sup>70</sup> C. HOWORTH et M. KEMP, "Governance in Family Businesses : Evidence and Implications", IFB research foundation, University of York, 2019, p.1.

<sup>71</sup> C. HOWORTH et M. KEMP, *ibidem*, p.1.

<sup>72</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *op.cit.*, p. 15.

<sup>73</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *ibidem*, p.30.

<sup>74</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *ibidem*, p.33.

<sup>75</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *ibidem*, p.30.

<sup>76</sup> J. LIEVENS, *op. cit.*, p.80.

<sup>77</sup> Aussi appelé, notamment dans le Code de Commerce, le forum familial.

discuter des enjeux sensibles, notamment la gestion de la succession ou les désaccords sur les orientations stratégiques<sup>78</sup>.

En outre, l'existence d'un conseil de famille permet de clarifier la frontière entre les affaires familiales et les décisions d'entreprise, ce qui réduit les risques d'intrusion inappropriée des préoccupations personnelles dans la gestion de l'entreprise. La mise en place d'un tel conseil est d'ailleurs motivée par le besoin de structurer les relations au sein de la famille, d'améliorer la communication et de préparer la relève en assurant une transmission ordonnée des responsabilités. Il permet ainsi de prévenir les conflits émotionnels, souvent plus présents dans les entreprises familiales et d'assurer un environnement propice à la prise des décisions éclairées et équilibrées pour la famille et l'entreprise. Ce mécanisme, tout en étant flexible, doit également être accompagné d'une charte familiale pour formaliser les règles de gouvernance et guider le conseil dans ses missions<sup>79</sup>.

#### **e. Instances de médiation conventionnelle (interne ou externe)**

Afin de trouver une solution même dans le cas où le dialogue s'avère compliqué, il est utile d'intégrer à la discussion un collaborateur externe à la famille, travaillant dans l'entreprise familiale (médiateur interne) ou non (médiateur externe) qui pourrait jouer le rôle de modérateur ou, si nécessaire, de médiateur pour parvenir à un accord en évitant les conflits<sup>80</sup>.

## **2) Les clauses de gouvernance**

Les clauses de gouvernance sont au cœur du présent travail. Ces dispositifs, souvent eux-mêmes insérés dans des dispositifs de gouvernance plus larges, visent à structurer la gouvernance des entreprises familiales pour assurer leur pérennité, notamment lors des transmissions intergénérationnelles. Leur rôle est d'encadrer les relations entre les membres familiaux actionnaires, de prévenir les conflits potentiels et de clarifier les règles de gestion de l'entreprise dans un contexte où les sphères privées et professionnelles sont intimement imbriquées<sup>81</sup>.

Ces outils de régulation, qu'ils soient juridiquement contraignants ou non, seront analysés en détail dans la troisième partie du présent travail, à la lumière des expériences pratiques et de la littérature.

En particulier, cinq grands types de clauses de gouvernance apparaissant comme déterminants dans la continuité des entreprises familiales seront examinés : le pacte d'actionnaires, la charte familiale, la politique de dividendes, la politique d'emploi et enfin, les pactes successoraux. C'est donc à travers l'examen de ces cinq catégories de clauses de gouvernance ainsi que d'une recherche qualitative menée auprès de dirigeants d'entreprises familiales que nous chercherons à comprendre comment lesdites clauses peuvent contribuer à la continuité des entreprises familiales belges.

---

<sup>78</sup> A. EL HADRI et S. OUHADI, « Un essai sur le rôle du conseil de famille dans la gouvernance de l'entreprise familiale », *Revue marocaine de l'entrepreneuriat, de l'innovation et du management*, 4(1), 41–51, 2019, p.44, disponible sur <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v4i1.16003>

<sup>79</sup> A. EL HADRI et S. OUHADI, *ibidem*, p.42.

<sup>80</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *op. cit.*, p.31.

<sup>81</sup> V. TANDEAU DE MARSAC, *ibidem*, p. 4.

## **C.- Défis liés à la transmission des entreprises familiales**

La transmission des entreprises, en particulier quand elle est familiale, est une étape, à la fois périlleuse du cycle de vie de ladite entreprise et cruciale pour sa continuité.

Selon KPMG, moins de 30 % des entreprises familiales survivent au passage à la deuxième génération, seulement 12 % parviennent à la troisième et 3 % seulement aux suivantes<sup>82</sup>. Ce constat met en lumière la complexité de cette transition, qui combine de nombreux défis, tant économiques que relationnels, ou encore, juridiques.

### **1) Le choc des logiques familiale et entrepreneuriale**

Le premier défi majeur provient du conflit structurel entre la logique affective de la famille et la logique économique de l'entreprise.

Dans le fonctionnement ordinaire d'une entreprise familiale, un équilibre relatif s'instaure généralement entre les enjeux familiaux et managériaux. Toutefois, l'arrivée inévitable de la transmission rompt cet équilibre, créant une profonde tension entre ces deux logiques. À ce stade, les dimensions affectives, alimentées par la richesse des liens intrafamiliaux et leurs excès éventuels, prennent le dessus. L'irrationnel prend alors le pas sur les critères habituels de rentabilité et d'efficacité, qui sont délaissés au profit d'une approche émotionnelle et une vision individualiste à court terme. Cette déstabilisation heurte les fondements mêmes de toute organisation professionnelle<sup>83</sup>.

C'est dans ces moments critiques que les relations familiales resurgissent de manière marquée, souvent au détriment de l'avenir de l'entreprise. En effet, la complexité des relations intrafamiliales est accentuée par des enjeux managériaux se traduisant parfois par des luttes de pouvoir ou par une focalisation soudaine sur les modalités de transmission du patrimoine et sa répartition<sup>84</sup>.

En résumé, le secret de la longévité réside dans la capacité du leadership familial à gérer la zone d'entrecroisement entre ces deux logiques et à mettre en place des mécanismes pour éviter que les conflits d'intérêts ne nuisent à la continuité de l'entreprise<sup>85</sup>.

---

<sup>82</sup> C. BERNARD, « Tendances des entreprises familiales européennes, les temps modernes ? », KPMG, 2015, disponible sur [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com)

<sup>83</sup> J-A MALAREWICZ, « Transmettre une entreprise familiale : une entreprise à hauts risques ! », *Patrimoine, argent et conflits familiaux*, Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratique de réseaux, De Boeck, 2021, p. 52.

<sup>84</sup> J-A MALAREWICZ, *ibidem*, p.52.

<sup>85</sup> B. ALLALI, « Secrets des entreprises familiales à forte longévité », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, 2509-0429 Volume 4, numéro 1, p. 87.

## 2) Les conflits familiaux

### a) Causes

Les tensions intergénérationnelles et les différends entre membres de la famille sont également des causes majeures d'échec de la transmission. Les causes de ces conflits intrafamiliaux sont multiples, ci-dessous en seront examinées quelques-unes.

Premièrement, les doubles casquettes rendent les entreprises familiales plus sujettes aux conflits. En effet, dans ce type d'entreprises, les membres d'une même famille doivent trouver des terrains d'entente aussi bien dans la sphère privée que professionnelle, avec l'impossibilité de séparer entièrement les deux. Cette fusion entre ces deux sphères est propice à une incapacité pour les membres de la famille à prendre du recul et peut mener à ce que des tensions liées à la sphère professionnelle empiètent sur la sphère privée et inversement<sup>86</sup>.

Ensuite, dans les entreprises familiales, l'interaction entre plusieurs générations favorise une mise en évidence particulièrement marquée de l'évolution des valeurs et des conceptions sociétales. Des thématiques contemporaines telles que la durabilité ou la diversité, désormais largement débattues au sein de la société, gagnent en importance et en visibilité. Cependant, la rapidité avec laquelle ces changements s'imposent rend leur appropriation souvent difficile pour les générations plus âgées, qui peuvent éprouver des réticences à en reconnaître la pertinence. Or, ces transformations ont des répercussions directes sur l'entreprise, que ce soit en matière de modèles économiques ou de processus opérationnels. Dès lors, cette dynamique évolutive constitue également un terrain propice à l'émergence de tensions intergénérationnelles<sup>87</sup>.

Enfin, les blocages émotionnels jouent un rôle central et peuvent accentuer ce phénomène de conflits familiaux. Comme l'explique l'entretien publié dans *Entreprendre & Innover*, les conflits de succession réveillent souvent des « remous très anciens » et les « non-dits familiaux » surgissent dans ces moments critiques, rendant difficile une gestion rationnelle des différends<sup>88</sup>.

### b) L'escalade du conflit ou l'échelle de Glasl<sup>89</sup>

Les conflits interpersonnels, qu'ils relèvent de la sphère professionnelle ou privée, tendent souvent à s'inscrire dans une dynamique d'escalade, souvent dénuée de rationalité et caractérisée par l'adoption de comportements potentiellement destructeurs.

---

<sup>86</sup> E. LANDOLT, « Conflits dans les familles d'entrepreneurs », UBS, 2021, disponible sur <https://www.ubs.com/microsites/impulse/fr/growth-talk/2021/how-to-avoid-conflicts-in-entrepreneurial-families.html>

<sup>87</sup> E. LANDOLT, *ibidem*.

<sup>88</sup> A. BORDAS *et al.*, « Croissance, transmission... une équipe pluridisciplinaire pour répondre aux problématiques des entreprises familiales », *Entreprendre & innover*, De Boeck, vol. 0(1), 2020, pp. 59-63.

<sup>89</sup> T. DELLA FAILLE, « L'escalade du conflit ou l'échelle de Glasl », Libre Eco, 2020, disponible sur <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2020/03/28/lescalade-du-conflit-ou-lechelle-de-glasl-2QLTXNHUYBA7JLT7A4OZHMKIWM/>

Cette dynamique a d'ailleurs été étudiée par Friedrich Glasl, qui a établi une théorie connue sous le nom de « l'escalade du conflit » ou « échelle de Glasl ». Cette théorie décrit neuf étapes en trois paliers<sup>90</sup>, allant du désaccord rationnel à la confrontation destructrice. L'objectif est d'éviter, grâce à des mécanismes de gouvernance, d'atteindre les stades irréversibles.

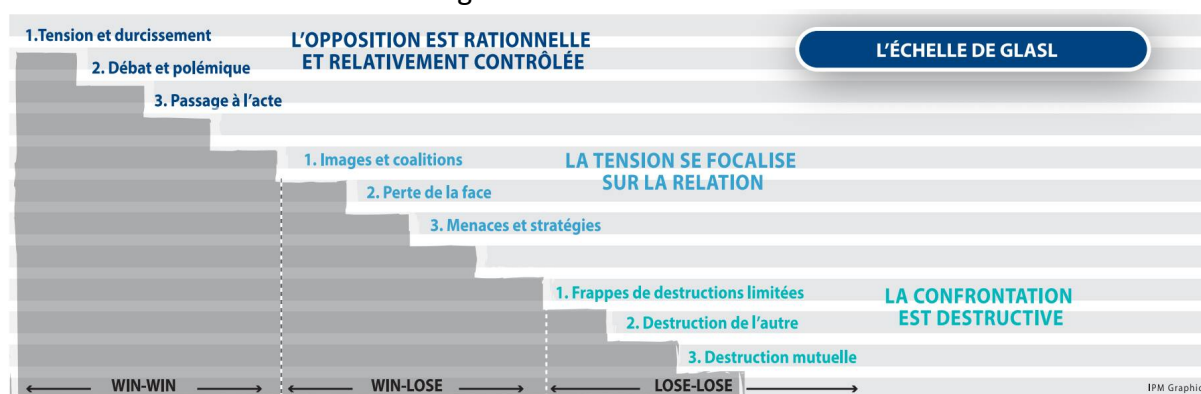
Dans le cadre du présent travail, où le conflit, familial en particulier, joue un rôle non négligeable, il est donc intéressant de passer cette théorie en revue.

Le premier palier de cette descente vers l'abîme est « l'opposition rationnelle et relativement contrôlée ». Lorsque l'on se trouve sur ce premier palier, un retour en arrière menant à une résolution du conflit reste possible (win-win).

Dans un second temps, lorsque le conflit ne se règle pas, arrive « la tension se focalisant sur la relation ». Ce deuxième palier est synonyme de durcissement du conflit, ce qui veut dire que chacun aura la volonté que son opposant y perde quelque chose, rendant la résolution plus difficile, mais toujours pas impossible (win-lose).

Enfin, lorsque ces deux premiers paliers sont malheureusement atteints, vient la phase de « confrontation destructrice ». Si les protagonistes atteignent ce dernier palier, plus aucun accord n'est possible (lose-lose).

Figure 2 : Échelle de Glasl<sup>91</sup>



### 3) Les difficultés liées à l'anticipation de la succession

La planification insuffisante est également un obstacle fréquent. Selon Guyot et Van Cutsem, beaucoup d'entreprises en Wallonie sont confrontées à des échecs de transmission en raison d'un manque d'anticipation, souvent lié à l'incapacité émotionnelle du cédant à envisager son

<sup>90</sup> Voy., figure 2.

<sup>91</sup> Image disponible sur <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2020/03/28/lescalade-du-conflit-ou-lechelle-de-glasl-2QLTXNHUYBA7JLT7A4OZHMKMIWM/>

retrait.<sup>92</sup> Cette situation est exacerbée par le fait que les enjeux successoraux sont souvent tabous au sein des familles, retardant ainsi la mise en place de solutions adaptées<sup>93</sup>.

#### **4) Le refus du dirigeant de passer la main**

De nombreux dirigeants familiaux, fortement identifiés à leur entreprise, éprouvent une grande difficulté à accepter l'idée de transmission, car celle-ci est souvent vécue comme une perte de pouvoir pour le dirigeant et peut également être vécue comme un rappel brutal que leur propre fin se rapproche<sup>94</sup>.

De plus, les dirigeants, entrepreneurs et innovants, ont souvent de fortes personnalités. Cependant, lorsqu'il est temps pour eux de quitter leur activité, leur besoin de reconnaissance peut s'avérer infini, entraînant le cédant à s'accrocher à ce qui était, sans se rendre compte du changement se produisant autour d'eux<sup>95</sup>. Ce phénomène peut se révéler être un réel blocage à la transmission, la compliquant fortement.

#### **5) L'érosion du sentiment d'appartenance**

À travers le temps et les générations, l'augmentation fréquente du nombre d'héritiers tend à diluer le sentiment d'appartenance au projet entrepreneurial initial. En effet, les repreneurs, moins connectés émotionnellement à l'entreprise fondatrice, peuvent privilégier leur intérêt personnel et financier au détriment du projet collectif<sup>96</sup>.

#### **6) Les contraintes fiscales et juridiques**

En outre, la transmission est aussi entravée par les obstacles d'ordre fiscal et juridique. En effet, une transmission familiale d'entreprise doit respecter les exigences juridiques habituelles propres à toute cession, y compris, dans une moindre mesure, lorsqu'il est question d'une transmission à titre gratuit<sup>97</sup>.

Cependant, la transmission familiale visera souvent à poursuivre des objectifs plus spécifiques, tels que « garantir la stabilité managériale pendant le temps nécessaire à la nouvelle génération de faire ses dents »<sup>98</sup> et « conserver le caractère familial de l'actionnariat »<sup>99</sup>. Il

---

<sup>92</sup> J-L. GUYOT et M. VAN CUTSEM, « La transmission d'entreprise en Wallonie : discours et enjeux », *Discussion papers n°1002*, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, 2010, pp.52-56.

<sup>93</sup> A. BORDAS et al., *op. cit.*, pp. 59-63.

<sup>94</sup> J-A MALAREWICZ, *op. cit.*, p.53.

<sup>95</sup> J-A MALAREWICZ, *ibidem*, p.49.

<sup>96</sup> J-A MALAREWICZ, *ibidem*, p.49.

<sup>97</sup> P. HERMANT et P-R VERBAYS, « La transmission de l'entreprise aux héritiers et le maintien du contrôle », Vanham & Vanham, 2024, p.2.

<sup>98</sup> V. SEPULCHRE, « Les techniques de maintien du contrôle familial », *R.P.P.*, 2018, p.96.

<sup>99</sup> P.MALHERBE, « Les principaux véhicules juridiques utilisés en Belgique. Comment transmettre l'entreprise familiale sans en perdre le contrôle ? », *Céder ou transmettre une PME familiale. Enjeux juridiques, financiers et fiscaux*, Vanham et Vanham, 2004, p.2.

faudra donc faire les choix appropriés, adaptés à chaque entreprise, en respectant les contraintes du droit des successions et en optimisant la charge fiscale<sup>100</sup>.

## **7) Alliances et émergence de blocs de résistance**

Enfin, au-delà des conflits intergénérationnels traditionnels, la transmission de l'entreprise familiale est souvent entravée par la formation de groupes d'intérêt intrafamiliaux, notamment entre conjoints, frères et sœurs ou branches familiales rivales<sup>101</sup>.

Ces blocs de résistance, fondés sur des liens affectifs renforcés ou sur des partages antérieurs du capital, peuvent cristalliser des désaccords anciens ou créer de nouvelles lignes de fracture, particulièrement visibles au moment de la succession. En effet, les tensions ne surgissent pas toujours entre les personnes directement impliquées dans ladite succession, mais peuvent être alimentées par des acteurs indirects, tels que les conjoints, dont l'influence est souvent sous-estimée<sup>102</sup>.

## **8) La loi des trois générations**

Il est également important d'attirer l'attention sur la loi des trois générations, à travers de laquelle la transmission intergénérationnelle dans les entreprises familiales est fréquemment abordée. Cette loi est un adage selon lequel « le père construit, le fils consolide et le petit-fils dilapide ». Si cette formule peut paraître caricaturale, elle repose néanmoins sur une réalité sociologique et historique bien documentée<sup>103</sup>.

Ladite loi illustre un constat sur les entreprises familiales, qui est que peu de ces entreprises parviennent à survivre durablement au fil des transmissions générationnelles. En effet, au-delà des atouts et des vulnérabilités propres aux entreprises familiales déjà citées en partie ci-dessus, les données relatives à la succession entre générations révèlent une disparition de ces structures au fur et à mesure que les générations se succèdent. Les statistiques s'accordent pour dire que la majorité des entreprises familiales ne franchissent pas le cap de la deuxième génération, tandis qu'environ neuf sur dix échouent à transmettre l'entreprise à la troisième<sup>104</sup>.

Comment expliquer une telle fragilité et surtout, comment certaines entreprises parviennent-elles à défier cette fatalité et à perdurer au-delà ? Dans cette optique, la mise en place de mécanismes formels de gouvernance et de transmission devient cruciale pour dépasser le seuil critique que représente souvent l'arrivée de la troisième génération<sup>105</sup>.

---

<sup>100</sup> P. HERMANT et P-R VERBAYS, *ibidem*, p.2.

<sup>101</sup> A. BORDAS *et al.*, *op. cit.*, p.61.

<sup>102</sup> A. BORDAS *et al.*, *op. cit.*, p.61.

<sup>103</sup> X, « Les enjeux de la transmission de l'entreprise familiale », Louvre banque privée, 2022, disponible sur [https://www.louvrebanqueprivée.fr/banque-privée/public/web/c\\_21911/les-enjeux-de-la-transmission-de-l-entreprise-familiale](https://www.louvrebanqueprivée.fr/banque-privée/public/web/c_21911/les-enjeux-de-la-transmission-de-l-entreprise-familiale)

<sup>104</sup> B. ALLALI, *op. cit.*, p.3.

<sup>105</sup> B. ALLALI, *op. cit.*, p.3.

## **II.- LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES FAMILIALES**

Afin d'encourager les dirigeants cédants à transmettre leur entreprise à la génération repreneuse et assurer la continuité des entreprises familiales, les trois Régions de la Belgique<sup>106</sup> ont instauré des régimes fiscaux avantageux pour la donation d'entreprise familiale ainsi qu'un taux préférentiel en cas de transmission par succession de ces mêmes entreprises familiales<sup>107</sup>.

### **A.- Limites**

Dans un souci de cohérence et de clarté, concernant les aspects successoraux et fiscaux de la transmission d'entreprise familiale, plusieurs limites sont à prendre en compte dans le cadre du présent exposé.

Premièrement, le présent travail se concentrera uniquement sur la Région Wallonne. Ce choix s'explique, d'une part, par la contrainte de longueur maximale imposée, et d'autre part, par le fait que les dirigeants d'entreprises familiales interrogés dans le cadre de cette recherche, sont tous établis en Wallonie. Cette focalisation sur la Région wallonne permet ainsi d'ancrer l'analyse dans un contexte concret et pertinent pour les répondants.

Ensuite, dans le cadre de ce travail, les aspects successoraux ne seront pas traités dans leur intégralité car ils ne sont pas le sujet principal de ce travail. Il a donc été nécessaire de faire des choix et de se concentrer sur les éléments essentiels liés à l'entreprise familiale, à savoir, comme mentionné juste avant, le régime fiscal avantageux qui lui est associé ainsi que les aspects successoraux les plus utilisés en pratique, c'est-à-dire la transmission par donation de l'entreprise familiale<sup>108</sup>.

### **B.- Transmission par donation de l'entreprise familiale**

#### **1) Aspects civils de la donation<sup>109</sup>**

Cette partie reprend l'ossature générale et certaines analyses développées par Manuel Gustin dans l'ouvrage « Transmettre une société : aspects juridiques, fiscaux et successoraux », tout en les intégrant dans une réflexion propre à la problématique juridique du présent travail.

##### ***a) Planification successorale***

La planification successorale est « l'ensemble de mécanismes permettant à une personne d'organiser, de son vivant, la manière dont les éléments constituant son patrimoine seront

---

<sup>106</sup> Région wallonne, Région flamande et Région de Bruxelles-capitale.

<sup>107</sup> E. TALMASSE, *Analyse comparative de la transmission d'entreprise familiale dans les trois régions de la Belgique*, Université de Liège, Matheo, 2021-2022, p.6.

<sup>108</sup> M. GUSTIN, *Titre III : Aspect de planification successorale*, in « Transmettre une société : aspects juridiques, fiscaux et successoraux », Anthemis, 2023, p.255

<sup>109</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, pp. 255-271.



transmis, au meilleur coût fiscal, aux personnes de son choix et dans les conditions qu'elle définit »<sup>110</sup>.

### ***b) Intérêt de la démarche***

La donation permet, tout d'abord, d'assurer la continuité de l'entreprise et d'éviter son démantèlement à la mort du dirigeant. Ensuite, cette planification permet de préparer le dirigeant repreneur, et s'inscrit dans une vision intergénérationnelle de l'entreprise. Finalement, cette démarche permet une optimisation fiscale et juridique lors de la transmission de l'entreprise, en permettant, par exemple, en raison du caractère progressif des droits de succession, de réduire le montant des droits successoraux à charge des héritiers sur les biens conservés par le défunt lors de la transmission des actions de la société par donation<sup>111</sup>.

### ***c) Caractéristiques***

En vertu de l'article 4.132, §2 du Code civil, la donation est « un contrat par lequel un donateur se dépouille actuellement et irrévocablement du bien donné, en faveur du donataire qui l'accepte »<sup>112 113</sup>.

La donation est une libéralité, qui peut être définie comme un « transfert de droit réel réalisé à titre gratuit et ayant pour effet l'enrichissement d'une partie corrélatif à l'appauvrissement d'une autre »<sup>114</sup>.

En résumé, la donation est un contrat et est valablement constituée à la réunion des trois éléments suivants. Le premier est l'intention libérale du donateur, c'est-à-dire la volonté d'enrichir le donataire sans contrepartie. Deuxièmement, la donation requiert l'acceptation du donataire, qui doit donc avoir connaissance de la volonté du donateur. Le troisième élément requis est le « transfert irrévocable d'éléments de patrimoine du donateur au donataire »<sup>115</sup>, ce qui veut dire que le donateur ne peut pas unilatéralement revenir sur une donation ayant été réalisée<sup>116</sup>.

Cependant, il existe une exception à ce principe d'irrévocabilité prévue à l'article 4.240 du Code civil en cas de donation entre époux, qui sont, quant à elles, toujours révocables. Ledit article est libellé de la manière suivante : « Toutes donations faites entre époux pendant le mariage autrement que dans leur convention matrimoniale, quoique qualifiées donations, sont toujours révocables. Cette révocation entraîne l'anéantissement des droits réels accordés par la donation »<sup>117 118</sup>.

---

<sup>110</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.255.

<sup>111</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.255-257.

<sup>112</sup> C.civ., art 4.132.

<sup>113</sup> M. GUSTIN, *op. cit.*, p.257.

<sup>114</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, pp. 257-258.

<sup>115</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.258.

<sup>116</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.258.

<sup>117</sup> C.civ., art 4.240,.

<sup>118</sup> M. GUSTIN, *op. cit.*, p.258.

#### ***d) Forme des donations***

Selon l'article 4.158 du Code civil, la donation est un contrat solennel et nécessite, à peine de nullité, un acte notarié<sup>119</sup>.

Cependant, certaines autres formes de donation peuvent être valides, tels que les dons manuels et les donations indirectes. Le don manuel est, comme son nom l'indique, la remise d'un bien meuble corporel tandis que les donations indirectes sont des « donations se réalisant par l'intermédiaire d'un acte neutre ». Le virement bancaire sans communication, c'est-à-dire sans en connaître sa cause, est la forme de donation indirecte la plus connue.<sup>120</sup>

Ensuite, il existe également la donation déguisée, qui requiert l'utilisation d'un acte à caractère supposément onéreux alors que dans l'intention des parties, cet acte est à titre gratuit. Par exemple, cela se manifeste lors d'une vente quand le vendeur, au moment où il devrait recevoir le prix, accorde une quittance à l'acheteur ou renonce purement et simplement à son droit de paiement<sup>121</sup>.

Les trois types de donations cités ci-dessus ne sont d'ailleurs pas automatiquement soumis à l'enregistrement. Toutefois, leur non-enregistrement expose les bénéficiaires à un risque fiscal, lié à l'application de la présomption de legs énoncée à l'article 7 du Code des droits de succession wallon en cas de décès soudain du donateur. Selon cette règle, une libéralité non enregistrée est présumée faire partie de la succession du donateur si celui-ci vient à décéder dans les cinq ans suivant l'opération, ce qui entraînerait l'intégration de la valeur des biens visés à la masse successorale, augmentant ainsi la base imposable aux droits de succession.<sup>122</sup>

Il est néanmoins possible de neutraliser cette présomption en procédant volontairement à l'enregistrement de la donation, si on craint le décès du donateur avant l'expiration du délai. Cependant, il est conseillé d'éviter d'attendre le dernier moment, en raison de la clause générale anti-abus en matière fiscale<sup>123</sup>.

#### ***e) Clauses courantes***

Diverses clauses peuvent encadrer l'exécution des donations afin de, par exemple, préciser les droits respectifs des parties ou encore imposer certaines charges aux donataires. Les parties disposent, pour ce faire, d'une grande liberté contractuelle. Toutefois, elles doivent respecter le principe d'irrévocabilité propre aux donations mentionné ci-dessus<sup>124</sup>.

Ces modalités peuvent être intégrées dans l'acte notarié de donation ou figurer dans un pacte séparé lorsqu'il s'agit d'une donation indirecte<sup>125</sup>.

---

<sup>119</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.258.

<sup>120</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.259.

<sup>121</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.259.

<sup>122</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, pp. 259-260.

<sup>123</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, pp. 259-261.

<sup>124</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.261.

<sup>125</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.261.

Certaines clauses types reviennent régulièrement en pratique, telles que la clause de retour conventionnel et la clause d'inaliénabilité.

La première, la clause de retour conventionnel, est prévue quand le donataire décède avant le donateur. Dans une telle hypothèse, les biens donnés ne seront pas transmis aux héritiers du donataire étant donné que cette clause permet que les biens transmis par donation réintègrent le patrimoine du donateur sans générer de charge fiscale<sup>126</sup>. Cela permet d'éviter, par exemple, dans le cadre d'une entreprise, que le parent survivant, potentiellement un gendre ou une belle-fille du donateur, exerce les droits de vote attachés à des titres transmis<sup>127</sup>. Enfin, cette clause peut être modulée selon les intentions des parties. Elle peut être inconditionnelle ou ne produire effet que si le donataire meurt sans descendance. Il est également possible de décider qu'elle s'appliquera automatiquement ou seulement si le donateur en manifeste la volonté dans un délai fixé, dans quel cas le retour est qualifié d'« optionnel »<sup>128</sup>.

La seconde, la clause d'inaliénabilité répond à une préoccupation fréquente du donateur, qui est d'empêcher que le donataire puisse vendre ou aliéner les biens transmis.<sup>129</sup> Il convient de noter que cette clause n'est opposable qu'aux parties du contrat. En d'autres termes, elle ne fait pas obstacle à une éventuelle saisie par les créanciers du donataire, qui peuvent toujours faire valoir leurs droits sur les biens en question<sup>130</sup>. Pour être juridiquement valable, une telle clause doit répondre à deux conditions. Premièrement, elle doit être limitée dans le temps. Généralement, la durée est fixée jusqu'au décès du donateur, mais elle peut également être limitée à la majorité du donataire<sup>131</sup>. Deuxièmement, elle doit reposer sur un motif légitime, tel que l'intérêt du donateur ou encore afin de protéger le donataire lui-même, notamment dans les situations de vulnérabilité ou d'immaturité<sup>132</sup>.

## **2) Aspects fiscaux de la donation<sup>133</sup>**

La présente section s'inspire de manière structurée du travail écrit de E. Talmasse : « Analyse comparative de la transmission d'entreprise familiale dans les trois régions de Belgique ». Le contenu a été réorganisé, reformulé et adapté au cadre de la transmission en Région wallonne, dans le contexte de ce travail.

### ***a) Le cadre légal et l'objectif du régime wallon***

Le régime fiscal préférentiel de donation a été introduit par la loi fédérale du 22 décembre 1998<sup>134</sup>.

---

<sup>126</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.261.

<sup>127</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.261.

<sup>128</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.261.

<sup>129</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.261.

<sup>130</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, pp. 262-263.

<sup>131</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.262.

<sup>132</sup> M. GUSTIN, *ibidem*, p.262.

<sup>133</sup> E. TALMASSE, *Analyse comparative de la transmission d'entreprise familiale dans les trois régions de la Belgique*, Université de Liège, Matheo, 2021-2022, p.8-15.

<sup>134</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.6.

La matière des droits de donation est régionalisée par la loi spéciale du 13 juillet 2001, sur base de laquelle la Région wallonne a adopté un régime préférentiel pour faciliter la transmission<sup>135</sup>.

L'objectif de ce régime est double. En premier lieu, il vise à éviter le démembrement d'entreprises viables au moment de la transmission et deuxièmement, il vise également à maintenir l'emploi local ainsi que la vitalité du tissu économique<sup>136</sup>.

Concernant la Région wallonne, les dispositions spécifiques aux donations d'entreprises se retrouvent aux articles 140bis à 140octies du Code des droits d'enregistrement de la Région wallonne. Selon l'article 140bis, une donation portant sur une entreprise familiale peut bénéficier d'un taux de 0 %, autrement dit, d'une exonération totale, moyennant le respect de certaines conditions, qui seront développées ci-dessous<sup>137</sup>.

### ***b) Champ d'application***

Le champ d'application de ce régime inclut deux types de biens pouvant être concernés par l'exonération.

En premier lieu, le dirigeant wallon voulant transmettre son entreprise individuelle, c'est-à-dire une entreprise dont l'activité est exercée par une personne physique, peut bénéficier de ce régime avantageux à certaines conditions. Selon l'article 140bis, §1<sup>er</sup>, 1° du Code des droits d'enregistrement de la Région wallonne, la donation doit être constatée par acte authentique et doit porter sur une universalité de biens, une branche d'activité ou un fonds de commerce exploité par le donateur, seul ou avec d'autres, à titre professionnel. A fortiori, l'entreprise sur laquelle porte la donation doit exercer une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole, forestière ou libérale<sup>138 139</sup>.

Le deuxième type de biens visé par ces dispositions est l'entreprise en société et plus spécifiquement, les titres ou créances de ladite société. L'article 140bis, §1<sup>er</sup>, 2° est d'ailleurs libellé comme suit :

« 2° la transmission à titre gratuit d'un droit réel sur :

a) des titres d'une société dont le siège de direction effective est situé dans un Etat membre de l'Espace économique européen et qui exerce, elle-même ou elle-même et ses filiales, une activité industrielle, commerciale, artisanale, agricole ou forestière, une profession libérale ou une charge ou office, à titre principal sur une base consolidée pour la société et ses filiales, pour l'exercice comptable en cours de la société et pour chacun des deux derniers exercices comptables de la société clôturés au moment de l'acte authentique de la donation ;

b) des créances sur une société visée au a) qui précède. »<sup>140</sup>

---

<sup>135</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.6.

<sup>136</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.6.

<sup>137</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.8.

<sup>138</sup> C.enreg., art 140bis.

<sup>139</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, pp.9-11.

<sup>140</sup> C.enreg., art 140bis.

Concrètement, la société doit exercer une activité admissible et avoir son siège de direction effectif dans un État membre de l'Espace économique européen<sup>141</sup>.

Il est également important de noter que tous les types de droits de droits réels, qu'il s'agisse de la pleine propriété, de la nue-propriété ou de l'usufruit, sont admis dans le champ d'application de cette exonération<sup>142</sup>.

### **c) Conditions d'octroi**

Pour bénéficier du taux zéro, les conditions suivantes, qui peuvent être retrouvées à l'article 140bis, §2 du code précité, doivent être réunies le jour de la donation<sup>143</sup>.

#### **1. Condition d'emploi : Art 140bis, §2, 1°**

La condition d'emploi est la première condition à respecter. L'article 140bis, §2, 1° énonce que l'entreprise, qu'elle soit individuelle ou sociétaire, occupant « dans l'Espace Economique Européen du personnel engagé sous contrat de travail, à la date de l'acte authentique de la donation »<sup>144</sup> ou « dans laquelle le ou les exploitants et leur conjoint, leur cohabitant légal, leurs parents au premier degré et alliés, sont la seule main d'œuvre occupée dans l'entreprise dans l'Espace Economique Européen, et sont affiliés auprès d'une caisse d'assurance sociale pour travailleurs indépendants, à la date de l'acte authentique de la donation »<sup>145</sup> peut, moyennant également la réunion des autres conditions, bénéficier de la réduction.

#### **2. Condition de participation : Art 140bis, §2, 2°**

Tout d'abord, il est important de noter que la condition de participation ne s'applique qu'au deuxième type de bien visé par ces dispositions, les sociétés. En résumé, cette condition requiert que le donateur transmette au moins 10 % des droits du vote et qu'il conclue un pacte d'actionnaires garantissant 50 % des droits de vote si l'ensemble des titres transmis lors de la donation représente moins de 50 % des droits de vote à l'assemblée générale<sup>146147</sup>. Le pacte d'actionnaires sera d'ailleurs plus amplement développé ultérieurement.

Toutefois, cette condition n'est pas applicable « lorsque l'ensemble des droits de vote à l'assemblée générale détenus par le donateur »<sup>148</sup> ou un membre de sa famille « atteint au moins 50 % au jour de la donation »<sup>149</sup>.

#### **3. Condition de forme : Art 140bis, §2, 3°**

---

<sup>141</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, p.11-12.

<sup>142</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.10.

<sup>143</sup> C.enreg., art 140bis.

<sup>144</sup> *Ibidem*.

<sup>145</sup> *Ibidem*.

<sup>146</sup> *Ibidem*.

<sup>147</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, p.13.

<sup>148</sup> C.enreg., art 140bis.

<sup>149</sup> *Ibidem*.

La troisième condition est une condition de forme, applicable aussi bien aux entreprises individuelles qu'aux sociétés, qui requiert la remise « au receveur compétent une attestation délivrée par le Gouvernement de la Région wallonne qui confirme que les conditions requises sont remplies pour les donataires y mentionnés »<sup>150</sup>.

***d) Conditions de maintien : Art 140quinquies***

L'entreprise ou la société, afin de continuer de bénéficier de ce tarif avantageux, doit respecter les conditions de maintien durant au moins cinq ans, à partir de l'acte authentique de donation.<sup>151</sup> À défaut, sauf cas de force majeure, en cas de non-respect de ces exigences, l'article 140quinquies prescrit en son deuxième paragraphe, que le continuateur sera redevable des droits de donation ordinaires, tels qu'ils sont décrits aux articles 131 et suivants du Code sur les enregistrements de la Région wallonne<sup>152 153</sup>.

En premier lieu, l'entreprise doit poursuivre une activité autorisée, c'est-à-dire une des activités citées dans l'article 140bis. Cependant, cette activité peut être différente de celle exercée au moment de la donation tant qu'elle reste reprise dans ledit article<sup>154</sup>.

La deuxième condition impose que la main d'œuvre, que ce soit des employés ou des membres de la famille exploitants, doit être maintenue à 75 % en moyenne.<sup>155</sup> L'article 140quinquies §1, 2° précise que « cette moyenne est calculée en divisant par 5, le total des moyennes annuelles des unités de temps plein pour les cinq années précitées »<sup>156</sup>.

Troisièmement, les avoirs investis dans l'entreprise ou le capital de la société ne peuvent être réduits par des distributions ou des prélèvements<sup>157</sup>.

Quant à la quatrième condition, l'article 140quinquies, §1, 4° impose que les continueurs fournissent une déclaration du respect des conditions à l'issue des cinq années. Cette déclaration doit être envoyée au receveur compétent, c'est-à-dire, le receveur du bureau qui a enregistré l'acte de donation<sup>158</sup>.

Cinquièmement, les continueurs doivent pouvoir justifier à tout moment du respect des conditions à la demande de l'administration<sup>159</sup>.

---

<sup>150</sup> C.enreg., art 140bis.

<sup>151</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, p.14.

<sup>152</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.15.

<sup>153</sup> C.enreg., art 140quinquies.

<sup>154</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, p.14.

<sup>155</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.14.

<sup>156</sup> C.enreg., art 140quinquies.

<sup>157</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, p.14.

<sup>158</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.14.

<sup>159</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.14.

### ***e) Restrictions spécifiques***

Tout d'abord, l'article 140bis, §1<sup>er</sup>, 2° décrit un traitement particulier réservé aux terres agricoles, pour lesquelles un taux réduit de 3 % est prévu pour la part excédant 150 hectares, à conditions notamment que le donataire soit un membre de la famille ou l'exploitant.

Enfin, il existe une dernière condition en lien avec les bâtiments concernant seulement les entreprises individuelles. Selon l'article 140quinquies, §1, 5°, deuxième alinéa, « ce droit réduit n'est également maintenu, qu'à la condition que ces biens immeubles ne soient pas affectés à l'habitation, partiellement ou totalement, pendant une durée ininterrompue de cinq ans à compter de la date de l'acte authentique de la donation »<sup>160</sup>.

## **C.- Transmission par succession de l'entreprise familiale**

La transmission successorale d'une entreprise familiale à la suite du décès de son dirigeant constitue un danger pour la continuité de l'entreprise. Les deux causes principales sont la multiplication de l'actionnariat et la vente de l'entreprise qui pourrait se produire pour payer les droits de succession ou encore le reste de l'héritage. Le patrimoine d'une personne décédant sans testament est liquidé selon les règles prévues par la loi, ce qui engendre que chaque héritier héritera d'une part indivisible en nature de tous les actifs du défunt, en ce compris l'entreprise familiale<sup>161</sup>.

### **1) Bref historique<sup>162</sup>**

Le 8 août 1980, une loi fédérale relative aux propositions budgétaires introduit un taux réduit pour les droits de succession lors de la transmission d'une entreprise familiale.

Ensuite, la compétence en matière de droit des successions a été transférée aux Régions en 1989, par la loi spéciale du 16 janvier 1989.

### **2) Aspects civils de la succession**

La planification successorale, comme définie ci-dessus, s'apparente à tous les mécanismes qu'une personne peut prévoir de son vivant afin d'organiser au mieux la transmission de ses biens dans le respect des différentes dispositions légales impératives, telle que la réserve héréditaire par exemple. Ces mécanismes sont nombreux et comprennent notamment le testament ou encore le contrat de mariage<sup>163</sup>.

Bien que très intéressants, ces mécanismes, pour les raisons expliquées précédemment ne seront pas examinés dans le cadre du présent travail. En revanche, le pacte successoral fera, quant à lui, l'objet d'un développement plus approfondi dans la section suivante.

---

<sup>160</sup> C.enreg., art 140quinquies.

<sup>161</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, p.29.

<sup>162</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.6

<sup>163</sup> M. GUSTIN, *op. cit.*, p.255.

### **3) Aspects fiscaux de la succession**

Sur le plan fiscal, chaque héritier devra s'acquitter des droits de succession calculés sur la valeur nette de la part qui lui revient. Toutefois, pour soutenir la pérennité de ces structures entrepreneuriales, comme pour la donation, la Région wallonne a prévu un régime préférentiel. Ce régime vise à éviter la fragmentation du patrimoine, la disparition d'entreprises viables ou la vente forcée d'actifs pour payer les droits de succession<sup>164</sup>.

#### ***a) Dispositions applicables***

En vertu de l'article 5, §2, 4° de la loi spéciale du 16 janvier 1989 relative au financement des Communautés et des Régions, la législation applicable est celle de la région sans laquelle le défunt a eu son domicile fiscal le plus longtemps durant les cinq dernières années précédant son décès<sup>165</sup>. Sur cette base, la région wallonne a adopté un régime fiscal favorable en matière successorale<sup>166</sup>.

Ce régime de faveur est encadré par les articles 60bis à 60octies du Code des droits de succession de la Région wallonne, qui sont structurés de la même manière que les articles 140bis et suivants du Code des droits d'enregistrement wallon, développés dans la section précédente. Cette structure similaire est due à l'harmonisation des règles sur la transmission des entreprises par donation et par succession. Pour cette raison, la transmission par succession sera passée en revue plus brièvement que la transmission par donation<sup>167</sup>.

#### ***b) Taux d'imposition applicable***

Selon l'article 60bis du code précité, la transmission successorale d'une entreprise familiale peut bénéficier d'un taux d'imposition nul en matière de droits de succession et de mutation<sup>168</sup>. Cette exonération s'applique aussi bien aux transmissions d'entreprises individuelles qu'à celle de sociétés, sans distinction de degré de parenté entre le défunt et ses héritiers. Ce choix législatif vise à garantir l'indépendance de la mesure à l'égard des structures familiales, et à se concentrer sur la continuité économique de l'activité, quelles que soient les personnes qui en assurent la reprise<sup>169</sup>.

#### ***c) Biens concernés par l'exonération, conditions d'octroi et conditions de maintien***

Comme précisé précédemment, le régime de transmission par succession ayant été aligné sur celui de la donation en Région wallonne, il convient de se référer à la section précédente pour la description détaillée des biens concernés par l'exonération.

---

<sup>164</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, p.29.

<sup>165</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p. 30.

<sup>166</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, p.6.

<sup>167</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, pp.30-31.

<sup>168</sup> C.succ., art 60bis.

<sup>169</sup> E. TALMASSE, *op. cit.*, pp.30-31.



Pour la même raison, les conditions d’octroi (article 60bis) ainsi de maintien (article 60quinquies) de ce régime, restent ici applicables mutatis mutandis.<sup>170</sup>

En Région wallonne, la jurisprudence a, d’ailleurs, récemment pris position en faveur d’une interprétation économique des conditions du taux zéro. Les faits sont les suivants : des héritières d’une société holding ont introduit une demande d’obtention d’attestation pour bénéficier du régime favorable de l’article 60bis du Code des droits de succession mais « leur réclamation a été rejetée par décision du département du Contentieux et du Support juridique du Service Public de Wallonie Finances, qui a estimé que les conditions prescrites par l'article 60bis du Code des droits de succession n'étaient pas remplies au motif notamment que le libellé de cet article, « en précisant que l'activité doit être exercée par la société elle-même ou par la société ET ses filiales et non par la société OU ses filiales, implique nécessairement que l'activité soit au moins également exploitée par la société-mère »<sup>171</sup>. Le premier juge s’étant prononcé en faveur des héritières, la Région wallonne a interjeté appel.

La Cour d’appel de Liège, dans son arrêt du 15 novembre 2023, a jugé que même une holding familiale « pure », c’est-à-dire sans activité propre, ni employés, peut bénéficier de l’exonération de droits de succession, pour autant que son groupe remplisse les conditions d’activité et d’emploi. La cour a estimé qu’il faut considérer la holding et ses filiales comme une seule entreprise. Ainsi, si les filiales exercent une activité industrielle ou commerciale et occupent du personnel, l’absence d’activité de la holding n’empêche pas l’octroi du taux 0 %. Cette décision, conforme à l’esprit de la réforme fiscale wallonne, sécurise l’utilisation des sociétés holding dans la transmission familiale. Cependant, l’administration fiscale wallonne a introduit un pourvoi en cassation contre cet arrêt, il reste donc à voir si la Cour de cassation confirmera le verdict rendu par la Cour d’appel<sup>172</sup>.

---

<sup>170</sup> E. TALMASSE, *ibidem*, pp.30-31.

<sup>171</sup> Liège (9<sup>e</sup> ch. A), , n°2022/RG/1033, 15 novembre 2023, disponible sur [https://expert.taxwin.be/fr/tw\\_juri/document/apliege20231115-2022-rg-1033-fr](https://expert.taxwin.be/fr/tw_juri/document/apliege20231115-2022-rg-1033-fr).

<sup>172</sup> *Ibidem*.

### **III.- LES CLAUSES DE GOUVERNANCE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES**

Dans le cadre des entreprises familiales, la gouvernance revêt une importance particulière afin de réguler et articuler le croisement des sphères familiale et entrepreneuriale. À mesure que l'actionnariat se diversifie avec les générations, la formalisation des règles internes devient indispensable pour assurer la continuité des entreprises familiales. Dans cette optique, les clauses de gouvernance sont des outils qui sont souvent utilisés afin de faciliter la transmission. En effet, ces mécanismes, mis en place en amont de la transmission, permettent d'éviter les conflits d'intérêt, de garantir la cohésion familiale afin de préserver le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils constituent ainsi des leviers stratégiques majeurs pour accompagner les transitions générationnelles et assurer la longévité des entreprises familiales<sup>173</sup>.

L'analyse de ces clauses est donc pertinente dans le cadre du présent travail.

#### **A.- Le pacte d'actionnaires**

Dans les entreprises familiales, la transmission du pouvoir et du patrimoine s'accompagne d'enjeux émotionnels et stratégiques complexes, comme expliqué ci-dessus. Au fil des générations, l'élargissement du cercle des actionnaires, l'apparition de branches familiales divergentes ou l'implication inégale des membres de la famille dans la gestion de l'entreprise peuvent être sources de tensions, voire de conflits. Pour y répondre, les pactes d'actionnaires constituent un outil contractuel clé de la gouvernance d'entreprise. Il sera d'ailleurs constaté que ces pactes sont des mécanismes utilisés par les dirigeants interrogés. En effet, ils permettent d'anticiper ces situations en fixant des règles de fonctionnement spécifiques à la famille actionnaire. En ce sens, le pacte d'actionnaires contribue à préserver la cohésion familiale autour du projet entrepreneurial et à encadrer la transmission dans une logique de pérennité. Ce mécanisme de gouvernance préventif est donc particulièrement adapté aux spécificités des entreprises familiales.

##### **1) Définition**

Le pacte d'actionnaires peut être défini comme un « contrat conclu entre les différents associés ou actionnaires d'une société qui a pour objet de définir et d'aménager les relations entre les associés et qui permet également de résoudre les conflits entre actionnaires ou associés par la mise en place de procédure tant préventives que curatives »<sup>174</sup>.

##### **2) Intérêt**

Les raisons justifiant la rédaction d'un tel pacte sont nombreuses.

---

<sup>173</sup> B. ALLALI, « Secrets des entreprises familiales à forte longévité », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, 2509-0429 Volume 4, numéro 1, p.87.

<sup>174</sup> UCM Mouvement, « Le pacte d'associés », 2017, disponible sur <https://www.ucmmouvement.be/Nos-conseils-juridiques/2017/Le-pacte-d-associes-si-vous-voulez-la-paix-preparez-la>.

Tout d'abord, le pacte d'actionnaires, étant un outil contractuel complémentaire aux statuts, permet aux signataires de structurer leurs relations internes de manière souple et peut même être confidentiel, contrairement aux statuts. De plus, cet instrument facilite la prévention des conflits, en définissant, par exemple, les règles de prises de décision, les modalités de cession des actions, ou encore la répartition des rôles entre les actionnaires. Il peut également encadrer la communication entre les associés ou à l'égard de tiers, ainsi que prévoir des mécanismes précis de gouvernance<sup>175</sup>.

Ensuite, ce type de convention repose sur le principe de la liberté contractuelle, bien que celle-ci ne soit pas absolue. En effet, elle est notamment encadrée par les principes généraux du droit des obligations, par certaines dispositions relevant du Code des sociétés et des associations et par les règles de clauses abusives B2B<sup>176</sup>.

Un troisième avantage est que le pacte d'actionnaires, à l'inverse des statuts qui doivent faire l'objet d'une publication aux Annexes du Moniteur belge, ne doit pas être publié<sup>177</sup>.

### **3) Moment opportun de rédaction**

Idéalement, il est conseillé de rédiger et conclure un pacte d'actionnaires dès la constitution de la société afin d'anticiper et de prévenir les potentiels conflits qui pourraient survenir dans le futur. Cependant, il est possible de conclure un tel pacte à tout moment, au cours de la vie de ladite société<sup>178</sup>.

Une particularité constatée lors des interviews menées auprès des différents dirigeants d'entreprises familiales est qu'aucun pacte d'actionnaires n'a été rédigé au moment de la constitution de l'entreprise.

### **4) Forme**

Le pacte d'actionnaires constitue un instrument distinct des statuts, bien qu'il soit souvent utilisé en complément de ceux-ci. Contrairement aux statuts, qui doivent obligatoirement respecter les formes prévues par le CSA, le pacte offre aux parties une liberté de forme plus grande, même si sa rédaction écrite demeure recommandée. Par ailleurs, les signataires disposent d'une large autonomie quant à la détermination de son contenu, sous réserve des limites légales qui seront évoquées ci-dessous, et peuvent l'adapter librement en fonction de l'évolution de l'actionnariat, notamment à l'occasion de l'arrivée ou du départ d'un associé<sup>179</sup>.

---

<sup>175</sup>J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, « Le pacte d'associés ou d'actionnaires : intérêts, clauses et pièges à éviter », *Tips & Tricks*, VOL.35 LAWELLMCMILLER, 2023, p.2.

<sup>176</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p.2.

<sup>177</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p.2.

<sup>178</sup> UCM Mouvement, *op. cit.*

<sup>179</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *op. cit.*, p.5.

## 5) Dispositions légales pertinentes

### *a) Code civil*

Le pacte d'actionnaires doit se conformer aux règles du droit des obligations, retrouvées dans le Livre 5 du Code civil. Afin de respecter les contraintes de volume imposées à ce travail, seuls les articles généraux et essentiels du livre 5 seront abordés.

En particulier, l'article 5.14 du Code civil consacrant la liberté contractuelle est pertinent. En effet, ce principe permet aux parties signataires du pacte d'actionnaires de « donner le contenu de leur choix au contrat, pourvu qu'il satisfasse aux conditions de validité prévues par la loi »<sup>180</sup>. Ces conditions de validité sont énumérées à l'article 5.27 dudit code et sont énumérées comme suit : le consentement libre et éclairé de chaque partie, la capacité de chaque partie de contracter, un objet déterminable et licite et enfin, une cause licite. Ces quatre conditions cumulatives sont applicables aux conventions d'actionnaires<sup>181</sup>.

Ensuite, conformément à l'article 5.103 du Code civil, « le contrat ne fait naître des obligations qu'entre les parties »<sup>182</sup>. En effet, selon le principe de relativité interne des contrats, la portée juridique des conventions d'actionnaires est restreinte car ces accords ne lient que les signataires et les personnes qui y adhèrent ultérieurement, les rendant inopposables aux tiers. Par conséquent, pour que ces conventions puissent être valablement opposées à la société elle-même, il est essentiel que celle-ci ait formellement adhéré à la convention, et non seulement les actionnaires de cette société. Dans le cas contraire, si un organe de la société adopte une décision en contradiction du pacte d'actionnaires, cette décision demeurera valable et ne pourra pas être annulée sur cette base. Quant aux tiers, ils ne peuvent ni être contraints par les obligations issues d'une telle convention, ni revendiquer les droits qui en découlent, si ce n'est que de la reconnaissance de son existence<sup>183</sup>.

### *b) Code des sociétés et des associations*

Le Code des sociétés et des associations<sup>184</sup>, depuis son entrée en vigueur, a introduit certaines évolutions notables en la matière.

En premier lieu, dans ses articles 5:14 (SRL), 6:15 (SC) et 7:16 (SA), le CSA redéfinit la portée des clauses léonines, en limitant désormais leurs interdictions aux seules stipulations qui attribuent l'intégralité des bénéfices à un seul actionnaire ou qui excluent un ou plusieurs d'entre eux du partage des profits. En effet, contrairement à la disposition antérieure contenue dans l'article 32 alinéa 2 de l'ancien Code des sociétés qui assimilait à une clause léonine toute stipulation exonérant certains associés de la contribution aux pertes, le CSA ne s'oppose en rien à ce que les actionnaires puissent contractualiser un mécanisme leur

---

<sup>180</sup> C.civ., art 5.14.

<sup>181</sup> C.civ., art 5.27.

<sup>182</sup> C.civ., art 5.103.

<sup>183</sup> P. HERMANT et P-R VERBAYS, « La transmission de l'entreprise aux héritiers et le maintien du contrôle », *Vanham & Vanham*, 2024, p.13.

<sup>184</sup> Ci-après, CSA.

garantissant de récupérer leur mise, via une option de vente par exemple. Les actionnaires-investisseurs peuvent donc, par ce biais, éviter d'être soumis au risque de l'entreprise<sup>185</sup>.

Ensuite, par son article 7:56, le CSA confirme la possibilité pour les associés de conclure des accords portant sur l'exercice de leur droit de vote au sein des sociétés anonymes. Ceux-ci peuvent, par exemple, s'engager à adopter une position commune lors d'un vote ou à s'abstenir dans certaines situations. En effet, une avancée significative du CSA réside dans la suppression de l'obligation, autrefois prévue, de justifier ces conventions par un intérêt social. Désormais, il suffit qu'elles ne soient pas contraires à cet intérêt. De plus, la validité d'une telle convention s'évalue uniquement au moment de sa conclusion. Cependant, le caractère temporaire de ces engagements reste toutefois impératif car à défaut, la sanction sera la nullité de la convention. En outre, selon le deuxième alinéa de l'article 7:56, certaines conventions sont automatiquement réputées nulles, telles que celles imposant à un actionnaire de suivre les instructions de la société, d'une filiale ou de leurs organes, ou encore celles imposant d'approuver systématiquement les décisions émanant des organes sociaux<sup>186</sup>.

Troisièmement, en matière de sociétés anonymes, l'article 7:45 du CSA confirme que la libre transmissibilité des titres demeure la règle, mais elle peut être restreinte par les statuts, les conditions d'émission ou une convention extrastatutaire. L'article 7:78 du code précité encadre spécifiquement trois types de clauses : l'inaliénabilité, l'agrément et la préemption<sup>187</sup>. Ces clauses seront abordées ultérieurement.

Enfin, le CSA, en son article 7:32, 3°, et comme exposé précédemment, précise qu'une cession d'actions en violation de restrictions figurant dans des statuts régulièrement publiés est inopposable à la société et aux tiers, même si ces restrictions n'apparaissent pas dans le registre des actions. À l'inverse, les limitations issues d'une convention d'actionnaires ne sont opposables qu'aux signataires. Pour les rendre effectives envers les tiers ou la société, il est conseillé d'intégrer ces restrictions dans les statuts ou de les inscrire dans le registre des actions. En l'absence de publication ou de signature par la société, seul un cas de complicité du tiers acquéreur pourrait permettre d'invoquer la violation de la convention, à condition de démontrer que celui-ci avait ou aurait dû avoir connaissance des obligations contractuelles non respectées<sup>188</sup>.

### *c) Code de droit économique*

Comme dit ci-dessus, bien que les parties disposent d'une grande liberté contractuelle, celles-ci doivent également respecter les dispositions liées aux clauses abusives B2B<sup>189</sup> lors de la rédaction ou de la négociation d'un pacte d'actionnaires entre professionnels<sup>190</sup>.

---

<sup>185</sup> C. KEMPENEERS, « L'influence des nouvelles règles sur les conventions d'actionnaires », Droit belge, disponible sur [https://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=844#:~:text=Le%20CSA%20maintient%20la%20possibilit%C3%A9,abstenir%20de%20voter%20certaines%20r%C3%A9solutions%20](https://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=844#:~:text=Le%20CSA%20maintient%20la%20possibilit%C3%A9,abstenir%20de%20voter%20certaines%20r%C3%A9solutions%20)

<sup>186</sup> C. KEMPENEERS, *ibidem*.

<sup>187</sup> C. KEMPENEERS, *ibidem*.

<sup>188</sup> C. KEMPENEERS, *ibidem*.

<sup>189</sup> Business to business, signifie les relations entre entreprises.

<sup>190</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *op. cit.*, p.2.

Ces règles de clauses abusives ont été introduites par la loi du 4 avril 2019 et intégrées dans le Code de droit économique<sup>191</sup>, plus précisément dans son Livre 4, Titre 3, Chapitre 3, qui prévoit que certaines clauses sont réputées abusives et donc interdites ou susceptibles d'être annulées. Cette nouvelle législation vise à équilibrer les relations contractuelles, historiquement dominées par les principes classiques de la liberté contractuelle et de la force obligatoire des conventions<sup>192</sup>.

Tout d'abord, d'après l'article VI.91/3 du CDE, une clause est considérée comme abusive lorsqu'elle crée, seule ou en combinaison avec d'autres stipulations, un déséquilibre manifeste entre les droits et obligations des cocontractants. Pour identifier ce déséquilibre, le juge est invité à procéder à une analyse comparative globale des avantages et charges contractuelles des deux parties, en tenant compte, entre autres, de la nature des prestations concernées ou du contexte dans lequel le contrat a été conclu<sup>193</sup>.

Deuxièmement, l'article VI.91/4 du CDE établit une série de stipulations interdites de manière absolue. Cette liste est connue sous le nom de « Liste noire ». Ces clauses, énumérées précisément dans l'article précité, sont réputées gravement contraires à l'équilibre contractuel et donc nulles de plein droit<sup>194</sup>.

Enfin, l'article VI.91/5 du CDE dresse une « Liste grise » de clauses qui, bien qu'elles ne soient pas systématiquement nulles, sont présumées déséquilibrées. Cette présomption peut toutefois être renversée si l'on démontre qu'elles ne créent pas de déséquilibre significatif dans le contrat<sup>195</sup>.

Dans le cadre d'un pacte d'actionnaires, les signataires doivent donc éviter toute clause qui pourrait être en contradiction avec ce régime de clauses abusives. Ce respect du cadre légal est essentiel pour assurer la validité du pacte et prévenir tout risque d'annulation judiciaire<sup>196</sup>.

## **6) Clauses régulièrement retrouvées dans un pacte d'actionnaires**

### ***a) Clauses encadrant la gestion de la société***

L'un des objectifs fondamentaux du pacte d'actionnaires est de garantir des relations stables et équilibrées entre les associés, en limitant les risques de blocage institutionnel ou de conflit interne, susceptibles de compromettre la pérennité de l'entreprise<sup>197</sup>.

---

<sup>191</sup> Ci-après, CDE.

<sup>192</sup> P. DEMOLIN, C. BARTHELEMY, « Les clauses abusives dans le contrat de franchise », Droit belge, 2021, disponible sur [https://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=16&id=908](https://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=16&id=908)

<sup>193</sup> P. DEMOLIN, C. BARTHELEMY, *ibidem*.

<sup>194</sup> P. DEMOLIN, C. BARTHELEMY, *ibidem*.

<sup>195</sup> P. DEMOLIN, C. BARTHELEMY, *ibidem*.

<sup>196</sup> X, « Comment assurer la validité de votre pacte d'actionnaires : conseils d'experts en droit des affaires », ACBM Avocats, disponible sur <https://www.acbm-avocats.com/comment-assurer-la-validite-de-votre-pacte-dactionnaires-conseils-dexperts-en-droit-des-affaires/#:~:text=Un%20pacte%20d'actionnaire%20ne,et%20être%20claires%20et%20compréhensibles.>

<sup>197</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *op. cit.*, p.3.

Ce type de pacte peut également déterminer les modalités spécifiques de prise de décision dans la société. Il est par exemple possible de prévoir que certains associés bénéficient de droits particuliers sur des sujets déterminés, même s'ils ne disposent pas de la majorité des voix. Cela peut, par exemple, prendre la forme d'un droit de veto<sup>198</sup>.

Le pacte peut également contenir des engagements de vote anticipés. Ceux-ci permettent aux parties de s'accorder à l'avance sur des résolutions futures, telles que le maintien ou la suspension du versement de dividendes pendant une période définie, des décisions relatives à des investissements, à des embauches stratégiques ou encore à des augmentations de capital<sup>199</sup>.

### ***b) Clauses relatives à la détention et à la cession des actions***

Un autre apport essentiel du pacte est de réguler la circulation des titres, particulièrement dans le but de conserver un actionnariat cohérent et maîtrisé, notamment en cas de cession.

À ce titre, plusieurs types de clauses peuvent être envisagées.

Un premier type est la clause de préemption, qui est une priorité d'achat donnée aux signataires du pacte en cas de projet de cession par l'un d'entre eux.

Ensuite, une clause d'inaliénabilité peut également être insérée. Cette clause est une interdiction temporaire de vendre les actions, afin de stabiliser l'actionnariat.

Troisièmement, la mise en place d'une clause d'agrément, se traduisant comme la nécessité d'obtenir l'accord des autres actionnaires pour l'entrée d'un nouveau partenaire, est également possible.

En outre, il existe également les clauses de droit de suite, qui permettent à un associé minoritaire d'exiger d'être également cédé si un associé majoritaire vend sa participation à un tiers.

Enfin, les clauses d'obligation de suite autorisent un actionnaire majoritaire à forcer les minoritaires à céder leurs actions à un acquéreur qui souhaite obtenir la totalité du capital<sup>200</sup>.

### ***c) Clauses complémentaires***

Le pacte peut, en outre, inclure des clauses accessoires mais stratégiques selon le contexte, telles que une clause de confidentialité, une clause de non-concurrence, une clause d'exclusivité, une clause sur la répartition des bénéfices ou encore une clause sur la propriété intellectuelle<sup>201</sup>.

## **7) Violation du pacte d'actionnaires**

Conformément aux sanctions du droit des obligations, en cas d'inexécution par l'un des signataires, celui-ci pourra voir sa responsabilité contractuelle engagée, avec pour sanction

---

<sup>198</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p.3.

<sup>199</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p.3.

<sup>200</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, pp. 3-4.

<sup>201</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p. 4.

principale, l'octroi de dommages et intérêts, au profit de la partie lésée. Cette réparation peut être demandée à tout auteur de la violation, dès qu'un préjudice est établi<sup>202</sup>.

Pour renforcer l'effectivité du pacte, il est fréquent d'y insérer une clause pénale. Celle-ci permet de prévoir à l'avance le montant de l'indemnisation en cas de manquement, évitant ainsi toute incertitude sur les conséquences financières d'une violation<sup>203</sup>.

Il faut néanmoins souligner que la mise en œuvre forcée des engagements prévus dans le pacte peut se heurter à plusieurs limites, notamment en raison du régime strict des nullités et de la nécessité de préserver les droits des tiers de bonne foi. C'est pourquoi. Une rédaction rigoureuse et juridiquement sécurisée du pacte est essentielle. Il est tout à fait possible, dans le respect du droit des sociétés, de prévoir des mécanismes spécifiques permettant d'en assurer l'exécution et d'inciter les parties à respecter les obligations qui en découlent<sup>204</sup>.

## **8) Le pacte d'actionnaires dans les entreprises familiales<sup>205</sup>**

Dans les entreprises familiales, la possession d'actions confère un droit de vote, ce qui rend crucial le contrôle de la transmission de ces titres. Le pacte d'actionnaires détermine donc les règles encadrant l'attribution des actions et contribue à définir la nature fermée ou ouverte de l'actionnariat familial. Ledit pacte précise notamment à qui les actions peuvent être cédées, ou non, soulevant ainsi des choix déterminants concernant le « périmètre »<sup>206</sup> de la famille, tels que la possibilité pour les conjoints, les enfants ou les beaux-enfants de recevoir librement des actions, ou encore les modalités de transmission en cas de décès d'un membre de la famille, selon que les héritiers soient autorisés à intégrer l'actionnariat ou tenus d'être indemnisés et exclus selon les termes du pacte.

Lorsque la cession libre des actions n'est pas possible, il est souvent prévu un droit de préemption en faveur des actionnaires existants. Le pacte peut aussi prévoir la désignation d'un tiers pour l'évaluation des actions ainsi que des clauses complémentaires concernant le paiement, le transfert de propriété, la renonciation, la procédure de préemption, les cas d'exemption<sup>207</sup>, la divisibilité du paquet d'actions ou encore les cas de mise en œuvre, tels que les cas de vente, de donation, d'apport, de fusion ou de scission. Dans certaines situations, des membres familiaux peuvent ne pas être en mesure d'exercer leur droit de préemption, créant un risque d'immobilisation du capital. Pour y remédier, un droit de suite peut être intégré, permettant à ces actionnaires de vendre leurs parts au même acquéreur.

Il est également important de noter, dans le cadre du présent travail, que le pacte d'actionnaires prévu doit composer avec le droit des successions. Un exemple est l'arrêt de la Cour de Cassation du 27 juin 2008 (Affaire Godiva), relatif au droit de préemption dont disposaient les actionnaires survivants sur les actions de l'associé décédé. Dans cet arrêt, la Cour a sanctionné une application de ce pacte qui aboutissait à priver les héritiers d'une part

---

<sup>202</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p.5.

<sup>203</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p. 6.

<sup>204</sup> J-L LODOMEZ et L. DE PAUW, *ibidem*, p.6.

<sup>205</sup> J. LIEVENS, *op. cit.*, pp. 73-77.

<sup>206</sup> Voy. *supra.*, p. 21.

<sup>207</sup> Exemple : la cession à un autre membre de la famille.



significative de la valeur réelle de la société. En effet, la valorisation purement comptable prévue sous-évaluait les parts. La Cour a donc jugé qu'on ne pouvait imposer aux héritiers un prix au mépris de la réserve héréditaire. Cette jurisprudence souligne que, dans les entreprises familiales, les mécanismes de reprise des actions par les coassociés ne sauraient léser indûment les ayants droit du fondateur<sup>208</sup>.

Enfin, les pactes peuvent également encadrer l'usage du droit de vote en assemblée générale. Néanmoins, ces accords sont juridiquement sensibles car ils doivent être limités dans le temps et justifiés par l'intérêt social. Il est interdit de s'engager à voter selon les consignes d'une entité liée à la société ou de se soumettre aux instructions du conseil d'administration. Dans les groupes familiaux étendus, l'élaboration de règles de gouvernance claire est essentielle, souvent formalisées dans une charte familiale, élaborée collectivement, discutée à travers plusieurs réunions, puis formellement adoptée. Sa mise en œuvre peut <sup>209</sup>nécessiter des ajustements culturels profonds au sein de la famille.

## **B.- La charte familiale**

La charte familiale, dont la rédaction devient de plus en plus fréquente depuis une dizaine d'années, constitue le point de départ pour la mise en place d'une gouvernance familiale formelle<sup>210</sup>.

### **1) Définition**

La charte familiale peut être définie comme un « document rédigé par la famille propriétaire dans lequel celle-ci consigne collectivement ses valeurs fondamentales ainsi que sa vision et ses objectifs pour l'entreprise, tout en prenant en considération les éventuels conflits pouvant émerger entre la dimension entrepreneuriale, familiale et patrimoniale »<sup>211</sup>.

### **2) Force contraignante**

La nature juridique de la charte familiale varie selon les pays et les clauses qu'elle contient. En Belgique, la réflexion sur la charte familiale s'est nourrie des débats relatifs à la gouvernance des entreprises. Cependant, la charte familiale, en l'absence de fondement juridique explicite, est généralement perçue comme un engagement moral entre les membres de la famille, sans produire d'effet juridique concret<sup>212</sup>.

Néanmoins, bien que les implications juridiques de cette charte soient rarement détaillées dans les textes, la jurisprudence belge a reconnu, dans certaines circonstances, leur valeur contraignante. Ce point est illustré par une décision emblématique rendue par la Cour d'appel

---

<sup>208</sup> Cass. (1<sup>re</sup> ch.), 27 juin 2008, n°C.04.0414.F., 2008.

<sup>209</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *Family Firms and Family Constitution*, Emerald Publishing Limited, 2024, p.19.

<sup>210</sup> H. DE BIE, « La gouvernance dans les entreprises familiales : les piliers d'une bonne gouvernance familiale et corporate », Deloitte, disponible sur <https://www.deloitte.com/fr/fr/services/deloitte-private/analysis/trois-piliers-bonne-gouvernance-familiale.html>

<sup>211</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, p.35 (traduit librement de l'anglais)

<sup>212</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *ibidem.*, pp.16-17.

de Bruxelles en 1999.<sup>213</sup> Dans cette affaire, trois frères actifs dans le secteur touristique avaient conclu, avant la création de leur société, un « accord de fonctionnement » qui organisait notamment la répartition des tâches et responsabilités. Lorsque des tensions sont apparues, un des trois frères, se fondant sur le non-respect de l'accord initial, a saisi la justice pour obtenir la cession forcée de ses parts. Le juge lui a donné raison, considérant que la violation manifeste de la répartition convenue constituait un motif légitime de retrait et a imposé aux deux autres frères le rachat de ses actions à un prix fixé par le juge. Cette décision repose sur un mécanisme inscrit depuis 1996 dans le droit belge des sociétés, connu sous le nom de règlement des litiges, qui prévoit deux instruments juridiques majeurs : l'exclusion et le retrait forcé d'un actionnaire. Par cette décision de 1999, ces mécanismes ont donc trouvé une application pertinente dans le cadre des entreprises familiales. Cette jurisprudence marque donc un tournant décisif car elle démontre que des accords familiaux, initialement considérés comme purement moraux, peuvent, dans certains cas, acquérir une portée juridique réelle.<sup>214</sup>

De plus, les praticiens s'accordent souvent pour prôner la valeur contractuelle de la charte familiale, plutôt qu'une valeur uniquement morale. En considérant cela, la charte familiale serait donc régie par les règles du droit civil<sup>215</sup>.

Dès lors, les chartes familiales ne peuvent pas être perçues uniquement comme de simples instruments de régulation informelle car elles sont susceptibles de produire des effets juridiques concrets et contraignants, particulièrement en cas de conflit<sup>216</sup>.

### **3) Objectifs et utilité**

La charte familiale vise principalement à préserver l'unité et la pérennité de l'entreprise familiale en définissant les règles de succession, de gouvernance et de partage des responsabilités. Elle constitue donc un véritable code de conduite, facilitant la mise en place de politiques formelles relatives aux rapports entre la famille et l'entreprise. En effet, son élaboration est souvent réalisée avec la participation de tous les membres de la famille et non seulement les membres actionnaires, ce qui favorise la transparence, renforce la culture familiale et consolide la cohésion intergénérationnelle<sup>217</sup>.

### **4) Contenu type**

Le contenu d'une charte familiale varie d'une entreprise à l'autre car elle est adaptée à chaque famille, en fonction de son histoire et de ses besoins. Néanmoins, on peut s'accorder pour dire qu'une charte familiale contient un ensemble de clauses qui structurent la relation entre la famille et l'entreprise sur le long terme. Parmi les composantes récurrentes, on retrouve les règles de succession, les conditions d'entrée dans l'entreprise, les mécanismes de résolution

---

<sup>213</sup> Bruxelles, 20 avril 1999, Tijdschrift voor Rechtspersoon en Venootschap, 1999, p.431.

<sup>214</sup> J. LIEVENS, *op. cit.*, pp. 78-79.

<sup>215</sup> J. LIEVENS, *ibidem*, p. 222.

<sup>216</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, p.17.

<sup>217</sup> V. RAMADANI *et al.*, « Entrepreneurial Family Businesses », Springer International Publishing, 2024, pp.47-48, disponible sur [https://doi.org/10.1007/978-3-031-59261-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-59261-4_2)

des conflits, les responsabilités des membres , les valeurs fondamentales ainsi que la vision à long terme partagée par la famille<sup>218</sup>.

La charte familiale peut, en effet, encadrer la gouvernance familiale proprement dite, en prévoyant la mise en place d'instances telles qu'un conseil de famille ou une assemblée familiale, dont les missions peuvent aller de la formation des jeunes génération à la concertation sur les grandes orientations stratégiques. Elle peut aussi définir, via une politique d'emploi familial, les critères d'éligibilité des membres de la famille à des fonctions de direction, leur mode de nomination ou encore les conditions d'entrée dans l'entreprise, qui peuvent, par exemple, être une formation requise ou une expérience préalable hors du groupe familial<sup>219</sup>. En outre, la charte est aussi souvent utilisée pour prévoir les modalités de transmission du leadership et des actions<sup>220</sup>. Ensuite, d'autres clauses concernent également la politique de distribution de dividendes, qui fera l'objet d'une analyse plus détaillée dans une des sections suivantes<sup>221</sup>. En cas de différend, la charte prévoit aussi fréquemment des procédures internes de résolution des conflits, telles que la médiation familiale ou le recours à un tiers de confiance<sup>222</sup>.

## **5) Articulation du pacte d'actionnaires et de la charte familiale**

La plus grande différence entre la charte familiale et le pacte d'actionnaires est ce dernier a une portée légale tandis que la charte familiale relève davantage de l'engagement moral. Cependant, dans le cadre des entreprises familiales, le pacte d'actionnaires et la charte familiale sont deux documents bien distincts mais qui se complètent sans pouvoir se remplacer.<sup>223</sup>

## **6) Erreurs à éviter lors de la rédaction d'une charte familiale**

La charte familiale peut s'avérer être un outil efficace en pratique, à condition qu'elle soit rédigée de manière adéquate. Beaucoup s'accordent d'ailleurs pour dire que le processus de rédaction est aussi important que la charte en elle-même. C'est la raison pour laquelle le Code Buysse conseille notamment de se faire aider par des professionnels pour sa rédaction.<sup>224</sup> En effet, certaines erreurs, susceptibles d'en réduire la pertinence et l'applicabilité, seront examinées ci-après<sup>225</sup>.

---

<sup>218</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, pp. 221-222.

<sup>219</sup> T. BERRADA EL AZIZI et B. HABBA, « Vers une approche spécifique de gouvernance de l'entreprise familiale », *Revue africaine de management*, VOL.3 (1), 2018, pp.63-64.

<sup>220</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, pp.170-171.

<sup>221</sup> P. CHARLIER et C. DU BOYS, « Gouvernance familiale et politique de distribution aux actionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, Hal open science, 2011, pp.1-20.

<sup>222</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, p.36.

<sup>223</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *ibidem*, p.36.

<sup>224</sup> Code Buysse, p. 57.

<sup>225</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, p.239.

***a) Rédaction d'une charte trop abstraite ou symbolique***

L'une des fautes les plus fréquemment observées est la formulation trop générale ou symbolique des valeurs familiales, sans préciser leur portée pratique. En effet, de nombreuses chartes se contentent d'énoncer des principes tels que la solidarité, la loyauté ou l'engagement mais omettent d'en traduire les implications concrètes. Ce flou ouvre donc la voie à des interprétations subjectives et contradictoires selon les intérêts de chacun, ce qui peut nourrir les conflits au lieu de les prévenir car certains membres pourraient revendiquer des droits sur la base d'une lecture biaisée du texte<sup>226</sup>.

***b) L'absence d'articulation cohérente avec les dispositifs légaux existants***

Il est également impératif de veiller à la cohérence entre la charte familiale et les documents juridiques de l'entreprise, tels que les statuts, les pactes d'actionnaires et les règlements internes car une charte qui contredirait ces textes risquerait de perdre toute crédibilité, voire de devenir source de contentieux. En effet, inscrire dans la charte des règles ou des droits qui seraient en opposition avec les textes précités générerait des conflits d'interprétation susceptibles de fragiliser la gouvernance de l'entreprise. Il est donc recommandé de veiller à une articulation cohérente entre la charte et les textes juridiques existants afin d'éviter tout effet juridique nul ou contradictoire<sup>227</sup>.

***c) L'exclusion de certains membres de la famille du processus***

Comme dit ci-dessus, le processus de création de la charte familiale est au moins tout aussi important que le document en lui-même. Lors d'un tel processus, la doctrine conseille vivement l'implication élargie des membres familiaux, actionnaires et non-actionnaires, afin de garantir l'adhésion au contenu de la charte. En effet, la restreindre à un petit cercle décisionnel peut provoquer un sentiment d'exclusion chez les membres non consultés, ce qui peut donc engendrer le risque que la charte soit perçue comme un outil de contrôle plutôt qu'un instrument de cohésion<sup>228</sup>.

***d) Dispositions inadaptées au caractère non contraignant du document***

Une autre erreur fréquente réside dans l'insertion, dans la charte, de règles complexes ou sensibles, comme des sanctions, des procédures d'exclusion sans en prévoir le cadre juridique car on considérerait que la charte pourrait substituer à ces textes alors qu'elle doit les accompagner. Lorsque de telles dispositions ne sont pas appuyées par des textes contraignants, elles peuvent devenir inapplicables ou ouvrir la voie à des conflits interprétatifs<sup>229</sup>.

---

<sup>226</sup> A. VON SCHLIPPE et al., *op. cit.*, pp.200-201.

<sup>227</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, p.167.

<sup>228</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, p.239.

<sup>229</sup> H. FLEISCHER et S. PRIGGE, *op. cit.*, p.168.

## **C.- Politique de distribution de dividendes**

### **1) Sous le droit belge**

En droit belge, bien que les entreprises disposent d'une grande liberté en termes de distribution des dividendes, cette politique de distribution est, pour certains aspects, encadrée par le Code des sociétés et des associations (CSA).

La réforme du CSA a notamment modifié le régime applicable aux SRL, qui sont désormais dépourvues de capital social. Le législateur a donc introduit, pour la société à responsabilité limitée (SRL) mais aussi pour la société coopérative (SC), un double test afin de concilier la liberté des associés de décider d'une distribution, avec la nécessité de protéger la stabilité financière de la société, et donc, sa continuité. Le premier test est celui de l'actif net, régit par les articles 5:142 (SRL), 6:215 (SC) et 7:212 (SA) du CSA. Il interdit toute distribution qui aurait pour effet de faire passer l'actif net en dessous du montant de capital libéré (dans les SA) ou de l'actif net (SRL et SC). Ce test, purement comptable, vise à garantir que la société conserve un minimum de fonds propres après distribution. Ce test constitue ainsi un garde-fou contre les distributions excessives. Le second test est le test de liquidité, introduit à l'article 5:143 (SRL) et 6:216 (SC) CSA qui impose à l'organe d'administration de vérifier que la société pourra continuer à faire face à ses dettes exigibles dans les douze mois suivant la distribution. Il s'agit ici d'une appréciation prévisionnelle, fondée sur une analyse comptable et historique, qui renforce la responsabilité des administrateurs en cas de mauvaise évaluation (CSA, art. 5:144 (SRL) et 6:117 (SC))<sup>230</sup>.

### **2) Politique de distribution de dividendes et conflits d'agence**

#### ***a) La théorie de l'agence en bref***

La politique de distribution des dividendes représente une clause de gouvernance dans les entreprises familiales, en ce qu'elle permet de réguler les équilibres entre actionnaires, tout en influençant les dynamiques de continuité. Dans ce cadre, la théorie de l'agence permet de distinguer deux grands types de conflits. Le conflit de type I, qui oppose les actionnaires aux dirigeants et le conflit de type II, qui se manifeste entre actionnaires majoritaires et minoritaires<sup>231</sup>.

#### ***b) Les conflits d'agence dans les entreprises familiales***

Dans les entreprises familiales, où le dirigeant est souvent lui-même un membre de la famille, le conflit de type I tend donc à s'atténuer. En revanche, le conflit de type II peut se renforcer, notamment lorsque certains membres de la famille ne participent pas activement à la gestion mais attendent un retour financier immédiat, sous forme de dividendes<sup>232</sup>.

---

<sup>230</sup> P.A. FORIERS, « La SRL et les conventions d'actionnaires comme outils de transmission patrimoniale », in *La transmission des sociétés familiales et le Code des sociétés et des associations*, Anthemis, 2019, p.13.

<sup>231</sup> P. CHARLIER et C. DU BOYS, *op. cit.*, p.2.

<sup>232</sup> P. CHARLIER et C. DU BOYS, *ibidem*, p.2-6.

### *c) Politique de distribution et conflits d'agence*

Selon une étude menée sur les entreprises françaises du SBF250 réalisée par Charlier et Du Boys, la politique de distribution des dividendes dans les entreprises familiales cotées est fortement corrélée à l'intensité des deux types de conflits d'agence précités. Globalement, ces tensions, bien que moins marquées dans les entreprises familiales, existent bel et bien et influencent de manière significative sur les décisions de versement de dividendes et leur montant. Le dividende devient alors un levier stratégique pour apaiser certaines tensions, rassurer les actionnaires minoritaires ou au contraire, renforcer l'autonomie financière de l'entreprise<sup>233</sup>.

### **3) L'approche « socioemotional wealth »<sup>234</sup>**

La spécificité des entreprises familiales réside dans leur volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures, ce qui implique une vision à long terme et une gestion prudente des ressources financières. Cette logique est en partie expliquée par la notion de richesse socio-émotionnelle ou SEW (socioemotional wealth), qui renvoie aux bénéfices non financiers que la famille tire de l'entreprise, tels que la réputation, le contrôle ou encore la pérennité du nom familial. Dans cette perspective, la préservation du SEW influe directement sur la politique de dividendes<sup>235</sup>.

Les travaux de Belda-Ruiz et al. démontrent que les entreprises familiales manifestant une forte volonté de préserver leur SEW sont moins enclines à verser des dividendes. En effet, non seulement la probabilité de distribuer un dividende diminue, mais le montant versé, lorsqu'il l'est, tend également à être plus faible. Cette attitude s'explique par la volonté de préserver l'indépendance financière de l'entreprise en limitant le recours à des sources de financement externe perçues comme des menaces potentielles au contrôle familial. En d'autres termes, le réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise est préféré à la distribution car il permet de maintenir le pouvoir décisionnel au sein de la famille, tout en renforçant les capacités internes de développement et d'innovation.<sup>236</sup> Cette approche prudente, voire conservatrice, est également documentée dans les travaux de Charlier et Du Boys, qui mettent en lumière une culture familiale orientée vers la pérennité et la stabilité, souvent marquée par une aversion pour le risque et une tendance naturelle au réinvestissement des bénéfices. Cette logique peut toutefois engendrer des tensions, notamment avec les membres de la famille qui ne participent pas activement à la gestion de l'entreprise et qui souhaitent bénéficier de dividendes réguliers<sup>237</sup>.

### **4) Politique de dividendes et transmission**

---

<sup>233</sup> P. CHARLIER et C. DU BOYS, *ibidem*, pp.18-21.

<sup>234</sup> Richesse socio-émotionnelle.

<sup>235</sup> M. BELDA-RUIZ *et al.*, "Influence of family-centered goals on dividend policy in family firms : A socioemotional wealth approach", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Springer, 2021, p.1503.

<sup>236</sup> M. BELDA-RUIZ *et al.*, *ibidem*, p.1506

<sup>237</sup> P. CHARLIER et C. DU BOYS, *ibidem*, pp.3-5

Dans le contexte spécifique de la transmission intergénérationnelle, la politique de distribution de dividendes devient un élément central des enjeux de gouvernance car elle peut constituer à la fois un facteur de cohésion ou, au contraire, de fragmentation au sein de la famille.

Cette divergence devient particulièrement marquée au moment de la succession car l'entrée en jeu de multiples branches familiales, parfois éloignées du projet entrepreneurial initial, renforce le risque de désaccords autour de la politique de distribution. Il est alors fréquent que les dirigeants cherchent à encadrer cette question via des mécanismes formalisés tels que les chartes familiales ou les pactes d'actionnaires. Ces documents peuvent prévoir des clauses spécifiques sur la politique de dividendes, en fixant, par exemple, des seuils de distribution, des règles de priorité entre réinvestissement et rémunération, ou encore des critères conditionnant les versements à certaines performances économiques. Donc, en intégrant la politique de dividendes dans ces instruments de gouvernance, l'entreprise familiale s'assure d'un cadre prédéfini permettant de désamorcer les tensions potentielles et de garantir une forme de stabilité dans les relations intrafamiliales. Cette formalisation participe ainsi directement à la continuité de l'entreprise, en encadrant un sujet potentiellement conflictuel<sup>238</sup>.

## **5) Évolution des politiques de dividendes**

Enfin, la littérature souligne que la politique de dividendes évolue également en fonction du degré de professionnalisation de la gouvernance familiale. Ainsi, les entreprises ayant intégré des administrateurs externes ou des dirigeants non familiaux adoptent souvent une politique de dividendes plus structurée, en ligne avec les standards de marché. Cette professionnalisation, en rationalisant les décisions financières, peut favoriser une distribution plus régulière et plus prévisible des dividendes<sup>239</sup>.

De plus, il a été établi que les entreprises familiales plus professionnalisées sont aussi celles qui versent davantage de dividendes, ce qui peut être interprété comme un signal de transparence et de confiance adressé aux actionnaires, y compris familiaux, tout en contribuant à renforcer la légitimité des choix de gouvernance<sup>240</sup>.

---

<sup>238</sup> J-F FINDLING et C. DAHLGRÜN, « « Famille je vous hais » - ou comment préparer la société familiale à traverser les conflits d'associés et les évolutions générationnelles », *Revue internationale du patrimoine*, Legitech, 138-144, 2019, p.143.

<sup>239</sup> K. EL OUAFA et al., « La politique de distribution de dividendes des entreprises familiales cotées : l'effet de la richesse socio-émotionnelle », *African Scientific Journal*, Vol. 3, n° 24, 2658-9311, 2024.

<sup>240</sup> V. MOLLY et A. MICHIELS, "Dividend decisions in family businesses: A systematic review and research agenda", *Journal of economics surveys*, Wiley, 2021, pp.1006-1011.

## **D.- Politique d'emploi familial**

### **1) Clause nécessaire dans les relations entre sphère familiale et entrepreneuriale**

Dans l'entreprise familiale, comme déjà avancé à plusieurs reprises dans le cadre du présent travail, la confusion entre liens affectifs et logiques professionnelles est une source fréquente de tension. Pour y remédier, de nombreuses familles mettent en place une politique d'emploi familial, généralement formalisée dans la charte familiale, ce qui implique qu'une telle politique n'a donc pas de force légale<sup>241</sup> à proprement parler<sup>242</sup>.

### **2) Intérêt**

L'encadrement de l'emploi familial permet de maintenir un climat d'équité entre les membres de la famille en évitant les privilèges ou les nominations injustifiées. Ce type de clause est souvent motivé par la volonté d'éviter le ressentiment ou les conflits internes, notamment lors des processus de succession. Étant souvent reprises dans la charte familiale, la politique d'emploi constitue donc un levier préventif en instaurant des règles transparentes élaborées collectivement afin d'objectiver l'accès aux fonctions opérationnelles<sup>243</sup>.

De plus, lorsqu'aucune ligne directrice n'est définie à cet égard, certaines entreprises familiales se retrouvent confrontées à une surreprésentation des membres familiaux dans leurs effectifs, dépassant parfois les besoins réels de l'activité. Par conséquent, cette situation engendre des problèmes d'efficacité mais peut également mener à l'affectation de personnes à des fonctions pour lesquelles elles ne possèdent pas les compétences requises<sup>244</sup>.

### **3) Un outil au service de la continuité**

La mise en place d'une politique d'emploi des membres de la famille s'inscrit dans un objectif de continuité. Il est par ailleurs conseillé qu'elle soit formalisée lorsque l'entreprise passe à la deuxième génération<sup>245</sup>.

### **4) Contenu**

Le contenu de cette politique varie d'une entreprise à l'autre, en ce qu'il s'adapte aux besoins et spécificité de chaque entreprise familiale. Il n'existe donc pas de modèle unique<sup>246</sup>.

---

<sup>241</sup> Voy. supra, III. B. 2)

<sup>242</sup> T. BERRADA EL AZIZI et B. HABBA, « Vers une approche spécifique de gouvernance de l'entreprise familiale », *Revue africaine de management*, VOL.3 (1), 2018, pp.63-64.

<sup>243</sup> S. ABOUZAID, « Manuel de gouvernance des entreprises familiales », International Finance Corporation, 2018, pp.23-24.

<sup>244</sup> S. ABOUZAID, *ibidem*, pp.23-24.

<sup>245</sup> S. ABOUZAID, *ibidem*, pp.23-24.

<sup>246</sup> S. ABOUZAID, *ibidem*, pp.23-24.



Toutefois, bien qu'il n'existe pas de modèle universel à toutes les entreprises familiales, il demeure possible d'en dégager les lignes directrices.

Concrètement, cette clause fixe les conditions d'entrée des membres de la famille dans l'entreprise, notamment par l'exigence de diplômes spécifiques, d'une expérience professionnelle à l'extérieur ou de processus de sélection impartiaux. L'objectif est de garantir que l'intégration des membres familiaux repose sur des critères objectifs de compétence et non sur leur seul lien de parenté<sup>247</sup>.

## **E.- Le pacte successoral**

### **1) Prohibition, en principe, des pactes successoraux**

La succession constitue un mode de transfert des biens qui ne prend effet qu'au décès de la personne concernée. Autrement dit, les héritiers ne peuvent prétendre à aucun droit ou bien avant le décès de cette personne<sup>248</sup>. Cette caractéristique fondamentale implique, par principe, l'interdiction des pactes sur la succession future, aujourd'hui désignés sous le terme de pactes successoraux. Ce principe est consacré aux articles 4.36, al. 1<sup>er</sup> et 4.242, al. 1<sup>er</sup> du Code civil<sup>249</sup>.

Bien que le Code civil ne propose pas de définition formelle du pacte successoral, l'article 4.242 dresse une liste explicite de pactes prohibés, dont la sanction en cas de non-respect, retrouvée à l'article 4.245 dudit code, est la nullité absolue. Toutefois, il existait déjà avant la réforme des exceptions à cette prohibition.

En plus de ces exceptions, le Livre 4 du Code civil introduit des pactes successoraux autorisés. Il existe deux catégories principales de pactes désormais possibles, le pacte successoral global et les pactes successoraux ponctuels<sup>250</sup>, qui peuvent s'avérer très utiles pour planifier la transmission d'une entreprise familiale en obtenant l'adhésion de toute la famille à certaines modalités.

### **2) Les pactes autorisés**

Tout d'abord, il est important de noter que pour les entreprises familiales, le pacte successoral, s'il est prévu, sera souvent inséré dans la charte familiale.

---

<sup>247</sup> T. BERRADA EL AZIZI et B. HABBA, « Vers une approche spécifique de gouvernance de l'entreprise familiale », *Revue africaine de management*, VOL.3 (1), 2018, pp.63-64.

<sup>248</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *Les libéralités et les successions : Précis de droit civil*, 7<sup>ème</sup> édition, Collection de la Faculté de droit de l'Université de Liège, Larcier, 2023, pp. 226-227.

<sup>249</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *ibidem*, p.229.

<sup>250</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *ibidem*, p.234-237.

### a) *Les pactes successoraux globaux*

Comme mentionné ci-dessus, le Livre 4 introduit le pacte successoral global qui va particulièrement nous intéresser dans le cadre du présent travail en ce qu'il a été créé afin de préserver la paix dans les familles et dans un objectif de transparence à l'égard de tous.<sup>251 252</sup> Un modèle de pacte successoral global peut d'ailleurs être retrouvé dans l'ouvrage « Le pacte successoral global » de Frédéric Lalière<sup>253</sup>.

Le pacte successoral global fait l'objet des articles 4.254 à 4.259 du Code civil. Celui-ci permet aux membres d'une famille de s'accorder de leur vivant sur le sort de la succession, dont la transmission d'une entreprise. Cet outil est précieux pour garantir l'équité entre les héritiers, notamment lorsque l'un d'eux est appelé à reprendre l'entreprise, les autres pouvant être compensés autrement<sup>254</sup>.

L'article 4.254 du Code civil ne définit pas concrètement le pacte successoral global mais établit que le pacte successoral global est un accord général entre vifs, comprenant le disposant et l'ensemble de ses héritiers présomptifs en ligne directe descendante.<sup>255</sup> De plus, toujours selon l'article précité, ce pacte global permet d'imposer un équilibre subjectif entre les héritiers dans la répartition anticipée du patrimoine du disposant.<sup>256</sup> Concrètement, le parent réunit tous ses enfants et dresse un état des donations déjà faites à chacun, ainsi que des avantages divers et tout le monde s'accorde sur le fait que le partage futur est équilibré, sans nécessité d'atteindre une égalité parfaite.<sup>257</sup> C'est typiquement via ce pacte qu'un parent pourra valider, du vivant de tous, le fait que, par exemple, l'un de ses enfants reprendra l'entreprise familiale, tandis que les autres recevront d'autres biens ou seront compensés en argent<sup>258</sup>.

Ensuite, l'article 4.256 du Code civil énumère les effets du consentement à un tel pacte, qui sont lourds de conséquences<sup>259</sup>. En effet, une fois le pacte conclu dans les formes prescrites par le code précité, un enfant ayant signé ne pourra plus, au décès, remettre en cause ce qui a été convenu et renonce notamment à son action en réduction. Le pacte successoral global fige donc un accord sur la succession à venir, évitant des contestations ultérieures entre frères et sœurs et conférant donc aux libéralités comprises dans le pacte une grande sécurité juridique<sup>260</sup>. Pour le chef d'entreprise, c'est donc une sorte d'assurance que la transmission qu'il organise ne sera pas détricotée après sa mort par un héritier mécontent. Cependant, il

---

<sup>251</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *ibidem*, p.94.

<sup>252</sup> Doc. Parl., Ch. repr., 2016-2017, n°54-2282/001, p.135.

<sup>253</sup> F. LALIERE, *Le pacte successoral global*, Limal, Anthemis, 2021, pp. 15-27.

<sup>254</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *op. cit.*, pp. 240-241.

<sup>255</sup> F. BODSON et P. JOISTEN, « Chapitre III - Les pactes successoraux autorisés », in *Chroniques notariales*, Volume 72, 360-407, Larcier, 2021, p.360.

<sup>256</sup> C.civ., art. 4.254.

<sup>257</sup> F. BODSON et P. JOISTEN, *op. cit.*, p.360.

<sup>258</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *op. cit.*, pp. 238-241.

<sup>259</sup> C. civ., art. 4.256

<sup>260</sup> F. LALIERE, *op. cit.*, pp. 56-59.

est tout de même important de noter que, selon l'article 4.255, §1<sup>er</sup>, les donations effectuées dans le pacte « restent soumises au droit commun des donations »<sup>261 262</sup>.

En outre, les articles 4.249 à 4.252 du Code civil imposent un formalisme lourd, toutes les conditions étant prescrites à peine de nullité absolue. En effet, un tel pacte nécessite l'intervention d'un notaire (C. civ., art 4.249), précédé d'une réunion d'information où le notaire informe toutes les parties des conséquences (C. civ., art 4.250). De plus, une fois conclu, le pacte doit faire l'objet d'une publicité en étant enregistré au Registre Central des Testaments, conformément à l'article 4.253 du Code civil. L'article 4.244 prescrit également qu'un mineur ne peut prendre part à un tel pacte qu'en qualité d'héritier présomptif et sans renoncer à ses droits de réserves et que les majeurs protégés doivent être autorisés par le juge de paix pour signer ledit pacte<sup>263</sup>. Il est également important de prendre note du caractère définitif de l'évaluation des donations et avantages mentionnées dans le pacte, conformément à l'article 4.256, dernier alinéa<sup>264</sup>.

En outre, il est intéressant de mentionner, dans le cadre du présent travail, l'article 4.255 concernant les donations avec saut de génération. Cette disposition autorise un grand-parent, avec l'accord de ses enfants, de sauter une génération en gratifiant directement un petit-enfant. Les héritiers présomptifs, c'est-à-dire, les parents, peuvent alors renoncer à leurs droits sur cette quotité pour laisser le bien à leurs propres descendants directs<sup>265</sup>.

### ***b) Les pactes ponctuels***

Les pactes successoraux ponctuels, régis par les articles 4.243 et suivants, ne sont pas définis clairement dans le code. Cependant, l'article 4.243 énonce tout de même plusieurs conditions. Premièrement, il doit s'agir d'un accord à titre particulier, c'est-à-dire un accord qui « ne concerne pas l'universalité des biens que la partie laissera à son décès, ni une quote-part des biens que la partie laissera à son décès, ni tous ses biens immeubles ou tous ses biens meubles, ou une quote-part de tous ses biens immeubles ou de tous ses biens meubles à son décès »<sup>266</sup>. Deuxièmement, il doit s'agir d'un acte à titre onéreux. Enfin, les biens faisant l'objet du pacte doivent appartenir à une des parties au pacte<sup>267</sup>.

Les pactes successoraux ponctuels, comme le global, doivent revêtir la forme notariée et respecter le même formalisme que celui du pacte successoral global, développé dans le point précédent.

Il existe plusieurs pactes ponctuels utiles en pratique, tel que la pacte de non succedendo, visé à l'article 4.152 du Code civil concernant la renonciation anticipée ponctuelle à l'action en réduction. Ce pacte prévoit qu'un héritier réservataire peut accepter, du vivant du disposant, par déclaration unilatérale, qu'une donation déterminée qui lui cause du tort ne sera pas

---

<sup>261</sup> C.civ, art. 4.255.

<sup>262</sup> Voy. supra, II.B

<sup>263</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *op. cit.*, pp. 238-239

<sup>264</sup> F. LALIERE, *op. cit.*, pp. 56-59.

<sup>265</sup> L. ROUSSEAU, *Les libéralités et le patrimoine*, V. PIRSON (coord.), Limal, Anthemis, 2021.

<sup>266</sup> C. civ, art. 4.243.

<sup>267</sup> P. DELNOY et P. MOREAU, *op. cit.*, p.237.

remise en cause<sup>268</sup>. Ainsi, un enfant peut consentir que la donation de l'entreprise faite à son frère ou à sa sœur ne donnera pas lieu à réduction. Toutefois, il va de soi que ce type de renonciation doit être clairement encadré et par conséquent, « les articles 4.244 à 4.253 sont applicables, par analogie, à cette renonciation »<sup>269</sup>.

### **3) Lien avec les entreprises familiales**

En résumé, les pactes successoraux permettent une planification successorale sur mesure pour l'entreprise familiale car un pacte successoral bien conçu, qu'il soit global ou ponctuel, offre la sécurité juridique. En effet, tout le monde s'accorde à l'avance, ce qui évite les conflits après décès et constitue donc un outil précieux, favorisant la continuité des entreprises familiales.

---

<sup>268</sup> F. BODSON et P. JOISTEN, *op. cit.*, p.371.

<sup>269</sup> C.civ, art. 4.152.

## **IV.- PARTIE PRATIQUE : RECHERCHE QUALITATIVE**

### **A.- Objectif de la recherche**

L'objectif de ce travail est d'examiner, à travers une approche qualitative, l'impact des clauses de gouvernance sur la continuité des entreprises familiales belges lors de leur transmission. Plus spécifiquement, il s'agit de déterminer comment les cinq mécanismes formalisés, examinés dans la partie III du présent travail, influencent la pérennité économique et organisationnelle de l'entreprise au moment critique de passage entre générations. Cette recherche vise donc à relier la théorie à la pratique en confrontant les concepts examinés à travers la littérature aux observations issues du terrain, à travers huit entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'entreprise familiale.

### **B.- Limites**

Le présent travail est soumis à plusieurs limites méthodologiques et humaines, qu'il convient de reconnaître.

#### **1) Une approche subjective, fondée sur des récits**

Les données recueillies ne sont pas objectives au sens strict car elles reposent sur le discours des acteurs, leur mémoire, leur perception et, parfois, leur volonté de préserver une certaine image, que ce soit d'eux-mêmes, de leur famille ou de leur entreprise. En effet, il est possible que les répondants adoucissent les conflits, valorisent la cohésion familiale, ou évitent les sujets sensibles par crainte de dénigrer l'image de leur entourage ou de trahir les non-dits familiaux.

De plus, la charge émotionnelle associée à certains souvenirs ou expériences peut influencer leurs propos, modifiant ainsi la manière dont les événements sont relatés et interprétés, ce qui peut avoir un impact sur l'analyse.

#### **2) Des résistances autour des conflits**

Un constat récurrent au fil des entretiens est la réticence à parler des tensions intrafamiliales. Bien que les questions aient été formulées de manière ouverte et bienveillante, beaucoup de répondants semblaient minimiser les désaccords, voire éviter de parler des conflits passés ou présents. Plusieurs se sont concentrés sur les aspects positifs du processus de transmission, tel que la confiance, la fluidité et les valeurs partagées.

#### **3) Portée non généralisable**

Cette recherche repose sur un échantillon très réduit et non représentatif des entreprises familiales belges. Il s'agit de cas sélectionnés pour leur richesse dans leurs divergences et leur implication dans une transmission d'entreprise familiale. Les constats ne peuvent donc pas être généralisés à l'ensemble du tissu entrepreneurial familial en Belgique. Ils doivent être lus comme des éclairages contextualisés, permettant de comprendre la diversité des vécus et des

logiques en jeu. Les données recueillies ont donc plutôt vocation à illustrer l'analyse théorique en donnant la parole aux acteurs directement concernés.

## **C.- Méthodologie**

### **1) Approche qualitative**

Le choix d'une approche qualitative s'impose dans le présent travail, car l'objet d'étude touche à des dimensions subjectives, relationnelles et familiales, qui ne peuvent être réduites à des données chiffrées. La transmission dans une entreprise familiale relève souvent d'une alchimie entre émotions, histoire partagée, pouvoir, statut et stratégie entrepreneuriale. Dès lors, ces éléments nécessitent une méthode qui permet d'accéder à la profondeur du vécu et au sens que les différentes personnes interrogées donnent à leur choix.

Cette méthode est donc particulièrement adaptée à l'objectif du présent travail pour plusieurs raisons. Premièrement, cette approche a permis de recueillir des témoignages riches, nuancés et contextualisés. Ensuite, ce choix a également aidé à la compréhension des logiques internes propres à chaque entreprise familiale. Enfin, le choix d'une approche qualitative a également permis de faire émerger des schémas récurrents, mais aussi des particularités.

### **2) Constitution de l'échantillon**

#### ***a) Critères de sélection***

Les personnes interrogées ont été choisies sur base de certains critères. Le premier est l'appartenance à une entreprise familiale active en Belgique francophone. Le deuxième critère requiert une implication directe dans la transmission de l'entreprise en tant que repreneur, que la transmission soit achevée ou en cours. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif au sens statistique, mais d'un panel diversifié, permettant une exploration approfondie de situations concrètes de transmissions familiales. Il est aussi important de souligner qu'aucun fondateur n'a été interrogé, tous les dirigeants interrogés appartiennent donc au minimum à la deuxième génération au sein de leur entreprise familiale.

#### ***b) Anonymisation des répondants***

Afin de respecter la confidentialité des propos recueillis, les identités des personnes interrogées ainsi que celles de leurs entreprises ont été anonymisées. Cette décision s'explique par la nature délicate du sujet du présent travail. En effet, la transmission d'une entreprise familiale implique inévitablement des enjeux personnels, affectifs et relationnels. Ce choix éthique permet ainsi de respecter la parole des répondants, de protéger leur entourage familial et professionnel, ainsi que de maintenir la qualité analytique du travail sans compromettre l'intégrité ou la confiance établie durant les entretiens.

### *c) Caractéristiques des personnes interrogées*

Au total, huit entretiens semi-directifs ont été menés, auprès d'une pluralité de profils, tous dirigeants d'entreprises familiales belges de tailles et secteurs variés. Un tableau récapitulatif des caractéristiques des profils interrogés peut être retrouvé en annexe.

Afin de préserver l'anonymat des personnes interrogées tout en facilitant la lecture de l'analyse, les huit dirigeants ayant participé à cette recherche sont désignés à l'aide de codes allant de D1 à D8. Ces codes ne suivent aucun ordre hiérarchique ou d'importance, reflétant simplement l'ordre dans lequel les entretiens ont été conduits. Parmi ces huit dirigeants, quatre sont des femmes (D1, D2, D3 et D6) et quatre sont des hommes (D4, D5, D7, D8).

## **3) Conduite des entretiens**

### *a) Entretiens semi-directifs*

Pour récolter les données nécessaires à l'analyse, les entretiens semi-directifs ont suivi une trame commune comportant plusieurs axes d'exploration, tout en laissant une grande liberté aux répondants pour s'exprimer, raconter leur expérience et aborder des sujets qu'ils jugeaient pertinents.

Ce format est particulièrement adapté au contexte familial pour plusieurs raisons. La première est que cette approche favorise un climat de confiance, propice à l'expression des tensions. En outre, les entretiens semi-directifs permettent une liberté, autorisant chaque dirigeant à revenir sur des épisodes clés de la transmission, tels que les blocages, les stratégies adoptées, la réussite ainsi que la réconciliation. Troisièmement, ce format est plus propice à une révélation de non-dits, fréquents dans les relations familiales liées à l'entreprise.

Les entretiens ont été menés en présentiel ou à distance via des outils de visioconférence tels que Google Meet ou Teams, à la convenance des participants. Ils ont duré environ une heure, en fonction de la richesse des témoignages et du temps précieux qu'il leur était possible d'accorder.

### *b) La préparation*

Avant de rencontrer les personnes interrogées, un guide d'entretien a été conçu autour de cinq grands axes thématiques :

- 1) Présentation de l'entreprise** : histoire, taille, secteur, fondateur et organisation actuelle.
- 2) Le parcours personnel du répondant dans l'entreprise** : rôle actuel, entrée dans la société et parcours professionnel.
- 3) Le vécu de la transmission** : préparation, modalités, accompagnement et difficultés.
- 4) Les mécanismes de gouvernance** : existence ou non d'un pacte d'actionnaires, d'une charte familiale, conventions, conseil de famille, médiation,...
- 5) La culture d'entreprise et les valeurs** : importance de l'héritage, de la mémoire familiale et de l'identité.

#### **4) Analyse des données**

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord explicite des participants, dans un objectif de rigueur et de fiabilité de l'analyse.

Dans un premier temps, une transcription intégrale a été réalisée à partir des enregistrements, garantissant une fidélité maximale au discours original. Les transcriptions intégrales peuvent être retrouvées en annexe. Ensuite, une première phase d'analyse verticale a été effectuée, afin de comprendre chaque entretien de façon détaillée, ainsi que d'en retirer les informations les plus adaptées. De plus, cette approche a été complétée par une analyse transversale, permettant de comparer l'ensemble des entretiens afin de faire émerger des récurrences, des divergences ou des spécificités dans les expériences de transmission. Enfin, ces observations ont été confrontées à la partie théorique dans le but de mettre en perspective les constats faits à partir des entretiens avec les cadres théoriques existants.

### **D.- Résultats**

L'étude qualitative menée auprès de huit dirigeants d'entreprises familiales belges (D1 à D8) permet de mettre en lumière la manière dont différents mécanismes de gouvernance influencent la continuité lors de la transmission. Les données montrent à la fois la diversité des dispositifs mis en place mais aussi une série de convergences notables entre les répondants.

#### **1) Pacte d'actionnaires**

##### ***a) Rôle attendu par la théorie***

Le pacte d'actionnaires, tel que défini dans la littérature et le droit belge<sup>270</sup> est conçu comme un instrument juridique visant, entre autres, à organiser la gouvernance entre associés, encadrer la cession de titres ou encore, fixer les règles de vote. Il constitue, dans les recommandations théoriques, un mécanisme central pour stabiliser le capital, prévenir les conflits et sécuriser la continuité.

##### ***b) Observations pratiques***

Dans notre échantillon, quatre entreprises disposent d'un pacte, à des degrés divers de formalisation et d'actualité.

Trois cas représentent un pacte pleinement structurant. Le cas D1 illustre la mise en place d'un document complet, élaboré avec l'appui de juristes externes il y a plus de vingt ans, toujours appliqué bien qu'aucune révision n'ait été effectuée. Ce pacte intègre des clauses précises sur la nomination des administrateurs, les modalités de cession d'actions et la répartition des résultats. Il est intéressant de noter que D1 insiste sur la séparation entre actionariat et fonctions exécutives : « *Ce n'est pas parce qu'on est actionnaire qu'on a le droit*

---

<sup>270</sup> Voy. supra, III. A.



*d'avoir un poste de direction* ». Ensuite, le pacte de D8 constitue un autre exemple de pacte détaillé car il explique : « *J'avais 13 associés dans 13 sociétés différentes... J'ai proposé à chacun de devenir actionnaire d'un holding commun, et pour les convaincre, il a fallu faire un pacte d'actionnaires* ». D4, pour sa part, a élaboré un pacte dans le cadre de la constitution d'une holding familiale, ce qui a permis l'entrée d'un actionnaire minoritaire et le rééquilibrage des participations entre les membres de la fratrie. Le pacte prévoit des droits de préemption/agrément, un dispositif call/put : « *la famille avait droit d'acheter (call) les parts d'un associé non familial s'il quittait l'entreprise* » et symétriquement, les associés actifs disposent d'un put avec formules prédéterminées afin d'offrir « *une sécurité quant à la capacité de vendre leurs parts* ». En outre, le pacte érige également des clauses concernant notamment la rémunération du CEO et une politique de dividendes.

Le cas de D7 met en lumière un autre enjeu : celui de l'obsolescence des clauses. L'entreprise fonctionne avec un pacte ancien, jugé inadapté aux réalités actuelles. Il n'est donc plus utilisé. Cependant, la révision est en cours avec l'aide d'avocats. Il rapporte d'ailleurs des tensions avec les autres actionnaires qui sont dues au manque de formalisation et à l'absence de règles claires, notamment lorsqu'il y a un blocage dans le processus décisionnel. Ce blocage a été tel, qu'à un moment donné, un CEO externe à la famille qui faisait office de médiateur a dû prendre part dans le processus afin qu'ils puissent continuer de prendre des décisions.

Enfin, D2, D3, D5 et D6 ne disposent pas d'un tel pacte, préférant des arrangements informels ou repoussant cette formalisation à plus tard. D2 rapporte notamment que ce manque de formalisation génère certaines frictions avec son frère : « *On n'a pas vraiment écrit qui faisait quoi... parfois, ça se chevauche* ».

### *c) Analyse*

La comparaison montre que la taille de l'entreprise et la dispersion du capital conditionnent fortement le recours au pacte d'actionnaires. Dans les structures complexes (D1, D8), il est incontournable et élaboré avec l'aide de juristes spécialisés. Dans les entreprises de plus petites tailles, l'absence de pacte s'explique par une confiance interpersonnelle et un sentiment de maîtrise des risques, sentiment souvent démenti par les faits lors des tensions. En effet, les dirigeants rapportant des tensions ou des désaccords, par rapport notamment au processus décisionnel, sont des dirigeants qui n'ont pas mis de pacte d'actionnaires en place. Certains désaccords auraient pu être évités grâce à cet outil.

L'analyse comparée montre donc que les entreprises dotées d'un pacte clair et adapté (D1, D4 et D8) bénéficient d'une plus grande stabilité et d'une réduction notable des tensions potentielles lors des prises de décision stratégiques ou de la répartition des bénéfices. En revanche, l'absence de pacte, ou son obsolescence (D7), accroît l'incertitude et le risque de litiges au moment de la transmission. La théorie rejoint donc ici l'observation empirique.

## 2) Charte familiale

### a) *Rôle attendu par la théorie*

La charte familiale, décrite dans la littérature comme un document non contraignant mais structurant<sup>271</sup>, a pour vocation de formaliser les valeurs communes, les règles de gouvernance familiale et les procédures de gestion des relations entre la famille et l'entreprise. Elle peut intégrer, entre autres, la politique d'emploi familial, les modalités de résolution des conflits et les conditions de transmission des titres.

### b) *Observations pratiques*

Un constat frappant ressort, incluant aussi les grandes entreprises : la charte est rarement formalisée. D8 admet : « *On nous a souvent conseillé d'en rédiger une... je pense que c'est une erreur de ne pas l'avoir fait* ». En outre, D1 ne dispose pas d'une charte distincte, estimant que les fonctions principales de ce document sont couvertes par son pacte. Chez D2, l'absence de charte contribue à créer des zones grises dans la répartition des rôles avec son frère, menant à des tensions. D3, même si elle n'a pas parlé explicitement du fait que le licenciement de sa sœur a engendré des tensions, reconnaît que la formalisation des règles relationnelles et professionnelles aurait été un filet de sécurité. Elle compte d'ailleurs les mettre en place si ses enfants rejoignent l'entreprise. D7, quant à lui, après des tensions aussi bien entre branches familiales qu'entre générations, prépare actuellement un tel document à l'aide de professionnels. Les autres entreprises (D4, D5, D6) n'ont pas initié de démarche en ce sens, s'appuyant sur des usages informels.

### c) *Analyse*

La théorie est ici clairement en avance sur la pratique. En effet, les entretiens révèlent une utilisation limitée de cet outil, y compris dans les grandes structures et malgré les recommandations du Code Buysse. L'argument souvent avancé pour justifier l'absence de charte est la bonne entente familiale. Cependant, cette entente est fragile et ne résiste pas à l'épreuve des crises. Ces observations confirment donc que la charte familiale demeure un outil sous-exploité, souvent perçu comme secondaire par rapport au pacte d'actionnaires. Pourtant, la littérature souligne la complémentarité de ces deux outils, son potentiel fédérateur et préventif, notamment dans des configurations où plusieurs générations cohabitent. Dans le cas de D2, une charte précisant les fiches de poste et le processus décisionnel aurait réduit les risques de chevauchement de compétences. Cette solution est transposable à d'autres dirigeants ayant vécu des tensions (D3, D7). In fine, bien que le consensus sur son utilité soit presque total, sa mise en œuvre reste très minoritaire, souvent repoussée tant que les relations sont perçues comme harmonieuses. Cependant, les propos de D1 et D8 confirment que, même sans charte, un dialogue régulier ainsi que des structures et règles prévues, notamment dans le pacte d'actionnaires, permettent de maintenir la cohésion, même si D8 estime qu'un tel outil serait utile pour préparer la prochaine génération.

---

<sup>271</sup> Voy. supra, III. B

### **3) Politique d'emploi familial**

#### ***a) Rôle attendu par la théorie***

La politique d'emploi familial<sup>272</sup> a pour rôle de fixer des critères objectifs d'entrée, de progression et de sortie des membres de la famille dans l'entreprise, afin de préserver l'équité et de garantir que les nominations soient fondées sur les compétences.

#### ***b) Observations pratiques***

D1 applique une telle politique, avec des critères explicites contenus dans le pacte d'actionnaires, avec une obligation d'expérience professionnelle externe et un comité de nomination intégrant des administrateurs indépendants. Cette formalisation vise à dissocier l'appartenance familiale des décisions de gestion : « *Ce n'est pas le lien de sang qui doit faire le directeur, c'est la compétence* ». Les autres dirigeants (D2, D3, D4, D6 et D7) ne disposent pas d'une politique formalisée, l'intégration des membres se faisant au cas par cas, sur la base de la confiance et des relations personnelles.

#### ***c) Analyse***

Selon le cadre théorique, cette politique met en place des conditions d'accès à certains postes, qui garantissent que seuls des membres compétents accèdent à des postes clés. En pratique, son absence dans certains cas, notamment D3, a conduit à des décisions lourdes, comme le licenciement d'une sœur, générant des tensions familiales. Ceci montre que l'absence de règles explicites laisse place à des perceptions d'injustice ou à des nominations contestées, surtout lorsque la structure s'agrandit ou se complexifie. En revanche, la formalisation de telles règles, comme l'avance D1, favorise la légitimité des dirigeants et réduit le risque de tensions internes, étant donné que les décisions, parfois difficiles à prendre, sont fondées sur des critères objectifs acceptés à l'avance.

### **4) Politique de dividendes**

#### ***a) Rôle attendu de la théorie***

La politique de dividendes<sup>273</sup> vise à équilibrer les attentes de rémunération des actionnaires et les besoins de financement interne.

#### ***b) Observations pratiques***

Parmi les cas étudiés, D8 illustre un cadre précis : « *Il y a un pourcentage maximum et minimum de distribution afin de protéger les actionnaires minoritaires... on peut tout de même y déroger avec 85 % ou 90 % des actionnaires qui sont d'accord* ». D1 dispose également d'une politique explicitement inscrite dans un document contraignant, en l'occurrence, le pacte d'actionnaires, ce qui permet de pacifier les débats lors de la répartition des bénéfices.

---

<sup>272</sup> Voy. supra, III. C.

<sup>273</sup> Voy. supra, III. D.

D5 exprime une volonté de formaliser cette politique pour éviter les discussions récurrentes. Les autres dirigeants (D2, D3, D4, D6 et D7) fonctionnent sans cadre écrit, ajustant la distribution en fonction des résultats et des besoins, ce qui peut générer des divergences d'intérêts, notamment entre actionnaires actifs et passifs.

### *c) Analyse*

La théorie met en avant le rôle d'équilibre de la politique de dividendes entre les besoins de financement de l'entreprise et les attentes des actionnaires. Les observations montrent qu'elle protège particulièrement les actionnaires minoritaires (D8) et prévient les décisions unilatérales susceptibles de générer des frustrations. Dans les entreprises où cette politique est absente, la distribution est décidée au cas par cas, ce qui accroît l'incertitude et laisse la porte ouverte aux tensions, notamment en période de résultats fluctuants, confirmant l'importance de ce mécanisme comme facteur de stabilité financière et relationnelle.

## **5) Pacte successoral et planification successorale**

### *a) Rôle attendu par la théorie*

Le pacte successoral, et plus largement, la planification successorale, permettent d'organiser le transfert patrimonial et décisionnel entre générations, de clarifier la répartition des droits et de réduire les litiges potentiels.

### *b) Observations pratiques*

Encore une fois, D1 est l'entreprise la plus avancée sur ce plan, avec un dispositif combinant sociétés simples par branche familiale, donations planifiées et démembrement, garantissant une répartition anticipée et équitable. D8, quant à lui, a planifié une donation en nue-propriété à ses enfants, bénéficiant du régime fiscal favorable, mais n'a pas établi de pacte formel. D4 a opté pour une holding familiale permettant de gérer collectivement la propriété et de faciliter les transmissions mais il n'y a pas de pacte formel. D2, D3 et D7 sont en phase de réflexion. D5 et D6 n'ont pas encore mis en place de planification formelle, cela est peut-être dû à leur jeune âge parmi les dirigeants interrogés.

### *c) Analyse*

Le cadre théorique présente le pacte successoral comme un outil de préparation patrimoniale et de sécurisation de la transmission intergénérationnelle. Les observations confirment que la planification successorale est un facteur de continuité, les structures ayant anticipé le moment (D1, D4 et D8) bénéficiant d'une transmission plus sécurisée et d'une réduction des tensions potentielles, alors que l'absence de dispositifs laisse la succession dépendre de la bonne entente familiale. Ceux ne l'ayant pas adoptée reconnaissent l'intérêt du dispositif mais le jugent complexe ou prématuré. La pratique reste donc nettement en retrait par rapport aux avantages théoriques.

## **E.- Discussion**

L'analyse des huit entretiens réalisés met en évidence que les clauses de gouvernance jouent un rôle important dans la continuité des entreprises familiales belges lors de leur transmission. Cette importance varie toutefois selon la taille de l'entreprise, la complexité organisationnelle et la culture familiale de celle-ci. Les résultats confirment en grande partie les apports théoriques développés dans le cadre conceptuel, tout en les nuancant par les observations empiriques.

### **1) Importance de la formalisation dans la gouvernance familiale**

La théorie exposée dans le présent travail souligne que la formalisation des règles de gouvernance, notamment via un pacte d'actionnaires, une charte familiale, une politique d'emploi familial, une politique de dividendes et un pacte successoral, contribue à prévenir les conflits, à clarifier les rôles et à sécuriser la transmission. Les entretiens confirment que tous les dirigeants interrogés, même ceux qui n'ont pas mis en place ces outils, s'accordent sur leur utilité et sur le fait qu'une formalisation évite les conflits et clarifie les attentes.

Dans les cas où la formalisation est avancée, comme pour D1 et D8, la gouvernance bénéficie d'un cadre clair et anticipe la plupart des situations à risque. À l'inverse, dans certaines entreprises de plus petite taille (D2, D3, D5), l'absence ou la faiblesse des mécanismes écrits a favorisé des tensions, aussi minimes soient-elles, qu'un mécanisme de gouvernance tel qu'une charte familiale aurait pu prévenir.

### **2) Influence de la taille et de la complexité organisationnelle**

Les résultats confirment que plus la taille et la complexité de l'entreprise augmentent, notamment par le nombre d'actionnaires, plus la mise en place de clauses complètes devient indispensables. Les grandes structures comme D1 et D8 disposent de mécanismes complets, souvent élaborés avec l'aide d'experts externes. En revanche, dans les plus petites entreprises familiales (D2, D3, D5), une gouvernance informelle basée sur la confiance et la communication a permis de maintenir la continuité sans formalisme écrit. Toutefois, cette approche est vulnérable aux événements imprévus et plusieurs dirigeants (D2, D3, D5, D7) reconnaissent que des outils plus structurés auraient pu éviter ou limiter les conflits passés.

### **3) Autres mécanismes de gouvernance observés**

Au-delà des cinq clauses de gouvernance analysées dans le cadre théorique, les entretiens ont révélé l'existence de mécanismes complémentaires, parfois informels, mais jouant un rôle significatif dans la continuité des entreprises familiales. Plusieurs dirigeants, notamment D1, D4 et D8, ont mis en place des structures intermédiaires, telles que des holdings afin de faciliter la transmission des actions. Bien que ce mécanisme ne sera pas approfondi dans le cadre du présent travail, il reste très intéressant et pourrait faire l'objet d'une recherche future.

Dans d'autres cas, la communication a été soutenue par des outils simples mais efficaces, comme un groupe Whatsapp (D8) ou des réunions familiales régulières (D3, D4), bien qu'informelles. Certaines entreprises (D1, D4, D8) ont également choisis d'intégrer dans l'actionnariat des membres du management non issus de la famille, augmentant l'objectivité des décisions pouvant être prises.

Ces pratiques, bien que non prévues par le cadre théorique initial, traduisent une capacité d'adaptation et illustrent comment certaines entreprises complètent les dispositifs formels par des solutions pragmatiques, adaptées à leur histoire et leur structure.

#### **4) Rôle des interventions externes**

Les interviews montrent également que, dans plusieurs situations, le recours à des intervenants externes a été déterminant pour préserver la continuité. Par exemple, D7 relate l'intervention d'avocats et de conseillers en gouvernance pour commencer à formaliser une charte familiale et plusieurs outils de gouvernance. D4 raconte aussi comment différents intervenants les ont aidés à structurer et mettre en place une holding familiale afin de fluidifier la cessions des parts de la société.

Le rôle de ces acteurs externes apparaît double. D'une part, apporter une expertise juridique, fiscale ou organisationnelle et d'autre part, jouer un rôle de tiers neutre, capable de faciliter le dialogue et de rétablir la confiance. Ces observations confirment que la continuité des entreprises familiales ne repose pas uniquement sur des clauses de gouvernance bien rédigées, mais également sur la capacité à mobiliser, au moment opportun, des ressources externes pour gérer les situations complexes.

#### **F.- Recommandations**

Pour renforcer la continuité des entreprises familiales, il serait pertinent d'encourager la mise en place d'une gouvernance familiale formalisée à l'aide d'une charte, par exemple, spécifiquement adaptée aux besoins de l'entreprise. Parallèlement, il convient de sensibiliser les dirigeants à l'intérêt des pactes d'actionnaires et successoraux en tant qu'outils de prévention des conflits, capables d'apporter un cadre clair aux relations entre actionnaires. Enfin, l'intégration d'un accompagnement externe, qu'il soit juridique ou managérial, permettrait de formaliser les règles de gouvernance afin de préserver une cohésion interne harmonieuse.

## CONCLUSION

L'objectif de ce travail était d'analyser l'impact des clauses de gouvernance sur la continuité des entreprises familiales belges lors de leur transmission. Le travail s'est concentré sur cinq clauses, perçues comme les clauses principales : le pacte d'actionnaires, la charte familiale, la politique de dividendes, la politique d'emploi familial ainsi que le pacte successoral.

La démarche adoptée se distingue par sa double approche. D'abord juridique, en examinant chaque mécanisme tel qu'il est prévu ou encadré par le droit belge. Ensuite, l'approche managériale, en analysant la manière dont ces dispositifs sont mis en œuvre et vécus par les dirigeants sur le terrain. Ainsi, chaque point théorique a été d'abord abordé sous l'angle du droit, lorsque le mécanisme possède un fondement légal ou réglementaire, avant d'être confronté à l'observation pratique et aux données qualitatives et issues des entretiens.

Les résultats confirment que les clauses de gouvernance, lorsqu'elles sont formalisées et appliquées, constituent un levier essentiel pour assurer la pérennité des entreprises familiales. Elles permettent de clarifier les responsabilités, de prévenir les conflits, d'orienter la prise de décision dans une perspective de long terme d'objectiver la prise de décision et de limiter les zones de flou propices aux tensions.

Toutefois, les résultats montrent également que, si les clauses de gouvernance peuvent contribuer à la continuité des entreprises familiales, leur impact réel dépend fortement du degré de formalisation, de la taille de l'entreprise et de la culture familiale. Les structures plus importantes, disposant d'un actionnariat plus diversifié et d'un environnement de gouvernance formalisé, adoptent plus systématiquement ces dispositifs. Les entreprises de plus petite taille, en revanche, tendent à privilégier une gouvernance informelle, reposant sur la confiance et les liens familiaux. Cette approche, si elle fonctionne dans un climat harmonieux, s'avère vulnérable en cas de désaccord ou de crise. En effet, cette absence de formalisation accroît considérablement les risques lorsque des désaccords surviennent car sans cadre écrit, les divergences sont plus difficiles à arbitrer et les conséquences peuvent être particulièrement dommageables pour la stabilité de l'entreprise. En d'autres termes, l'absence de clauses n'est pas nécessairement problématique tant qu'aucun conflit n'est présent, mais cela peut devenir un facteur aggravant lorsque la situation se dégrade. Cela renforce l'idée qu'il serait stratégique, même pour les petites structures, de mettre en place des mécanismes adaptés dès les premières générations, afin d'anticiper les problématiques avant qu'elles ne se manifestent.

En outre, les entretiens ont également permis de mettre en lumière des pratiques complémentaire non abordées dans le cadre théorique initial, mais ayant un impact sur la continuité. Parmi celles-ci, la mise en place de sociétés de holding pour centraliser la détention des actifs ou séparer les flux financiers entre branches familiales apparaît comme un outil structurant. De plus, plusieurs dirigeants ont évoqué la transmission par cession à titre onéreux d'actions, qu'elle soit partielle ou totale, comme une modalité alternative à la transmission à titre gratuit : la donation d'actions. Ces dispositifs mériteraient de faire l'objet d'analyses approfondies afin d'évaluer leur rôle, leurs avantages et leurs limites dans la préservation de la continuité des entreprises familiales. De plus, l'étude étant limitée à huit

entreprises wallonnes, des recherches élargies à d'autres régions ou à des entreprises de plus grande taille pourraient confirmer ou nuancer ces conclusions.

Pour conclure, les clauses de gouvernance constituent un pilier central pour la continuité des entreprises familiales belges, mais ne sont pas une condition absolue de continuité de celles-ci, même si elles constituent un filet de sécurité essentiel. En effet, elles offrent notamment un cadre objectif qui, en cas de crise, permet de protéger à la fois l'entreprise et la cohésion familiale. Leur mise en place préventive, même dans les petites structures, apparaît ainsi comme un investissement stratégique à long terme, garantissant un climat serein et structuré lors de la transmission, quelles que soient les circonstances.



# BIBLIOGRAPHIE

## Législation

### **Normes internationales**

OCDE, *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE 2023*, Éditions OCDE, Paris, 2023.

### **Normes européennes**

Directive (UE) 2007/36 du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées, *J.O.U.E.*, L 184/17, 14 juillet 2007.

Directive (UE) 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires, *J.O.U.E.*, L 132/1, 30 mai 2017.

Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 et le règlement (UE) 2023/2859, *J.O.U.E.*, Série L, 7 juillet 2024.

### **Normes belges**

Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

Code Buyse.

Code civil.

Code de droit économique.

Code des droits d'enregistrement, d'hypothèque et de greffe.

Code des droits de succession..

Code des sociétés et des associations.

Proposition de loi du 25 janvier 2017 modifiant le Code civil en ce qui concerne les successions et les libéralités en modifiant diverses autres dispositions en cette matière, *Doc., Ch.*, 2016-2017, n° 54-2282.

Loi du 8 août 1980 relative aux propositions budgétaires, *M.B.*, 15 août 1980.

Loi spéciale du 16 janvier 1989 relative au financement des Communautés et des Régions, *M.B.*, 17 janvier 1989.

Loi spéciale du 13 juillet 2001 portant transfert de diverses compétences aux régions et communautés, *M.B.*, 3 août 2001.

## **Jurisprudence**

Bruxelles, 20 avril 1999, *Tijdschrift voor Rechtspersoon en Venootschap*, 1999.

Cass. (1<sup>re</sup> ch.), n°C.04.0414.F., 27 juin 2008.

Liège (9<sup>e</sup> ch. A), n°2022/RG/1033, 15 novembre 2023.

## **Doctrine**

### **Ouvrages**

BODSON, F., JOISTEN, P. et LOUSBERG, C., *Les pactes successoraux*, Chroniques notariales – Volume 72, 1<sup>re</sup> édition, LELEU. Y.-H (dir.), Bruxelles, Larcier, 2021.

CRAHAY, P., LEVAUX, M. *et al.*, *Transmettre une société : aspects juridiques, fiscaux et successoraux*, Anthemis, 2023.

CULOT, A., DE PAGE, P. *et al.*, *La transmission des sociétés familiales et le Code des sociétés et des associations*, Anthemis, 2019.

DELNOY, P. et MOREAU, P., *Les libéralités et les successions : précis de droit civil (7<sup>ème</sup> édition)*, Collection de la Faculté de droit de l'Université de Liège, Larcier, 2023.

FLEISCHER, H. et PRIGGE, S., *Family Firms and Family Constitution*, Emerald Publishing Limited, 2024.

LALIERE, F., *Le pacte successoral global*, Limal, Anthemis, 2021.

LIEVENS, J., *La gouvernance dans les entreprises familiales : les clés du succès*, Editions Racine, Lannoo, 2006.

TANDEAU DE MARSAC, V., *Guide pratique des entreprises familiales : manuel opérationnel, juridique et fiscal*, Groupe Eyrolles, 2011.

VIENOT, P. *et al.*, *La gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, Collection questions de gouvernance, Groupe Eyrolles, 2007.

VON SCHLIPPE, A., RÜSEN, T. A. et GROTH, T., *The two sides of the business family : governance and strategy across generations*, Management for professionals, Springer, 2021.

## Articles de revue et chapitres d'ouvrages collectifs

ABOUZAID, S., « *Manuel de gouvernance des entreprises familiales* », IFC, 2018.

ALLALI, B., « Secrets des entreprises familiales à forte longévité », *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, 2509-0429, Volume 4, numéro 1.

BELDA-RUIZ, M., SANCHEZ-MARIN, G. et BAIXAULI-SOLER, J-S., « Influence of family-centered goals on dividend policy in family firms: A socioemotional wealth approach », *International Entrepreneurship and Management Journal*, Springer, 2021.

BERRADA EL AZIZI, T. et HABBA, B., « Vers une approche spécifique de gouvernance de l'entreprise familiale », *Revue africaine de management*, VOL.3 (1), 2018.

BOURDIEU, P., « À propos de la famille comme catégorie réalisée », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1993, vol. 100, no 1, p. 32-36.

CHARLIER, P. et DU BOYS, C., « Gouvernance familiale et politique de distribution aux actionnaires », *Finance Contrôle Stratégie*, Hal open science, 2011.

COMBLÉ, K. et COLOT, O., « L'entreprise familiale : concept et importance en Belgique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006.

DELLA FAILLE., T., « Un couronnement ou une triste fin ? », La libre entreprise, in Séminaire Vanham & Vanham (2024), p.15.

DELLA FAILLE, T., « La délicate succession des entreprises familiales », Libre Éco week-end, 2 novembre 2019, in Séminaire Vanham & Vanham (2024).

DE MASSIS, J. H. CHUE et J. J. CHRISMAN, « Factors Preventing Intra-Family Succession », *Family Business Review*, 2008, disponible sur <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>

EL HADRI, A. et OUHADI, S., « Un essai sur le rôle du conseil de famille dans la gouvernance de l'entreprise familiale », *Revue marocaine de l'entrepreneuriat, de l'innovation et du management*, 4(1), 2019, pp.41-51, disponible sur <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v4i1.16003>

EL OUAFA, K. et al., « La politique de distribution de dividendes des entreprises familiales cotées : l'effet de la richesse socio-émotionnelle », *African Scientific Journal*, Vol. 3, n° 24, 2658-9311, 2024.

FINDLING, J-F et DAHLGRÜN, C., « « Famille je vous hais » - ou comment préparer la société familiale à traverser les conflits d'associés et les évolution générationnelles », *Revue internationale du patrimoine*, Legitech, 2019, pp. 138-144.

GINGLINGER, E. et TOUBAL, F., « Les entreprises familiales dans le monde », Université Paris Dauphine – PSL, 2024.

GUYOT, J-L. et VAN CUTSEM, M., « La transmission d'entreprise en Wallonie : discours et enjeux », *Discussion papers n°1002*, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, 2010.

HERMANT, P. et VERBAYS, P-R., « La transmission de l'entreprise aux héritiers et le maintien du contrôle », Séminaire Vanham & Vanham, 2024.

HOWORTH, C. et KEMP, M., « Governance in Family Businesses : Evidence and Implications », IFB research foundation, University of York, 2019.

LAMKARAF, I. et ZAAM, H., « L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise », *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 3(2), 2020, disponible sur <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/369>.

LODOMEZ, J-L et DE PAUW, L., « Le pacte d'associés ou d'actionnaires : intérêts, clauses et pièges à éviter », VOL.35, Lawell Mcmillar, Tips & Tricks, 2023.

MALAREWICZ, J-A., « Transmettre une entreprise familiale : une entreprise à hauts risques ! », *Patrimoine, argent et conflits familiaux*, De Boek supérieur, 2021, pp. 47-62, disponible sur [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://shs.cairn.info/article/CTF\\_067\\_0047/pdf%3Flang%3Dfr&ved=2ahUKEwip27e8qPuMAxVsUqQEHCxmAbgQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1QVYXL39hnxpCF-73InMWM](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://shs.cairn.info/article/CTF_067_0047/pdf%3Flang%3Dfr&ved=2ahUKEwip27e8qPuMAxVsUqQEHCxmAbgQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw1QVYXL39hnxpCF-73InMWM)

MALHERBE, P., « Les principaux véhicules juridiques utilisés en Belgique. Comment transmettre l'entreprise familiale sans en perdre le contrôle ? », in *Céder ou transmettre une PME familiale. Enjeux juridiques, financiers et fiscaux*, Vanham et Vanham, 2004.

MATTART, R., PIRNAY, F. et CRUTZEN, N., « L'entreprise familiale à l'épreuve du temps : entre sens et non-sens », Banque de Luxembourg, HEC Liège, décembre 2022.

MOLLY, V. et MICHIELS, A., « Dividend decisions in family businesses: A systematic review and research agenda », *Journal of economics surveys*, Wiley, 2021.

PARADA, M-J. *et al.*, *The adoption of governance mechanisms in family businesses : an institutional lens*, *Journal of Family Business Management*, Emerald Publishing Limited, 2043-6238, 2019.

REBERIOUX, A. et ROUDAUT, G., « Le conseil d'administration : enjeux de gouvernance et de responsabilité », *Revue d'économie financière*, 130(2), 2018, pp. 163-180.

ROUSSEAU, L., « Les libéralités et le patrimoine », PIRSON, V (coord.), Limal, Anthemis, 2021.

SEPULCHRE, V., « Les techniques de maintien du contrôle familial », *R.P.P.*, 2018.

SUESS, J., « Family governance – Literature review and the development of a conceptual model », *Journal of Business Strategy*, 138-155, Elsevier, 2014.

TAJANI, A. et HANH, J., « Série de guides : faciliter la transmission d'entreprise », Commission européenne », DOI 10.2769/60635, 2013.

TESSA, A. et GHEDDACHE, L., « Les spécificités de la gouvernance des entreprises familiales », *Revue Idara*, n°38, disponible sur <https://asjp.cerist.dz/en/article/129135>

VEILLEUX, A., « Le défi de la communication en famille », *Revue Gestion*, volume 45, n°3, 2020.

### Travaux académiques

LOUVINS, A., *La transmission des entreprises familiales : quels sont les facteurs qui permettent de réussir une transmission ?*, Mémoire en vue du diplôme de Master en science de gestion, HEC Liège, 2020-2021.

TALMASSE, E., *Analyse comparative de la transmission d'entreprise familiale dans les trois régions de la Belgique*, Université de Liège, Matheo, 2021-2022.

### **Rapport**

NIEBLER, A., *Rapport de sur les entreprises familiales en Europe*, (2014/2210(INI)), Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie, A8-0223/2015, 30 juin 2015.

### **Pages internet**

ANGLERAUD, B., « Les entreprises familiales à l'épreuve de la « loi des trois générations » », Temporalités, 2004, disponible sur <https://journals.openedition.org/temporalites/748>

BERNARD, C., « Tendances des entreprises familiales européennes, les temps modernes ? », KPMG, 2015, disponible sur [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com) (Consulté le 26 avril 2025)

DAVIS, J-A., « How Three Circles Changed The Way We Understand Family Business », Cambridge Family Enterprise Group, 2018, disponible sur [https://cfeg.com/insights\\_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/](https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/) (Consulté le 6 août 2025)

DELLA FAILLE, T., « L'escalade du conflit ou l'échelle de Glasl », Libre Eco, 2020, disponible sur <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2020/03/28/lescalade-du-conflit-ou-lechelle-de-glasl-2QLTXNHUYBA7JLT7A4OZHkMIWM/> (Consulté le 26 avril 2025)

DEMOLIN, P. et BARTHELEMY, C., « Les clauses abusives dans le contrat de franchise », Droit belge, 2021, disponible sur [https://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=16&id=908](https://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=16&id=908) (Consulté le 12 juin 2025)

KEMPENEERS, C., « L'influence des nouvelles règles sur les conventions d'actionnaires », Droit belge, disponible sur [https://www.droitbelge.be/fiches\\_detail.asp?idcat=32&id=844#:~:text=Le%20CSA%20maintient%20la%20possibilit%C3%A9,abstenir%20de%20voter%20certaines%20r%C3%A9solutions%20](https://www.droitbelge.be/fiches_detail.asp?idcat=32&id=844#:~:text=Le%20CSA%20maintient%20la%20possibilit%C3%A9,abstenir%20de%20voter%20certaines%20r%C3%A9solutions%20) (Consulté le 12 juin 2025)

LANDOLT, E., « Conflits dans les familles d'entrepreneurs », UBS, 2021, <https://www.ubs.com/microsites/impulse/fr/growth-talk/2021/how-to-avoid-conflicts-in-entrepreneurial-families.html> (Consulté le 6 mai 2025)

X, « Désignation légale du Code 2020 », Commision Corporate Governance, disponible sur <https://corporategovernancecommittee.be/fr/propos-du-code-2020/designation-legale-du-code-2020#:~:text=Le%2017%20mai%202019%2C%20l%27arr%C3%AAt%C3%A9,Code%20des%20soci%C3%A9t%C3%A9s%20et%20associations> (Consulté le 18 juillet 2025)

X, « Pacte d'associés : si vous voulez la paix, préparez-là ! », UCM Mouvement, 2017, disponible sur <https://www.ucmmouvement.be/Nos-conseils-juridiques/2017/Le-pacte-d-associ%C3%A9s-si-vous-voulez-la-paix-pr%C3%A9parez-la> (Consulté le 12 juin 2025)

X, « Droit des sociétés et gouvernance d'entreprise », Faire des affaires dans l'UE, Commission européenne, disponible sur [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance\\_fr](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_fr) (Consulté le 18 juillet 2025)

X, , « Clauses abusives », SPF économie, disponible sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/protection-des-entreprises/cloauses-abusives> (Consulté le 12 juin 2025)

X, « Comment assurer la validité de votre pacte d'actionnaires : conseils d'experts en droit des affaires », ACBM Avocats, disponible sur <https://www.acbm-avocats.com/comment-assurer-la-validite-de-votre-pacte-dactionnaires-conseils-dexperts-en-droit-des-affaires/#:~:text=Un%20pacte%20d'actionnaire%20ne,et%20%C3%8Atre%20claires%20et%20compr%C3%A9hensibles> (Consulté le 12 juin 2025)

X, « La définition du périmètre de la famille », Associés en gouvernance, disponible sur <https://www.associes-gouvernance.com/gouvernance-familiale/definition-du-perimetre-de-la-famille/> (Consulté le 20 juillet)

X, « La transmission familiale en Belgique », Actoria International, disponible sur <https://actoria.be/la-transmission-familiale-en-belgique/> (Consulté le 28 avril 2025)

X, « Le saviez-vous ? Comment définir une entreprise familiale ? », 2022, disponible sur [www.fbn-france.fr](http://www.fbn-france.fr) (Consulté le 26 avril 2025)

X, « Les enjeux de la transmission de l'entreprise familiale », Louvre banque privée, 2022, disponible sur [https://www.louvrebanquepriv%C3%A9e.fr/banque-priv%C3%A9e/public/web/c\\_21911/les-enjeux-de-la-transmission-de-l-entreprise-familiale](https://www.louvrebanquepriv%C3%A9e.fr/banque-priv%C3%A9e/public/web/c_21911/les-enjeux-de-la-transmission-de-l-entreprise-familiale) (Consulté le 28 avril 2025)

X, « Les entreprises familiales : un enjeu de conquête pour BNP Paribas », BNP Paribas, 2024, disponible sur <https://group.bnpparibas/actualite/les-entreprises-familiales-un-enjeu-de-conquete-pour-bnp-paribas> (Consulté le 28 avril 2025)

X, « Entreprises familiales et gestion de patrimoine », Van Leewen Law Firm, disponible sur <https://vanleeuwenlawfirm.eu/fr/competences/secteurs-dactivite/entreprises-familiales-et-gestion-de-patrimoine/> (Consulté le 12 juin 2025)

## ANNEXE 1 : TABLEAU DES DIRIGEANTS INTERROGÉS

Figure 3 : Tableau des dirigeants interrogés

Profil	Fonction	Génération	Nombre d'employés	Expérience externe	Contexte familial	Secteur d'activité
<b>D1</b>	CEO, Administratrice déléguée	3 (achevée)	~600	Oui	Très grande famille	Distribution alimentaire
<b>D2</b>	Responsable marketing	2 (en cours)	~80	Oui	Travaille avec son père et son frère	Matériel/infrastructures sportives
<b>D3</b>	Administratrice déléguée	2 (achevée)	~55	Non	Sœur non impliquée ; rachat de ses parts	Transport et terrassement
<b>D4</b>	Administrateur délégué avec son frère	2 (achevée)	~50	Non	Fratrie dirigeante ; rachat des parts du père	Systèmes de chauffage
<b>D5</b>	Directeur général du groupe	2 (achevée)	~20	Non	Enfant unique	Tourisme, emballage industriel, immobilier
<b>D6</b>	Directrice commerciale	3 (en cours)	~90	Non	Père DG actuel ; fratrie jeune, pas encore impliquée	Construction et menuiserie générale
<b>D7</b>	CEO et administrateur	3 (achevée)	~140	Non	4 actionnaires (cousins) ; 4G commence à s'impliquer	Commerce de gros et transformation alimentaire
<b>D8</b>	CEO et administrateur	2 (achevée)	~5500	Oui	Autres membres de la famille dans l'actionnariat mais pas dans la gestion.	Maintenance, Nettoyage



## **ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Introduction**

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien.

Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et vos réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de vos propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

### **1. Présentation de l'entreprise familiale**

- Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise : son histoire, sa taille, son activité ?
- Depuis quand votre famille est-elle impliquée dans cette entreprise ?
- Quelle est votre position actuelle ? Quel rôle occupaient les générations précédentes ?
- Qui détient aujourd'hui les parts de l'entreprise ?

### **2. Le vécu de la succession**

- Comment s'est déroulé le passage de relais entre les générations ?
- Quels ont été les moments clés de cette transmission ?
- Y a-t-il eu des tensions, des blocages ? Si oui, à quel niveau ?
- Qu'est-ce qui a, selon vous, permis que cela se passe bien ? Ou au contraire, qu'est-ce qui a rendu cela difficile ?

### **3. Gouvernance et mécanismes mis en place**

- Avez-vous instauré des règles ou structures pour organiser la transmission (pacte d'actionnaires, clauses statutaires, comité, conseil de famille...) ?
- Ont-elles été utiles pour prévenir les conflits ou clarifier les rôles ?
- Ces dispositifs ont-ils été rédigés avec l'aide de professionnels ?
- Comment ces outils ont-ils été perçus par la famille ?
- Comment avez-vous réparti les rôles au sein de votre gouvernance familiale ?

### **4. Projection et continuité**

- La prochaine génération est-elle déjà impliquée ou préparée ?

- Des décisions ont-elles été prises en ce qui concerne l'avenir de l'entreprise ?
- Qu'est-ce que vous souhaiteriez reproduire ou au contraire éviter lors d'une future transmission ?
- À quoi ressemble, selon vous, une transmission réussie ?

### **5. Réflexion personnelle et conclusion**

- Que représente pour vous cette entreprise familiale, au-delà du travail ?
- Si vous deviez conseiller une famille qui s'apprête à transmettre son entreprise, que lui diriez-vous ?
- Y a-t-il un point que vous souhaitez aborder et que je n'ai pas évoqué ?

## **ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTION DES INTERVIEWS**

### **Préalable**

Dans le cadre de ce travail, les entretiens ont été retranscrits de manière intégrale et fidèle à la manière dont ils se sont déroulés. Ce choix a été fait afin de préserver l'authenticité des propos, le ton, ainsi que la spontanéité des échanges.

Par conséquent, les fautes de langue, erreurs grammaticales, hésitations ou formulations orales ont été volontairement conservées, sans modification ni correction, dans le but de restituer, le plus fidèlement possible, les discours des participants et de respecter leur expression originale.

Il est également important de noter que, au fil de l'avancement du travail, le guide d'entretien initial a pu être adapté pour rester le plus pertinent et le plus cohérent possible par rapport au sujet. Si la structure générale et les thématiques principales sont restées identiques, certaines questions ont pu être reformulées, approfondies ou supprimées en fonction du contexte, des réponses obtenues ou des besoins spécifiques de la recherche. Par ailleurs, toujours pour ces mêmes raisons, certaines informations recueillies lors des entretiens, bien que très intéressantes, ne seront pas exploitées dans le présent document.

## D1

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et vos réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de vos propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

Bonjour, oui.

**Pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise : son histoire, sa taille, son activité ?**

Mon grand-père était agriculteur. Il a créé, en parallèle de la ferme, avec son fils aîné, un commerce de porcs. Ses deux autres fils les ont rejoints dans ce qui était alors le début de l'aventure. Les 3 frères ont fondé la société fin des années 60. Ils ont développé et diversifié l'activité de l'entreprise pour y intégrer l'abattage et la découpe de porcs, ainsi que la fabrication de charcuterie. Mon père le plus jeune de la fratrie, a rejoint l'entreprise quelques années plus tard et, comme tout bon entrepreneur, y a apporté sa valeur ajoutée, à savoir la boucherie et la vente au consommateur final. C'est ainsi qu'est née la société sœur en 1978.

Les sociétés ont évolué et se sont spécialisées. Elles ont aujourd'hui des spécificités qui leur sont propres. L'idée de séparer les métiers et de les gérer indépendamment les uns des autres a émergé pour aboutir en 2020, à la scission du Groupe. Au fil des ans, le Groupe a toujours conservé et développé son esprit entrepreneurial. On attend de chaque nouveau venu qu'il apporte sa « touche personnelle et innovante » à l'entreprise. J'ai ainsi apporté un nouveau métier au groupe en rachetant des supermarchés il y a une quinzaine d'années. Cela constituait pour nous un moyen diversification. Dans un marché à maturité, pour perdurer il est important de tout le temps chercher à rester innovant et précurseur. C'est même un fil rouge pour moi. Aujourd'hui, on compte près de 600 personnes. L'actionnariat de l'entreprise est toujours 100% familial.

Être née dans une famille ayant fondé une entreprise était une chance qu'il m'appartenait de faire perdurer. A l'âge de 18 ans, j'ai choisi d'étudier l'administration des affaires. Etudes que j'ai adorées et au cours desquelles je me suis découvert une passion pour la fiscalité. J'ai donc fait un D.E.S. en droit fiscal. Une fois cette spécialisation achevée, j'ai travaillé plusieurs années à chez ERNST & YOUNG... mais l'envie de travailler dans l'entreprise familiale a toujours été présente. Je l'ai rejointe en 2003... Faire ses preuves à l'extérieur de la famille est pour moi un élément essentiel.

**Vous mentionnez avoir rejoint l'entreprise en 2003 après une carrière externe. Quel a été le processus de votre intégration dans les fonctions décisionnelles ? Y a-t-il eu une période d'accompagnement ou de mentorat familial ?**

Par une petite découverte de l'entreprise et puis en fait j'ai reçu des missions, un job qui n'existait pas en fait, je veux dire un trou dans l'organisation et donc j'ai démarré par là et petit à petit c'est comme ça que j'ai découvert l'entreprise en fait et que j'ai créé ma place en fait. Je me suis par exemple notamment beaucoup intéressée à la partie financière et donc à tout ce qui était reporting, j'ai regardé comment ça se faisait et puis je me suis rendue compte que c'était fait un petit peu en tout cas à l'ancienne et qu'il y avait moyen d'optimiser tout ça et donc chaque fois je suis venue en fait par des découvertes de partie de l'entreprise et j'ai essayé d'apporter quelque chose de nouveau, voilà, avec ce que j'avais vu à l'extérieur, avec ce que j'avais appris durant mes études et j'ai essayé d'amener de l'efficacité et puis chaque fois, quand cette partie là a été mise en place, je suis partie sur la découverte d'autres choses et c'est comme ça que j'ai découvert petit à petit toutes les étapes de l'entreprise et je me suis mis plutôt au service des équipes et je ne suis pas du tout arrivée ni pour les remplacer ni pour être leur chef. Je me suis vraiment mise à l'écoute, au service, j'ai regardé comment je pouvais les aider, comment je pouvais optimiser leur process et puis après je leur ai rendu le job qui avant parfois, je me rappelle, dans la partie reporting financier, la dame elle faisait encore ça en Excel où elle riait en code et tout, qui était complètement un non-sens pour moi et donc voilà, quand je lui ai rendu le job, ce qui lui prenait une semaine par mois ne lui prenait plus que deux heures par mois quoi et donc évidemment ça m'a permis d'être plutôt bien accueillie et mon leadership est devenu tout à fait naturel puisque je suis passée comme ça, je suis passée sur le service qualité, j'ai mis en place de nouveaux process qualité, j'ai travaillé sur le dossier HSCCP et chaque fois j'ai mis en place quelque chose et puis je l'ai rendu aux gens puis finalement c'est devenu un petit peu inné, je pense que les gens sont revenus vers moi quand ils avaient des soucis.

**Pour vous, le fait d'avoir d'abord eu une carrière externe vous a-t-il vraiment permis d'optimiser votre approche ? Y voyez-vous une plus-value ?**

Bien sûr, ça m'a permis d'amener de la plus-value dans l'entreprise en fait et ça c'est important et moi je trouve que ce qui est super important quand on est l'enfant de quelqu'un, c'est si on arrive et qu'on se comporte, écoute c'est moi le chef d'accord, je t'écoute pas et j'impose et

je te fais travailler et je fais rien, ouais je trouve pas ça super, en tout cas c'est pas comme ça que je vois les choses et donc moi je me suis mis vraiment au service des équipes et c'était hyper important pour moi de leur apporter quelque chose et le leadership après il est naturel quand on a cette approche-là.

**Quels ont été selon vous les défis humains ou émotionnels principaux lors de la scission en 2020 entre les deux groupes ? Est-ce qu'il y en a eu ou est-ce que ça s'est passé relativement naturellement ?**

Alors ça dépend pour qui, au niveau des directions peut-être familiales, il y avait beaucoup plus d'émotions avec parfois des décisions qui étaient pas toujours objectives et qui étaient plutôt basées, je vais résumer ça à de l'émotionnel et moi j'ai cette faculté d'essayer de rester toujours hors de l'émotion, hyper hyper objective, de toujours pouvoir quand j'ai pris une décision elle me paraît tellement claire et évidente et facile à expliquer à tout le monde tellement elle a du bon sens et de la logique que je suis très à l'aise en tout cas avec ça et que j'arrive de nouveau à rester moins sur mes rails et à pas dévier et je pense que in fine, c'est comme dans toutes les décisions quand vous êtes juste et objectif c'est toujours beaucoup plus facile même s'il y a parfois des choses difficiles à faire passer à partir du moment où tout s'explique et que vous êtes capable de tout expliquer c'est possible et au niveau des équipes, de nouveau on savait leur expliquer le pourquoi des choses et donc les équipes nous ont suivi, elles ont accepté donc moi je ne dis pas qu'en tout cas de mon côté et avec mes équipes ça n'a pas été du tout difficile elles étaient persuadées que c'était la meilleure chose pour l'entreprise et que si on s'était beaucoup plus facile puisqu'on restait finalement les familles restaient quand même avec elles, il y avait une famille qui restait du côté de l'industrie et l'autre qui restait du côté du retail donc on ne les abandonnait pas, on restait avec eux donc non je pense que ça s'est passé bien.

**Vous avez parlé d'une mise en place de sociétés simples. Avez-vous vraiment constaté une efficacité de la mise en place de celles-ci ?**

Ce n'est pas de l'efficacité, c'est vraiment de la planification successorale, une société avant ça s'appelait des sociétés civiles, aujourd'hui ça s'appelle des sociétés simples, c'est simplement des indivisions avec des règles, simplement c'est une indivision avec des règles, des statuts, il y a un gérant, il y a quelqu'un qui a le pouvoir de décider pour l'indivision, c'est écrit et donc voilà, ça permet simplement de faire de la planification successorale en gardant quand même la maîtrise de ce qui se trouve à l'intérieur de cette indivision et donc en mettant d'accord tout le monde.

Donc ça ne rend pas les choses plus faciles, certainement ça les rend plus efficaces puisque ça ne part pas dans tous les sens, on a la tête de notre indivision, un gérant qui chez nous est notre paternel, avec on a déjà décidé aujourd'hui si notre père un jour n'est plus là, ce sera l'aîné de la famille, en l'occurrence moi, qui aurait le pouvoir de décision pour l'indivision, donc

oui, c'est vrai que ça rend les choses évidemment plus faciles et plus simples, ça évite pas mal de discussions, on décide une fois pour toutes et puis les règles sont établies et c'est parti.

### **Quels autres mécanismes de gouvernance ont été mis en place ?**

Il faut bien distinguer propriété des actions et gestion de l'entreprise. Les administrateurs délégués font encore aujourd'hui partie de la famille. Mais cela pourrait un jour changer. Le fait d'être un membre de la famille ne donne pas automatiquement droit à un poste. Il faut avant tout avoir les compétences requises pour le poste.

2 administrateurs externes, qui ne sont pas membres de la famille, siègent au conseil d'administration depuis 2020. Nous voyons cela comme de la bonne gouvernance. Ils aident à professionnaliser les processus de décision et ils ont un important rôle de conseil. Ils sont là pour recadrer mais aussi pour rassurer et motiver. J'aime appeler notre conseil d'administration, le grand C... C pour conseil.

Je suis CEO du groupe, via ma société de management, depuis de nombreuses années.

Il y a une vingtaine d'années, nous avons également mis en place un pacte d'actionnaires (avec des avocats externes) qui reprend les grands accords entre nous:

- règles de nomination des administrateurs: chaque branche a le droit d'avoir son représentant au CA
  - règles pour le vote: lors des assemblées, position commune par famille avec un représentant par famille (plus facile quand il y a des nombreux cousins ;-))
  - règles d'affectation des résultats (dividende)
  - règle d'accès aux fonctions dans le groupe: ex. la compétence
  - règles en cas de cession de titres

Il y a une vingtaine d'années, nous avons également créés des sociétés simples par branche familiale (sociétés sans personnalité juridique) et nous avons organisés les successions. Cela concerne la propriété des actions par la gestion de l'entreprise.

Les règles mises en place pour le passage à ma génération il y a 20 ans, sont aujourd'hui, à mon sens toujours applicables. Nous continuons à faire de la planification successorale en ce qui concerne la propriété des actions via nos sociétés simples. Et les pactes d'actionnaires sont applicables aux générations suivantes.

### **Vous avez évoqué l'existence d'un pacte d'actionnaires et l'introduction d'administrateurs externes, à quelle fréquence revisez-vous ces documents ou leur contenu ?**

Alors pour tout vous dire, on ne l'a jamais révisé, le pacte d'actionnaire on ne l'a jamais révisé, il existe depuis, je vous ai dit l'année, je ne sais plus, mais ça fait une bonne vingtaine d'années, j'ai l'impression qu'on l'a très très bien réfléchi à l'époque, on a été accompagné évidemment, on n'a pas fait ça tout seul, on a fait ça avec principalement des juristes qui avaient de l'expérience là-dedans, les sujets qui sont partagés dans un pacte d'actionnaire ils sont

toujours les mêmes et donc voilà, j'ai l'impression qu'on l'a bien réfléchi, en tout cas on considère que les règles qu'on a mises en place il y a 20 ans sont toujours d'application aujourd'hui, on avait fait en sorte que le pacte d'actionnaire s'applique aussi aux générations suivantes donc on a mis beaucoup de temps à le faire mais pour moi aujourd'hui il est toujours d'application.

**Mentionnant ces administrateurs externes, est-ce qu'ils peuvent jouer un rôle de médiation en cas de désaccords familiaux ou leur rôle est vraiment limité aux décisions plus stratégiques ?**

Alors les administrateurs externes ils sont par contre là seulement arrivés en 2020, donc après la scission, parce que quand j'étais avec mes cousins dans le groupe d'avant, eux étaient beaucoup moins ouverts à ça, à avoir des extérieurs qui donnent leur avis, donc à un moment donné c'est vrai que je ne pouvais pas l'imposer toute seule, c'est à partir du moment où on a été séparés et donc moi j'ai remis le sujet sur la table, mon frère et mon père étaient totalement en accord avec ça, donc pour nous c'est vraiment de la bonne gouvernance d'avoir des personnes de l'extérieur qui nous guident, qui nous donnent des idées, qui nous expliquent comment c'est fait ailleurs et qui peuvent parfois aussi nous dire là où vous trompez, c'est pas logique, donc là c'est depuis seulement quelques années qu'on travaille comme ça et je suis 100% pour.

**Parfait, surtout dans le cadre d'une grosse société comme la vôtre, leurs conseils sont précieux. Ont-ils le rôle de médiateurs ?**

C'est pas vraiment nécessaire en tout cas chez nous pour le moment, mais de nouveau, ils nous aident à être objectifs, à dire dans les autres sociétés, ils nous benchmark à d'autres sociétés et donc ça évite en tout cas d'avoir des choses qui sont considérées comme injustes, donc nous, nous n'avons pas besoin d'être médiateurs. Par exemple, parce que vous avez mentionné aussi que vous avez des enfants qui pourraient potentiellement un jour pouvoir vouloir suivre vos pas

**Dans ces cas-là, utilisez-vous des procédures formelles pour intégrer des membres de la famille dans un poste de direction, que ce soit un assessment, une validation externe ou autre ?**

Donc là, c'est ce qu'on a dit, c'est ce qu'on avait écrit dans notre pacte d'actionnaire à l'époque en disant qu'il fallait bien faire la différence entre être actionnaire, c'est une chose, être actif dans le groupe, c'est une autre. Il ne faut pas du tout ces deux casquettes complètement différentes.



Ce n'est pas parce qu'on est actionnaire qu'on a le droit d'avoir un poste de direction. Ça, c'est une chose qu'on a établie et avec laquelle de nouveau je suis totalement en accord.

### **Comment agissez-vous pour valider si une personne est compétente pour son job ?**

Aujourd'hui, en tout cas, on a établi un comité de rémunération et ce comité, dedans, il y a nos deux administrateurs externes. Dans nos administrateurs externes, il y en a un d'ailleurs qui a un poste de DRH dans une multinationale. Et donc, c'est clair que demain, on passera sans doute par ce comité de rémunération qui sera aussi un comité de sélection pour ce genre de cas particuliers qui sont l'introduction des membres de la famille. Alors, est-ce qu'ils vont le faire eux-mêmes ou est-ce qu'ils vont nous orienter vers des sociétés de sélection extérieure ? Ce sera certainement le cas et c'est ce qu'ils feront. Mais de nouveau, je pense que la personne, ça dépend, en l'occurrence nos enfants, de toute façon, moi je veux qu'ils aillent à l'extérieur comme je l'ai fait. Et puis après, je ne suis pas sûre qu'ils doivent arriver comme les rois du monde. Alors, sauf s'ils ont 15 ans d'expérience derrière eux et qu'ils ont été très très haut placés dans une autre boîte, ok, ils pourront peut-être arriver ici directement par le haut. Sinon, ils feront comme on l'a fait et on leur créera un parcours d'intégration et ils créeront leur leadership eux-mêmes.

### **Selon vous, quels sont les apports les plus concrets du Pacte d'actionnaires dans la continuité intergénérationnelle ?**

Déjà ça, c'est d'éclaircir les choses en disant être actionnaire ou être actif, ce n'est pas du tout la même chose. On est actionnaire, on reçoit des dividendes et là, on a tous le droit d'être actionnaire puisque on est héritier de quelqu'un et donc on sera en tout cas un jour actionnaire. Et travailler, c'est complètement différent. Donc déjà, ça éclaircit très bien les choses, ça éclaircit ce point-là. Ce que je trouve qui est intéressant aussi, ça ne nous est pas encore arrivé, mais si demain il y a une revente, il y a tout ce processus de droit de préemption, de droit de suite. En tout cas, le jour où quelqu'un voudrait revendre, il a le droit de sortir et le procès s'est écrit et on l'a validé. Donc, on va aussi éviter beaucoup de discussions, je pense, ce jour-là. Qu'est-ce qu'il y a encore ? Le droit de vote, le fait d'avoir imposé quand tout commence à être des grandes familles, le fait d'avoir un représentant par branche familiale et le fait de demander qu'il y ait un consensus par famille, ça va aussi beaucoup simplifier les choses. Donc oui, ça apporte le fait d'avoir des règles claires et d'avoir pensé à tous ces sujets-là. Ça va nous amener de l'efficacité. Parce que surtout, ce qui est compliqué en fait dans ce que j'ai pu constater dans les entreprises plus familiales, c'est notamment les doubles casquettes. Donc là, c'est horrible. La double casquette, pour moi, c'est horrible. Il faut vraiment apprendre aux gens qu'il y a deux choses. Être actionnaire, c'est une chose, être actif, c'est une autre. L'actif est payé pour son job d'actif, l'actionnaire est payé pour son job d'actionnaire et il reçoit des dividendes. Donc c'est vraiment deux choses qu'il ne faut pas mélanger et je pense qu'on mélange beaucoup trop souvent dans les sociétés familiales.

Et puis après, on finit par avoir des personnes incompetentes à la tête des entreprises parce qu'ils estiment que parce qu'ils sont actionnaires, que c'est de facto eux qui doivent prendre la tête de l'entreprise. Et puis ça devient très compliqué. Donc là, je pense qu'il faut vraiment accepter cette différence. En tout cas, quand on devient plus gros, je ne dis pas une entreprise où il y a cinq personnes qui travaillent, c'est peut-être différent. Mais quand on a atteint une certaine taille, pour moi, c'est comme ça que j'ai l'impression que ça marche le mieux. C'est comme ça aussi que je l'observe dans d'autres gros groupes qui ont évolué. Il n'y a plus personne de la famille à la tête.

**Pour vous, quel rôle joue aujourd'hui la dimension affective et identitaire dans votre engagement comme dirigeante familiale? Est-ce que ça joue un rôle selon vous?**

Alors, j'imagine quand même que oui parce que bosser pour soi, on ne peut pas dire que ça ne booste pas. Je sais que si mon entreprise fonctionne directement, en plus de mon salaire, j'irais quand même chercher le dividende de l'entreprise. Je sais aussi que je suis normalement là pour longtemps quand vous avez une vision beaucoup plus long terme quand c'est votre entreprise. Et donc, je ne vais pas prendre des décisions comme je vois dans d'autres entreprises de court terme en me disant bon allez, on va vite aller chercher le maximum du résultat dans cinq ans. De toute façon, même s'il se fait du dégât, moi, je ne serai plus là. On n'a pas ça. On est quand même beaucoup plus stable. Moi, ça fait presque 20 ans que je travaille dans l'entreprise et je suis toujours là et je compte encore être là les 10, 15, 20 années qui suivent. Et je me dis que demain, ce sera peut-être mes enfants derrière. Donc oui, je vais toujours prendre des vraies décisions saines pour l'entreprise. Donc oui, ça change quelque chose, c'est clair. Même si j'arrive à faire la part des choses entre l'actionnariat et mon poste de dirigeant, je travaille quand même pour moi, pour ma famille, pour mes neveux. Et donc, je suis certaine que ça change quelque chose. Après, je travaillerai dans une autre entreprise. Je crois que je serai tout aussi engagée. Ça, ça dépend de la personne. C'est indéniable quand on travaille pour soi. C'est une motivation complémentaire.

**Quelle place donnez-vous à l'intelligence plus émotionnelle par rapport aux compétences techniques ? y a-t-il une balance entre les deux ? Que privilégiez-vous ?**

Au niveau de la direction, ça, c'est vraiment compétences techniques. Dans l'actionnariat, c'est les règles de droit belge. Soit on décide de vendre, soit on décide de donner, soit il y a la succession. La succession, ce sera évidemment familial. La revente, c'est complètement différent. On peut revendre à un externe. Mais la direction, non, je suis assez ferme là-dessus. Évidemment, à compétences techniques égales, je vais préférer un membre de la famille. Oui, normal, logique. Parce que lui, il sera à 140 % tout le temps. Donc, à compétences égales, je choisis évidemment le membre de la famille.

**Avez-vous déjà envisagé ou rédigé une charte familiale ?**

On a ce pacte d'actionnaire et on a cette société civile simple dans laquelle c'est déjà une charte familiale. Donc, la société civile, c'est finalement les règles qui sont inscrites. C'est une division réglementaire. Donc, c'est la même chose. Plus les règles sont claires, plus c'est facile. Après, ce n'est pas facile de les écrire. Au moment où vous les écrivez, les consultants qui vous accompagnent vont vous poser mais mille questions que vous n'avez pas posées. Donc, il faut vraiment prendre le temps d'y réfléchir, de dormir dessus. Et puis, un jour, vous êtes sûr et on y va. Et normalement, le travail que vous l'avez fait, vous l'avez fait si vous l'avez bien réfléchi pour longtemps. Je suis vraiment d'avis que prendre le temps de mettre par écrit des règles et se mettre tous d'accord sur les règles et faire en sorte qu'elles soient comprises de tout le monde, ça évite des centaines de discussions et de disputes après.

### **La prochaine génération est-elle déjà impliquée ou préparée ?**

Aujourd'hui, je ne sais pas encore si mes enfants voudront rejoindre le groupe en tant que dirigeant, mais comme je l'ai fait à l'époque (et mon mari aussi d'ailleurs), ils s'arment pour le futur. Mon aîné fait ingénieur civil et compte compléter cela par un diplôme HEC. Le plus jeune semble vouloir suivre le même parcours avec des options math et sciences fortes en secondaire. Par contre, en tant que propriétaire des actions, tout est déjà en place (avec des systèmes de donations à échéance et de démembrement de la propriété).

### **Y a-t-il quelque chose que vous auriez voulu ajouter ?**

Je pense qu'on s'est tout dit. Après, c'est ma vision. Ce n'est peut-être pas la bonne, mais elle fonctionne quand même pas mal dans notre famille puisqu'on arrive à avancer sans trop de, je dirais même sans conflit. En tout cas, chez nous, ça fonctionne. Parce que souvent, le problème dans ce genre d'entreprise, c'est quand ils commencent à avoir des trucs, justement qui ne sont pas clairs au niveau des règles et puis que là, il y a discussion. Là, ça peut devenir compliqué. Et puis alors après, c'est ressortir la règle en disant j'ai rien contre toi, je n'invente rien. Regarde la règle, on l'a écrite il y a 20 ans et je fais que l'appliquer. Après, si vous commencez, si vous n'avez pas bien réfléchi les règles et que vous commencez toujours à déroger à la règle, ça va devenir compliqué. Mais en tout cas, à partir du moment où on applique la règle, alors après, je ne dis pas qu'on ne peut jamais faire un avenant.

Un contrat, à un moment donné, on peut toujours faire un avenant et modifier une règle. Mais ça ne doit pas être comme ça chaque fois que j'ai envie, chaque fois que ça m'arrange, parce que je ne t'aime pas, parce que je t'aime bien, parce qu'à partir du moment où on arrive, et je dis dans l'entreprise, finalement, pas qu'à ce niveau-là, pas qu'au niveau de la famille, à tous les niveaux. Nous, on a 600 personnes qui travaillent pour nous en rémunération. Moi, je refuse qu'on fasse quelque chose à la tête du client, évidemment. Oui, lui, il est gentil, il est là quand il demande quelque chose. Il faut une règle objective, parce que si tu le fais pour lui, demain, tu devras le faire pour quelqu'un d'autre, sinon tu vas perdre tout crédit.

Et donc, si tout ce qu'on fait, on arrive à le justifier et pouvoir regarder la personne droit dans les yeux en disant que je ne le fais pas pour t'ennuyer, ou pas parce que je ne t'aime pas, ou pas parce que je t'aime bien, je te fais juste parce que je t'impose ça et je te demande ça, parce que c'est juste, parce que c'est du bon sens et que, soit toi ou quelqu'un d'autre, ce serait la même chose. Quand on arrive à faire ça, tout devient presque facile. C'est parfait.

**Nous arrivons à la fin, merci beaucoup. Toutes vos réponses vont vraiment m'aider dans l'écriture de mon mémoire. C'est vraiment super gentil d'avoir bien voulu m'accorder une part votre temps précieux.**

Avec plaisir. Au revoir.

## D2

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et vos réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de vos propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

Bonjour, oui.

**Tout d'abord, pouvez-vous me présenter brièvement votre entreprise, son histoire, sa taille, son activité ?**

Alors c'est mon père qui a acheté une petite entreprise qui existait dans la région de Verviers en 1992. Et donc il a acheté l'entreprise mais il a assez vite diversifié l'activité, changé l'activité. À ce moment-là elle comptait deux employés et aujourd'hui on est 80. L'entreprise est active uniquement en Wallonie. Très vite, il a voulu avoir aussi une activité B2B pour sortir de la Belgique parce qu'il s'est dit voilà sinon on est trop dépendant des finances wallonnes qui ne se portent pas toujours très bien. On a assez vite essayé aussi de développer l'activité en Flandre. Donc on a également un bureau situé près de Bruxelles pour la Flandre. Entre temps, on a aussi plusieurs commerciaux en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Donc ça c'est pour les ventes qu'on fait envers les collectivités donc c'est vrai que je n'ai pas expliqué ce qu'on faisait. Donc que faisons-nous ? On est actif aussi bien dans la distribution de matériel sportif que de la réalisation de chantiers et d'infrastructures sportives. Donc qu'est-ce qu'on entend nous par chantier ? C'est dès qu'il y a de la main-d'oeuvre impliquée pour installer, poser un équipement. Donc ça peut être soit une plaine de jeu, ça peut être du revêtement de sol d'un hall sportif, ça peut être fixer un but de basket au plafond. Donc tout ça fait partie des chantiers. On peut avoir des petits chantiers avec une petite intervention ou alors des énormes projets où il faut placer le sol et équiper tout un centre sportif communal par exemple. Et donc la troisième partie de l'activité qui est plus petite mais qu'on essaye de développer davantage, c'est tout ce qui concerne les services d'entretien et de réparation. Donc aussi dans une logique plus écologique d'essayer de faire durer les produits plutôt que

de les remplacer, les jeter. Et donc on s'adresse directement aux collectivités. Donc les collectivités c'est surtout les écoles, les administrations communales. On ne s'adresse pas aux particuliers. Et comme je l'ai dit tout à l'heure, on a aussi une activité B2B où là ça concerne uniquement la distribution de matériel pour sortir de la Belgique. On a vraiment des clients dans tous les pays européens. Donc voilà en termes de nature de l'entreprise. Donc moi j'ai débuté dans l'entreprise il y a 11 ans. J'ai d'abord travaillé ailleurs.

**Pour vous, le fait d'avoir d'abord eu une carrière externe vous a-t-il vraiment permis d'optimiser votre approche ? Y voyez-vous une plus-value ?**

J'ai surtout travaillé chez Mars. Donc c'est l'entreprise américaine qui possède tout un tas de marques dans la grande distribution. Tout d'abord, je n'avais pas envie de commencer chez mon père. J'ai toujours dit je ne travaillerai jamais chez papa. Petit esprit de contradiction d'adolescente sans doute. Et aussi parce que j'étais curieuse de voir ce qui se faisait ailleurs. Je n'avais pas envie non plus d'être la fille de. J'avais envie qu'on me respecte pour qui je suis et pas pour un traitement de faveur. Je détestais ça. J'étais déjà venue une ou deux fois en tant qu'étudiante. Mais même ça, ça me gênait en fait. Très vite, j'ai préféré aller travailler ailleurs comme étudiante. J'ai clairement appris des choses. Et j'avais envie de faire peut-être aussi mon propre chemin. Et puis quand on sort des études, on ne connaît quand même pas énormément le monde du travail. Donc, ça permet de découvrir différentes fonctions et peut-être de se dire qu'est-ce que j'aime bien et qu'est-ce que j'aime moins. J'ai travaillé un peu chez Galler au niveau des chocolats aussi. En fait, j'ai quitté Mars à un moment donné parce que j'avais envie d'avoir plus d'impact. Ça reste une société multinationale américaine. Et donc, on n'avait quand même pas grand-chose en Belgique. Et puis, c'était aussi un peu politisé. À partir d'un certain moment, ce n'était pas trop mon truc non plus. Donc, je me suis dit que je vais tester autre chose. Donc, entreprise familiale à ce moment-là quand j'ai rejoint Galler. Mais je ne suis pas tombée au bon moment. Ils avaient revendu des parts. Il y a des Qataris qui ont débarqué davantage. Et donc, c'était un peu le chaos en termes justement de gouvernance. Il se disputait un peu le pouvoir en interne. Et donc, ça se ressentait à notre niveau parce que moi qui cherchais justement d'avoir quelque chose de plus clair et plus direct. La communication un jour, c'était ça. Un autre jour, c'était autre chose. Et donc, en plus, comme on le vivait de très près, ce n'était pas très agréable. Et donc, je me suis dit finalement, ce n'est pas ça que je suis venue chercher. Et justement, à ce moment-là, mon père cherchait à remplacer quelqu'un. Et il m'a dit écoute, est-ce que tu ne viendrais pas tester ? Et si ça ne va pas, il est temps de partir parce que je ne suis pas encore... Il était loin de prendre sa pension. Donc, il m'a dit c'est peut-être mieux qu'on teste maintenant que quand je suis sur la fin et que là, c'est tout ou rien. Donc, je me suis laissée convaincre. Et donc, chez Galler, c'est vrai que c'était utile. Déjà, c'est un échec quand même. Je pense que par la suite, même si au moment même, ce n'était pas gai, à ce moment-là, je crois que c'est utile quand même. Et alors aussi, je venais d'un environnement très organisé, structuré dans cette multinationale américaine. Et je pense que si j'étais tombée tout de suite dans la PME

familiale, ça aurait été un truc au choc. Il n'y aurait pas de transition. Voilà, que là, j'ai vu des choses qui n'allaient pas non plus, qui, voilà, pas toujours très organisées. Et donc, au moins, je ne voyais pas ça pour la première fois dans l'entreprise familiale. Donc, ça, c'était pas plus mal.

**Quelle est exactement votre position actuelle aujourd'hui dans l'entreprise familiale ?**

Alors, je suis responsable de différents services, du service marketing et product management, du service achats et transports et de l'entrepôt.

**Pourriez-vous me dire qui détient aujourd'hui les parts de l'entreprise ?**

70% des parts par mes parents. Sinon, on a deux fonds d'investissement externes et encore une tierce personne. Et oui, en termes de transmission, c'est forcément un sujet qui nous préoccupe depuis un petit moment. Est-ce qu'on rachète ou pas ? Mon frère a rejoint l'entreprise aussi il y a six ou sept ans. Et donc, on a fait des calculs, etc. Mais finalement, on a décidé qu'on n'allait pas, en tout cas, s'endetter jusqu'à risquer de ne plus avoir notre maison, on va dire, pour quelque chose qui nous reviendrait de toute façon tôt ou tard. Alors, il y a différents points de vue. Tout dépend aussi toujours de la possibilité. On n'a pas une entreprise où on distribue beaucoup de dividendes. Donc, je veux dire, si on achète et qu'on doit rembourser un prêt, on doit être aussi assez sûr de pouvoir rembourser. Et on s'est dit qu'on n'a pas envie de se mettre la corde au cou à ce point-là pour quelque chose qui appartient à nos parents. On est deux enfants, on n'est pas dix. On travaille tous les deux dans l'entreprise. Ça aurait été différent, évidemment, si on était plusieurs et que tout le monde ne travaillait pas dans l'entreprise, ne voulait pas suivre l'aventure. Maintenant, est-ce qu'on rachète quand même quelque part en tant que symbole ? Parce qu'on nous a challengé, oui, mais c'est quand même bien vu par les banques, si la future génération s'investit financièrement aussi. Donc, il y a ce côté plutôt... Oui, donner un signal. Pourquoi pas, on n'exclut pas ça. Et on l'a pas encore fait.

**Maintenant, je vais m'intéresser à comment vous avez vécu le passage de flambeau. Votre papa est retraité maintenant, c'est bien ça ?**

Non, officiellement, oui. Il est toujours bien dedans. Donc je dis officiellement parce qu'il est pensionné, mais pas retraité. Il touche sa pension, mais il travaille en tant que consultant. Il a eu 65 ans il y a un an. Lui, dans son idée, c'était à 70 ans, je suis vraiment parti. Et donc sur 5 ans, je diminue progressivement. Alors, il diminue son temps de travail. On va dire qu'il a diminué de 20 % environ. Qu'est-ce qu'on a fait d'autre ? Oui, il y a quand même 5 ans, on a vraiment refait un nouveau comité de direction. On a... Avec des profils plus matures, qui prenaient davantage de décisions. Et on est vraiment plus dans des décisions plus collaboratives. Là où mon père, avant, prenait beaucoup de décisions, ou la majorité des

décisions, seul. Maintenant, il y a beaucoup de sujets qu'on met plutôt au sein du comité de direction. On a aussi grandi. Donc forcément, une entreprise de 3-4 personnes, ce n'est pas la même chose que 80. Et d'un autre côté, il le fait aussi pour que ça soit plus simple pour mon frère et moi par la suite. Parce que forcément, lui, il a un historique de 30-35 ans qu'on ne saurait pas nous acquérir. Donc ça, c'est une première chose, même si ce n'est pas quelque chose de formel. Mais c'est plus au niveau de la gouvernance, de comment on gère au quotidien les choses. On a fait aussi un exercice mon frère et moi de réfléchir à notre raison d'être. On s'est fait accompagner par la Smala. Donc on a réfléchi à la raison d'être, quelle est notre motivation de notre vie, finalement, ainsi que nos valeurs. Et donc, on a remis ça en commun et on a mis à jour les valeurs et la vision de l'entreprise. Alors, ça n'a pas été une révolution. On s'est rendu compte que finalement, on ne s'était pas très éloigné de ce qu'il y avait déjà. Mais quelque part, comme on a eu la même éducation, c'est peut-être... Voilà. Mais donc ça, c'était plutôt un signal, je dirais, en interne. On l'a présenté aussi comme le travail qu'on a fait en deux, voire avec mon papa ensuite aussi. Mais ça, on l'a présenté il y a un an et demi.

**Au niveau du passage de relais entre votre papa, et notamment avec votre frère , vous a-t-il vraiment accompagné dans ce processus? Pourriez-vous m'éclairer sur le déroulement?**

Oui, on est toujours dedans. Donc, c'est ça qui est différent des autres personnes que vous avez interrogé ou que vous allez interroger. Chez nous, ce n'est pas encore fait. Donc, on est déjà au premier tiers. Et je pense aussi... Donc, l'année passée, on s'est rendu compte qu'on n'a pas avancé sur le sujet. Parce que comme on se dit qu'on va gérer ça entre nous, finalement, on dégage peu de temps dans nos agendas pour se voir. Et comme on n'a pas quelqu'un d'externe qui nous oblige à avancer, on n'avance pas. Et donc, notre constat il n'y a pas longtemps, c'était peut-être qu'on devrait quand même se faire accompagner pour avancer plus vite et plus concrètement. Il y a aussi le fait que... Comment est-ce qu'on se répartit les choses entre mon frère et moi? Ça, c'est un sujet délicat. Délicat dans le sens où il y a les émotions qui jouent et on n'a pas toujours... On n'ose pas toujours être franc avec l'autre, par peur de le blesser.

**Oui, c'est souvent ce qui arrive dans ce type d'entreprise. C'est une des raisons pour laquelle j'ai choisi ce sujet parce que je trouvais ça hyper intéressant, justement, notamment d'analyser la cause des blocages, les tensions qu'il peut y avoir et comment les régler. Donc, vous dites que ça a été un peu délicat . Y a-t-il eu quelque part aussi certains blocages par rapport à ça ?**

Il n'y a pas encore de tension parce qu'on ne l'a pas exprimé. Pas directement, on va dire. Et oui, clairement. Et mon père, il n'est pas du tout dirigeant. Donc, il attend que ça vienne. Et en même temps, oui, mais si ça ne revient pas, il faut quand même prendre des décisions. Et je pense qu'on aurait intérêt de se faire accompagner pour que chacun individuellement dise



des choses et que la personne, de toute façon, simplement les choses et les exprime plus formellement.

**Comment voyez-vous plutôt les choses, justement, au niveau de cet accompagnement plus externe qui pourrait vous aider?**

Je ne suis pas assez familière avec des médiateurs pour savoir exactement où commence leur rôle, mais on n'est pas du tout dans une situation de crise. On n'a pas besoin pour le moment.

**Donc, ce serait plus quelqu'un qui pourrait vous accompagner pour, finalement, un peu rejoindre tous les points de vue et voir ce qui serait mieux pour tout le monde. C'est bien ça ?**

C'est ça, voilà. OK.

**Et donc, pour vous, qu'est-ce qui est le plus difficile dans ce passage de flambeau ? Qu'est-ce qui est facile ? Qu'est-ce qui est plus difficile par rapport à une entreprise plus classique où il y a seulement des gens qui sont au travail ?**

Ce qui est facile, c'est un peu la vision et les valeurs. Par le fait d'avoir eu la même éducation, par le fait d'avoir eu la même expérience, on a vu notre papa travailler de la même façon. On a la même vision de ce qu'il y a à faire, de son énergie, de ce qu'il a mis dedans. Ce qui est moins évident, c'est déjà, est-ce qu'on est à la hauteur de ce qu'il a fait ? Est-ce que les gens vont aussi nous respecter ? Est-ce qu'on est légitime quelque part ? Maintenant, on est dans l'entreprise depuis quelques années, mais on n'a quand même pas la même expérience que lui. Il y a quand même cette crainte de se dire, au début, est-ce que ça va aller ? Il y a sans doute des personnes avec qui ça n'ira pas. Il faut s'y attendre. Inversement, il y a peut-être des gens qui vont être contents. Il y a un peu cette crainte-là. Ce qui est difficile, c'est ce dont on parle, comment on se répartit les rôles entre nous. Mon frère, par exemple, travaille dans le bureau à Bruxelles. C'est surtout un bureau commercial, donc il n'y a pas d'opérationnel. Il y a beaucoup moins d'activités au niveau opérationnel, au niveau ressources humaines, qui peuvent un peu pourrir le quotidien. Et donc, il n'a pas la même vue du travail à faire que moi.

**Vous et votre frère, vous avez les mêmes formations ou avez-vous des formations complètement différentes ? Parfois, c'est ce qui arrive dans certaines familles. Disons qu'ils ont des formations un peu complémentaires. Et alors, à ce moment-là, c'est un peu plus facile au niveau de la répartition des rôles.**

Lui, il a fait l'économie et moi, la gestion. Donc, c'est différent, mais ce n'est quand même pas fort différent. Je pense qu'on est complémentaires. Donc ça, c'est plutôt bien parce qu'on ne va pas se battre pour faire les mêmes choses. Maintenant, on ne sera pas toujours d'accord

sur tout, mais c'est très bien aussi. Donc, ça peut être un challenge, ça peut nous faire progresser. Ça, ça ne me fait pas trop peur. Et on va peut-être aussi mettre moins de gants pour dire certaines choses que ce qu'on ferait avec des personnes externes. Donc, c'est vrai qu'il y a quand même ce côté plus facile, on s'entend plus rapidement. Et oui, la difficulté, c'est de se dire est-ce qu'on est d'accord, qu'on n'a pas la même connaissance de l'entreprise, est-ce qu'on est d'accord ? Et sur qui fera quoi ? Est-ce que c'est OK pour chacun ? Et voilà.

**Et donc, au niveau de la gouvernance et des mécanismes qui seraient potentiellement mis en place, est-ce que vous avez notamment à instaurer des règles, des structures pour organiser cette transmission, que ce soit des pactes d'actionnaires, des clauses statutaires, un comité ou un conseil de famille ?**

Alors, on a un pacte d'actionnaires, mais il existait déjà avant qu'on rejoigne l'entreprise. Comme on a trois actionnaires externes, c'était nécessaire de toute façon. Pour le reste, on s'est demandé ce qu'on doit faire, une charge familiale, etc. Il y a deux, trois ans, on s'est dit que ce n'était pas nécessaire pour le moment parce qu'on n'a pas encore non plus... On est deux et on n'a pas encore des enfants qui vont bientôt débarquer. On est d'accord tous les deux qu'on n'a pas envie que notre conjoint rejoigne l'entreprise. Donc, on a abordé les choses et on s'est dit que pour nous, pour le moment, il n'y a pas assez de choses qu'on devrait y mettre. Mais d'un point de vue personnel, je pense que c'est super important de faire une charte familiale, en tout cas quand la famille s'agrandit et que potentiellement tout le monde ne ferait pas l'entreprise, tout le monde n'a pas le même niveau des deux compétences. Voilà, maintenant, peut-être que je me trompe et qu'on devrait le faire maintenant. Mais en tout cas, on va encore avancer là-dessus. On jugeait que ce n'était pas important.

**Au final, est-ce que vous voyez vraiment une optique de continuité encore à la troisième génération ou vous voyez plutôt revendre à un externe ?**

Alors, j'en ai jamais parlé à mon frère, mais moi, je me dis que c'est dans longtemps et que ça ne va pas rester familial à tout prix. En plus, mon compagnon est aussi dans une entreprise familiale en troisième génération, d'ailleurs. Donc déjà, il faudrait qu'ils choisissent, donc c'est très compliqué. Mais non, on n'est pas dans cette optique-là. On verra ce qui arrivera. Mais je pense que c'est important de mettre ça par écrit quand ils approcheront des 18 ans.

**Et à ce niveau-là, pensez-vous vraiment à faire intervenir quelqu'un d'externe pour notamment la construction de la charte familiale, etc. ?**

Oui. Et ça peut être que guider la discussion, ce n'est pas pour ça que cette personne-là va décider, certainement pas. Mais poser des questions qu'on n'a pas envie de se poser par exemple. On va éviter, voilà. Alors que c'est justement ça qui risque de poser problème.

**Etant donné que vous avez des enfants, donc peut-être que ça vous parle. Au niveau de la transmission entre votre papa, votre frère et vous, est-ce qu'il y a des choses que vous reproduirez et des choses, au contraire, que vous ne reproduirez pas en vous disant que c'était top ou au contraire, que ce n'était pas vraiment adéquat ?**

Bonne question. En tout cas, le fait d'avoir une expérience ailleurs, pour moi c'est hyper important. Aussi simplement de se dire, si jamais ce n'est pas mon truc et que ça ne fonctionne pas, je peux toujours retourner ailleurs. Que si on n'a jamais fait cette expérience-là, peut-être qu'on a encore plus de craintes. Oui, idéalement, on devrait faire des réunions en famille. C'est vrai qu'on a par exemple un conseil d'administration et on n'arrive pas à se voir entre nous pour le préparer. Et ça, je pense que ce n'est pas l'idéal. Aussi, parce que ce n'est pas tellement qu'on n'est pas du même avis, mais on n'a pas les mêmes informations en fait avant le conseil. Et donc des fois, on n'a pas le même niveau de compréhension. Oui, sans doute l'accompagnement, on aurait dû continuer le travail qu'on a commencé il y a deux ans. On s'est dit, la suite on en fait entre nous. Le fait est qu'on n'a pas beaucoup avancé, donc je pense que c'est nécessaire.

**Dans l'idéal, à quoi ressemblerait, selon vous, une transmission réussie ?**

Tout d'abord, le fait d'avoir réussi à continuer l'entreprise. Peu importe finalement la taille, elle ne doit pas nécessairement avoir doublé ou elle peut même avoir diminué, peu importe. Tout en étant toujours motivé et heureux d'être à cette place-là pour les différents membres de la famille. Et chacun à son niveau d'implication aussi.

**Est-ce que vous trouvez notamment que le fait que ce soit une entreprise familiale complique ou facilite la gestion de l'entreprise ?**

Moi, je dirais que ça facilite pas mal de choses comme les investissements par exemple. À long terme, on n'a pas de compte à rendre. Même ici, on n'est pas 100% actionnaire, mais les fonds d'investissement qu'on a, ils nous soutiennent parce qu'on crée de l'emploi. Donc, ils ne sont pas là pour la rentabilité à tout prix, ni la rentabilité à court terme. Et donc, je pense qu'on est quand même beaucoup plus libres en terme d'investissement. La plupart des collaborateurs chez nous sont aussi contents du climat familial. Donc, je pense que de nouveau, comme on n'a pas de compte à rendre à quelqu'un, on est seul à décider et à accepter des choses. Ça, c'est un attrait, je pense, pour les employés. Oui, le fait par exemple avec mon père, on est très direct quand on se parle. Donc, c'est sûr que ça facilite ces échanges. Il n'y a aucun problème. Oui, je pense que la transmission, la transition n'est sans doute pas facile en famille. Maintenant, est-ce que c'est facile en dehors ? Je ne suis pas sûre non plus. C'est jamais facile. En général, quand il y a des changements, c'est toujours un peu compliqué. Voilà, l'avantage dans la famille, c'est que les gens nous connaissent. Ils connaissent nos valeurs. Généralement,

on a quand même des points communs avec celui qui était là avant. Donc, ils sont peut-être un peu moins surpris de notre style.

**On parle souvent dans le cadre des entreprises familiales du phénomène de double casquette. Être en même temps fille de, soeur de, cousine de, mais aussi devoir gérer qu'il faille que l'entreprise tourne etc. A ce niveau-là, comment vivez-vous un peu la chose? Est-ce que selon vous c'est avantageux ou est-ce que c'est plus facile d'être plus professionnel, centré uniquement sur le travail ?**

Je dirais que quand on est au travail, je pense que c'est bien en fonction de comment on s'entend et de comment on juge les compétences de l'autre aussi. Donc, dans mon cas, je valorise les compétences de mon frère, mais ça pourrait ne pas être le cas. Mais bon, ici, c'est plutôt positif. C'est plutôt des fois, le week-end, si on se voit en dehors du travail, où je n'ai pas envie qu'on en parle. Et là, je le vois bien que des fois...

**Vous ne voyez pas les choses de la même façon.**

C'est ça. Et donc là, ça me dérange aussi parce qu'il y a potentiellement d'autres personnes autour qui n'ont rien à voir. Et puis, voilà, j'aime bien me dire, quand c'est le week-end, on parle d'autre chose. Maintenant, j'imagine, j'ai vu d'autres où c'est quand c'est des cousins, quand c'est des... Voilà, c'est déjà différent. Oui, ça, c'est déjà différent. Le père et la sœur. Un frère et une soeur. Oui.

**Et donc, qu'est-ce que représente pour vous, au final, cette entreprise familiale au-delà du travail?**

Je dirais déjà, ça présente, ça représente toute l'implication de mon père. C'est pas sa vie, mais presque quand même. Une très bonne partie. Parce qu'il travaillait six jours sur sept. Quand on partait en vacances, on allait toujours voir un fournisseur ou un client sur la route. Alors, l'autre chose, ça représente les personnes qui travaillent. Parce qu'on s'est posé la question, il y a deux-trois ans justement, est-ce qu'on envisage de vendre ou pas ? Et une des premières choses, on s'est dit, ce serait quand même dommage pour l'ambiance qu'il y règne. Chez nous, la rotation du personnel est très faible. Et quelque part, on est attaché aussi aux personnes. Dans l'autre sens aussi, mais nous aussi. Donc, on se dit, ça nous fait mal de leur dire, demain, vous ne venez plus.

**Et est-ce que c'est un stress pour vous de se dire, voilà, mon père a beaucoup travaillé pour ça , et on doit reprendre les rôles pour continuer, alors qu'autour, le monde change ? N'est-ce pas compliqué pour une entreprise aussi familiale de s'adapter au fil du temps ? Et donc, est-ce que ça vous met une pression supplémentaire, ça ?**

C'est sûr, oui. Et je pense qu'en tant que femme, encore plus.

**Justement, c'est intéressant ! Est-ce que vous pouvez un peu développer ? En tant que femme, est-ce que pour votre frère, c'est différent ?**

Je crois qu'il y a deux choses. De un, notre maman, elle a été enseignante à mi-temps. Donc, ça veut dire qu'elle était énormément là pour nous. Et que mon père, il n'avait pas à gérer ni la maison, ni les enfants, ni le jardin, ni les vacances scolaires. Et donc, je veux dire, il a pu vraiment s'investir à 300 %, que moi, je ne pourrais pas et je ne veux pas non plus.

**Oui, vous voulez garder une vie de famille, être là pour vos enfants, les accompagner, etc.**

Voilà. Donc, ça n'a rien à voir avec comme femme. Mais je veux dire, dans la génération avant, c'était quand même encore plus comme ça. Alors que maintenant, c'est vrai que c'est différent. Il faut trouver un nouvel équilibre. Et donc, forcément, en dehors du fait qu'il y a des nouveaux challenges, il faudrait travailler plus. Mais en plus de ça, on a des choses à gérer à la maison. Donc, c'est vrai que c'est une peur, ça c'est clair. Mais c'est pour ça qu'on essaie de mettre tout un tas de décisions au niveau du comité de direction pour que ça ne repose pas sur une personne.

**Et notamment quel type de décisions ? Vraiment les décisions plus stratégiques ou alors les décisions plus générales ?**

Oui, ça peut être même aussi, par exemple, les augmentations de salaire. Ça peut être, oui, même le niveau, on a refait des niveaux pour que ce soit plus clair de compétences. Donc, ça peut être R&H, ça peut être : quels sont les projets ou les investissements qu'on va réaliser dans les deux prochaines années ? Et on analyse les différentes opportunités ensemble. Bon, des fois, il y a quelqu'un qui doit trancher au final, mais on les met sur la table et tout le monde voit que ce n'est pas non plus si évident. Et au moins, tout le monde sait pourquoi on a fait tel ou tel choix. Et l'autre partie en tant que, je ne sais plus, je ne sais pas si j'avais répondu tout à fait à la question en tant que femme.

**Donc, vous m'avez dit que c'était important de trouver un équilibre. Vous ne voulez pas justement peut-être pas refaire comme votre papa qui lui a dédié presque toute sa vie à son entreprise. Vous, vous semblez vouloir garder un équilibre.**

Donc, c'est vrai que c'est différent. Et c'est par rapport à mon frère, vous m'aviez dit. Oui, par rapport à mon frère, je pense que c'est plus le côté où il n'est pas au siège, il ne voit pas, il ne mesure pas l'ampleur de ce qu'il y a à faire, de ce qu'il y a à faire. Et justement, des petites choses qui perturbent le quotidien constamment, des problèmes RH, des choses comme ça. Donc, c'est plus une perception, une connaissance qu'il n'a pas que quelque chose.

**Oui, parce qu'au final, comme vous ne faites pas les mêmes choses et que vous n'êtes même pas au même endroit, comme vous avez dit, c'est vrai que vous n'avez peut-être pas du tout la même vision de la vie au travail ?**

Exactement. Mais après, lui attache aussi de l'importance à son équilibre personnel. Donc, on a la même vision par rapport à ça. Donc, ça, c'est bien d'un côté. Et je dirais, par rapport aussi à ce qui change, familial ou pas, je pense que notre implication est plus importante du fait que ce soit familial.

**Oui, c'est vrai parce qu'il y a aussi toute une implication, j'imagine, aussi un peu émotionnelle en arrière plan. Dans d'autres entreprises, ça peut être sensiblement différent. Là, c'est plus compliqué de se détacher et de regarder les choses plus objectivement. Et donc, si vous deviez conseiller une famille qui s'apprête à transmettre son entreprise, qu'est-ce que vous conseilleriez ?**

Mais déjà, je crois que c'est important de savoir de qui il veut faire quoi dans celui qu'il va reprendre. Et d'être sûr que... Parce que tout le monde n'est pas ni obligé, ni n'a peut-être la volonté de le faire. Il ne doit pas se sentir obligé non plus. Pour moi, ça, c'est une des premières choses. Parce qu'en fonction de s'il y a une ou trois ou quatre personnes, c'est déjà pas du tout la même chose.

**Et quelque part, quand un de nos parents a une entreprise de ce type-là, est-ce que d'un côté, on ne se sent pas aussi un peu obligé de reprendre le flambeau ?**

Si, je me pose de temps en temps la question. Est-ce que c'est vraiment une volonté ou est-ce que j'ai juste glissé dans un truc? Si, si. Maintenant, comment avoir des réponses à ça? Donc c'est vrai qu'ici, le fait d'avoir travaillé un peu avant dedans, je crois que ça c'est quand même bien. De se laisser un peu le temps de prendre cette décision. En tout cas, que les personnes qui reprennent réalisent ensemble leur vision de l'entreprise à moyen long terme pour voir si on est sur la même longueur d'onde, si c'est compatible. Est-ce qu'on pourrait vouloir aller dans des directions complètement différentes? Et alors là, il faut tout de suite se dire qu'est-ce qu'on fait? Est-ce qu'on est toujours d'accord à reprendre ensemble? Ou est-ce qu'il y en a un qui reprend et les autres s'arrangent autrement?

**Voilà, je ne sais pas si vous aviez encore un point que vous souhaitiez aborder et que je n'ai pas évoqués ?**

Peut-être qu'il y a le volet fiscal, qui n'est quand même pas non plus hyper évident. Je n'ai pas tellement de choses à dire, à part que ce n'est pas évident. On a eu l'une ou l'autre réunion avec des experts comptables, mais qui alors à ce moment-là étaient très dans le comptable.

Et je me dis peut-être qu'il faudrait un peu quelqu'un qui est à l'écoute du côté émotionnel et du côté qu'est-ce qu'on est prêt à s'impliquer. Et le volet fiscal, il y a plein de... On peut faire des donations, on peut racheter, il y a plein. Et puis on peut combiner les différentes choses. Et il y a aussi le potentiel d'essai. Donc ça c'est aussi un sujet. Est-ce qu'en famille on en parle ? Est-ce que je dis à mon père que potentiellement demain il peut décéder ? C'est compliqué. On est mal à l'aise de parler de ça. Mais non, c'est sans doute aussi le rôle du conseil d'administration d'aborder ce genre de choses. Mais c'est vrai que je n'ai pas encore fait une super expérience à ce niveau-là.

**Et donc, je ne pense pas qu'on en ait parlé, mais est-ce que vous envisagerez plutôt une donation qu'un rachat ?**

Oui.

**C'est parfait. Moi j'ai tout ce dont j'ai besoin. Merci beaucoup. C'est super gentil en tout cas d'avoir répondu à toutes mes questions et de m'avoir accordé de votre temps. Ça va beaucoup, beaucoup m'aider.**

Avec plaisir. Et courage du coup. Bon travail.

### **D3**

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et vos réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de vos propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

Bonjour, oui.

**Est-ce que vous pouvez me présenter brièvement votre entreprise, son histoire, sa taille, son activité ?**

C'est une société familiale qui a été créée par mon papa en 1983. Donc, il a comme activité le transport par beine et le terrassant et les travaux d'aménagement des arbres. Donc, on était situés à l'époque derrière sa maison. Donc, il a commencé tout petit. Moi, je l'ai rejoint en 98 et j'ai racheté la société en 2008. On a déménagé ici sur le site en 2000. Donc, on est une bonne cinquantaine de personnes. On en a déjà été plus. On a déjà été jusqu'à 70 personnes et à l'heure actuelle, on est à peu près 55. Donc, voilà. Deux sites.

**Et donc, depuis quand votre famille est-elle impliquée dans cette entreprise ? Quelle est votre position actuelle ?**

Donc, en fait, moi, je suis l'administrateur délégué des sociétés. J'étais employée au départ et quand j'ai racheté la société, je suis devenue indépendante et j'ai pris le relais. Je suis la seule administrateur de l'entreprise.

**Est-ce que vous avez eu d'autres expériences avant ? Ou vous avez toujours travaillé ici ?**

Non, je n'ai aucune expérience ailleurs. Je l'ai racheté, voilà. Mon papa est décédé en 2016. Je l'ai racheté en 2008, mais j'ai une soeur. Donc, on a fait évaluer la société. En l'occurrence, c'était BDO. On a fait le choix de laisser à ma soeur l'opportunité d'aller chez un autre expert,



si elle le voulait, pour l'expertiser. Elle a fait le choix de ne pas le faire. Et donc, on a fait des conventions, parce qu'elle avait des parts à l'époque. Donc, je lui ai racheté ses parts. J'ai racheté toutes les parts à mon papa. Sur base, il y avait des prix définis par BDO. On ne voulait pas qu'il y ait quelconque conflit ultérieur. Donc, on avait bien tout amené pour qu'à l'heure où ça se produise, que les chiffres soient non contestables si mon papa venait à décéder. Tout était écrit. Et à l'heure actuelle, mes enfants ont 18 et 20 ans. Ils ont chacun trois parts de l'entreprise. Donc, j'ai racheté une société de holding. Donc, mes enfants ont chacun trois parts de l'entreprise de holding, qu'ils ont eu pour leurs 18 ans chacun. Et ils projettent peut-être de reprendre l'entreprise, ou l'un, ou l'autre, ou les deux. En fait, ils sont un peu en recherche d'eux-mêmes. À 18, 20 ans comme ça, ils sont un peu... Donc, on a déjà parlé de beaucoup de choses ensemble. On fait quand même quelques réunions ensemble, par exemple. Quand j'ai donné des primes à mon personnel administratif, on en a discuté. Quand on a changé le logo, on en a discuté. Des choses un peu plus qui ne sont pas du tout du quotidien, où je me dis « qu'est-ce que je vais faire ? ». Alors, je partage avec les enfants pour leur demander leur avis. Et comme ça, ils tranchent un peu. Et puis, ils ont surtout l'avis de la jeune génération. Et je pense que c'est important. Et ma fille s'occupe de tout ce qui est réseaux sociaux. Elle publie tous les mardis à 11 heures. Elle s'est proposée et je suis nulle là dedans

#### **Pour le futur, imaginez-vous encore un passage à la génération suivante ?**

Non, c'était plutôt le contraire. Donc, moi, j'ai fait le choix d'arrêter de travailler à 55 ans, donc dans 7 ans maintenant. Et ça fait déjà 3 ans que je prépare mon départ : logo, peinture. J'ai engagé un nouveau collaborateur. Donc, en fait, mon désir m'a fait vraiment d'arrêter de travailler. Et je le fais comme s'il ne venait pas. Parce que j'ai déjà commencé il y a 3 ans. Il y a 3 ans, ils étaient en secondaire. Donc, le sujet n'était pas à l'ordre du jour. Et donc, ici pour l'instant, tout ce que je fais, je stagne un petit peu. Je me dis que je vais me laisser un an, un an et demi sans trop bouger parce que c'est une autre stratégie si c'est revendu à l'extérieur que si ce sont mes enfants. Et donc, quoi qu'il arrive aux enfants, je me dis qu'il n'y avait pas de place pour eux. Et que s'ils ne voulaient pas accompagner, ils devaient créer leur place. Donc, par exemple, les réseaux sociaux. Ma fille s'occupe aussi de tout ce qui est Green Team. On a une Green Team. Donc, ça fait déjà deux fois qu'elle vient. Elle a participé à la consultation des parties prenantes. J'étais avec mon fils à une formation pour tout ce qui était récréation du site Internet, etc. Donc, voilà. Mais je leur dis que je n'ai pas de place pour vous. Maintenant, créez votre propre poste pour que j'ai besoin de vous. Avec des nouvelles activités, des choses comme ça. Donc, on n'est nulle part. Mais on avance.

#### **Donc, plus par rapport à la succession, comment est-ce que s'est déroulé le passage de relais avec votre papa ?**

Alors, la banque nous a obligés... Parce qu'il m'accompagne pendant trois ans. Ok. Donc, bon, il y avait un capital qui était de ma part, évidemment. Le crédit a été fait sur huit ans avec un an de carence. Ce qu'il ne faut jamais faire. C'est le passé. On fait des erreurs, on apprend. Et ils avaient, pour ne pas que je donne de garanties personnelles, demandé que mon papa m'accompagne trois ans. Donc, mon papa m'a accompagnée jusqu'à ce qu'il meure. Donc, ça s'est passé en 2008. Donc, jusqu'en 2011. Il est mort en 2016. Et il m'a accompagnée jusqu'en 2016. On s'entendait vraiment très, très bien. Alors, on n'avait pas du tout la même façon de gérer. Lui était complètement dans l'autorité. Le cri un peu... Vieille génération. Et alors, moi, quand j'ai commencé à reprendre l'entreprise, j'ai voulu me calquer un peu à lui. Et en fait, quand on est une femme et qu'on est toute petite, ça ne marche pas du tout. Et donc, j'ai appliqué ma façon de faire. Et ma façon de faire, c'est plus le sourire et la gentillesse. On a tout ce qu'on veut. Enfin, toute proportion gardée. Donc, voilà. Mon papa a reconnu quand même à plusieurs reprises que le fait de... Ici, j'ai commandé à quelqu'un une place pour vendredi, par exemple. Faire toutes ces petites choses-là qu'il n'aurait jamais fait dans le passé, il a reconnu que c'était bien aussi. Mais on ne s'est jamais discuté pour la façon de gérer les choses. On se disputait trois fois par an au max. Donc, on s'entendait très bien mais on ne gérait pas de la même façon. Mais je n'ai jamais été chef tant qu'il était là. Il a fallu qu'il meure pour que je devienne le vrai patron. Alors que c'est vrai que c'était mon entreprise et qu'il y avait mon prénom sur les cadres. Donc, c'est très étrange. Donc, ça, c'est quelque chose auquel je réfléchis beaucoup et que j'ai questionné beaucoup le jour où j'y vais. En tout cas, si ce sont des étrangers, moi, j'aimerais partir après au maximum trois mois. Et si ce sont mes enfants, je veux que ce soit cadré et que ce soit écrit. Voilà. J'ai eu bon avec mon papa pendant huit ans. Mais je ne fais pas la même chose parce qu'autrement, ils ne seront jamais les propres patrons. Je resterai toujours le chef et ce n'est pas le but. Donc, ça, c'est vraiment quelque chose sur lequel j'ai déjà pas mal lu. Je me suis déjà pas mal renseignée. Il ne peut pas y avoir deux patrons en même temps. Donc, voilà un peu mon ressenti par rapport à ça. Et tout s'est vraiment bien déroulé. Parce qu'en fait, moi, j'ai commencé à travailler en 98. Et pendant dix ans, c'était mon... C'était magique, quoi. Il m'a laissé faire plein d'erreurs, etc., etc. Et quand j'ai racheté et qu'on n'a pas mis mon prénom sur les camions, il m'a dit « Non, je ne veux plus mon nom sur les camions. On va savoir que c'est toi le chef. » Donc, tout s'est vraiment très, très bien déroulé. On n'était que deux. Donc, si jamais j'ai mes deux enfants qui viennent, je vais absolument mettre un cadre et que tout soit cadenassé correctement. Donc... J'ai eu une belle expérience, en tout cas. Pas de problème. Même avec ma sœur, etc. Elle a travaillé avant. Ici, mais on a dû la virer. Donc, pas très chouette. Donc, comme j'ai une belle expérience passée, je sais où mes points d'attention doivent être attirés. Donc, je veux bien le faire aussi pour le futur, que ce soit mes enfants ou que ce soit un repreneur indépendant. Parce que, voilà, je veux qu'il laisse sa place. Si je dis « Ah non, je vais rester pendant 5 ans », comme une amante qui veut absolument ne pas lâcher leur bébé, je pense que ce n'est pas mon plan. Donc, voilà.

**Et donc, vous vous dites que ça s'est super bien passé. Justement, quels sont les points pour lesquels vous vous dites « C'est pour ça que ça s'est bien passé » ?**

Déjà, le fait d'avoir eu un crédit très tôt, c'est juste avant la crise que j'ai fait mon crédit. Mais je pense que déjà, le fait d'avoir eu la chance de pouvoir accéder au crédit pour le financer, c'est déjà quelque chose d'important. Maintenant, ça a été très compliqué pour moi d'être autant endettée. Voilà. C'était très, très difficile, très accablant. Enfin bon, non, j'ai fait la totale. Donc, voilà. J'étais contente d'avoir les sous, mais c'était vraiment très difficile émotionnellement. Je l'ai partagé avec mon papa qui m'a remis en place et qui m'a dit « Écoute, on ne vit pas pour travailler, on travaille pour le contraire ». Donc, il m'a remis un peu les vis au milieu du village. Il n'y a jamais eu de conflit et c'était déjà moi qui faisais tous les comptes de la société. Donc, je n'ai pas eu de surprise. C'est moi qui ai donné tous les chiffres à BDO, c'est moi qui faisais déjà la compta. Donc, je n'ai pas eu, je vais dire, une surprise dans la salle. Enfin, il n'y avait rien d'empoisonné. C'était vraiment très, très clair. Je savais bien qu'il y avait telle litige. Je savais bien qu'il y avait ça. Je savais bien qu'il y avait ça, qu'il y avait en positif aussi, dans les deux. Je pense que c'est quelque chose d'assez important, ça. Donc, voilà. Mais le fait que ça se passe bien avec la famille, je pense que c'est aussi une clé importante. Pas de tension, pas de blocage. Ça a pris très longtemps. Ça a pris 18 mois. Ça a pris 18 mois. Alors, déjà, c'est en famille. Donc, on se connaît, etc. Mais pour bien le faire, il a quand même fallu 18 mois. Donc, c'est ça que je me suis prise 10 ans à l'avance pour revendre à l'extérieur. Parce que je me dis que t'as tout préparé, enlevé le nom, etc., etc. Plus les chiffres, etc. C'est ça que j'ai pris 10 ans. C'est beaucoup, mais c'est pas beaucoup. Donc, je pense qu'il ne faut pas se précipiter. Si on se précipite, ça risque de ne pas être porteur. La chance qu'on avait, c'est qu'on se connaissait. Maintenant, je pense que c'est quelque chose qui est important, en tout cas pour moi, quand je vais revendre, c'est la confiance et bien sentir la personne, en fait. Ça va être vraiment dans l'impact. Hormis qu'il ait eu le chèque à l'arrivée, on va dire ça comme ça, c'est la sensation qui doit... En tout cas, moi, je suis quelqu'un d'hyper émotive. J'ai une femme aussi, alors je suis plutôt émotive. Et donc, je pense que ça, c'est quelque chose d'important. Et par contre, si je le revends à mes enfants, je le ferai à Vendorloon. C'est sûr. Je ne les réendetterai pas comme j'ai été endettée. Je le referai à Vendorloon. Je le ferai vraiment différemment. Pour ne pas qu'ils aient eu cette pression et recommencent à zéro la gestion de la boîte, ils continuent ce que j'ai fait. Ça, c'est vraiment important.

**Et donc, ma question est la suivante : le secteur dans lequel évolue votre entreprise est très technique et spécifique. Est-ce que vous vous êtes toujours intéressée à ça ?**

Jamais. Je déteste les camions, et tout le monde le sait. J'ai passé mon permis camion. Quand j'ai eu 21 ans, quand j'ai commencé à travailler, j'ai passé en filière libre. Donc, j'allais miner 3 fois par semaine pendant 9 mois. C'était parce que je devais apprendre le métier. Et c'était vraiment très, très positif. Parce qu'en fait, ça m'a permis... Donc, j'étais plutôt avec le même

chauffeur. C'est peut-être... Aujourd'hui, je changerais pour avoir l'expertise de plusieurs personnes. En fait, c'était vraiment très positif parce que ça m'a permis de rencontrer les clients. Nous, on charge et on vide. Quand on fait un terrassement, on fait un trou là, on fait un trou là, mais on vide toujours au même endroit ou on charge les métaux au même endroit ou dans la même carrière. Ça veut dire que grâce à ça, je sais que si quelqu'un me dit demain, je dois aller chez eux aussi me chercher 8 mètres cubes de métaux, je vais dire que tu fais ça à gauche, à droite. Donc, c'est hyper positif. Et alors, j'ai été énormément sur chantier aussi. Donc, si demain, on me dit, je dois poser une bordure, je dois faire... Je sais le faire. Avec la force, non, mais je sais comment le faire. Je sais ce qu'il faut commander. Je sais qu'il faut un camion. Et donc, j'ai vraiment eu cette chance parce que c'était la société de mon papa aussi qui m'a envoyée à gauche et à droite de connaître la technicité de chantier. Par contre, tout à l'heure, j'étais ce matin à une réunion au chantier. Il y a un problème de portance. Apporter la solution, je ne sais pas l'apporter. Je ne suis pas une technicienne. Mais par contre, quand il me dit, demain, on terrasse, etc., je me dis, moi, le chemin, c'est parti. Et demain, je vais mettre tout en œuvre. Et ce qu'on ne sait pas faire, on apprend. Ici, mon collaborateur est malade. J'ai fait un état d'avancement. J'apprends tous les jours. On a mis tout ce qui est SRD l'année passée en place. Pendant 6 mois, je me suis concentrée là-dessus. Je n'y connaissais rien. J'ai lu, j'ai appris, j'ai fait mes rapports, etc. Je suis assez autodidacte et je suis tout le temps des formations. Et je ne me fonde pas spécialement sur le métier en tant que telle. En informatique, je suis nulle. Par exemple, sur Powerpoint, je vais aller suivre une journée de Powerpoint. Après, ça va. Donc, voilà. Je pense que ce n'est pas le problème de la technicité du métier. De façon générale, on ne sait pas faire quelque chose : on s'instruit. Moi, je suis la première à dire je ne sais pas, je ne connais pas. L'humilité de dire je ne sais pas. Mécaniquement, je suis nulle. Par exemple, quand je vais à l'atelier, ils le savent bien. Et quand ils me disent qu'il y a un problème, je l'écris mot pour mot. Et ce que j'ai fait quand papa est mort, ça fait des années qu'on travaillait en binôme, donc on était vraiment habitués, c'est que j'ai créé des commissions. Par exemple, si je dois acheter des nouveaux camions, je vais faire une commission avec quelques chauffeurs pour leur demander les options des camions, etc. On fait le déneigement, pareil, on fait une commission et puis j'ai délégué à une personne qui fait depuis des années et on décide ensemble comment on fait les groupes, etc. C'est vraiment systématique. Quand il y a un nouveau truc, je demande à deux ou trois personnes, je leur dis je peux te demander un coup de main, vous ne voulez pas qu'on discute 5 minutes, je leur demande toujours leur avis. On va acheter une nouvelle machine, une nouvelle camionnette, pareil. Je vais systématiquement consulter les personnes qui l'utilisent en gros. Parfait.

**Au niveau plutôt de la gouvernance de l'entreprise et des mécanismes, si vous en avez mis en place, est-ce que vous avez installé des règles ou des structures pour organiser par exemple tout ce qui est transmission au cas où un conflit survient ? Comme un pacte d'actionnaire, des clauses, un comité ou un conseil de famille.**

Alors, moi et mon papa, on n'avait rien fait de tout ça. En signant les conventions de valorisation des parts, etc. Tout a été signé quand même. Il y a quasiment 20 ans maintenant. Mais tout a été signé pour ne pas qu'il y ait de conflits ultérieurs. Et le cas échéant, si je fais avec mes enfants, tout sera aussi formalisé et écrit.

**Vous m'avez dit que vous avez fait intervenir BDO qui est externe. Et avec vos enfants, est-ce que vous comptez encore faire intervenir quelqu'un d'externe dans la transmission ?**

Euh... Alors... En fait, si je revends l'extérieur, quoi qu'il arrive, je prends un bureau qui me le valorise, etc. Par contre, si je revends à mes enfants, je ne le ferai pas valoriser. Je le reprends au prix auquel je l'ai acheté. Et ça vaut certainement plus, mais le but n'est pas de gagner de l'argent. Il n'est pas vraiment de gagner de l'argent dessus. Tout le reste sera vraiment formalisé. Parce que, qu'ils soient seul ou deux, je veux que ce soit clair et qu'il n'y ait pas de conflits familiaux avec le boulot. C'est pour ça d'ailleurs que je n'ai jamais imaginé qu'il y ait le réel. Donc, quoi qu'il arrive, tout ça sera vraiment cadré pour qu'il n'y ait pas de conflits.

**Et quand vous dites cadré, comment voyez-vous ça ?**

Alors, je vois le fait que... Moi, j'ai vécu une très mauvaise expérience avec ma sœur, parce que j'ai viré ma sœur. Par exemple, ça, elle est venue travailler en même temps que moi, mais... Ma sœur n'aimait pas le boulot, peu importe. Tout ça, ce sera discuté, ce sera écrit et un PV de réunion sera signé par les trois parties ou sera diffusé ou quoi que ce soit. C'est sûr à 100%. Voilà. Pareil, pour tout ce qui est voiture, taux de salaire, carte de restaurant. Tout ça, je veux que ce soit formalisé et qu'il y ait... Moi, je suis toute seule, donc c'est facile. Si il n'y a qu'un des deux qui vient, je ne ferai pas ça. Si j'en ai deux qui viennent, alors tout ça, ce sera... Je ferai signer à l'autre, comme j'ai fait signer à ma sœur, le montant. Je veux que ce soit juste. Je veux vraiment une parité entre mes enfants. La situation sera différente s'il y en a un, celle qui vient, ou s'il y en a deux qui viennent.

**Est-ce que vous en avez déjà discuté avec vos enfants ?**

Oui, plein de fois. Il n'y a vraiment pas de soucis. Je suis à l'APM. On fait des codes d'aide. C'est une petite réunion pendant deux heures, qui est pré-structurée. J'étais la pilote. Entreprise LGBT, familiale ou extra-familiale. Je parlais de tout ça. Dans notre groupe, une dizaine de personnes. Ils m'ont tous parlé de leur expérience. Cette réunion-là, je leur ai partagé, parce qu'on l'a enregistrée et elle a été formalisée, pour qu'ils en prennent connaissance, pour qu'ils voient si c'est bien passé ou pas bien passé chez mes amis de l'APM. C'est tous des points avec lesquels on doit prendre des décisions, etc. Je suis hyper transparente sur tout ce que je fais en recherche pour moi et eux le sont aussi. Je pense que c'est la base, c'est une bonne communication.

**Vous m'avez parlé que votre leadership n'est pas du tout la même façon de diriger que votre papa. Quels autres changements vous avez introduits dans l'entreprise ?**

En fait, on n'a pas piloté de la même façon. C'était l'autorité. Il est 4h, tu repars. Plutôt sur le cri. Et des réflexions un peu à la barbare. Mais vraiment, quand on en parle, on en rit vraiment beaucoup. Je ne le suis pas du tout. C'est plutôt, comme je dis, par la gentillesse. Quand je ne sais pas, on fait des comités. Quand je suis dans l'embarras, je le partage aussi. Ça m'est déjà arrivé de crier une fois ou deux, mais je ne le fais jamais. Depuis que j'engage une nouvelle personne, avant, j'étais vraiment sur un comptoir quand je voyais tout le monde tous les jours. Maintenant, je suis dans mon bureau, je ne les vois plus. Maintenant, je fais des réunions tous les mois avec les trois personnes qui m'accompagnent au bureau. Tous les mois, on parle des dossiers en cours, etc. Tous les trois mois, on fait une collective de réunions. Ici, si je dois interpeller un chauffeur ou un membre du personnel qu'il faut recadrer, je le fais en tête à tête.

**Pour vous, dans l'idéal, à quoi ressemblerait une transmission réussie?**

C'est quand il n'y a pas de conflits. Pas de conflits. Je fuis le conflit. Je déteste ça. Pas de conflits, mais surtout, ce qui est très important pour moi, c'est que les personnes, mon personnel, que je sois remplacée par une personne qui les respecte autant et qui voit autant la valeur de leur travail que moi. Je ne voudrais pas que quelqu'un débarque et vire tout le monde. Quelqu'un de très humain. Je pense que c'est hyper important. Les gens qui sont avec moi ici ont fait des années. Je suis super attachée. Il y a plein de nouveaux. C'est des chouettes personnes. Je pense que c'est vraiment quelque chose d'hyper important pour moi que les gens soient bien et qu'on les respecte. J'essaie de promouvoir la notion de respect à tout le monde. Respect du matériel, respect des gens, respect de la propriété, respect des poubelles, respect de tout. Je me vois mal imposer après quelqu'un qui les traite comme de la merde et qui ne les respecte pas. Alors que c'est une valeur que je promouvois tout le temps.

**Au-delà du travail, qu'est-ce que cette entreprise représente pour vous ?**

C'est mon troisième enfant. C'est pour ça que je me prépare aussi pendant 10 ans pour le quitter. J'ai une nouvelle passion. J'adore mon boulot. Je suis une fan de mon boulot. J'ai commencé à travailler chez mon papa parce que j'ai arrêté mes études. Je suis fan, vraiment fan. Fan des gens, fan des projets. J'ai rencontré des personnes super. Fan de la carrière que j'ai accomplie. Fan de tout ce que j'ai appris. Je suis très heureuse. J'étais très triste quand j'ai commencé à travailler chez mon papa. J'ai arrêté mes études. Je ne fais rien par rapport à mes potes d'école, de secondaire. Aujourd'hui, quand je le vois, je suis super heureuse, hyper attachée. Je me dis que c'est pas parce que j'ai pas fait d'études que j'ai raté ma carrière. J'ai développé un truc super chouette avec des gens géniaux. J'ai un côté très accroché à cette société. C'est très personnel. C'est pas juste un travail. Sinon je ne travaillerais pas autant.

**Si vous deviez conseiller à une famille qui s'apprête à transmettre une entreprise à leurs enfants, qu'est-ce que vous leur diriez ?**

Je pense qu'une situation n'est pas du tout la même à gauche ou à droite. C'est hyper personnel. Il y a tout un contexte. Moi, mes enfants, je raconte tout. Avec mon papa, on ne se racontait rien. Avec ma sœur, on est quand même... C'est quand même différent. Je pense que chaque situation est complètement différente, mais je pense que la franchise est peut-être hyper transparente. C'est déjà quelque chose de positif. La transparence, si je devais revenir à un truc, ce serait la transparence.

**On vous parlait de peut-être remettre l'entreprise à vos enfants. Si jamais c'est le cas et qu'ils veulent tous les deux travailler dans l'entreprise, vous avez déjà une idée des rôles, de comment ils se les répartiraient ?**

Ce que j'ai dit, c'est qu'ils doivent se trouver chacun leur mission au départ parce que je ne vais pas virer mes collaborateurs qui sont là depuis quinze ans pour leur donner une place. Je veux qu'ils trouvent leur place et qu'ils apportent une plus-value ou un développement ou quelque chose. Je ne vais pas leur dire que je vais faire les factures à la place de certaines personnes. La team est en place et ils doivent apporter une plus-value. Par contre, prendre ma place, je m'effacerais.

**J'ai posé toutes mes questions. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ?**

Je pense que j'ai été assez complète parce que j'ai parlé aussi bien de la génération précédente que de la future. J'espère que ça se passera bien pour votre travail.

## **D4**

**Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.**

**Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et vos réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.**

**Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de vos propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.**

Bonjour, oui.

**Tout d'abord, est-ce que vous pouvez me présenter brièvement votre entreprise, son histoire, sa taille et son, ainsi que son activité?**

Oui, alors donc c'est la société qui a été fondée en 1989 par mon père. À l'époque, ils ont lancé ça, ils étaient deux. Et puis la société est en fait active dans l'importation de systèmes de chauffage. Mon père était installateur à l'époque et il cherchait une chaudière à proposer sur le marché belge, un petit peu différente de ce qu'on faisait à l'époque. Et son parrain, qui était français, lui a proposé de l'introduire dans une société hollandaise qui produisait des chaudières. Et donc il est allé visiter, il a dit ça m'intéresse, donc je vais créer une deuxième société qui va s'occuper de l'importation de ces chaudières-là. Et ça a commencé comme ça. Et pendant quelques années, je vais dire les cinq, six premières années, ils ont commencé tout doucement à les vendre, les installer aussi, vu qu'il y avait toujours la société d'installation. Et puis après, ils se sont consacrés uniquement à l'importation et ils ont commencé à développer cette marque de plus en plus, sachant que c'était assez compliqué. C'était le début des chaudières gaz à condensation. C'était pas encore connu. Et petit à petit, ça s'est agrandi. Ils ont été quatre. Et puis nous, on est entrés dedans début 2000.

**Quand vous dites « vous », c'est vous et votre frère ?**

Donc, en fait, on est trois enfants. Moi, j'ai une formation commerciale et mon frère qui travaille aussi dans la société est architecte, lui de formation. Et il s'occupait de développer un petit ERP un jour semaine pour la société dans le début 2000. Et moi, je suis rentré dedans



d'abord pour une mission courte de développer le marché luxembourgeois. Et puis finalement, je suis resté dedans parce que je me suis rendu compte qu'il y avait beaucoup de choses à faire, qu'il n'y avait personne qui avait une réelle formation commerciale dans la boîte à l'époque. Moi, je suis rentré à temps plein début des années 2000. Et mon frère a un jour, puis deux jours, puis trois jours. Puis, il a été à temps plein aussi, au fur et à mesure du temps. Et là, on a commencé vraiment à s'organiser, à diminuer les risques d'importation parce qu'on n'avait qu'une marque à l'époque. Et puis, on a étoffé la gamme de plus en plus pour réduire le risque d'un flux de dépendance fournisseur. Et puis, on est passé à 10 personnes, puis 15, puis 20. Et puis, on a fait des acquisitions de plusieurs sociétés et récemment une de 25 personnes. Donc maintenant, le groupe s'appelle Comet et on a trois sociétés. Donc la société Tema, où il y a 25 personnes, fait plus ou moins 11-12 millions de chiffres d'affaires. Une plus petite entité qui est intégratrice de projets spécifiques, là, qui fait 1 million d'euros à peu près. Et donc celle qu'on vient de racheter, qui fait 5 millions d'euros et où le personnel, ils sont aussi 23. Donc on a une petite cinquantaine dans le groupe.

**Alors est-ce que vous pouvez plus me parler de votre position actuelle et quel rôle, par exemple, occupait votre père ? Est-ce que c'est vraiment le même rôle ou est-ce que ça a un peu changé ?**

Alors, c'est ça qui a fait partie. Si on parle de la transmission, c'est vraiment une des clés. C'est ce positionnement-là. Donc, en fait, mon père, lui, avait une formation technique. Ingénieur chauffage, quoi. Et mon frère, lui, était très doué dans l'informatique. Et moi, j'avais le volet commercial. Donc, en fait, en arrivant, je n'ai pris la place de personne réellement de la famille. Il y avait un commercial, évidemment, dans la boîte, mais qui était un commercial pur, qui n'avait pas vraiment de vision stratégique et organisationnelle, etc. Donc, on va dire que j'ai pris direct relativement vite le poste de direction commercial. Et donc, on s'est retrouvé avec mon père qui avait qui gérait le pôle technique de la boîte, mon frère qui gérait le côté plus IT de la boîte et moi qui gérait le développement des affaires.

**Donc, les rôles se répartissaient bien. Et votre père, aujourd'hui, a toujours un pied dedans ?**

On a racheté ses parts complètement. Donc lui, il est « retraité ». Il fait toujours partie... Il est toujours administrateur du groupe, mais pas actionnaire. Mais il est toujours là. On l'invite toujours au comité de direction, etc. Tout se passe super bien. Mais lui, c'est important pour lui de commencer à relâcher. Il a 76 ans. Il est temps, quoi. Mais depuis 2020, en fait, c'est le Covid qui a vraiment fait le... On lui a fait un bureau chez lui pendant le Covid. Et puis en fait, il n'est jamais revenu. Donc il y a trouvé son compte. Et nous, à ce moment-là, il était toujours détenteur de... Donc pour le processus, et c'est ça qui est intéressant pour toi, c'est qu'en fait, c'est toujours un peu compliqué, une société familiale, parce qu'hormis le fait qu'il faut s'entendre dans le quotidien, la deuxième chose, c'est de dire « OK, il faut planifier ». Nous, on n'a pas trop planifié à l'avance.

Donc c'est-à-dire que quand on est rentré dedans, on a pris le job, on avait du travail à faire. Et puis mon père nous a toujours dit « Vous travaillez pour vous ». Dans les sociétés, on ne met jamais des gros salaires parce qu'on essaie d'optimiser fiscalement, etc. Et puis à l'époque, on n'a jamais pris de dividendes pendant des années, des années, des années. Et puis à un moment, bon, le temps avançant, on a quand même dit qu'il faudrait quand même un petit peu planifier ce qu'on va faire plus tard, ce qu'on a fait jusque maintenant. Enfin, on travaille pour nous, OK, mais là, pour le moment, mon père avait toujours 97 % des parts. Et donc à ce moment-là, il a dit... Enfin, on est allé voir un avocat, qui nous suit depuis toujours, qui est très, très bien. Et on lui a posé le sujet parce qu'on a dit qu'on a besoin d'une vision de transmission. Et on a un frère qui ne travaille pas dans la boîte et deux qui travaillent dans la boîte. Et mon père, lui, si jamais il lui arrive quelque chose, c'est un tiers, un tiers, un tiers. Et nous, un tiers, un tiers, un tiers, ça ne nous convient pas trop parce qu'on a quand même déjà travaillé beaucoup d'années dans la boîte. C'était quand même un peu touchy, quoi. Donc on a dit, écoute, il faut qu'on trouve une solution. Et l'avocat nous a proposé que mon père nous cède une partie des parts qui correspond à notre apport pendant les années, pendant la petite vingtaine d'années qu'on avait travaillé à l'époque. Mais il fallait que ce nombre de parts soit OK pour tout le monde, pour mon père, pour nous deux et pour mon troisième frère, qui lui, du coup, allait avoir un tiers, certes, mais qui sera plus petit. Donc là, on a fait un processus qui était super parce que nous, on a estimé une partie. Mon père a estimé la sienne et puis on a présenté ça à mon frère et on a dit est-ce que au troisième et on a dit est-ce que ça te semble correct ? C'était pas si simple au départ parce que le problème, c'est que, et c'est bien dommage d'ailleurs, c'est que l'argent amène toujours de l'émotion. Et c'est pour ça que moi, j'ai toujours dit si vous transformez le nombre de parts en argent, ça va pas aller. Il faut plus dire : qu'est-ce qu'on pense avoir apporté dans la boîte pendant ces vingt ans où on a travaillé full time et on a été très raisonnable. On a pris 40% à deux, c'est-à-dire 20% chacun. Et finalement, ça a été accepté, validé par tout le monde. Et donc, mon père se retrouvait avec à peu près 65%, non moins que ça, 57% des parts ou quelque chose comme ça. Et c'est ces parts-là qui, dans un deuxième temps, donc mon troisième frère travaillait pour une boîte américaine dans le sud de la France, donc rien à voir. Et il a manifesté son envie de venir travailler avec nous. Mais à l'époque, on n'avait qu'une société. Et là, on a dit oui, avec plaisir. Mais le problème, c'est qu'il va falloir te trouver une place, place qu'on n'a pas. Et vu son train de vie, il n'allait pas pouvoir faire avec un petit salaire. Donc on allait devoir le mettre à une position, bypasser tout le monde. Enfin, c'était compliqué. Donc moi, j'ai eu l'idée de dire maintenant, on va créer une nouvelle entité et que lui va gérer à 100%. On sera tous actionnaires dedans. Lui, majoritaire. Nous, minoritaire. L'inverse de l'autre. Et on va lancer ce truc. Et là, ça a vraiment plu à tout le monde. On a fait un business plan. On a fait un truc. Il s'est lancé la première et la deuxième année comme ça. Et finalement, tout le monde était content parce que lui, il allait. Il était. Entre guillemets, rassuré parce que s'il arrivait quelque chose à mon père, un tiers des parts lui revenaient et il avait cette société qui était parfaitement complémentaire avec notre activité. Donc il y avait des interactions familiales et des bras de levier intéressants. Et c'était sympa. Donc un an, deux ans, ça se passe super bien.

Il se développe bien. Il fait plein, plein de beaux projets, etc. Et puis est venue l'opportunité de racheter la troisième société, qui est un gros morceau. Et là, on a dit à mon frère, écoute, on peut acheter cette société. Mais par contre, il faut qu'il faut que ce soit toi qui la gère, parce que nous, on est trop impliqué dans la première. Ça nous prend trop de temps avec. Donc est ce que tu serais d'accord? Est-ce que ça tente? Et lui a été très chaud sur l'idée. Donc on a conservé la boîte qu'il avait créée. On a mis d'autres sous-traitants dedans. Bref, il se fait aider par des sous-traitants, mais la boîte continue à fonctionner. Et là, on a racheté la société. Et c'est là que la transmission s'est réellement faite, parce qu'on a fait tout un truc, tout un montage d'un seul coup. Donc, c'est à dire qu'on a créé une société holding. Dans laquelle on a fait rentrer deux nouveaux actionnaires. Donc, évidemment, mon frère et moi qui sommes et on a fait rentrer mon frère d'une part et notre directeur technique, qui est un plus si jeune, mais un ingénieur qui a repris un peu le boulot de mon père. Il a repris la direction technique de la société. Mais nous, on voulait absolument que lui soit intégré dans le futur de la boîte. Donc, on lui a dit on va te faire rentrer dans la holding. Et cette société holding a racheté les parts : 100% des parts de la première, 100% des parts de la deuxième et 80% de la société troisième. Et là, mon père nous a revendu. Donc, on lui a payé une partie de ses actions et l'autre partie, il nous les a cédés par donation. Donation qu'on a enregistré et on a payé les droits sur cette donation pour être sûr de ne pas avoir de soucis parce qu'on parle quand même de gros montants. Donc, si jamais il se passait quoi que ce soit, c'était dangereux. Donc, on a préféré assurer le truc, payer la donation. Et donc, cette holding a racheté, comme je le dis, les autres, les autres parts et s'est endetté fortement. Du coup, pour sept ans et elle doit nous rembourser nos comptes courants parce que nous, on n'a pas on a revendu nos parts à la holding, mais ces parts n'ont pas été payées entièrement. On a pris une partie et puis en sept ans, la société doit nous rembourser nos comptes courants. Et donc, in fine, dans le groupe, il y aura les trois frères à 30% et notre directeur technique à 10%.

**Et donc, pour vous, ce mécanisme de société de holding, c'est vraiment ce qui a fait que ça a facilité la transmission et la répartition des parts ?**

Alors, oui, disons que c'est. On aurait pu le faire, on aurait de toute façon pu le faire sans la holding, mais disons que c'est l'opportunité de rachat de la nouvelle boîte qui a en fait réglé pas mal de problèmes. Parce que mon frère, qui était inactif, s'est retrouvé hyper actif au sein du groupe. Donc, on a pu faire cette revente inter-sociétés, entre guillemets, légalement, c'était OK parce qu'on faisait rentrer de nouveaux investisseurs parce qu'il y avait des acquisitions qui se mettaient, etc. Donc, ça tenait la route. Donc, tout s'est un petit peu bien mis, en fait. Et nous, d'un côté, ça a créé une chance de pouvoir réaliser quand même une partie du travail qu'on avait fait depuis des années et surtout de rééquilibrer les chances pour tout le monde. Parce que, le directeur technique, acheter 10% des parts de TMA, il n'aurait jamais su. Donc, c'était c'était une belle manière de régler pas mal de choses. L'acquisition, l'entrée du directeur technique et de mon frère dans le groupe et la transmission. Donc, en fait, avec un seul montage, on a réglé quand même pas mal de choses.

**Sinon, est-ce que vous avez mis d'autres choses en place, comme par exemple un pacte d'actionnaires, des clauses ou un comité, un conseil de famille ?**

Alors, conseil de famille, non, pas officiellement. On a un pacte d'actionnaire. Évidemment, on a des comités de direction réguliers où là, tout le monde fait tout le monde en fait partie. Donc, c'est à dire même mon père qui n'est plus actionnaire, mais qui reste administrateur entre guillemets externe. Mais avec son œil, justement, d'expérience et de bienveillance sur l'ensemble et évidemment, les actionnaires actuels.

**Est-ce que vous avez remarqué d'autres blocages ou tensions à quelconque niveau dans tout ce processus-là ?**

Non, mais ce qui est délicat, c'est toujours de savoir ce que le cédant a besoin pour vivre, en fait. Et une société n'est pas l'autre et une personne n'est pas l'autre. Il y a des gens qui vont être très dépensiers, qui vont se dire moi, maintenant, j'ai bossé toute ma vie. Je veux m'acheter une Ferrari et partir tout le temps en vacances aux quatre coins du monde. Et donc, j'ai besoin de beaucoup de moyens pour faire ça. Ce qui n'était pas du tout le cas de mon père. Mon père n'est pas du tout un gros dépensier. Et donc, il a évalué ce qui était raisonnable pour lui pour s'assurer un avenir serein au niveau financier, mais pas délirant. Et c'est ça, la question. Je pense que c'est le plus dur parce que déjà de un cédé ses parts, c'est quand même lâcher son bébé. Même si c'est pour ses enfants, c'est plus facile qu'un actionnaire externe. Mais c'est plus sympa aussi parce qu'il y a une pérennité qui se crée. Et je crois que ça doit être satisfaisant pour quelqu'un qui a créé quelque chose de voir que c'est pérenne. Donc, ça, c'est une chose, mais c'est quand même des moments difficiles parce que c'est des gros changements. Et entre guillemets, c'est un peu horrible, mais c'est un peu horrible parce qu'il se dit de combien je vais avoir besoin d'avoir ma mort. En gros, c'est chaud de se poser ces questions-là. Donc, c'est des moments qui sont pas super. C'est pas toujours hyper facile, mais on l'a bien entouré. On a toujours été, j'espère, très positif. Là, on doit refaire. On se fait un super resto tous ensemble pour fêter ça, etc. Parce que c'est quand même relativement récent. Donc, oui, que tout s'est finalisé, c'était ici le 8 janvier. Donc, oui, c'est intéressant. Donc, voilà, c'est pour ça que c'est tout frais.

**Tous les dispositifs dont vous m'avez parlé, vous avez juste fait intervenir l'avocat dont vous m'avez parlé un peu avant ou il y a d'autres personnes externes qui sont intervenues ?**

En fait, on a on a. Moi, j'ai impliqué directement BDO avec qui j'ai l'habitude de travailler. C'est eux qui ont fait toute l'acquisition, le volet acquisition de la nouvelle société qu'on avait racheté et qui ont de concert avec notre avocat qui s'occupe de notre gestion patrimoniale. Fait le montage et avec évidemment les banques, parce que tout ça doit être financé. Donc, c'est quand même on parle quand même de beaucoup d'argent. Donc, il faut que les banques suivent. Et là, on avait le partenaire CBC qui nous suit depuis toujours et qui a. Allez, on a

confiance et ils ont confiance en nous. On a une belle confiance mutuelle. Donc, j'aime bien faire travailler des gens qui ont l'habitude de bosser ensemble. Et ils se connaissent entre eux. Et donc, c'est le fait de mettre des gens comme ça avec qui on a l'habitude de travailler et en qui on a confiance. C'est toujours beaucoup plus facile. Parce que ce sont quand même des montages assez complexes. Et il faut que tout le monde soit bien aligné, que ce soit parfaitement légal, que tout soit cadré. Donc, il y a tous les juristes de chez BDO qui ont bossé. Il y a des gens plus financiers qui sont occupés du business plan sur les 7 années à venir. Et puis, tout ce volet de transmission, intégration des nouveaux actionnaires, pactes d'actionnaires, c'est énormément de boulot. Ça coûte très cher, d'ailleurs, de faire tout ça. Mais c'est une étape absolument essentielle. Et c'était une étape absolument essentielle pour nous, pour dire de passer au step suivant pour les prochaines années.

**Oui, parce qu'en fait, il y a eu beaucoup de changements entre la génération de votre père et la vôtre... vous avez racheté les autres sociétés, etc.**

Je crois qu'on aurait fait la transmission de la même manière. Mais ce qui est chouette, c'est qu'on a pu tout faire d'un coup. Les planètes se sont alignées au niveau timing, en fait. Et je pense que c'est effectivement, c'est plus l'opportunité de rachat qui a un peu débloqué, bien que ce n'était pas vraiment bloqué, mais il n'y avait pas vraiment d'urgence. Là, on a dit maintenant, maintenant, le montage, il faut faire tout d'un coup et c'est maintenant.

**Et est-ce que, par exemple, vous, vos frères avez des enfants que vous pensez peut être déjà intéressés ou vous n'en avez pas encore parlé?**

Non, ça, on n'en a pas encore parlé. Alors, on a tous des enfants, tous deux enfants. Le plus le plus jeune, c'est le mien. Il a huit ans et le plus grand, c'est celui de mon frère, elle a 17 ans, donc ils sont encore un peu jeunes. Elle ne s'orientent pas du tout vers le business ni l'ingénierat. Je crois qu'elle fait, si elle fait ingénieur agronome ou quelque chose comme ça, donc pas du tout dans le domaine. Et le suivant, il est toujours en secondaire. C'est pas, c'est pas vraiment le sujet. Maintenant, c'est un sujet qui viendra peut-être. Il va falloir qu'on se dise si on est OK que les enfants, peu importe lesquels viennent. Il faut encore qu'ils soient capables. Il y a plein de choses. Il y a le volet risque aussi, parce que ça, c'est quand même la troisième génération. Quand on est déjà trois frères et trois frères dedans, ça fait du monde.

**Oui, parce que justement, en théorie, c'est souvent le passage à la troisième génération qui pose problème. Première, deuxième, ça se passe souvent mieux. Mais troisième, souvent, on dit c'est là où les entreprises familiales survivent le moins en restant dans la famille.**

Les français disaient : C'est les aigles qui font. C'est les aigles qui démarrent les boîtes. Et puis la génération suivante, c'est les faux cons. Et puis la génération, la troisième génération, c'est les vrais cons. Mais c'est effectivement, c'est une étape très compliquée. Nous, on le vit aussi

avec justement des consultants avec qui ont bossé ici, qui nous expliquaient que c'était quand il y a plusieurs frères et que les parents et que les enfants commencent à rentrer. C'est vraiment très complexe. Donc moi, je partirais plus sur un modèle de revente, soit à des actionnaires internes ou peut être des externes, mais pas dans les pas dans l'immédiat.

**Et donc, si on peut résumer concrètement, à quoi ressemble, selon vous, une transmission réussie?**

Je pense que d'abord, c'est éducationnel. Si l'éducation a été convenablement faite et que les gens sont pas dans le besoin avec du respect les uns pour les autres. Donc, c'est-à-dire, entre frères et sœurs, il faut du respect et il faut du respect par rapport au père. Donc, s'il y a ce côté éducationnel qui est là, déjà, c'est bien, c'est la base. Si c'est pas là, c'est ça peut vraiment partir en cacahuète. Je pense que le timing est super important. Deuxième point, c'est vraiment le timing de dire, de savoir s'organiser quand c'est encore possible. Pas trop tôt parce qu'on n'est pas sûr que les enfants sont. Ça prend du temps avant d'être vraiment certain que maintenant, on est bon, on ne sert entre guillemets plus à grand-chose. On peut potentiellement se retirer et les enfants sont capables. Donc, ça, c'est super important et il ne faut pas être trop tard parce que s'il y a un accident qui arrive, c'est malheureux, mais ça peut coûter vraiment des fortunes, voire carrément tuer la boîte ou la revente obligatoire ou des trucs comme ça. Donc, je dirais que le timing est vraiment le point numéro deux et s'entourer de gens compétents, pas faire ça à la va vite. Non, il faut que ce soit hyper cadré. Il faut des contrats, des pactes d'actionnaires, des machins, que tout soit prévu. Les entrées, les sorties. Ça, c'est pour moi essentiel. Et au plus c'est cadré et que tout le monde se met d'accord et au plus c'est détaillé. Au moins, il y aura de problèmes après.

**Et au niveau d'une réflexion un peu plus personnelle maintenant, que représente pour vous cette entreprise familiale au-delà du travail?**

Moi, c'est une super... Je me le dis souvent, je me dis que c'est vraiment chouette qu'on ait pu passer autant de temps en famille au final. Donc, moi, mon frère, je le vois tous les jours. Mon père, j'ai partagé toute une grande partie de sa carrière et l'entente a toujours été formidable. Donc, je crois qu'au niveau, au niveau purement familial, c'est une super belle réussite.

**C'est vrai que c'est super étonnant que quand le troisième frère se rajoute, tout se passe bien et que tout le monde arrive à trouver son compte, etc.**

Donc, c'est vrai que oui, parce que le chemin était. C'était quand même pas gagné. C'était quand même un petit peu touchy, mais de nouveau, on l'a pris vraiment avec beaucoup de respect. On a passé le temps qu'il fallait pour bien réfléchir à tout. Et voilà. À partir du moment où on est, où on n'est pas trop attiré par l'argent et qu'on a plus envie de faire des choses ensemble, je pense que c'est une clé en tout cas, c'est une clé pour que ça

réussisse quoi. Et alors c'est vrai que les différences de compétences, ça c'est inouïe. Mon autre frère a aussi une formation commerciale, le troisième, donc je sais que s'il rentrait, ça allait être beaucoup plus compliqué parce que ici, ce qu'il y a de bien, c'est qu'on avait, avec mon père, mon frère et moi, des compétences diamétralement opposées. Je suis incapable de faire ce qu'il faisait et ils sont incapables de faire ce que je fais. Donc ça, c'est aussi une clé. S'il y a trois avocats dans le bazar ou s'il y a trois ingénieurs dans le truc ou trois de formation business, ça peut créer des conflits parce qu'on arrive sur des visions qui peuvent être divergentes. Alors qu'ici, quand on parle d'affaires et de stratégie de machin, on échange énormément, mais ils me font confiance sur le volet business. Et moi sur la gestion informatique des stocks, des machins, des trucs, je suis nul quoi. Donc je préfère vraiment, enfin je fais 100% confiance à mon frère, c'est lui qui décide de tout et ça se passe bien comme ça. Donc vraiment, une des clés, en plus de tout ce qu'on a dit, c'est quand même aussi des compétences variées. Et alors nous, ce qu'on a toujours fait, c'est une équité totale au niveau des coûts sociétés. Donc il n'y en a pas un qui gagne plus que l'autre.

**Merci beaucoup**

## D5

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et vos réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de vos propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

Bonjour, oui.

**Est-ce que vous pouvez me présenter brièvement votre entreprise, son histoire, sa taille, son activité ?**

Je suis administrateur dans une société familiale, un groupe familial, qui est constitué de trois pôles différents. Le premier étant une activité dans le secteur des agences de voyage, le tourisme, où là on a un réseau de trois points de vente et on est actif en B2B qu'en B2C. On a également une branche qui est active dans l'emballage industriel, donc distribution d'emballages. Et puis on a un pôle immobilier où là c'est de l'achat-vente de biens immobiliers. L'achat-vente est mise en location de biens soit privés, soit industriels, soit commerciaux.

**Et au niveau de la taille de l'entreprise, vous avez plus ou moins combien d'employés, soit par pôle ou en général ?**

Tout confondu, on a une grosse vingtaine de personnes.

**Et au niveau maintenant de l'histoire de votre entreprise, donc au niveau vraiment familial, c'est votre père qui l'a fondée ?**

Alors oui, mais pas seulement. Donc en fait, historiquement, du côté de mon père, il y avait un ancrage qui était plutôt industriel et notamment dans le secteur de l'emballage. Mon grand-père et mon père étaient actifs dans cette industrie pour finalement se retirer il y a une quinzaine d'années où mon père a finalement cédé ses activités. Et on est revenu dans ce



secteur d'activité il y a maintenant un peu plus de quatre ans au travers du rachat d'une entreprise qui était elle-même active dans ce secteur depuis une soixantaine d'années. C'était également une société familiale, mais qui était sur le marché parce qu'il n'y avait pas de repreneurs au sein de la famille. Et donc un petit peu par opportunité, on est revenu dans ce secteur d'activité qui était historiquement un secteur dans lequel la branche du côté de mon père était active. Et puis alors dans le secteur du voyage, l'historique a pour moins lointain, c'est simplement ma maman qui a, à l'époque, fait des études et démarré sa vie professionnelle dans le secteur du tourisme. Et puis au fil du temps, je l'ai rejoint dans l'activité. On a fait toute une série de développement en famille avec ma mère et mon père. Et donc c'est un petit peu comme ça qu'on se retrouve finalement avec deux branches d'activité qui n'ont, hormis la gestion quotidienne d'une entreprise, qui n'ont rien en commun au niveau de l'activité, des produits et de la clientèle.

**Et donc au niveau de votre position actuelle dans ce groupe, parlez-moi un peu de ce que vous faites, quel est votre rôle ?**

Alors je suis maintenant directeur général des deux activités depuis maintenant un an, puisque mes parents ont eu la volonté de prendre leur pension. Ils arrivaient à un âge où c'était le moment, ils avaient 65 ans, donc c'était pour eux le moment de passer la main. Et donc on a opéré une phase de transition qui a duré un an, mais réellement six mois dans les faits, où j'ai repensé un conseil de direction, où j'ai, je vais dire, dispatché et établi de nouvelles responsabilités, de nouvelles fonctions pour des personnes clés dans l'organisation. Et en parallèle à ça, on a fait rentrer un directeur qui est un ami de la famille, qui est indépendant, et qui est aujourd'hui mon bras droit, donc qui m'accompagne au quotidien sur les deux activités. Donc on a un petit peu repensé l'organigramme, ce qui nous a aussi permis de créer un middle management, ce qu'on n'avait pas, ce qu'on n'avait pas historiquement. Historiquement mes parents étaient à la direction, et puis il y avait les équipes de vente, enfin en tout cas les équipes aux opérations, avec un organisme plutôt flat, ce qui est le quotidien, je pense, de beaucoup de PME. Et donc moi j'en ai profité pour faire quelque chose d'un petit peu plus vertical, avec une couche de middle management, pour optimiser aussi au quotidien les choses, et avoir des responsables, des directeurs qui soient plus proches du terrain que ce que mes parents au moins pourrions l'être, parce qu'on n'est pas tout est à la vente direct.

**Et au niveau des parts de l'entreprise, qui les détient aujourd'hui ?**

C'est détenu par mes parents et moi, donc c'est un actionnariat 100% familial.

**Comment s'est passé votre intégration au groupe ? Avez-vous eu une expérience externe avant ?**

Je n'ai pas, comme certaines personnes, fait une parenthèse ou un début de carrière dans des grandes entreprises pour me faire les dents. J'ai directement travaillé dans le giron familial, et donc moi j'ai démarré il y a 12-13 ans directement dans l'entreprise branche voyage, puisqu'à cette époque-là, on n'avait plus la partie emballage, puisque mon père avait déjà remis son activité emballage, et l'activité emballage d'aujourd'hui, n'était peut-être pas encore dans notre giron familial. Donc moi j'ai démarré dans l'activité voyage, j'ai fait un passage par les bancs d'école pour me former à ce métier, et j'ai très rapidement rejoint l'activité familiale. Alors les difficultés que j'ai eues, probablement, parce que j'ai quand même eu la volonté à un moment donné d'aller me forger une expérience ailleurs, mais les difficultés en partie ont été que je portais le nom de la société, et donc dans un secteur où tout le monde se connaît, il n'y avait pas beaucoup de gens qui étaient vraiment friands à me faire rentrer dans ces rails de leur entreprise, étant donné qu'un, ils savaient bien que je n'allais pas rester, probablement, et que deux, j'allais me nourrir de toute une série d'informations, peut-être sensibles, qui n'avaient pas envie de un potentiel concurrent. Donc ça, ça a été en partie, je pense, la difficulté que j'ai eue, et donc je pense que si j'avais voulu avoir une parenthèse professionnelle ailleurs, il aurait probablement été bon que je le fasse dans un autre secteur.

**Et au niveau, du passage de flambeau, vous avez plus travaillé avec votre maman, si j'ai bien compris, vu que c'est elle qui gérait l'agence de voyages au début, est-ce principalement elle qui, entre guillemets, vous a formé à ce poste de directeur ?**

Exactement. Donc j'ai d'abord travaillé avec ma maman, et puis progressivement, les années passant, j'ai travaillé davantage avec mon père, puisque mon père, lui ayant revendu ses activités, a pris une casquette plus d'administrateur. Donc, dans tout ce qui était stratégie et développement, c'était plus son rayon. Et donc c'est vrai qu'à un moment donné, quand j'ai eu fini mon apprentissage du métier, je suis passé à un mode progressif où je faisais du développement et de la stratégie pour développer les activités. Et donc là, c'est vrai que c'était un peu plus le rayon de mon père ayant touché à différents business. Ma maman a fait toute sa carrière dans l'industrie du voyage, et bien qu'elle ait développé les activités, elle était plus dans une démarche de gestion quotidienne que de réel développement, parce qu'on est passé par des rachats de fonds de commerce. Et donc ça, c'était plus le rayon de mon père qui lui était, je vais dire, familiarisé à l'accession à l'acquisition de fonds de commerce.

**Et est-ce qu'il y a eu, dans ce passage de flambeau, à un moment donné, des tensions ou des blocages ?**

Oui, je pense que dans toute bonne société familiale qui se respecte, il y a des divergences de point de vue. Même dans des sociétés qui ne seraient même pas familiales, il y a des divergences de point de vue. Et donc la difficulté, je dirais que quand la direction est familiale et qu'il y a des divergences de point de vue, il y a deux enjeux. D'une part, c'est d'arriver à contrôler la barrière entre le privé et le professionnel. C'est-à-dire, je m'explique, on est des

fois tenté à se comporter en entreprise comme on le ferait le soir ou le week-end en famille, c'est-à-dire sans filtre. Et c'est pas toujours positif dans le sens où des sujets et des divergences peuvent prendre des fois une tournure qui n'est pas forcément positive du fait qu'il n'y a pas vraiment de filtre. Quand deux personnes issues de familles différentes qui ne sont pas amis doivent s'expliquer ou trouver un accord autour d'un sujet pour lequel ils n'ont à la base pas d'accord, il va y avoir toujours une barrière, une forme de frein et de limite à laquelle, à un moment donné, ils vont normalement, si c'est deux personnes raisonnables, ne pas dépasser un certain point dans la démarche. En entreprise familiale et dans les rapports humains entre deux personnes d'une même famille, ça peut être compliqué. D'ailleurs, c'est pour ça qu'on voit régulièrement des entreprises où on entend un frère ou une soeur qui quitte l'entreprise parce qu'ils veulent préserver les relations familiales et le volet privé et ne pas le mettre à mal aux dépens de l'activité professionnelle. Donc ça, c'est une des grandes difficultés que j'ai identifiées dans le quotidien et le processus de société familiale. Ces difficultés de rapport peuvent être entre deux générations, mais évidemment entre les frères et les soeurs. Et donc ça, c'est quelque chose qu'il faut arriver à anticiper, à calculer. Ça, c'est le premier élément. Et le deuxième élément, c'était quoi que je voulais dire ? Je ne sais plus. En tout cas, les relations quotidiennes, c'est quelque chose qu'il faut arriver à bien gérer. Si je devais refaire cet exercice-là avec des gens de ma famille. Je pense que j'essaierai de le formaliser carrément sous forme d'un pacte familial ou une convention familiale, simplement pour déterminer les bonnes pratiques et les règles qu'on veut mettre en place et que tout le monde engage à faire respecter. Ça, c'est un élément. Et dans ce cadre-là, d'y ajouter aussi les compétences, les responsabilités et le rayon d'action de chacune des personnes. Ça, c'est hyper important. Ça, c'est une des grandes difficultés à laquelle j'ai été confronté. C'est qu'à un moment donné, quand deux personnes, c'est vrai aussi que ce n'est pas en famille, mais en famille, de nouveau, ça peut prendre des proportions autres. Quand deux personnes commencent à interagir ou intervenir sur un même sujet, c'est là où on commence à avoir des points d'achocement. Ce n'est pas quelque chose qui est positif pour l'entreprise ni pour les personnes en elles-mêmes parce qu'elles se mettent à intervenir sur un sujet commun, des responsabilités, un rayon d'action commun, et ce n'est pas bon. Ça, pour moi, ce n'est pas bon. Et quand je vois certaines entreprises familiales ou certains groupes familiaux où, justement, il y a une bonne entente et une bonne harmonie, je constate que c'est souvent des groupes familiaux, évidemment d'une certaine taille, où il y a suffisamment d'espace pour que chacune des personnes de la famille, chacun membre de la famille, puisse, entre guillemets, s'épanouir et puisse avoir une certaine latitude dans ses actions et sans pour autant se retrouver avec quelqu'un qui est sur ses plans. Ça ne veut pas dire qu'on ne doit pas prendre de comptes, ça ne veut pas dire qu'on fait ce qu'on veut, ça veut juste dire qu'entre les réunions de direction où on doit rapporter, dans toute bonne société qui se respecte, au moment où on est dans sa fonction, on a les bras libres et on n'aura pas quelqu'un au-dessus de l'épaule qui va venir tout le temps vérifier ou donner son avis sur les actes qui sont pris. Ça c'est quelque chose qui est vraiment important.

**Etes-vous tout seul ou vous avez des frères ou des sœurs qui sont aussi dans votre groupe ?**

Je suis tout seul, je suis un enfant unique. Donc c'est vrai que par rapport à cet aspect-là, moi je l'ai vécu entre générations, entre mes parents et moi. Je ne l'ai jamais expérimenté avec des frères et des sœurs. Je le vois autour de moi dans d'autres groupes familiaux et les difficultés que j'ai pu rencontrer dans les rapports avec mes parents, par rapport justement à l'aspect professionnel et rayon d'action respectif, c'est clairement une difficulté qui peut se présenter entre frères et sœurs. Je connais des sociétés familiales où à un moment donné, il y a un frère ou une sœur qui ont fait un pas de côté. Soit dès le départ, parce qu'ils ont anticipé la problématique, soit en gros. C'est-à-dire qu'ils se sont dit qu'on arrive face à une difficulté, je préfère prendre le devant et ne pas briser la relation. Prendre le devant, prendre la porte, ce n'est pas grave. Je reste actionnaire avec mes frères et mes sœurs, mais je sors de l'exécutif. Et ça, je l'ai déjà vu dans certaines sociétés.

### **Et personnellement, qu'est-ce qui a fait que ça se passe bien ?**

De nouveau, premièrement, cet équilibre entre le privé et le professionnel, cet équilibre, ce respect des rayons d'action, c'est déjà des éléments qui contribuent à la réussite d'une transition, d'une succession familiale. Au début de ma carrière, étant donné que j'étais plutôt d'abord dans une démarche de formation, évidemment, au début, je n'étais pas du tout dans une fonction autonome, puisque en formation, en début de carrière. Et donc, progressivement, évidemment, cette autonomie, j'ai voulu la formaliser. Et c'est là où ça peut devenir compliqué. Et puis alors, à un moment donné, on est arrivé à un stade où, notamment, il y a eu l'acquisition de cette entreprise dans l'emballage, qui a permis d'ouvrir les horizons. Puisque là, on s'est retrouvé avec... On est passé de deux pôles d'activité à trois pôles d'activité, donc l'immobilier, le travel et donc l'emballage. L'immobilier n'étant pas une activité qui nécessite une énergie et un input au quotidien tous les jours, c'est un petit peu différent. On s'est retrouvé, en tout cas, plutôt que d'avoir une activité et une société, on s'est retrouvé avec toute société au quotidien à opérer. Et donc, ça, ça a ouvert considérablement le scope et ça a contribué, justement, à l'ouverture, à la répartition et à des rayons d'action bien stricts, sachant, par exemple, dans l'emballage, quand on a fait l'acquisition de cette entreprise, j'ai pris seul la direction de cette boîte. Donc là, même si c'est toujours une configuration familiale, puisque actionnariat familial, j'étais seul administrateur délégué de l'entreprise. Et donc, au quotidien, j'avais 100% de la latitude au niveau des opérations. Et ça, ça a quand même été un tournant dans mon parcours parce que j'ai dû porter 100% de la responsabilité de cette entreprise sur 12 mois. Alors, après 12 mois, évidemment, l'année, l'exercice a terminé. Il y a évidemment un point qui est fait au niveau des administrateurs et des actionnaires. Donc là, on regarde un petit peu comment s'est passée l'année qui se clôture. Je ne vais pas dire qu'évidemment on donne tout au bulletin à la fin de l'année, mais c'est à peu près ça quand même. Et donc, c'est vrai que du fait que j'ai pris la main sur une branche d'activités à 100%, qui s'avère que l'activité et l'histoire, ça a vraiment contribué à l'évolution de mon parcours, ma légitimité, à reprendre à un moment donné la direction totale des

activités familiales. Et c'est vrai que si on regarde dans des grands groupes, où il y a plusieurs frères qui sont dans les opérations avec le père, on voit bien qu'à un moment donné, il y a des fonctions qui sont données à la tête d'une société dans l'horlogerie par exemple. Et évidemment, c'est un crash test qui permet de se rendre compte de manière très factuelle. Est-ce qu'une fois qu'on l'a parachuté à la tête d'un pôle, d'une entité, faisons le point après X temps et voyons, tirons les conclusions qu'il y a à tirer. Je ne vais pas dire que c'est un peu ça qui s'est passé à mon niveau, mais pas loin. Et donc, ça a contribué à la légitimité, à la conclusion pour mes parents de se dire notre fils est très probablement prêt à continuer son évolution des activités. Et maintenant, peut-être prendre la direction générale parce qu'il a fait ses preuves dans une branche où il avait 100% des responsabilités.

**Vous m'avez parlé que, pour qu'une transmission se passe bien, vous pensez qu'il faut la formaliser. Est-ce que vous, notamment, vous avez établi des règles, que ce soit des pactes d'actionnaires, une charte ou alors un conseil de famille ou quelque chose comme ça ?**

Alors non, nous on n'a pas ça. Peut-être à tort. Évidemment, étant donné que je n'ai pas de frères et sœurs, le schéma est un peu moins complexe, bien que, mais sur papier, il est un peu moins complexe parce qu'on est trois autour de la table, mes parents et moi, donc on ne l'a pas fait. Mais comme je l'ai évoqué tout à l'heure, je pense que c'est bon et même dans un schéma simplifié comme le mien, je pense que c'est bon d'en faire un parce que ça permet simplement d'établir les règles du jeu et puis de temps en temps peut-être de les ressortir lors d'une situation ou d'une discussion. Et pouvoir dire, pour rappel, on était tous d'accord avec les règles, les règles de base et donc là, on est un petit peu en train de les transgresser. Et donc je pense que oui, je pense que c'est bon. Je pense que c'est bon. Les règles en entreprise, pour moi, c'est la clé. Il faut qu'elles soient bien pensées et qu'il n'y en ait pas de trop. Il faut qu'il n'y en ait suffisamment, pas de trop, et qu'elles soient bien pensées pour qu'au quotidien, ça soit utilisable et applicable. Pour moi, oui, c'est quelque chose qui aurait été bon à l'époque de fait, sauf que c'était probablement pas à moi de faire ça parce que pas l'expérience pour mettre ce genre de choses en place. C'est plutôt à la génération repreneuse d'entreprise pour faire ce travail-là.

**Et est-ce qu'à un moment, vous avez fait intervenir un professionnel dans la transmission, ou vous avez vraiment gardé ça entre vous ?**

Je dirais que oui, on a fait intervenir notre expert-comptable, qui est un expert-comptable qui va plus loin que son métier d'expert-comptable. Il participe à la demande à des réunions de stratégie, à des réflexions d'investissement, ce genre de choses, et potentiellement à des discussions sur le volet gouvernance. Donc oui, lui, il a participé à ça et il a pu donner son point de vue et formaliser un peu les choses. Mais ça s'est principalement fait en famille. On n'a pas poussé plus que ça.

**Ok, très bien. Vous êtes encore jeune, mais est-ce que vous avez déjà pensé un peu au futur, que ce soit de l'entreprise ou si vous avez des enfants à l'heure actuelle, à une reprise ?**

J'ai un petit garçon de 5 ans.

**Si jamais votre petit garçon, plus tard, veut reprendre l'entreprise, est-ce que vous pensez justement à mettre des mécanismes en place? Comment vous voyez la chose à ce niveau-là?**

C'est difficile de dire parce que je sors à peine d'un processus dans lequel je suis la génération entrante. Mais je pense, même si c'est un peu trop frais pour moi dans mon esprit, mais je pense qu'en effet, j'aurais tendance à vouloir formaliser autour d'un pacte familial, des règles, et peut-être davantage orienter les relations et la collaboration sur des éléments et des curseurs liés à la performance, liés à des objectifs, liés à la stratégie des activités ou du groupe familial. C'est vrai que moi, j'ai été dans un format familial bienveillant, sans forcément vraiment avec des règles et des objectifs et des choses établies, sans la définition des attentes que le groupe pourrait avoir envers n'importe quelle personne de l'entreprise, des entreprises et du groupe, en ce compris les membres de la famille. C'est parce qu'on est membre de la famille et éventuellement actionnaire que, pour autant, le groupe ou l'entreprise dans laquelle on est actif n'a pas des attentes envers nous. Ça aurait pu être peut-être plus formel, davantage détaillé. Je suis arrivé dans les activités familiales sans vraiment au préalable un cadre qui avait été défini et peut-être un plan d'évolution. Ça n'a pas été fait comme ça. Ce n'est pas forcément un reproche ni un regret, mais c'est vrai que des fois, on peut avoir des discussions qui n'ont pas beaucoup de sens, si en amont, on n'a pas mis ce cadre-là. Ça évite des discussions. Sinon, ça devient des discussions qui ne sont plus des discussions professionnelles, mais qui sont des discussions à peu de fond, mais qui ne corrèlent pas suffisamment avec les enjeux et les objectifs qu'une société, qu'un groupe pourrait avoir.

**Que représente pour vous cette entreprise familiale au-delà du travail ?**

Ça représente le fait de transmettre de génération en génération une culture d'entreprendre. Ça permet de transmettre cette culture d'entreprendre, mais aussi toute une série de fondamentaux que sont le respect, la transparence, la résilience, des qualités humaines, mais ce qui constitue aussi l'ADN ou l'éducation d'une famille de génération en génération. C'est vrai que je viens de deux branches familiales et principalement une où il y a eu beaucoup de chefs d'entreprise et d'investisseurs d'entrepreneurs. C'est finalement un peu un héritage, c'est la transmission d'un héritage. Et pas seulement un héritage au sens propre, c'est-à-dire des actifs, un héritage lié à l'éducation et lié à des valeurs fortes qui sont partagées en famille. Je pense que c'est quelque chose à mes yeux qui est important et puis aussi c'est la transmission d'une histoire. Parce que finalement, l'activité qui m'occupe dans l'emballage industriel en est la preuve vivante. C'est un métier dans lequel je n'ai pas fait mes études. C'est

un métier, quand j'ai démarré dans le groupe familial, cette activité n'existait plus. Et finalement, on y est revenu. Et on y est revenu pas totalement par hasard. Évidemment, une opportunité s'est présentée. Il y a des communautés de sociétés sur le marché qui sont à vendre. Il y en a toutes les semaines. Pourquoi est-ce qu'on s'est dirigé là ? Parce qu'évidemment, il y avait un héritage et un historique familial de mon père, de mon grand-père. Alors mon grand-père aujourd'hui n'existe plus, il est décédé. Mais cet héritage que mon grand-père a transmis à mon père, aujourd'hui, il a pu me le transmettre. Alors même si je suis seul aux opérations dans cette activité, fatalement, quand on fait des réunions d'administration ou des réunions stratégiques où je lui demande de venir, il vient avec son expertise, son vécu, 35 ans d'activité dans l'emballage industriel. Et ça, c'est évidemment déjà hyper précieux, parce que ça te permet d'éviter des erreurs ou de gagner du temps sur certains sujets. Mais en plus, c'est la transmission d'un héritage. C'est la transmission d'un héritage familial qui aurait pu ne pas se transmettre sur ce volet-là si on n'avait pas repris une société dans l'emballage. Il a transmis plein de choses, mais pas particulièrement dans ce secteur-là, puisqu'il n'y aurait pas eu de sujet. Or, ici, maintenant, depuis 4 ans, c'est le cas. Et ça, c'est super intéressant, je trouve.

**Parfait. Donc voilà, moi, j'ai tout ce dont j'ai besoin. Merci beaucoup.**

## D6

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et vos réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que vous m'autorisez à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de vos propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

Bonjour, oui.

**Est-ce que vous pouvez me présenter brièvement votre entreprise, son histoire, sa taille, son activité?**

Oui, donc notre entreprise, c'est une entreprise de construction et de menuiserie générale. Donc, on est plus ou moins, je vais dire 90 pour le moment. Ça veut dire qu'on est une quinzaine de menuisiers, une cinquantaine de maçons et une quinzaine d'employés, enfin plutôt 20 menuisiers, 50 maçons et 25 employés. L'histoire, l'entreprise a démarré avec mon grand-père qui, lui, au départ, était menuisier charron, donc ça veut dire qu'il faisait les roues des charrettes de chevaux en son temps jusqu'au jour où son atelier a brûlé. Et donc, c'est ça qu'il s'est remis à construire son atelier. Et ça s'est mis en place tout doucement. Il a ensuite eu ses deux fils qui l'ont rejoint. Il y a beaucoup d'années de différence entre mon papa et ses frères. Il est venu un peu sur le tard. Et donc, mon oncle a rejoint l'entreprise. Et puis, mon papa a été contraint de rejoindre l'entreprise assez rapidement parce que mon papy avait des problèmes de santé. Et alors quoi, quand mon papa a rejoint, ils devaient être une petite quinzaine plus ou moins. Et alors, c'est vraiment mon papa et mon oncle qui ont amené l'entreprise de case à 100 personnes. Donc, c'est là qu'il y a eu vraiment la grosse et très rapidement. Et depuis, on se maintient. Donc, on est redescendu un petit peu, au lieu d'être à 100, on est plutôt à 90. Ça dépend un peu. Mais c'est notre bonne vitesse de croisière. On n'a pas envie d'être plus grand.

**Et quelle est votre position actuelle? Comment vous avez rejoint l'entreprise? Est-ce que vous avez des frères, des sœurs qui travaillent?**



Mon oncle à moi, le frère de mon papa, a quitté l'entreprise bien avant que j'arrive. Moi, ça fait huit ans que j'ai rejoint l'entreprise. Avant ça, mon papa a eu un bref passage où il a essayé de... Enfin, il a fait un partenariat avec un autre groupe. Et donc, déjà là, mon oncle n'était plus là. Or, ça a duré pendant cinq ans. Donc, je veux dire, ça fait au moins une quinzaine d'années que mon oncle n'est plus dans l'entreprise parce que mon oncle n'avait pas d'enfant qui s'intéressait au secteur. Et donc, il s'est dit, moi, gérer 100 personnes, c'est quand même un sacré rythme de vie. C'est un peu beaucoup. Il voulait rapetisser, lui. Et vu qu'il n'avait pas d'enfant qu'il comptait reprendre, c'est ça qu'il s'est dit, tiens, je vais revendre l'épargne à mon papa. Et lui a ouvert son agence immobilière. Donc, il est resté dans le secteur, mais il est tout seul. Il a eu un stagiaire. Il a formé le stagiaire. Et maintenant, c'est le stagiaire qui a repris. Donc, voilà. Donc, ici, maintenant, de la famille, il n'y a que mon papa et moi-même. J'ai trois petits frères. Maintenant, il y en a deux qui... Un certain ne viendra jamais dans l'entreprise parce que lui, il est dans l'horeca, donc vraiment rien à voir. L'autre, il travaille chez PWC au Luxembourg. Donc, c'est plutôt les chiffres. Et même si, en soi, le fait de travailler dans les chiffres, ça pourrait, d'une certaine manière, coïncider pour gérer, il part vers d'autres délires. C'est plutôt tout ce qui est bourse, etc. Donc, ça m'étonnerait qu'il me rejoigne. Par contre, mon dernier petit frère, lui, il étudie encore. Il fait le double diplôme Gramme-HEC. Et donc, c'est ça que, du coup, j'espère peut-être potentiellement qu'il nous rejoindra. Mais on n'en a encore jamais trop parlé. On n'a pas envie de lui mettre la pression. Et il faut que si lui a envie de venir, que ça vienne vraiment de sa volonté. Donc, il sait évidemment, il est quand même bien au courant qu'avec mon papa, on serait heureux qu'il nous rejoigne. Mais je pense que quoi qu'il arrive, il en a encore pour un an d'études et voudra aller faire une expérience ailleurs. Donc, c'est quoi qu'il arrive pas avant 5-6 ans.

**Quelle formation avez-vous ? Et est-ce que vous avez directement rejoint l'entreprise ou est-ce que vous avez d'abord eu une expérience extérieure ?**

Alors, moi, depuis que je suis petite, je veux être architecte. C'est une certitude que j'ai depuis que je suis née. Je serai architecte. Et pourtant, je n'ai pas fait d'études d'architecture. Je me suis lancée dans la gestion d'entreprise. J'ai changé au dernier moment parce que j'avais peur de devoir dessiner des maisons qui ne correspondaient pas à ce que j'aime. J'avais peur de devoir suivre le goût des clients et devoir finalement construire quelque chose ou dessiner quelque chose qui ne me correspondait pas. Par contre, j'étais fan du domaine de la construction. Donc, je me suis dit, fais la gestion d'entreprise parce que j'ai toujours, depuis que je suis petite, aimé m'occuper d'organiser, de gérer des équipes, etc. Donc, c'est quelque chose qui est assez naturel. Et depuis que je suis petite, j'ai les langues aussi. Je parle néerlandais, anglais et allemand. Et donc, c'est ça que je me dis, tiens, avec la gestion d'entreprise, au moins, je vais les entretenir un peu ces langues. Donc, ce ne sera pas plus mal. Donc, j'ai étudié à Bruxelles, parce que la capitale, je vais dire, développe un peu plus les langues que Liège. Et alors, là, j'ai fait en dernière année, j'étais sûre que j'irais travailler ailleurs pour prendre un peu d'expérience. Et c'est ce qu'on m'avait dit, que ce serait mieux.

Sauf qu'en mon stage de dernière année, chez Nespresso, pour une question de marketing, parce que j'ai toujours été très attirée par le marketing, j'ai compris que ma tête était dans l'entreprise de mon papa. Tout ce que je faisais chez Nespresso, je me disais, c'est bien, il faudrait que je le dise à mon papa pour qu'il fasse ça dans l'entreprise. Il faudrait y penser. Et en fait, j'ai compris que je n'arriverais pas à aller travailler ailleurs parce que je n'arriverais pas à travailler pour quelqu'un d'autre. Donc, je suis rentrée un jour à la maison et j'ai dit à mes parents que je voulais venir dans l'entreprise. Je crois qu'ils ne s'y attendaient vraiment pas. Ça a été un peu une surprise parce qu'on n'en avait jamais discuté. Mais du coup, et donc, on a eu des discussions pour s'assurer que c'était vraiment ce que j'avais envie. On était bien d'accord. Mais c'est comme ça que j'ai atterri dans l'entreprise, mais sans formation explicite en construction ou menuiserie.

### **Et aujourd'hui, qui détient les parts de la société ? C'est toujours votre papa?**

Donc, aujourd'hui, mon papa, moi, je suis administrateur. Mon papa est administrateur délégué. Et alors, je vais dire la société de management de mon papa qui détient les parts de l'entreprise. Maintenant, mes frères et moi, on détient des parts de la société de management de mon papa. Donc, d'une certaine manière, on pourrait dire qu'on détient une partie des parts, mais indirectement.

### **Maintenant, au niveau du vécu, de la succession plus entre vous et votre papa, comment se passe le passage de relais ?**

Alors, en fait, l'entente avec mon papa, ça se passe super bien. Donc, lui est hyper ouvert. Il a vraiment, c'est lui qui me pousse toujours à ne pas faire comme ce qu'on fait, mais à amener un peu d'innovation. Et moi, je sais que j'ai tout à apprendre. Donc, je suis hyper attentive à tout ce qu'il me dit. Donc, on arrive vraiment à bien matcher. J'ai démarré moi dans l'entreprise. À ce moment-là, on avait les commerciaux. C'était tout récent. On avait jamais eu de commerciaux, mais là, vu qu'on venait de se séparer du groupe et pour refaire parler un petit peu de nous, on avait engagé deux commerciaux. Donc, j'ai commencé avec eux pour avoir les premiers contacts avec les clients, voir comment ils présentaient l'entreprise, ce que les clients recherchaient au départ, vraiment avoir ces premiers contacts. Et en même temps, en parallèle, j'ai développé, vu que le marketing, c'était mon truc et qu'il n'y avait pas encore grand-chose qui se faisait dans l'entreprise, j'ai commencé à faire une page Facebook, avoir un site Internet, avoir la signature des mails, des petites choses. Et puis très vite, en fait, notre directeur financier partait sur sa pension. Et moi, dans mes études, dans mon diplôme, c'est un double diplôme marketing-finance. Donc, l'idée avec mon papa au départ, c'était d'office de se dire que j'allais passer par plusieurs départements de l'entreprise pour avoir une vision globale. Donc là, vu que le directeur financier partait sur sa pension, de manière assez naturelle, j'ai switché dans ce département-là pour pouvoir le suivre pendant six mois avant qu'il ne termine et reprendre toute une partie de son travail. Et puis alors, après plus ou moins

un an à être un petit peu toujours dans le commercial, dans les finances et le marketing, j'ai suivi un gestionnaire de chantier pour la construction d'une maison, ce qui me permettait de rentrer un rôle technique. Donc j'allais aux réunions de chantier, je faisais les états d'avancement, je refaisais les maîtrises, je passais des commandes. J'allais sur chantier pour voir comment les hommes avançaient, ce qu'ils faisaient, essayer de comprendre. Donc voilà, ça j'ai vraiment adoré. Au jour d'aujourd'hui, c'est encore quelque chose qui me manque parce que c'est vrai que je l'ai fait une fois, mais pour bien faire, il faudrait que je le refasse deux, trois, quatre, cinq, six fois. Parce que la construction, c'est vraiment un milieu quand même assez complexe et technique avec mille et une façons de faire. Donc voilà. Et du coup, c'est vrai que c'est comme ça naturellement que j'ai pris vraiment ma place dans tout ce qui était administratif, là où mon papa, lui, il a encore tout le contact avec les gestionnaires de chantier pour organiser le planning des hommes, voir quels sont les petits soucis de services après-vente quand il y en a. Lui, il a tout ce côté vraiment production, là où je suis plus dans le côté administratif. Et donc, c'est ça qu'on se complète bien. La succession en tant que telle, moi, je ne veux pas reprendre la place de mon papa. Donc, si même, et ça, on en a déjà parlé très clairement, lui et moi, je n'ai pas envie de gérer l'entreprise toute seule, comme lui l'a fait pendant plusieurs années quand son frère est parti, parce qu'il était débordé, il ne s'en sortait... Enfin, si, il s'en sortait, mais c'était de trop. Il lui fallait quelqu'un, il fallait juste trouver la bonne personne. Ce n'est pas hyper simple, mais c'est très clair que moi, du coup, si lui n'a pas réussi à le faire, alors qu'il a travaillé pendant des années sur chantier, je n'ai pas envie de prendre cette casquette-là en plus, parce que j'ai déjà bien assez de boulot et je trouve que c'est un duo qu'il doit former pour gérer. Donc, ça, à terme, c'est quelque chose qu'il faudra qu'on puisse trouver, de se dire, d'avoir quelqu'un de complémentaire.

**Et donc, quand vous dites quelqu'un de complémentaire, à ce moment-là, voulez-vous dire de la famille ou quelqu'un d'extérieur?**

Oui. Idéalement, on est bien d'accord que ce serait mon frère. Ça, ce serait vraiment le top. Maintenant, vu qu'on ne sait pas de ce qu'il fera réellement, il faut quand même qu'on puisse envisager l'idée que ce soit quelqu'un d'extérieur. Oui, totalement.

**Et vous dites qu'avec votre papa, l'entente, ça se passe super bien, etc. Selon vous, qu'est-ce qui permet justement cette bonne entente?**

Je pense que c'est un respect mutuel l'un de l'autre. C'est vrai que ça m'a toujours étonnée de voir à quel point mon papa voulait que j'amène de l'innovation, là où moi, parfois, j'ai envie de dire, on fait comme ça, pourquoi est-ce qu'on fera autrement? Et donc, c'est lui qui me pousse vraiment à amener des nouveautés. Il est vraiment très ouvert. On parle de manière tout à fait transparente. Dès qu'on se pose une question, aussi bien lui que moi, on en discute. Il n'y a pas de sujet tabou. Et on a toujours fait la part des choses. C'est à dire qu'on n'a jamais parlé travail à la maison. Maintenant, ça, c'est quelque chose que mes parents, de manière

générale, n'ont jamais fait. Donc, quand j'étais enfant, mon papa ne parlait jamais, jamais travail à la maison. Et c'est pour ça aussi qu'ils ont été un peu surpris quand j'ai annoncé que je voulais venir dans l'entreprise, parce que ça n'avait pas encore été débattu. Et le fait de bien scinder les choses, ça permet peut-être aussi de ne pas toujours tout mélanger, de ne pas être débordé de sujet, de se dire non, laisse-moi tranquille, j'en ai plus envie, parce que chaque chose a sa place en fait.

**Maintenant, au niveau de la gouvernance et des mécanismes potentiellement mis en place, est-ce que vous avez organisé des structures pour organiser la transmission, comme par exemple des pactes d'actionnaires, un conseil de famille, un comité quelconque ?**

Pas encore. Pour le moment, c'est vrai que s'il y avait encore eu mon oncle, et que du coup mon oncle avait eu des enfants qui auraient voulu rejoindre, la situation aurait été complètement différente. Mais maintenant, vu que c'était mon papa qui était seul aux commandes, et qu'ici c'est moi qui suis venue, au jour d'aujourd'hui, il n'y a pas encore grand-chose. Maintenant, c'est vrai que si mon frère veut rejoindre un jour l'entreprise, ou si quelqu'un d'externe veut rejoindre l'entreprise, il faudra quand même qu'on ait une structure un peu plus claire, avec des éléments qui soient rédigés noir sur blanc. Pour le moment, c'est très clair ce qu'il y a dans sa tête et dans la mienne, donc on se comprend. Et puis c'est vrai qu'on dit que quand tout va bien, on ne se pose pas forcément milliers de questions. Mais c'est vrai que ça, il faudra quand même qu'on y arrive. On a voulu mettre en place un comité de direction, et ça, on en a plus ou moins un, sauf qu'ils ne portent pas ce nom-là, parce qu'on a des personnes dans l'entreprise qui sont extrêmement, je vais dire, compétentes, qui connaissent leur domaine, mais qui, à côté de ça, ne sont pas des chefs d'entreprise et ne veulent pas cette place-là. Or, quand on est dans un comité de direction, on est quand même supposé avoir autour de la table des décideurs, et ce ne sont pas forcément des décideurs. Par contre, ce sont de très bons conseillers. Donc on n'a pas appelé ça un comité de direction, on appelle ça simplement, on fait des topo-organisations, pour ne pas mettre la pression, parce que sinon je pense que ce serait plus compliqué, pour ne pas mettre la pression aux gens. Mais d'une certaine manière, c'est quand même un peu ce à quoi ça ressemble, indirectement.

**Et donc, vous vous dites justement qu'il serait intéressant dans le futur, notamment si votre frère rejoint l'entreprise, de commencer à rédiger, à créer un comité de direction, ou rédiger des clauses, etc. Comment vous voyez la chose? Est-ce que vous voyez une rédaction plus à l'aide de professionnels, ou est-ce que vous voyez vraiment faire ça plus entre vous? Est-ce que vous voyez un pacte d'actionnaires, ou quelque chose d'autre?**

Je pense un peu de tout. Je vais dire que, de par l'expérience de mon papa, et de par l'expérience de la famille de ma maman, parce que ma maman fait partie d'une grosse entreprise familiale. Donc ma maman fait partie de la entreprise, où justement il y a eu

beaucoup de frères, puis des cousins, et puis les générations ont commencé à venir. Donc c'est vrai que vis-à-vis de cette expérience-là, on a un petit peu de recul de se dire, on ne part pas de rien, on a quand même des bases. Et je pense qu'on essaiera de mettre quelque chose en place nous-mêmes, mais de le faire quand même relire par quelqu'un d'externe. Mais je ne pense pas que c'est quelqu'un d'externe qui va venir pour tout mettre en place. On va quand même échafauder les bases nous-mêmes, à mon avis. Surtout que, d'une certaine manière, on a chat GPT, qui est quand même un outil formidable, qui peut aussi aider à penser à plein de petites questions auxquelles on n'aurait peut-être pas pensé directement dans des situations comme celle-là.

**Bon, la prochaine génération, j'imagine que ce n'est pas tout de suite de toute façon.**

Non.

**À quoi ressemblerait, selon vous, une transmission réussie?**

Une transmission réussie, ce serait de pouvoir conserver l'image et la réputation de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe. Donc une entreprise, ça évolue. Donc la transmission, ça ne veut pas dire pour autant que ce que la jeune génération fera demain devra être à 100% pareil de ce que la génération d'aujourd'hui réalise. Mais parce que ça doit évoluer, ça peut peut-être s'adapter. Les méthodes de construction changent, les habitudes, les gens ne vivent plus aujourd'hui comme ils vivaient avant. Et on part dans le futur vers des normes qui vont encore complètement être bouleversées. Mais par contre, que le personnel se retrouve, que le personnel ait toujours cet attachement, parce qu'on a la chance d'avoir un personnel qui est vraiment très accroché et très engagé dans l'entreprise. Donc que le personnel continue à trouver un sens à son travail et qu'à côté de ça, ce qu'on délivre à nos clients conserve, je vais dire, sa qualité et son suivi.

**Et dans un monde idéal, par exemple, imaginons, vos enfants veulent reprendre l'entreprise. Vous le voyez vraiment plus comme ça ou alors vous n'aurez pas de problème à le remettre à un acheteur externe ?**

Ce qui est compliqué chez nous, c'est que l'entreprise porte le nom de la famille. Donc d'une certaine manière, sachant que j'y aurais travaillé pendant des années, si du jour au lendemain l'entreprise arrivait et était gouvernée par des français, des espagnols, des allemands, des hollandais, que sais-je, ce serait quand même particulier. Donc là, je pense qu'il faudra d'abord changer le nom de l'entreprise, bien que quand on vend une entreprise et qu'on vend son portefeuille et l'image de marque, les gens connaissent le nom. Donc à voir. Maintenant, à côté de ça, si un jour on en arrive à ce stade-là, j'imagine qu'il y aura eu des raisons qui auront fait que. Et donc voilà, c'est un peu compliqué. Maintenant, c'est vrai que dans un monde idéal, j'aimerais que François nous rejoigne et j'aimerais que potentiellement on ait des

enfants aussi bien lui que moi, que mes frères qui ne sont pas dans l'entreprise. Mais c'est vrai que ça peut rester dans la famille. Ça, c'est quelque chose qui évidemment fait plaisir.

**Et justement, puisque vous vivez ça pour le moment avec votre papa, la transmission des valeurs de l'entreprise, etc. Qu'est-ce que vous souhaiteriez reproduire ou au contraire éviter?**

J'aimerais et j'espère que j'aurai l'ouverture d'esprit qu'a eu mon papa. Parce que ça, je pense que sa confiance et l'ouverture d'esprit qu'il a eu, c'est vraiment quelque chose qui m'a poussé à aller de l'avant et qui m'a permis de ne pas avoir peur de partager mes idées et d'essayer parce qu'il m'a laissé faire tout en me guidant énormément. Mais c'est vrai que ça, c'est quelque chose que j'espère pouvoir reproduire. Mon papa est très fort pour ne pas obliger les gens, mais l'insinuer d'une telle manière qu'en fait, on est quand même un peu obligé. Mais c'est vrai que tout ce qu'il m'a toujours fait faire, je ne l'ai jamais regretté. C'est vrai qu'au tout début, il m'avait dit que les hommes commençaient le matin à 6h30, par exemple, qu'ils venaient à l'atelier à 6h30. Moi, je m'étais dit, c'est vrai que c'est quand même tôt. Maintenant, les bureaux commencent à s'ouvrir. Au départ, dans ma tête, ça avait été logique de me dire que j'arriverais à 8h. Maintenant, mon papa m'a dit, écoute, ce serait quand même bien si tu étais là le matin pour saluer les hommes et te mettre un peu à leur rythme. Et c'est vrai que je m'étais dit, ok, je ne voyais pas trop, mais je l'ai fait. Ça fait huit ans que tous les jours, je suis à l'entreprise à 6h30. En fait, ça a aussi amené de la crédibilité face aux hommes. Parce qu'ils se disent, elle se met à notre rythme. Je les vois parce que sinon, les hommes, on ne les voit pas forcément parce qu'ils sont sur chantier. Et c'est vrai que ça, ça a amené une vraie plus-value au contact que j'ai eu avec les hommes et à la crédibilité face au fait qu'une femme rôde dans l'entreprise.

**Justement, à ce niveau-là, est-ce que vous avez un peu des choses à raconter? Parce que c'est vrai que la construction, c'est un peu un milieu d'hommes au final. Quelle a été votre expérience? Est-ce qu'elle a été positive à ce niveau-là?**

Alors, soit j'ai des œillères et je ne me rends compte de rien, mais j'ai l'impression que ça a toujours été franchement très positif. Je suis quelqu'un qui a toujours aimé travailler de même. Donc, moi, mettre des bottes avec les hommes dans le trou pour travailler, ça ne me dérange absolument pas. Et donc, j'ai toujours aidé à porter ou demander si je pouvais donner mon aide ou essayer de comprendre le fait d'être là avec eux à six heures et demie le matin, de pouvoir donner une réponse. Et vu qu'ils ont vu, en fait, je crois qu'ils ont vite compris que j'étais crédible ou que quand je ne savais pas, je me renseignais et j'essayais de faire. Et donc, j'ai l'impression que ça a été bien aperçu. Ils savent aussi, ils connaissent parfois un peu les limites. Ça, je ne dis pas. Mais c'est vrai que j'ai voulu montrer que je savais faire. Ce n'est pas parce que je suis une fille que je ne sais pas. J'ai grandi avec trois mecs. Je sais ce que c'est d'être entourée d'hommes. Donc, ce n'est pas quelque chose qui, au départ, m'a gênée ou

m'a fait peur. Et du coup, j'y suis allée et j'ai voulu montrer ce dont j'étais capable. Et donc là, dans l'autre, je pense qu'ils ont vite compris à qui ils avaient affaire. Et donc, ça a pas mal matché.

**Et au niveau plus personnel maintenant, que représente pour vous cette entreprise au-delà du travail?**

Au-delà du travail. C'est vrai que c'est une entreprise familiale. Donc, quand je suis à l'entreprise, non pas que je n'ai pas l'impression de travailler. Ça, ce n'est pas vrai. Mais avant de démarrer dans l'entreprise, j'avais fait des jobs d'étudiant, etc. Et chaque fois que je faisais des jobs d'étudiant, c'est vrai qu'on regardait encore bien l'heure. Encore quatre heures à tenir. Ce n'est pas pareil. Là, quand je travaille, on est le matin. Quand il est midi, je flippe parce que j'ai déjà une demi-journée qui est passée. Et l'après-midi, je ne la vois pas. Donc, en fait, c'est naturel. Et quand on gère sa propre entreprise, tout ce qui a à faire doit être fait. Donc, soit je vais trouver la personne qui doit le faire. Mais quand il n'y a personne ou quand ça doit être adapté, on saute dedans, en fait. Donc, c'est un peu comme... Ça coule un peu de source, à vrai dire. Ce n'est pas comme un travail où je me dis que j'ai mes listes, j'ai mes tâches à faire. Et puis, quand j'ai fait, stop quoi. Non, en fait, je me réjouis d'avoir fini ce que je peux faire pour pouvoir développer quelque chose de nouveau. C'est jamais fini. Maintenant, pour ça de la construction, il faut dire qu'on a de la chance. On a toujours gardé le mois de juillet comme quatre semaines de fermée. Et en fait, le fait d'être fermé, on est sûr que pendant quatre semaines, le temps de s'adapter, ce n'est jamais quatre semaines complètes, mais on est au moins à trois semaines où on lâche prise et où la machine ne tourne pas. Parce que c'est vrai que les sociétés où les gens ont tous un petit peu des congés décalés, pour un administrateur directeur, je me demande dans quelle mesure il arrête vraiment parce qu'il doit quand même toujours être joignable.

**Et donc, la dernière question, si vous deviez conseiller une famille qui s'apprête à transmettre son entreprise à la même famille, que lui diriez-vous?**

Ce qui est un petit peu, entre guillemets, difficile, c'est que mon expérience, jusqu'à maintenant, je touche du bois, est vraiment très bonne avec mon papa. On ne s'est jamais fâché, on ne s'est jamais énervé en huit ans. On s'est toujours compris. Donc, je ne sais pas si c'est comme ça partout. Et c'est vrai que je n'ai pas encore eu à avoir affaire à un autre membre de la famille qui serait avec nous et qui pourrait, du coup, potentiellement amener encore un autre décalage. Mais ici, si je dois conseiller une famille qui s'apprête à transmettre son entreprise : de le prévoir assez tôt, de vraiment s'y prendre à l'avance. C'est vrai que ça, c'est quelque chose que je découvre petit à petit parce que, étant à l'APM, et le fait d'échanger avec d'autres, la transmission est un sujet. Et c'est vrai que ici, une autre personne avait un programme en dix ans. Et moi, je me dis mais wow, dix ans, c'est énorme. Ça me semblait vraiment très grand. Mais en fait, c'est vrai que dix ans, c'est peut-être beaucoup. Mais une

transmission, ça ne se fait pas en un an, ça ne se fait pas en deux ans. Ça doit quand même bien se réfléchir à l'avance. Donc, il faut vraiment que les personnes prennent le temps ensemble d'être transparents, d'avoir des objectifs à long terme et à court terme pour, à un moment donné, se dire dans nos échéanciers, est-ce qu'on a l'impression qu'on tient la route et est-ce qu'on ne va pas lâcher une personne tout seul dans la mer? Voilà, je pense que c'est vraiment l'anticipation et la transparence.

**Est-ce qu'il y a un point que vous jugez important d'aborder que je n'ai pas évoqué?**

Peut-être juste ajouter de se dire que c'est quand même toujours interpellant de voir à quel point pour le personnel, c'est vraiment rassurant et important de voir qu'un membre de la famille rejoint l'équipe. Je pense que quand on transmet son entreprise, alors après, un membre d'une famille n'est pas l'autre. On a aussi des cas où ça se passe mal, ça je ne dis pas, mais c'est vrai que moi, le nombre de fois où le personnel m'a dit qu'on est content que tu ailles rejoint, tu sais, j'ai entendu, ils étaient contents de savoir que t'allais rentrer, ça rassure pour plus tard, pour le futur. Parce que quand l'entreprise se fait revendre ou est reprise par quelqu'un d'extérieur, c'est quelqu'un qui vient avec des autres valeurs, qui vient avec des autres habitudes. Tandis qu'ici, logiquement, on a été éduqué par une personne avec qui on partage un même mode de fonctionnement et des mêmes valeurs. Donc, on est déjà supposé être un peu plus proche. Et donc ça, c'est vrai que c'est quelque chose auquel je n'avais pas force. Je ne me rendais pas compte avant de le vivre, mais souvent, c'est vraiment souligné de la part du personnel. Et c'est très fortement apprécié.

**Parfait. Merci beaucoup**



## D7

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, ton nom et celui de ton entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et tes réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que tu m'autorises à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de tes propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

Bonjour, oui.

Où j'ai de la chance avec toi, c'est que tu as déjà vécu une transmission avec la génération du dessus, et que t'es aussi en train de préparer celle d'après. Donc c'est super intéressant. On va se focus d'abord sur la transmission avec ton papa et ton oncle, c'est ça?

Oui, ce n'était pas une transmission classique, c'est plutôt une transmission de père en fils. Et plutôt une donation de parts qu'une transmission qui est légalement reconnue avec des conventions, il n'y a jamais eu tout ça entre nous. Nous n'avons pas vraiment vécu une transmission en tant que telle, en tout cas pas du tout dans le sens dans lequel on veut préparer le futur, nous et la transmission qui va suivre.

**Et donc, tu veux dire que ça n'avait pas du tout été anticipé par des mécanismes formels?**

Ni par les parents non plus, ça veut dire qu'il n'y avait pas eu de réflexion par rapport à ça, si nous avions connu un décès inopiné, on n'aurait pas été prêt. Il n'y avait pas de règles ni de cadres établis par rapport à des rôles, par rapport à des engagements quelconques. En fait, quelque part chez nous, on est la troisième génération, mais sur bien des aspects, nous sommes la première.

**Ah oui, donc c'est vraiment à la troisième génération que vous avez commencé à mettre en place, notamment j'ai pu lire dans le mail que tu avais envoyés, les chartes familiales, des éventuels pactes d'actionnaires, etc.**

Exactement.

**Et donc, comment tu es rentré dans l'entreprise? Ça s'est fait de façon naturelle, comment ça s'est passé?**

Ça s'est fait de façon naturelle parce que les sujets de conversation dans la famille étaient essentiellement l'entreprise. Donc, enfant, on baignait dans l'entreprise, la famille et l'entreprise étaient mixées, mélangées. Donc, dans mon esprit, même si mon père ne m'a jamais dit officiellement, tu travailleras dans la société familiale, c'était hors de question que je n'y travaille pas. Quelque part, c'était un chemin qui était logique. J'ai étudié l'informatique et à l'époque où j'ai fini mes études, il n'y avait pas l'informatique dans l'entreprise. Donc, c'était plus simple pour moi d'arriver vers l'informatique de gestion et donc d'aller informatiser l'entreprise et de commencer par la comptabilité, etc.

**Et donc, toi, tu as commencé par la comptabilité et puis petit à petit, parce que si j'ai bien compris aussi, tu n'es pas le seul dans la famille à faire partie de l'entreprise. Vous êtes quatre, c'est ça, de ta génération ?**

Aujourd'hui, nous sommes quatre, trois frères et un cousin. Mais à l'époque où j'ai commencé, il y avait encore d'autres cousins qui étaient dans l'aventure puisque la génération au-dessus de nous, ils étaient également trois frères et un cousin.

**Et donc, est-ce que tu peux un peu m'expliquer, du coup, comment vous vous êtes un peu réparti les rôles au niveau de ta génération et aussi qu'est-ce qui a fait que c'est toi qui es devenu CEO et pas les autres ?**

Donc, mes frères et moi, on était... Moi, j'avais ce diplôme particulier qui m'a amené vers les bureaux et les autres avaient... Pourtant, mon frère était gradué en comptabilité. Il n'a jamais travaillé à la compta. Il a travaillé toujours dans le commercial, dans les achats. Il est contacté avec les fournisseurs. C'était pas totalement structuré, mais on avait chacun des choses qu'on aimait. Et comme on était entre guillemets quatre, on a pu chacun dans l'entreprise trouver un espace dans lequel on était autonome tout en ayant régulièrement des réunions dans lesquelles on échangeait sur notre manière de vouloir développer. C'était un développement commercial. Après la deuxième génération, on a cohabité avec la deuxième génération. Mais très vite, en interne dans l'entreprise, on était une fromagerie, d'accord ? On était producteurs de fromage et il y avait une partie qui distribuait vers l'horeca. Et très vite, nous, la troisième génération, on a délaissé la fromagerie parce qu'il y avait trop d'impact de la deuxième génération dessus et que nous, on avait une vision fort différente. Et donc forcément, conflit générationnel, on a préféré se focaliser sur le développement de l'activité de distribution commerciale plutôt que de se battre avec les parents à la fromagerie là où ils étaient. Et c'était un peu particulier parce qu'il n'y avait pas une structure tout à fait mise en place avec des rôles très bien répartis. Mais voilà, je m'occupais de l'administration et de la finance. Mon

frère du commercial, mon plus jeune frère, quand il est arrivé, il s'occupait des points de vente. On avait un point de vente et de la logistique. Et le dernier s'occupait également du développement commercial avec les achats.

**Et le chevauchement, j'ai envie de dire, entre la génération précédente qui gérait plus la fromagerie et vous à côté qui essayiez de développer vraiment le business, ça a duré plus ou moins combien de temps, cette période-là, juste avant qu'ils délèguent complètement ?**

Alors, le concours de circonstances a fait qu'il y en a un. Mon papa, il a lâché assez tôt. Donc disons que nous, on a commencé dans le début des années 90. Et mon papa, lui, il a plutôt arrêté du côté de 2000. Donc c'est une dizaine d'années quand même de chevauchement. Et après, mon oncle était beaucoup plus dans la production, il a certainement encore travaillé jusqu'en 2010. Mais là, on était des commerçants et lui, il était producteur.

**Est-ce qu'il y a eu des tensions, des désaccords ? Ou, est-ce que ça s'est bien réparti parce que vous aviez chacun votre rôle ?**

Alors, tu parles d'abord de désaccords entre la deuxième et la troisième génération ? Alors, il y a eu énormément de tensions entre la deuxième et la troisième génération, avec des divergences de vue importantes, avec du laxisme de la part de la deuxième génération. En tout cas, c'était ce que nous voyions et on voulait structurer, organiser, responsabiliser les gens. Donc, il y a eu beaucoup de réunions dans lesquelles on a eu du mal à faire changer les habitudes. Et donc, on a voulu, c'est pour ça qu'en cours de circonstances, après qu'on a acheté un autre bâtiment pour le développement logistique et commercial. Et donc, là, on a eu facile, on s'est isolé dans notre deuxième bâtiment et la génération 2 est restée dans le premier. Et donc, c'était un peu fuir le problème plutôt que de le régler. Presque, exact. Il y a vraiment eu ce genre de choses. Déjà, il faut savoir que quand nous, on a repris les rênes de l'entreprise au début des années 2000, l'entreprise était en énorme difficulté. Pour moi, à cause d'un manque de gestion, justement, de tout ce laxisme qui avait. Et de 2000 à 2005, on a vraiment redressé la barre, régénéré de l'argent et ça s'est très bien passé. Et là, en 2005, c'est nous, la troisième génération qui avons commencé à faire des erreurs et des mauvais choix. Et donc, on a eu un premier avertissement qui disait qu'on a engagé trop de commerciaux et pas mal n'ont pas atteint leurs objectifs. Et on a eu une première année de perte. Et là, il a fallu faire des réunions régulières. Je me rappelle qu'on s'est fait accompagner aussi par des externes pour analyser, pour comprendre et pour prendre des décisions pour que ça n'arrive plus. Donc, en 2008, ça se passait de nouveau très, très bien. Et en 2010, on a commencé. Le développement s'est très bien passé. On a structuré un peu plus l'entreprise, mais on voulait, à l'époque, créer 50 points de vente en Belgique. Et notre projet s'est planté dès le début. Donc, en 2011, on a eu d'énormes difficultés. En 2012, on a frôlé la faillite. Et donc, dans la difficulté, on s'est aussi rendu compte qu'on voulait aller trop vite et mal calibrer notre projet. Et donc, en frôlant la faillite et en ne pouvant pas mettre la faute à la génération

d'avant, il a fallu se remettre énormément en question par rapport à notre manière de manager et de structurer l'entreprise. Et c'est un peu là, c'est à ce moment-là que, quand on traversait ces difficultés de gestion, que personnellement, j'ai eu une attitude plus calme et posée que mes frères et cousins. Et j'ai d'abord proposé que l'on sélectionne un directeur général externe qui puisse venir nous coordonner. Parce que ce qui se disait à ce moment-là entre nous, quand on avait des réunions dans l'urgence et dans le stress de la faillite potentielle, ce qu'on se disait, c'est qu'à quatre, on s'annulait. Donc, nous n'avions pas réussi à installer entre nous un mécanisme de décision qui, en cas de difficulté, nous permettait de continuer à décider. Donc, ça veut dire que tant que la société se développe avant bien que les résultats arrivent, on ne se rend pas compte de l'importance de structurer à ce moment-là. De structurer, de mettre en place des mécanismes de décision, de gouvernance, on va dire tout simplement. Et donc, c'est là qu'on a pris conscience de tout cela. C'est quelque part dans la difficulté.

**On va justement passer aux questions sur la gouvernance. Donc, tu peux vraiment continuer à me parler de ça. C'est super intéressant.**

Donc, on a malheureusement dû attendre qu'on ait des difficultés pour réagir. Ensuite, j'ai proposé de prendre un directeur général externe, ce qu'on a fait pendant trois ans. Et cette personne n'a pas fait grand-chose, entre guillemets. Elle nous a rendu un service qui n'a pas de valeur, qui est inestimable. Elle est venue nous coordonner. Elle est venue nous coordonner, tout simplement. Donc, elle a écouté le premier, elle a écouté le second, elle a écouté le troisième. À chaque fois qu'il y avait un sujet, elle nous a écoutés tous les quatre. Et puis, elle disait ce que j'ai entendu. C'est ça. Est-ce qu'on fait ça ? On a tous dit OK et on continuait. Et donc, quelque part, il a fait le facilitateur de décision. Il nous a permis de reprendre des décisions. Parce que nous avions perdu confiance en nous tellement on avait peur. Dans le stress de la faillite, on avait perdu la confiance en nous. Cette personne est venue. Et pendant trois ans, on a redressé la barre de notre entreprise d'une façon très importante. Et donc, simplement, en pouvant prendre du recul régulièrement par rapport à la société. C'est là que la notion de gouvernance a commencé à apparaître chez nous. Puisque, avec un directeur général externe, on faisait un conseil d'administration beaucoup plus régulier. Et on a aussi veillé à ce que... Moi, j'avais lâché le monde de la finance. Veiller à ce qu'on ait un directeur financier qui soit à la hauteur d'une entreprise qui commençait à devenir de plus en plus importante. Donc, le directeur général, il nous a redistribué nos rôles. Il nous a permis de rester chacun dans son rôle. Moi, à la direction commerciale. Mon frère à la direction des achats. Le troisième à la direction logistique. Et le dernier à la direction des points de vente. Et donc, si on arrive à se distribuer les rôles et à partager suffisamment pour s'aligner, eh bien, l'entreprise reprend tout de suite vigueur. Et ce directeur général disait une phrase qui était intéressante : « Il y a péril en la demeure ». Et il disait en la demeure. Donc, ça veut dire, si on ne fait rien, si on stagne, alors il y a péril. Et donc, nous nous sommes

redéployés en ayant un rôle clair pour chacun. Et les chiffres de notre entreprise, depuis... Je pense qu'on a fait x3 depuis que ce monsieur est parti.

**C'était vraiment ça le souci, en fait.**

Oui, c'était... Mais on est retombés dans notre avers. Donc, ça veut dire que ce monsieur est parti. Et en partant, il dit, voilà, moi, je pense, en concertation avec mes frères et mon cousin, il dit, je pense que c'est Bruno qui doit reprendre la direction générale, qui doit me succéder comme directeur général. Pourquoi ? Parce que, aussi, de par mon métier dans l'informatique, j'ai une connaissance transversale de tous les secteurs de l'entreprise. Et j'ai un côté assez humain, humaniste. Il fait que je veille à ce que les managers soient bienveillants. Mon défaut, c'est que je suis gentil. Donc, je constate que pour aujourd'hui, avec le recul, je constate que pour manager une entreprise, la bienveillance ne suffit absolument pas. Et que l'exigence doit être un ingrédient fondamental de la part de la direction, quelle qu'elle soit. Et qu'on peut avoir un management exigeant et bienveillant. Et moi, je me suis inspiré énormément, mais de l'entreprise responsabilisante, qu'on appelait entreprise libérée à certains moments. Mais comme j'étais trop gentil, je n'ai pas réussi à faire ce que j'espérais, à responsabiliser tout le monde. Donc, notre évolution, c'est que moi, j'ai voulu que mes frères et moi allions suivre des formations sur la gouvernance. Et la chose qu'on a apprise, qu'on connaissait déjà, mais qu'on essaie d'appliquer aujourd'hui, c'est de séparer les différentes casquettes que nous avons, dans les rayons dans lesquels nous participons. Donc, prise de conscience grâce à cette formation sur la casquette associée, la casquette administrateur, la casquette de directeur, dirigeant, etc. Et aussi, on va dire que nous, on a une casquette opérationnelle régulièrement. Et donc, on arrivait dans les réunions avec nos collaborateurs, avec toutes les casquettes en même temps, et ça pouvait mal se passer régulièrement. L'un d'entre vous disait, là, maintenant, je prends ma casquette d'administrateur. Et donc, forcément, au lieu de favoriser la communication dans la réunion, on la coupait en disant des choses comme celles-là.

**Et quand tu dis séparer les casquettes, c'est vraiment leur dire, à cette réunion stratégique-là, on prend notre casquette opérationnelle. Mais à l'autre, dire que c'est par rapport aux actionnaires, alors on prend notre casquette d'actionnaires, c'est un peu ça ?**

C'est vraiment ça. Si ce n'est que dans la pratique, on est de très mauvais élèves. La génération 3, aujourd'hui, on a 35 ans d'expérience. Globalement, on a commencé plus ou moins au même temps. On a entre 30 et 35 ans d'expérience dans la boîte, et que, conscients de tout ce qu'on vient de dire, malgré tout, quand on fait des réunions, on arrive encore à changer de casquette presque sans s'en rendre compte. Aujourd'hui, je fais mon rôle de recadrer régulièrement, en disant, les gars, ce n'est pas ici, ce n'est pas du tout maintenant, on a encore dévié. Mais on dévie trop souvent, donc on ne donne pas un bon exemple. Aujourd'hui, ce matin, pas plus tard que ce matin, on organise des réunions 3e et 4e génération, pour faire en sorte qu'on puisse cohabiter plus facilement qu'entre la 2e et la 3e. Mais les échos que j'en ai,

c'est que la 4e génération souffre de la cohabitation. Aussi parce que leur rôle est compliqué, on ne fait que des réunions avec les actifs dans l'entreprise, et il y a aussi des inactifs. Ils ne sont pas encore actionnaires. Aucun, ni les actifs, ni les inactifs.

**Parce que les parts, elles sont toujours divisées seulement entre vous quatre pour le moment. C'est ça ?**

Exactement. Et que nous, on est en collaboration avec un bureau d'avocat de Liège, justement, qui nous prépare la holding. Parce que nous voulons revendre les différentes parts de nos différentes sociétés à la holding. Et ensuite, mettre en place une charte d'actionnaires et mettre en place un pacte d'associés.

**Donc ça, à l'heure actuelle, ce n'est toujours pas mis en place ?**

Non, malheureusement pas. On a déjà eu, entre nous quatre, il y a une quinzaine d'années, on avait fait avec l'aide d'Ernst & Young un pacte d'actionnaires qui est désuet, entre nous tacitement reconduit. Normalement, tous les dix ans, tu refais quand même une mise à jour de tout cela. Ici, on ne fait pas du tout sur base de celui-là, parce qu'on a justement, on voudrait copier un peu le modèle des Mulliez. Mais même si la loi belge ne permet pas de faire ce qu'ils font exactement, il y a beaucoup de choses qui nous inspirent dans leur manière de fonctionner. On a même eu des séminaires familiaux avec des membres de la famille Mulliez. Pour mettre en place chez nous des contre-pouvoirs, des grands C.

**Je ne sais pas si tu as entendu parler de ce genre de choses. Si tu sais m'en dire plus...**

En fait, chez eux, ils ont des gardes-fous, on va dire, quelque part, par rapport à la gouvernance, pour qu'il n'y ait pas de surprise. Il y a des organes qu'ils ont nommés un organe qui est le grand C, qui est là pour challenger les gens qui décident. Même au niveau de la famille et du conseil de famille, ils ont des élus qui sont là pour veiller à ce que les règles soient respectées dans toutes les chartes qu'ils ont, tous les accords qu'ils ont entre eux. Et donc du coup, les élus, ils font quand même partie de la famille dirigeante. C'est le représentant, quelque part, de la famille.

**OK, parfait. Et du coup, eux, les élus, ils n'ont pas de rôle actif dans l'entreprise ?**

Pas toujours, il peut y en avoir qui en ont. Leur objectif, c'est quand même de... Chez eux, c'est très particulier, ils sont mille actionnaires familiaux. C'est hallucinant. J'étais en train de me connecter pendant que je te parlais, parce que je me rends compte qu'on ne parle pas bien de ce grand C. Parce qu'on n'y est pas. On a fait les séminaires, mais on n'a pas encore vraiment... Je te dis, on est de très mauvaises élèves chez nous. Mais je suis aussi très dur avec nous-mêmes, parce que j'aimerais qu'on avance plus vite, mais... Tu sais, on a fait une réunion

récente, ici, mercredi. On a fait la réunion quand je t'ai demandé de m'appeler. J'étais en réunion avec une facilitatrice, accompagnatrice, coach de société familiale, et qui fait des chartes familiales, des chartes pour les familles, qui accompagne pour le faire. On était en réunion avec elle pour aborder plusieurs chapitres, dont la raison d'être de la charte, et les objectifs de la charte, etc. Et alors, on disait à qui s'adresse cette charte, et on se disait déjà qui s'adresse la charte, mais elle s'adresse aux descendants directs. Et puis, et leurs conjoints, on disait. Mais rien qu'en ajoutant et leurs conjoints, la dimension, ça prend tout de suite une autre dimension. Les jeunes de la quatrième génération disaient, attends, moi je ne veux pas que mon conjoint travaille dans l'entreprise. Et moi je disais, mais moi j'ai interdit à mon épouse de travailler dans l'entreprise, et ça a posé aussi d'autres types de problèmes. Non pas dans l'entreprise, mais dans la famille. Ça peut être frustrant d'entendre parler de la société en permanence, alors que tu n'as pas le droit d'y travailler. Par contre, si tu cadres la manière dont on travaille, si tu arrives à mettre des règles de fonctionnement dans l'entreprise, des règles de gouvernance familiales au sein de l'entreprise, il y a moyen de s'épanouir en créant tout ça, en continuant tous ensemble. Et nous, on doit cadrer tous les thèmes, et ils sont nombreux, tu les connais certainement du coup par rapport à ton mémoire, pour pouvoir avoir ce type de garde-fou, parce que c'est tellement difficile. Pour prévenir les conflits et pouvoir les anticiper.

**Et donc, justement, tu me parlais de faire un pacte d'associés, ainsi qu'une charte familiale. Est-ce que tu peux un peu plus me parler du contenu d'une part du pacte d'associés et d'une part de la charte familiale ? Qu'est-ce que vous allez mettre en place concrètement ?**

Dans la charte familiale, on va balayer l'ensemble des règles, des engagements qu'on doit prendre les uns et les autres pour travailler en commun. On va aller jusqu'à la définition de qu'est-ce qu'on attend d'un CEO, qu'est-ce qu'une équipe peut être familiale ou non, quels comportements doivent être mis à chacune des valeurs que l'on veut défendre dans l'entreprise, et aller vraiment dans le détail des différents rôles à jouer. Parce que les actionnaires peuvent savoir différents rôles dans l'entreprise. Ça peut être un CEO, ça peut aussi être un employé au service marketing. Et chacun a des attentes différentes de ce que le job doit lui apporter. Est-ce que l'employé du service marketing, parce qu'il est actionnaire et familial, a le droit d'intervenir dans tout type de rayons et de dire « je suis actionnaire » à un moment ou à l'autre ? Non. Justement, on veut éviter que ce genre de mélange de casquettes et de rôles ne survienne dans le futur. Par rapport à une élection d'entreprise qui pourrait être seulement familiale, seulement non-familiale, on va mettre le...

**Oui. Donc, vous allez vraiment... En fait, le but aussi de cette charte familiale, c'est surtout au final de mettre en place vraiment une politique d'emploi. Est-ce que vous allez mettre en place aussi des règles au niveau des entrées, des sorties, des administrateurs, etc.?**

Oui, tout à fait. Tout à fait. On voudrait, comme chez Mulliez, faire une bourse « annuelle » d'entrées et de sorties.

**OK, parfait. Et au niveau du coup de la gestion des conflits, vous allez aussi en parler dans cette charte, j'imagine.**

Exactement. Vous allez trouver de définir quels chemins suivre quand on se sent en difficulté, quels organes on doit créer pour amener le conflit à la bonne place en fonction du type de conflit. Donc, il devrait y avoir de la médiation, ce genre de choses.

**Et justement, est-ce que vous prévoyez, à la suite de cette charte, de créer des organes spécifiques qui n'existent pas encore à l'heure actuelle?**

Oui, certainement. Exactement. Déjà, l'association familiale n'existe pas à l'heure actuelle et il faudrait qu'il y ait un conseil de famille.

**OK, parfait. Aussi, la charte familiale, pour le moment, qui participe à son élaboration ? Il n'y a que la troisième génération ou la quatrième génération est quand même impliquée dans ce processus?**

Alors, il s'avère que c'est lors d'une réunion au 3G, 4G, où nous étions tous là, on était 10, ça n'avance pas assez vite cette charte. Moi, je lui propose que l'on décide qui de nous va prendre en charge, idéalement en mélangeant des 3G et des 4G, et qui est volontaire et qui va faire une proposition. Ça veut dire aller avec la coach, travailler les sujets, proposer. Et là, on est 3, et pas de la meilleure des façons, mais c'est deux de mes enfants et moi. Non, pas parce que ça s'est décidé comme ça et qu'ils étaient tous les deux intéressés et que les autres ne l'étaient pas. Moi, je trouve très positif qu'il y ait deux générations. Et déjà, comme ça, on se rend compte que quand on doit discuter de sujets, c'est intéressant de voir les différences, les divergences. Moi, mon fils m'a dit, il y a 12 jours, moi, je ne veux pas que ma compagne travaille dedans. Ma fille, elle, elle disait, moi, ça ne me dérangerait pas. Par contre, ça m'embêterait que mon conjoint ait des parts dans l'entreprise. Donc, il y a tout ça qu'on doit réguler et réguler. Chez les Mulliez, par exemple, les conjoints peuvent acheter des parts à la prochaine bourse. Par contre, s'ils divorcent, ils ont l'obligation de les vendre à la bourse suivante. Donc, il y a toute une série de mécanismes à mettre en œuvre. Et ceux-là, chez nous, on est encore nul part. On manque aussi de services juridiques chez nous, à l'interne. Donc, on n'a pas un service juridique qui s'occupe de tout ça. On doit passer par un bureau interne. Et donc, ça avance un peu moins vite, forcément.

**Oui. Et dans l'avenir, vous y pensez, à mettre en place ou pas un service, justement, plus juridique qui s'occuperait plus de tout ce qui se passe à ce niveau-là ?**



Je crois que c'est nécessaire quand on est une société familiale qui veut se mettre à la quatrième et à la cinquième génération

**Ah, donc, parce que vous êtes vraiment dans un but de continuité. Il n'est pas question de revendre à un externe.**

En tout cas, vraiment pas pour le moment. Ce n'est vraiment pas sur la table. Exactement. Et la question a été posée à la troisième et à la quatrième génération. Parce qu'aujourd'hui, on a eu des propositions de rachat. Et on s'est dit qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce que vous voulez ? Comment on va évoluer ? On a fait même un séminaire avec la coach dans lequel on a battu à la quatrième génération. Voilà. Imaginez-vous. Les quatre actionnaires, aujourd'hui, ont eu un accident. Et ils sont tous les quatre hospitalisés dans le coma. Qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce que vous faites ? Quelles questions vous viennent ? Comment on imagine la suite ? Mais qui voulez-vous vous tourner ? Et donc, toutes ces questions qui sont venues ont été riches pour eux, aussi, en se disant « Bon Dieu, c'est vrai qu'on est encore trop éloigné de la gouvernance de l'entreprise. On n'est pas compte qu'il reste tout ça à penser ». Et en même temps, pour nous, ça nous donne l'envie d'accélérer, d'être prêts. On ne sait jamais. On a évoqué l'idée. J'ai un de mes associés qui a eu un enfant avec une femme qu'il a quittée. Mais l'enfant est reconnu. Il est encore mineur. Et donc, on s'est dit que si lui décède aujourd'hui, sa femme viendra au Conseil d'administration défendre les intérêts de sa fille. Sa femme. Ce n'est même pas sa femme. C'est son ex-femme qui viendra parce que c'est la maman de l'enfant. Et tout ça doit être prévu, imaginé, et une réponse. Après, la loi prévaut sur nos chartes, mais peut-être pas sur le pacte d'actionnaire.

**Légalement, il y a des dispositions prévues pour le pacte d'actionnaires, mais pas pour la charte familiale. Ça, ce n'est pas réglé juridiquement. Et donc, tu me parles de réunions que vous organisez, etc. Et justement, ces réunions-là, est-ce qu'elles sont organisées à des moments spécifiques? Ou est-ce qu'elles arrivent, voilà, quand elles arrivent, est-ce que c'est formalisé ?**

Non, c'est formalisé. Donc, ça veut dire que nous, on a maintenant un rythme régulier de rencontres et on a aussi une personne qui vient quelque part faciliter tout ça. On a un manager qui vient de l'extérieur et qui vient comme consultant. Il a une grande carrière. C'est un manager vivant, bienveillant, et qui a fait sa carrière ailleurs. Il accompagne la 4e génération à se poser des questions, à préparer une réunion avec la 3e génération. Et comme ça, il y a des sujets, et c'est surtout souvent des questionnements. « Tiens, vous avez pris telle décision.

On n'a pas tout à fait compris pourquoi vous allez dans telle orientation. Est-ce que vous pouvez nous expliquer? » Aujourd'hui, j'ai une question au niveau IT. Ça s'est passé ce matin, donc voilà, c'est très frais. « J'aimerais comprendre pourquoi on s'occupe-t-il avec tel programme plutôt qu'avec un autre, etc.? » Il y a un mélange d'opérationnel pur et de

stratégie à plus long terme. « Tiens, pourquoi on prend des accords avec tel fournisseur ? » Il y a un mélange de tout cela, mais c'est juste pour être un peu plus confronté à des décisions que nous prenons, alors qu'eux ne sont pas encore dans les organes de décision. La plupart commencent à prendre des responsabilités, à avoir des rôles de manager, mais la plupart sont des employés au service de managers qui ne sont pas familiaux.

**Ok, parfait. Vous avez déjà mis en place une sorte de conseil de famille, mais plus informel, au final ?**

Oui, tout à fait, c'est un peu ça. Aujourd'hui, je le disais à la quatrième génération, parfois on se sent un peu critiqué, parce que les décideurs sont forcément plus facilement critiquables. J'estimais qu'il faut amener avec la critique une suggestion de solution, parce que sinon on devient spectateur et pas acteur, et je trouve que c'est fondamental qu'on aille vers la construction d'une solution. Je trouve que ce que vous avez décidé là n'est pas adéquat par rapport à ma vision des choses. Moi, je verrais ça plutôt comme ça, comme ça et comme ça. Donc, si on amène sa vision, alors on peut plus facilement accepter une critique.

**Est-ce qu'il y a une distinction claire entre sphère familiale et sphère professionnelle? Ou est-ce que parfois les lignes se brouillent un peu de temps à autre ? Qu'est-ce que vous avez fait par rapport à ça?**

Donc forcément, quand on fait 3G, 4G, c'est plus particulier. Aujourd'hui, d'ailleurs, j'ai encore fait la remarque aujourd'hui en disant qu'on mélangeait nos casquettes. Donc, en effet, on était dans une réunion 3G, 4G et c'est là où on doit vraiment apprendre à dire non, non, non, ce type de sujet, c'est pas ici. Il y a des stratégies qui sont des conseils d'administration. Aujourd'hui, les 4G viennent à tour de rôle au conseil d'administration. Ils viennent également à tour de rôle au comité de pilotage que nous avons deux fois par semaine.

**Et donc, le conseil d'administration, qui en fait partie exactement? Juste vous 4 ou il y a aussi d'autres?**

Juste nous 4. Avec un invité permanent qui est le directeur financier, qui est externe à la famille. Il est invité permanent. Et à la tour de rôle, on invite des visiteurs de départements que nous avons désignés il y a peu. Donc, on est en train de structurer ça correctement. Les visiteurs de départements qui viennent rendre compte au conseil d'administration par rapport à des questions qu'on leur pose.

**OK, parfait. Et est-ce que vous avez déjà une politique de dividendes qui est mise en place?**

Non. Aujourd'hui, on n'a pas une politique de dividende. On n'a pas une politique claire encore de répartition de la richesse gérée. La volonté que nous avons, c'est de faire un peu ce que

font aussi les Mulliez. Ces gens ont quelques générations d'avance sur nous et ils en ont fait un business d'expliquer comment ils font les choses. Chez eux, ils disent : « Nous, actionnaires, on prend X% des bénéfices générés. Et tout le reste, c'est réparti pour le personnel. » C'est vraiment bien cadencé, bien assisté. Chez nous, l'ambition que je poursuis, c'est vraiment de pouvoir dire également une répartition des bénéfices en disant qu'il y a X% qui reste dans l'entreprise parce qu'on doit avoir des réserves solides. Et puis, on doit pouvoir dire qu'il y a les gens qui ont produit la richesse. Et donc, ça, c'est l'ensemble du personnel méritent aussi d'avoir un pourcentage de cette richesse générée en dehors des actionnaires qui ont placé du capital dans l'entreprise.

**Et aujourd'hui, comment s'exerce le pouvoir décisionnel au sein du comité de direction ? Est-ce qu'il y a des règles spécifiques entre vous quatre et peut-être avec aussi les managers externes ?**

Il n'y a pas une règle notée noir sur blanc. On essaye, en fonction des sujets, de se répartir, en fonction de l'expérience et des compétences qu'on se reconnaît, de se répartir la décision finale. Donc, ça veut dire que si c'est un domaine purement commercial, il y a souvent débat. Et puis, on dit qu'au niveau du commercial, c'est pour mon cousin. Donc, ça veut dire qu'on va faire un débat. On va donner son avis. Et on se ralliera tous à la décision de mon cousin. Ça, c'est très compliqué parce que je trouve que ça peut vraiment bien marcher. On a un engagement les uns envers les autres. C'est que les discussions se font en réunion. Et quand on sort, on se rallie à la décision qui a été prise. Ça veut dire que même si on avait un avis différent, parce que ça arrive qu'on puisse avoir un avis un peu différent, on dit que si c'est toi qui tranche sur le sujet, on se ralliera derrière ta décision. Et on ne sortira pas de la réunion en disant que je l'avais dit, moi j'avais un avis différent. Et finalement, x, y, z. Donc, on est très vigilants de plus en plus à notre alignement. On ne va pas dire à quatre choses différentes. Et par rapport à la décision, c'est ça. La décision, c'est vraiment qu'on tranche en fonction de l'expérience de chacun.

**Ok, parfait. Et aussi, tu m'as parlé d'un comité de pilotage que vous mettez en place deux fois par semaine. Est-ce que tu peux un peu me dire quel est le but de ce comité ?**

Alors, chez nous, il a un double sens. Le premier, c'est le comité de pilotage, c'est un comité d'alignement entre les quatre experts. C'est nous qui donnons des inputs aux quatre leaders de département, aux cinq leaders de département que nous avons désignés. Et eux, ils ont un comité de pilotage qu'on appelle le comité de pilotage BIS aujourd'hui. Notre ambition, c'est que ce soit eux qui dirigent l'entreprise dans les trois ans qui viennent. Et donc, nous, on est accompagnés par une personne externe pour nous aider à rester alignés et cohérents. Et cette personne est également au comité de pilotage BIS. Et donc, elle est l'union et le lien entre la volonté des quatre actionnaires et la cohérence de ce qui est décidé par les leaders de départements.

**Et là, maintenant, je vais un peu plus te parler de la transmission avec la future génération. Est-ce qu'il y a des critères qui sont requis pour qu'un membre de la famille rejoigne l'entreprise, que ce soit une certaine expérience, une validation familiale, des études ou autre?**

Non, zéro. C'est en fonction, non, le principe chez nous est un peu particulier. C'est que le membre de la famille qui postule, on a énormément de différents métiers dans l'entreprise et on ne le laisse pas sans emploi. Par contre, bien sûr, en fonction du niveau d'études, de ses compétences, il a un niveau de rémunération, il a des privilèges. Il fait partie de la 4e génération. Par exemple, on a décidé récemment que la 4e génération aurait un véhicule de société, quel que soit le rôle qu'il a dans l'entreprise. Mais par contre, quelqu'un qui devient responsable d'un service ou manager d'une type ou leader de département, c'est quelque chose qui peut arriver. Il y a un package salarial qui va avec ça et il est promu dans l'entreprise en fonction, de la même manière qu'un autre non familial.

**OK, parfait. Et est-ce que vous avez déjà mis en place un plan ou un calendrier un peu de qui prendrait quelle fonction, etc. de la 4e génération ou vous n'en avez pas encore discuté ?**

C'est un sujet. Aujourd'hui, on a une espèce de plan de formation interne où on demande aux gens de la 4e génération de faire un tour de tous les services et de se former à connaître un peu plus l'entreprise. Par contre, on n'a pas un plan fixe avec 2 mois là-bas, 2 mois là-bas, 2 mois là-bas. C'est en fonction de l'expérience, des niveaux d'études et des services déjà traversés. Il y a 3 jours pour assurer, suivre quelqu'un, et donc 2 mois, etc. Et donc, il y a un suivi de l'évolution individuelle. On a mis en place un système de mentorat. Chacun de la 4e génération est mentoré par un de la 3e génération et on se voit à un rythme de minimum fois par mois dans lequel on échange sur quels sont tes challenges, quel type de formation tu peux aller chercher encore et ça serait chouette que tu t'inscrives là-bas. Pour le moment, il y en a un qui apprend l'anglais, il y en a un autre qui veut des cours d'assertivité. Et donc, en fonction de l'évolution individuelle, il y en a qui vont plus vite que d'autres. Il y a des types de formations qui peuvent être donnés différemment.

**Et sinon, au niveau encore de la 4e génération, est-ce que vous avez dans l'idée de formaliser un pacte successoral ?**

Un pacte successoral ? Oui, en fait, on est vraiment en plein dans cela aujourd'hui avec les avocats qui sont en train de faire des interviews individuelles avec chacun des 4 actionnaires pour vraiment veiller à ce qu'au niveau successoral, dans le privé et le professionnel, on mélange vraiment les deux. Oui, parce qu'en cas de décès, ça peut être important et des conséquences pour tout le monde. Donc, oui, c'est vraiment vers cela qu'on doit aller. OK, parfait.

**Et donc, tu m'as dit que pour préparer la relève, vous utilisez beaucoup des systèmes de mentorat, de formation. Est-ce que, ça, je ne me rappelle plus, tu me l'as peut-être dit, est-ce qu'il y en a qui peuvent être observateurs au conseil d'administration ?**

Il y a un tour de rôle et il y a même des non-actifs qui demandent parfois à venir. On dit toujours oui. Il y en a qui sont plus intéressés que d'autres.

**Et quand tu dis les non-actifs, ça, c'est toujours des personnes de la quatrième génération, mais qui ne planifient pas du tout de rejoindre l'entreprise ?**

Il y en a qui sont venus et ont dit c'est bon, moi, je ne veux plus travailler dans l'entreprise. On a fait un séminaire spécifique pour ça aussi, dans lequel on a écouté avec la coach les différents rôles des familiaux qui sont successeurs potentiels. Si tu deviens actionnaire non-actif, dans la charte, il y aura plein de choses qui seront prévues pour les actionnaires non-actifs. D'ailleurs, la politique de dividende et tout ça, ça va être très important dans le pacte.

**Et donc, tu m'as parlé déjà du CFO qui était externe. Tu m'as aussi parlé de l'époque en 2011 où vous avez fait venir un CEO externe aussi. Est-ce que vous avez intégré d'autres dirigeants non familiaux dans l'organigramme ?**

Les leaders de département, à l'heure actuelle, ne sont, je vais dire, pas familiaux. Mais il y en a quand même deux qui sont des cousins qui ne sont pas actionnaires. C'est des familiaux, mais a priori pas considérés comme tels.

**Et ça, dans le futur, est-ce que tu vois vraiment que ces leaders de département restent un peu externes à la famille ?**

Je ne suis pas seul à pouvoir décider ça. Donc, ça sera challengé à travers la charte. Pour moi, c'est la compétence qui doit prédominer et pas le nom de famille. Notre ambition est de développer à l'échelle internationale et donc de nouvelles places et possibilités, il y en aura pour chacun, pour tous ceux qui en auront les compétences et en exprimeront l'envie. Donc, le challenge pour moi, c'est de faire grandir la boîte, parce que, je vais te dire, dans la génération 4, ils sont 14. Aujourd'hui, il y en a qui sont actifs. Il y en a 2 qui ne reviendront probablement pas. Les autres sont aux études. Et il y en a encore certainement 3 ou 4 qui pourraient encore arriver. Donc, il y en a 10 sur les 14. Alors, on ne peut pas leur créer un rôle pour chacun. En tout cas, un rôle, si on regarde une pyramide, un rôle de tout en haut. C'est aussi pour ça que j'ai voulu, à un moment, placer la pyramide pour ne pas faire ça. Mais récemment, on a un peu remis de la pyramide dans le truc pour clarifier certains concepts qui n'avaient pas été suffisamment clairs.

**Pour les personnes qui sont externes à la famille, notamment les leaders de département, quelle place occupent-ils vraiment dans la prise de décision ou la stratégie ?**

C'est un rôle que nous... Donc, au niveau de la stratégie, aucun, pour le moment, au niveau des conseillers d'administration. Au niveau de la prise de décision, on se rend compte que nous, on est déjà mal habitués. Et donc, ils viennent toujours encore trop souvent chez nous demander notre aval. Et là, on l'a co-construit comme ça. Et l'ambition, c'est vraiment de leur laisser petit à petit plus de place pour pouvoir prendre la décision pour être plus autonome. Et donc, on voudrait le faire. Moi, je voudrais le faire en l'espace d'un an. Moi, je suis un réaliste. Dans les deux ou trois ans qui viennent, on doit vraiment apporter une réelle autonomie au comité de pilotage BIS, qui substituera et remplacera de façon définitive le comité de pilotage.

**OK. Donc ça, au final, le comité de pilotage, ça a vraiment vocation à devenir un peu aussi un organe de surveillance. Parce que du coup, ils seraient un peu hors de la famille.**

Ils pourraient, en tout cas.

**Et donc, qu'est-ce que ça signifie pour toi, diriger l'entreprise qui, au final, a été créée par ton grand-père? Et quelle valeur ou principe souhaiterais-tu absolument transmettre à la génération suivante?**

Nous, on parle essentiellement d'ADN quand on parle de ça. Et en fait, ce que nous voulons, c'est garder des valeurs familiales profondes, qui sont l'humilité, la persévérance, le courage. Et donc, on est très, très attentif à ce qu'il y ait de la cohérence dans tout ça. On a aujourd'hui des grosses difficultés avec les personnes qui ont, dans l'entreprise, obtenu des rôles et des places, qui les exercent avec un peu d'autoritarisme ou avec un peu d'excès de confiance, un peu de... Oui, je ne sais pas comment le dire, mais où l'humilité est totalement partie. Et ça me pose vraiment problème. Donc, ce que nous voulons, c'est garder des valeurs de travail et d'humilité.

**Et quand tu penses un peu à la suite, comment tu vois un peu la passation de flambeau entre toi et la génération d'après? Est-ce que tu te vois plus... Tu te fixes une date puis tu te retires d'un coup ou que le retrait soit vraiment progressif?**

Écoute, moi j'aimerais fixer une date et me retirer d'un coup. Et c'est pour ça qu'on implique de plus en plus les personnes dans tout ça. Et d'ailleurs, certainement, quand on explique... Les jeunes de la quatrième génération ne sont pas tous impliqués de la même manière. Et donc, il faut dire que l'on puisse être confiant sur cette idée-là. Mais, j'ai envie de dire que ce n'est pas ça qui va me faire changer d'avis. Moi, si le comité pilotage BIS respecte les valeurs de l'entreprise, je vais faire en sorte que je me retire progressivement, pas du conseil d'administration, mais progressivement de l'opérationnel, pour leur laisser la possibilité de

voir comment ça se passe en cohabitation avec la 4e génération et qui prend son rôle à cœur. On attend énormément d'implications de la part de la 4e génération pour pouvoir leur laisser intégrer le conseil d'administration et ne pas faire partir la société dans n'importe quelle direction. C'est très compliqué. En fait, le mentorat, les formations, c'est pour avoir des gardes-fous aussi, pour ne pas laisser la société dans... C'est aussi pour ça la charte familiale. On doit mettre en place un système qui va favoriser la pérennité de l'entreprise plutôt qu'on ne veut pas faire des enfants pourri-gatés qui dirigent l'entreprise en la démantelant.

**Oui, c'est ça, pour que le processus soit fluide, qu'il n'y ait pas non plus d'énormes changements d'un coup, parce que là, ça pose toujours problème à ce moment-là.**

C'est pour ça que c'est important de faire comme font les Mulliez également, d'avoir des voyages apprenants, des voyages en famille, des échanges sur le moyen et le long terme, de construire une vision partagée familiale à 25 ans. Ça, on l'a fait aussi. Mais après, il faut s'y tenir et le quotidien doit nous garder sur les rails. Et tout ça, c'est mettre en place des gardes-fous.

**En regardant tout ton parcours, quel a été pour toi le plus grand défi ou la plus grande difficulté ? La plus grande difficulté ?**

La plus grande difficulté a toujours été celle d'être pleinement aligné avec mes frères et cousins. Ça veut dire que ce qui nous avait toujours la plus grande difficulté, c'est d'avoir des avis divergents et de ne pas réussir à avoir une ligne claire entre nous. Ça, c'est une difficulté commune. La mienne, personnellement, c'est certainement le fait que j'ai manqué de rigueur et d'exigence. J'ai manqué d'exigence globale parce que j'ai pris le leadership à un moment qu'on me l'a donné. Et j'ai été trop bienveillant. Pour moi, la plus grosse difficulté, parce qu'on démarre tous de notre enfance, la plus grosse difficulté, c'était d'être intransigeant sur des attentes que j'avais et de ne pas donner facilement. Donc, j'ai favorisé un peu de laxisme dans l'entreprise. Ça, c'est mon plus gros challenge.

**OK. On va terminer sur une note positive. Ce sera ma dernière question. Quelle a été ta plus grande fierté, justement, pour tout ce que tu as mis en place ? Parce qu'au final, sous ton leadership, l'entreprise a vraiment aussi grandi. Elle a pris de l'ampleur.**

Oui, je pense que ma plus grande fierté, c'est que j'ai énormément de collaborateurs enthousiastes. Et que c'est forcément aussi parce que tout le monde n'a pas profité de la bienveillance et qu'il y a plein de gens super impliqués qui ont un amour pour notre entreprise qui est enthousiasmant. Moi, l'enthousiasme à tous les niveaux, c'est une qualité qui me plaît énormément. Même dans le travail, l'enthousiasme, ça veut dire que c'est abattre du boulot. On est capable de faire des grandes choses. Et ma plus grande fierté, c'est de voir quand je n'interviens plus sur certaines organisations et qu'elles se déroulent sans accroc et avec tout le monde impliqué. Voilà, moi, c'est ce que je rêve pour l'ensemble de l'entreprise.

Aujourd'hui, on est capable de le faire pour certains projets. Je suis confiant sur le fait que l'entreprise va fonctionner comme ça avec beaucoup de fierté.

**Est-ce que tu vois encore un dernier point que, selon toi, je n'ai pas abordé et qui te paraît important dans la gouvernance ? Ou est-ce que tu penses que je suis passée plus ou moins partout ?**

On a survolé beaucoup et je suis du style de ne pas être structuré. Si, toi, quand tu réécoutes et que tu as des questions, n'hésite absolument pas.

**C'est super gentil. Merci beaucoup de m'avoir consacré du temps parce que je sais bien que vous n'en avez pas beaucoup.**



## D8

Bonjour et merci de prendre le temps de participer à cet entretien. Avant de commencer, je tiens à préciser que cette discussion s'inscrit dans le cadre d'un travail de fin d'études en droit à finalité gestion, portant sur les entreprises familiales belges et leur transmission.

Je suis bien consciente que les questions liées à la succession, à la famille ou à la gouvernance peuvent parfois être sensibles ou personnelles. Je m'engage à respecter une certaine confidentialité de nos échanges, ton nom et celui de ton entreprise ne seront pas mentionnés. L'objectif est purement académique et tes réponses me permettront d'enrichir une réflexion sur les bonnes pratiques en matière de continuité des entreprises familiales.

Est-ce que tu m'autorises à enregistrer cet entretien pour me permettre une retranscription fidèle de tes propos ? Cet enregistrement ne sera pas diffusé et sera supprimé à la fin du traitement du mémoire.

Bonjour, oui.

**À mesure que votre entreprise est devenue un groupe structuré, comment avez-vous réussi à préserver l'identité familiale du projet ?**

En fait, la principale préoccupation qui a été la mienne, était de ne pas casser ce qui était bien fait et d'essayer d'améliorer ce qui pouvait l'être, tout en gardant finalement les valeurs. Je pense que c'est surtout les valeurs d'entrepreneurship, de résultat et je dirais de diversité, d'inclusion, de bienveillance qui étaient dans le groupe que j'ai voulu préserver. Et j'ai voulu essayer de combattre plutôt plus ce qui me paraissait dangereux, à savoir une concurrence interne qui commençait à venir dans le groupe et un espèce de puzzle détaché avec toutes les sociétés séparées et avec une grande incohérence visuelle et marketing. Et donc l'objectif a été d'apporter une couche d'unité et de collaboration sur un groupe qui était déjà extrêmement performant et qui avait déjà fait le plus difficile, si je peux dire.

**Lors du passage de relais entre votre père et vous, y a-t-il eu des moments de tension, de flottement, ou des désaccords générationnels ?**

En ce qui concerne le passage de flambeau, je pense qu'il a été fait à deux niveaux. Du vivant de mon père. Mon père était toujours aux commandes. Je suis rentré comme administrateur dans les principales sociétés. J'ai donc appris à connaître le groupe. Mon père était malade et on se préparait à l'éventualité qu'il puisse partir. Comme ça a duré dix ans, je dirais que les choses se sont faites très progressivement et j'ai pu monter en expertise dans le groupe. Il est parti alors subitement. La transition n'a pas fait de frottement, si je peux dire. On n'a pas eu l'occasion vraiment d'affronter nos points de vue. Mais nous savions que nous avions des

points de vue et des méthodes et des types de management qui étaient assez différents l'un de l'autre.

**Comment les moments tendus ont-ils été surmontés ? Y a-t-il eu un besoin de médiation ou d'intervention extérieure ?**

Concernant, les questions de médiation et, quelque part, d'affrontements qu'on a pu avoir, on a eu relativement peu. Ceux-ci sont intervenus quand moi j'étais administrateur. Et nous les avons réglés simplement parce qu'on se connaît très bien et qu'on a pu en discuter, on a pu en parler.

On a pu aussi chacun réfléchir de notre côté et revenir sur les points de vue de l'autre. Moi, en faisant confiance à une expérience longue de je ne sais pas combien d'années, et lui en faisant, quelque part, confiance à un point de vue que je pouvais apporter de l'extérieur. Vu que j'avais fait ma carrière ailleurs, j'étais banquier privé pendant dix ans, et puis j'avais monté ma propre société de familial au fils.

Et donc j'avais un point de vue qui intéressait mon père de temps en temps quand même, parce que, quelque part, il était différent.

**Au niveau des mécanismes de gouvernance, disposez-vous d'un pacte d'actionnaires ?**

Oui.

**Pouvez-vous m'expliquer les origines et la philosophie du pacte d'actionnaires ?**

Le pacte d'actionnaire est né lorsque nous avons créé une société commune. Donc, mon père avait donné des parts d'entreprise, de différentes entreprises à différentes personnes. Moi, quand j'ai hérité de la situation, j'avais 13 associés dans 13 sociétés différentes. Et ces 13 sociétés regroupaient d'autres sociétés. Donc, c'était un puzzle d'une cinquantaine de structures juridiques qui faisait un ensemble, un puzzle, comme j'ai dit, qui était détaché. Moi, quand j'ai voulu rattacher le puzzle, ce que j'ai fait, c'est que j'ai valorisé toutes les entreprises de la même manière et j'ai proposé à chacun des actionnaires de devenir actionnaire non plus de leur société individuelle, mais d'une société collective, d'un holding qui détient l'ensemble des sociétés pour aligner les intérêts de tout le monde. Et pour pouvoir les convaincre de devenir associés de cet holding, il a fallu faire un pacte d'actionnaires.

**Quelles sont ses principales clauses ?**

Les principaux postes du Pacte d'Actionnaire, ce sont un petit peu toujours les mêmes. Ce sont des droits de préemption, d'agrément et de, je dirais, de régler les cessions qui peuvent y avoir pour faire en sorte que l'épargne ne sorte pas vers l'extérieur sans avoir été proposée à

l'intérieur. Le pacte proposait que seuls les personnes actives pour l'entreprise, à part mes frères et ma maman, soient actionnaires. Donc on n'acceptait pas d'actionnaires qui n'étaient pas actifs dans la boîte. Ce que nous avons donné, ce que nous avons prévu, c'est une option Call et une option Put. Donc une option Call, ça veut dire que la famille avait les droits de racheter les parts d'un associé qui n'était pas de la famille si jamais il quittait l'entreprise. Et d'un autre côté, les associés actifs qui avaient accepté d'entrer dans la holding avaient un Put, c'est-à-dire qu'ils avaient le droit de vendre leurs parts à une formule bien déterminée à certains moments de l'année, à savoir chaque année, ils avaient l'occasion de présenter 10% de leurs parts, à 60 ans, 50% de leurs parts, et à 65 ans, 100% de leurs parts. Donc nous avons alors, s'ils le voulaient, l'obligation de les racheter suivant une formule déterminée à l'avance, formule qui n'était pas la plus avantageuse, mais qui leur permettait quand même d'avoir une sécurité quant à la capacité de vendre leurs parts. Donc ça, c'était des clauses très importantes. Et puis après, on a eu des clauses de matière réservée. Les clauses de matière réservée, c'est très important, c'est des clauses de gouvernance qui ont permis de faire en sorte d'équilibrer les grandes décisions pour l'entreprise. Donc, comme j'en étais le patron, il ne fallait pas que je puisse avoir les pleins pouvoirs pour faire des choses qui nuiraient aux intérêts des actionnaires minoritaires. Et donc, par exemple, la gestion de mon salaire, par exemple, ça, ça paraît assez évident, mais la gestion d'une politique de dividendes, la gestion d'achats ou ventes de sociétés, d'achats ou ventes d'immobiliers, d'emprunts bancaires ou de, je dirais, le fait de régler certains litiges, d'entreprendre une action juridique devant les tribunaux, tout ça ont été nommés des matières réservées pour lesquelles j'étais obligé d'avoir l'assentiment de deux administrateurs. Un administrateur A, qui représente les intérêts de la famille, et un administrateur B. Ce pacte d'actionnaires a aussi, je dirais, élu un conseil d'administration très professionnel, avec quatre personnes extérieures, où la famille était représentée avec toutes les actions A, où les associés étaient représentés avec toutes les actions B, et où on avait un président qui était un administrateur indépendant.

### **Ce pacte a-t-il vocation à évoluer dans le futur, par exemple en fonction de l'arrivée de nouveaux héritiers ou partenaires ?**

Certainement, il évoluera dans le temps, mais pour le moment, il fait bien le taf, et donc on est très content de l'avoir, il plaît à tout le monde. Nous avons dû le faire évoluer quand nous avons fait entrer dans le capital certains membres du management. Nous avons créé un addendum à ce contrat d'actionnaires pour intégrer la possibilité d'avoir des actionnaires C. Les actionnaires C sont des membres du management.

### **Existe-t-il une charte familiale et un conseil de famille ?**

Alors, pour répondre à la question sur le pacte ou la charte familiale, nous n'en avons pas. Donc, on nous a souvent conseillé d'en rédiger une. Effectivement, j'en ai rédigé plusieurs en tant que familial office pour d'autres familles. Pour ce qui est de notre pacte, notre charte

familiale, en fait, ce que nous avons décidé de faire, c'est de faire en sorte d'avoir trois holdings pour les trois frères de la famille au-dessus de la holding familiale. C'est-à-dire que tous les dividendes qui remontent des activités vers notre holding familial sont directement, presque à 100%, redistribués dans les trois management companies. Ce qui fait que nous n'avons pas, je dirais, beaucoup de sujets d'investissement commun. Bien sûr, la holding familiale détient des biens de famille qui doivent être gérés. Et pour cela, on s'entend à intervalles réguliers, en fonction des évolutions de la vie de chacun des membres de la famille. On essaye quelque part de garder en tout cas un WhatsApp très actif, où on se parle des choses les plus importantes. Et on essaye de se voir toutes les six semaines, toutes les huit semaines, ce qui se fait assez régulièrement à certains moments et moins régulièrement à d'autres, puisque certains voyagent, certains, quelque part, sont parfois moins disponibles. Mais nous n'avons pas formalisé de pacte de chartes familiales. Je pense néanmoins que c'est une erreur, et que nous devrions certainement, les générations suivantes arrivant, c'est-à-dire mes enfants étant majeurs, et mon frère ayant aussi deux enfants qui grandissent, nous devrions rédiger une charte familiale. Je ne suis que pour un tout petit peu guider les accès potentiels à ces enfants à la boîte, et aussi la manière dont on souhaite finalement rester ensemble. Ce qui existe, c'est un lien fort entre nous, de rester unis, de quelque part nous parler beaucoup de ce qui se fait. Il y a une confiance énorme de mes deux frères, avec un mandat très important. Ils m'ont donné pour quelque part représenter la famille et gérer l'entreprise familiale. En échange de quoi, je tente vraiment de leur donner beaucoup d'informations. Je pense que nous rédigerons une charte familiale dans les prochaines années, parce que si mon rôle au sein de la société évoluera, je ne pense pas qu'une société a vocation à garder le même CEO pendant une durée indéterminée, ou infinie, je veux dire. Les choses doivent changer, et à partir de ce moment-là, il faudra certainement créer de nouvelles règles, et nous les poserons par écrit. Donc voilà ce que je peux répondre.

**Avez-vous envisagé ou mis en place un pacte successoral pour préparer l'avenir de la société ?**

La question successorale est abordée, évidemment, et c'est une question qui n'est certainement pas facile dans le sens où nous avons tous les trois, mes deux frères et moi, des situations, je dirais, de familles différentes. Néanmoins, nous y pensons. Comme nous avons chacun isolé nos patrimoines dans une société qui nous appartient, nous gérons notre propre succession nous-mêmes. J'ai moi-même trois enfants majeurs et je viens de faire une donation en e-propriété des parts de la société, de ma société de management. Donc ça veut dire que le patrimoine qui a été investi avec les dividendes et les titres de la société familiale sont dans cette société de management que j'ai donné en e-propriété devant notaire avec une transmission à 0% pour transmission d'entreprises familiales. A mes trois enfants. Donc c'est une démarche qui a été préparée par un family office, qui a été revue par un avocat pour laquelle on a demandé un agrément auprès des autorités fiscales et qui a été alors passé devant notaire cette année puisque cette année ma dernière a eu 18 ans et donc j'ai pu le

faire sans avoir recours à un juge de paix et sans prendre le risque de blocage de la société dans sa gestion au quotidien par la suite. Donc mon frère n'ayant pas d'enfant n'a pas encore beaucoup réfléchi à sa succession et quelque part ne souhaite pas encore à 48 ans beaucoup y penser et je peux comprendre et ce qu'on fera c'est l'encourager finalement à pas nous mettre dans les problèmes si jamais il devait lui arriver quelque chose mais lorsqu'il aura peut-être 60 ans et donc voilà mon autre frère lui a fait exactement la même réflexion que moi pour ses deux enfants où il est en train de faire les mêmes démarches que moi et aura réglé alors sa succession. Nous n'avons pas le fait de pacte successoral c'est un acte qui est assez compliqué et qui nous a paru pas tout à fait utile. On connaît cependant les bénéfices qu'il peut aborder et c'est quelque chose que nous pouvons envisager éventuellement dans le futur.

### **Le pacte d'actionnaires aborde-il les questions de transmission ?**

Il n'y a pas de lien avec la succession dans le pacte d'actionnaire si ce n'est que les héritiers sont directement agréés en tant qu'actionnaire en cas de décès donc il n'y a pas mes enfants n'auraient pas de problème avec les autres actionnaires si jamais je devais décéder mais en vue de recevoir les titres et de devenir propriétaire c'est la même chose pour les autres associés donc voilà Je dirais simplement que la différence entre les A et les B c'est que nous avons la possibilité de transmettre à nos enfants même s'ils ne sont pas actifs dans la boîte les actionnaires B si jamais ils décèdent transmettent à leurs enfants sans aucun problème mais nous avons un call pour acheter les titres si jamais nous souhaitons à une valeur déterminée à l'avance comme je le disais plus haut.

### **Existe-t-il une politique de dividende formalisée ?**

Oui, il existe une politique de dividende. Cette politique de dividende détermine un pourcentage maximum et minimum que nous nous obligeons à distribuer en fonction du type d'activité que nous avons. Nous avons deux grandes activités, il y en a une pour laquelle les chiffres sont un peu différents. Donc ça veut dire que cette clause a été faite pour protéger les minoritaires, pour faire en sorte que les majoritaires ne puissent pas, je dirais, caler toute décision de dividende. Parce que ça mettrait les minoritaires dans une situation, je dirais, d'inutilité. Donc nous avons une politique de dividende assez simple. Nous avons aussi le droit de, je dirais, de ne pas respecter cette politique de dividende si jamais on a au moins 85 ou je ne sais plus où 90% des actionnaires qui sont d'accord. Nous pourrions ne pas distribuer de dividende une année un peu plus compliquée, ou bien distribuer plus de dividende si jamais il y avait une demande particulière. Donc la gouvernance actuelle permettait à certaines actionnaires d'avoir un rôle décisionnel. Donc la principale gestion des décisions prises, j'en ai parlé, ce sont les clauses des matières réservées. Les décisions sont données au conseil d'administration qui confie ça à un CEO. Ce CEO s'entoure d'un comex et ce comex alors décide de mettre en place la politique ou la stratégie qui a été déterminée par le conseil

d'administration. Ça c'est la règle. Et je dirais qu'il y a certaines matières que le comex ou le CEO n'a pas dans ses mains et qu'il doit référer, je dirais, au conseil d'administration et à la partie A et B du conseil d'administration pour des questions vraiment très importantes que j'ai énumérées plus haut dans les questions plus hautes.

### **Comment articulez-vous pouvoir économique et pouvoir décisionnel ?**

La question sur l'articulation du pouvoir économique et du pouvoir décisionnel est une excellente question. Dans une entreprise familiale, certaines personnes comme moi avons plusieurs casquettes. Je suis à la fois actionnaire, je suis membre du conseil d'administration et je suis CEO de la boîte. Ça veut dire que quelque part, je dois toujours allier les intérêts de la boîte et les intérêts des actionnaires et aussi les intérêts du manager. Le manager, il peut travailler pour son bonus, pour ses objectifs personnels. Le manager, il doit travailler certainement pour les objectifs de la boîte et pour la vision et la mission de la société, qui est une démarche et un objectif à plutôt moyen terme ou moyen-long terme. Et puis après, il y a des démarches d'actionnaire qui peuvent être des démarches à court terme pour, par exemple, favoriser un dividende très important d'une année précise ou bien des décisions à plus long terme, c'est-à-dire laisser de l'argent dans l'entreprise, investir dans l'entreprise, consacrer des moyens importants pour pérenniser l'entreprise et dès lors, pénaliser peut-être le dividende à court terme. Donc, les décisions sont parfois un petit peu ambiguës et à contresens. Je pense qu'il est très important d'avoir une bonne discussion avec son assemblée générale, donc l'ensemble des actionnaires et c'est ce que je fais chaque année où on explique extrêmement bien, en profondeur, avec toutes les questions nécessaires et on le fait parfois plusieurs fois par an, l'ensemble des choses que l'on met en place pour la bonne guidance de la boutique pour que tout le monde comprenne ce à quoi il peut s'attendre et le bien fondé des décisions qui sont prises. Donc, voilà un petit peu comment j'essaie d'articuler les deux pouvoirs dont tu parles.

### **La prochaine génération est-elle déjà préparée ou intéressée par une implication dans l'entreprise ?**

La prochaine génération n'est pas encore préparée ni intéressée par l'application dans la société XLG. Non, ils sont trop jeunes, mes trois enfants majeurs se dirigent vers des métiers qui n'ont pour le moment en tout cas rien à voir avec XLG. Par contre, ce que nous faisons, de part et d'autre, c'est que nous parlons de l'entreprise, bon, peut-être trop peu souvent, parce que, quelque part, la génération du dessus nous en a tellement parlé qu'on a peut-être peur, nous, de gaver la génération d'en dessous en les abreuvant d'informations sur la société. Mais je dirais que l'entreprise fait partie de la famille et que donc, voilà, nous essayons d'en parler. Et ils sont, je pense, fiers et tout à fait conscients de la taille des enjeux et des grands montants qui sont en jeu. Nous sommes assez transparents là-dessus.

### **Avez-vous déjà initié des mécanismes d'implication des jeunes membres de la famille ?**

Non, on en a beaucoup parlé et c'est quelque chose que je ferai certainement un jour lorsque je le jugerai utile.

### **Que souhaitez-vous transmettre au-delà de l'entreprise ? Un patrimoine, un rôle, une culture ?**

Ce que je souhaite transmettre, c'est essentiellement des valeurs, c'est une exemplarité, c'est une capacité, quelque part, de décider, d'assumer un rôle comme celui-là, d'avoir le courage d'être endurant et consistant dans sa manière de faire, de suivre un objectif et d'accepter l'idée que de temps en temps ça marche, de temps en temps ça marche moins bien, qu'on passe par des moments découragement mais qu'on passe aussi par des moments de grande victoire, que le fait de gérer une entreprise c'est quelque chose de sérieux, que ça met des vies et des personnes humaines en action et que ça influe sur leur quotidien et que donc il est possible d'avoir des rémunérations financières mais aussi des rémunérations humaines et de satisfaction importante lorsque les gens nous donnent, quelque part, un retour positif sur notre action. Ce que je souhaite transmettre c'est qu'une entreprise, si on peut la gérer correctement, ça prend énormément de temps et qu'ils auront vu finalement une gestion famille-entreprise qui n'était pas toujours évidente en couple et que donc, je dirais, le temps consacré et l'équilibre vie famille-vie professionnelle lorsqu'on est à la tête d'une entreprise est quelque chose qui doit être accepté de part et d'autre et ils auront pu voir un partenariat entre une épouse qui a fait l'impossible pour que tout se passe bien à la maison et en back-office pour faire en sorte que je puisse avoir 100% de disponibilité de mon esprit et de mon temps pour pouvoir faire en sorte que l'entreprise fonctionne bien. C'est aussi quelque chose qui n'est pas obligé de durer toute une vie, ça c'est ce que je transmettrai et je pense que j'ai été 10 ans aux commandes de la boîte depuis que mon père est décédé ou 9 ans et je ne suis pas complètement certain que je le ferai jusqu'à 70 ans je crois qu'il y aura aussi un temps où la famille peut récupérer les bénéfices de mon action, c'est-à-dire certainement des choses financières mais aussi du temps que je puisse consacrer un petit peu plus à la famille donc voilà un petit peu ce que je dirais pour les relations famille-entreprise, vous voyez

### **Quelle vision avez-vous sur votre rôle de CEO ?**

Je pense que je resterai CEO jusqu'au moment où quelque part j'aurai peut-être plus de percutance dans un autre rôle, peut-être au sein du conseil d'administration et où je laisserai la place à quelqu'un de plus fort que moi pour développer l'entreprise peut-être à l'étranger et vers d'autres missions, la vision que j'avais pour l'entreprise de l'unir et de faire en sorte qu'elle soit un tout cohérent je pense que je l'ai atteint et nous sommes en train de nous refixer des ambitions, des objectifs et une vision pour la suite et je suis tout à fait serein avec l'idée que peut-être que ce ne sera pas moi qui dirigerai cette nouvelle étape.

### **Que signifie, pour vous, d'avoir hérité de cette entreprise ?**

Je pense que c'était une énorme chance et à la fois une responsabilité. Je pense que c'est d'abord une grande chance parce que j'étais intéressé par ça et je trouve que c'était un exercice juste incroyable, pouvoir directement être à la tête d'une entreprise aussi importante que celle-là. Les enjeux sont importants et donc c'est extrêmement grisant, valorisant de pouvoir mener des actions qui ont un impact important. Nous engageons plusieurs milliers de personnes et j'ai directement pu sentir que les décisions que je prenais et la vision que je mettais en place, la restructuration que je voulais pour la boîte allaient pouvoir pérenniser, si jamais je réussissais, quand même un grand nombre d'emplois. Et ça, c'est quelque chose qui est très grisant, très valorisant. Je pense que ça flatte l'ego aussi d'un homme, ça m'a positionné aussi dans ce jeu, finalement, ce grand jeu capitalistique qui est celui de la gestion d'entreprise. Et donc voilà, je remercie énormément. D'un autre côté, c'était une responsabilité, parce que c'était quelque part un peu de stress, même beaucoup de stress par moment, puisque je gérais une énorme partie du patrimoine familial, puisque ça fait partie de l'esprit de famille, on a toujours réinvesti tout l'argent dans l'entreprise familiale, donc mes deux frères m'ont fait une confiance énorme, et donc lorsqu'il y avait des moments où c'était plus compliqué, je pouvais de temps en temps avoir le vertige de me dire, si jamais je prends des mauvaises décisions, j'impacte mon patrimoine, certainement pour grande partie, mais aussi, surtout, celui de mes deux frères. Et donc c'était des choses qui étaient stressantes. Je pense que la vie, ce n'est pas l'entreprise, mais l'entreprise fait partie de la vie. Je pense que l'entreprise m'a aidé à structurer ma vie, à avoir finalement, je dirais, de trouver du sens tous les jours, de quelque part, je dirais, concentrer de l'énergie, et avoir aussi des motivations de temps en temps pour se lever le matin, peut-être avec des problèmes personnels, mais surtout avec une envie finalement d'être à la hauteur d'une organisation plus large. Et parfois, le fait d'avoir ce sens, cette vision et cette mission un peu plus large que juste la mission de sa propre vie, de temps en temps, ça permet de créer une courroie d'entraînement qui fait qu'on surmonte parfois ses problèmes personnels et qu'on peut y trouver des solutions et retrouver du plaisir dans le fait de s'épanouir dans une entreprise et quelque part, en même temps, régler ses problèmes de motivation personnelle et retrouver une dynamique. Ce que je peux remercier le plus, c'est finalement d'avoir eu la chance de m'entourer de personnes hyper compétentes et surtout très sympas, d'avoir créé avec elles un plaisir de travailler au quotidien. Et ce plaisir de travailler au quotidien, chaque fois que je me connecte à eux, chaque fois que je peux sentir leur énergie, elle relaie la mienne et ça permet de faire une dynamique vraiment très intéressante qui est en fait une dynamique de développement personnel et de remise en question systématique qui est vraiment très intéressante.

### **Quel conseil est-ce que vous donneriez à un jeune héritier d'une entreprise familiale ?**

C'est vraiment de faire l'inventaire de ses compétences et de ses envies et de vraiment se mettre dans l'entreprise familiale à la meilleure place pour ne pas être sur la pointe des pieds



à une place trop importante si jamais on n'a pas vraiment envie de l'assumer, pour ne pas être trop bas dans l'organisation, pour quelque part être étouffé et frustré, donc de vraiment bien choisir sa place et de sentir un petit peu les compétences que l'on a pour vraiment pouvoir s'appuyer dessus. La deuxième chose, c'est que je réfléchirais bien avant de m'engager parce que je pense qu'on ne peut pas s'engager à une entreprise à moitié. Quoi qu'il arrive, une entreprise c'est extrêmement gourmand en temps, en énergie, en passion et en occupation d'esprit. Quand on est à la tête d'une entreprise ou quand on est avec des responsabilités importantes dans une entreprise, on se couche avec ces responsabilités-là, on se lève le matin avec. Et donc on est parfois, je dirais, accaparé en dehors des réseaux famille, amis, loisirs. Ce que je conseillerais, c'est dès le début d'avoir une hygiène de vie et d'avoir une gestion de son agenda qui est extrêmement tranchée avec des moments qui sont complètement réservés à la famille, complètement réservés aux loisirs, aux amis ou à soi-même. C'est très compliqué à organiser, moi j'ai mis énormément de temps et j'ai pu lire un bouquin qui s'appelle The One Thing, donc la seule chose, The One Thing, j'ai oublié l'auteur, mais je te le recommande, ça vaut vraiment la peine de le lire, qui m'a permis, j'avais déjà 42 ou 43 ans, qui m'a permis vraiment de gérer mon agenda, et je crois que la gestion d'un agenda, la gestion de son temps, est vraiment quelque chose de très important. Donc voilà, voilà un petit peu ce que je dirais, voilà un petit peu ce que je donnerais comme petit conseil. Et je trouve que l'aventure vaut vraiment la peine, évidemment, et qu'elle est extrêmement satisfaisante quand on se donne beaucoup de mal. Voilà, là, j'espère que ceci aura pu t'aider.

**Merci beaucoup pour votre temps**