

Louvain School of Management

Comment concevoir une stratégie de transmission de PME qui concilie dynamiques familiales et intérêts financiers ?

Annexes

Auteur : Antoine Riche
Promoteur : Thierry Percy
Année académique 2023-2024
Master 120 en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Annexes

1. Interview Tom - 02/05/2024

Antoine : Pourriez-vous me décrire l'histoire du lien entre votre famille et l'entreprise ?

Tom : Mon arrière-grand père (Charles) crée l'entreprise dans les années 30. Les produits fabriqués à l'époque sont des pièces en tôle destinées aux petites entreprises. La guerre arrive quelques années après et met à mal les affaires. Le fils de Charles, Louis, est alors étudiant ingénieur mais arrête prématurément ses études afin de reprendre l'entreprise familiale et tenter de la relancer. L'arrivée de Louis a eu lieu en 1960. Ce dernier parviendra à négocier une multitude de contrats avec des entreprises de taille plus conséquente. Il travaillera 20 ans avec son épouse et parviendra globalement à faire ses affaires. C'est dans les années 80 qu'il décide qu'il est temps de passer le flambeau à son beau-fils Hugues qui est alors responsable d'une entreprise active dans un secteur totalement différent de la mécanique. Le manque de bagage technique faisant, Louis et Hugues travailleront ensemble durant 20 années, après lesquels Hugues souhaite reprendre l'entreprise dans laquelle il s'était fortement impliqué. Louis ayant du mal à lâcher l'affaire, la transition fut plutôt chaotique. Raison pour laquelle Hugues a alors décrété qu'il ne voudrait jamais travailler avec ses fils dans la société familiale. Olivier (frère de Tom) et moi savions donc dès le début que nous ne travaillerions jamais dans l'entreprise. J'ai donc entamé des études supérieures et rejoint une grande entreprise. La suite de l'histoire famille – entreprise devra donc attendre 2010, année durant laquelle Hugues changera assez d'avis, à ma grande surprise, et me proposera finalement de le rejoindre dans la société qui est alors dans une période assez difficile, des suites de la crise arrivée quelques années plus tôt.

Antoine : Quels sont les facteurs qui vous ont poussé à rejoindre l'entreprise ?

Tom : La volonté d'avoir mon entreprise a toujours été présente, c'est donc une super opportunité qui s'est présentée à moi. De plus, être indépendant me donnait la possibilité d'être libre, de me développer. C'est donc plus l'entrepreneuriat que le secteur d'activité qui m'a attiré.

Antoine : Entre la proposition qui vous a été faite en 2010 et votre prise de pouvoir au sein de l'entreprise, quel a été votre parcours ?

Tom : J'ai entamé mon travail en l'entreprise en tant que commercial, poste que j'ai occupé durant 5 ans. Suite à cela, j'ai obtenu le poste de dirigeant mais mon père était toujours présent dans la société. Nous avons travaillé ensemble durant 2 ans avant que je reprenne totalement le business. C'est durant ces années passées à travailler à 2 que

j'ai pu apprendre énormément de choses. La transition entre mon père et moi s'est effectuée de manière très saine et rapide, contrairement entre mon père et mon grand-père. Il n'a pas eu de mal à lâcher l'affaire.

Antoine : Estimez-vous que les années passées avec votre père à diriger conjointement l'entreprise furent suffisantes pour vous préparer au poste de directeur général ?

Tom : Oui ces années furent vraiment enrichissantes. Cependant, j'avais énormément à apprendre au niveau technique, je ne me sentais pas crédible et suffisamment qualifié comparé à l'équipe d'ingénieurs expérimentés. De plus, la gestion des ressources humaines a été également un point pour lequel j'ai beaucoup dû apprendre.

Antoine : Vous sentiez-vous donc prêt et capable de reprendre les rênes seul ?

Tom : Oui car cela a été une transition très naturelle, le jour du départ de mon père n'a pas été un changement radical dans l'organisation et dans la manière de travailler.

Antoine : Comment avez-vous été considéré par vos subordonnés lors de votre promotion au rôle de dirigeant ?

Tom : Je n'ai jamais eu le moindre ressenti négatif quant à ma position et mes collègues. Toutefois, j'ai vraiment mis un point d'honneur à mon intégration, je n'ai jamais voulu être vu comme étant le fils « de ». J'ai donc voulu faire mes preuves. Surtout durant les premières années, je me suis démené et imposé en tant directeur de plein droit.

Antoine : Comment est-ce que votre reprise de l'affaire familiale fût vue par votre entourage ?

Tom : Ma famille a été très contente que je reprenne l'entreprise. Cela a néanmoins stressé ma mère car cela signifiait que j'allais rencontrer les mêmes difficultés et la même pression que mon père durant sa carrière. Mon frère a toujours respecté ce choix et m'a encouragé afin que je puisse y arriver sans problème.

En parlant de mon frère, j'ai toujours insisté pour ne pas travailler avec lui. Car je connais nos caractères et je sais que la cohabitation aurait été relativement compliquée.

Antoine : Quel rôle a joué votre paternel dans la succession ?

Tom : mon père était le chef d'orchestre qui a appelé les différents experts nécessaires pour la valorisation. Nous avons eu recours à un expert immobilier, réviseur d'entreprise/comptable, et avocat (pour les pactes de cession). Il y a eu très peu de négociations car tout était clair.

Antoine : Comment décririez-vous l'état d'esprit de votre père au moment de transmettre ?

Tom : Je pense qu'il était serein au moment de transmettre l'entreprise car il devait se dire que son travail avait été fait. Il a réussi à installer correctement son fils mais également à assurer une continuité valable et sécurisante au personnel. Il devait aussi être un peu anxieux que je reprenne tous les problèmes et le stress par lequel il est lui-même passé en tant que chef d'entreprise. Puis aussi le fait de se demander comment il allait occuper ses journées à dû le faire pas mal réfléchir non plus.

Antoine : Comment décririez-vous votre l'état d'esprit au moment de transmettre ?

Tom : J'étais content, j'avais envie de voir les choses avancer. J'avais réellement un bon état d'esprit.

Antoine : Lors de l'opération, quel rôle a joué l'attachement sentimental de votre père vis-à-vis de l'entreprise ?

Tom : Il est quand même resté président du conseil d'administration mais avec mon accord et presque à ma demande. Avoir quelqu'un d'expérimenté au conseil d'administration était vraiment une super chose. Mais au niveau du travail journalier, il a totalement décroché du jour au lendemain et il n'a plus interféré dans rien. Même lorsqu'il me donnait des conseils, ces derniers n'avaient plus un ton directif mais plutôt des légères recommandations. Il continue de passer occasionnellement et lorsqu'il le fait il se considère toujours chez lui mais c'est simplement en tant que spectateur un peu impliqué.

Antoine : Avez-vous fait appel à des experts pour cette transmission ? Si oui, pour quels aspects ?

Tom : Nous avons un comptable qui joue également le rôle de réviseur. C'est lui qui nous a aidé pour chiffrer la valeur de l'entreprise. Nous avons également eu recours à un expert immobilier afin de définir la valeur des biens.

La première étape a été la création du schéma de transmission par le réviseur, l'immobilier a ensuite été évalué par l'expert immobilier. L'idée était que dans un premier temps je ne rachète que l'activité, et l'immobilier serait transmis plus tard. Une fois la valeur posée par l'expert, une certaine négociation a eu lieu pour se fixer sur le prix.

La valorisation a ensuite été réalisée par le réviseur et le prix défini après des discussions internes.

Antoine : Quelles méthodes de valorisation avez-vous utilisées ?

Tom : Méthode des multiples, on a utilisé le coefficient SOWACCESS qui était de 4 à l'époque, cela nous a donné une valeur très proche de la réalité. Discounted Cash Flows (DCF), on a obtenu une valeur très proche du prix de vente. La méthode de la valeur intrinsèque, celle méthode était à nos yeux la moins pertinente, nous l'avons par conséquent très vite écartée.

Antoine : Le recours à ces méthodes a-t-il permis de mettre tout le monde d'accord ?

Tom : L'avantage majeur de ces méthodes est qu'elles sont universelles et utilisées par tout le monde, les chiffres posés par ces méthodes nous ont permis d'objectiver la valorisation et d'obtenir des chiffres cohérents. Il faut d'ailleurs noter que nous avons utilisé ces méthodes dans le cadre de notre transmission intrafamiliale mais si je venais demain à valoriser une entreprise extérieure afin de la racheter et bien il y aurait tout l'aspect commercial qui rentrerait en compte. L'idée était vraiment ici d'utiliser la méthode la plus objective possible afin d'être certain que mon frère ne se sente pas lésé afin qu'il ne revienne pas 5 ans après en disant qu'il s'est fait avoir.

Antoine : Aujourd'hui avec du recul, estimez-vous que le montant qui a été payé à l'époque était juste ?

Tom : Sur base de la situation de l'époque oui, j'y croyais fondamentalement. La perspective manquante ici est le potentiel commercial et cela reprend une situation à un moment défini et je trouve cela juste de procéder comme cela. Au fond de moi, je sentais que je pouvais développer l'entreprise et lui faire passer un cap, mais cela est le fruit de mon travail.

Je dois donc dire que ces méthodes étaient objectives mais si à côté de moi j'avais eu quelqu'un qui reconnaissait autant que moi le potentiel de développement, il est certain que la négociation se serait passée radicalement différemment car cette personne aurait su que le chiffre d'affaire allait augmenter fortement dans les années suivantes.

Il doit quand même être noté que cette amélioration de la performance de l'entreprise est le fruit de mon travail, c'est d'ailleurs pour cela que j'ai très vite poussé à la transmission de l'entreprise.

Antoine : Aujourd'hui avec du recul, pensez-vous que les autres acteurs considèrent que le montant qui a été payé à l'époque était juste ?

Tom : Pour ce qui est de mon père, il estimait à l'époque que la valorisation réalisée était énorme, notamment car il se mettait à ma place et voyait comme c'était énorme à payer. Il n'était donc pas vraiment à l'aise avec cela, il est plutôt motivé à pousser la valeur vers le bas. Pour mon frère, il pensait initialement faire appel à un expert externe afin de défendre ses intérêts dans le processus de valorisation. Cela aurait donné encore un avis objectif supplémentaire, je n'étais donc favorable à l'idée mais il a finalement renoncé à cela et a décidé de nous faire confiance et nous suivre dans la valorisation proposée. Mon frère a été très respectueux lors de la transaction car il a respecté ma volonté de reprendre l'affaire familiale. Son but n'a pas été de maximiser la valeur de l'entreprise à tout prix, quitte à la vendre à un acteur externe. Comme mes parents et moi, il souhaitait que la société reste familiale car elle a une certaine importance pour lui également, même s'il ne travaille pas dedans à l'heure actuelle. Il y a cependant une négociation qui



a eu lieu plus récemment entre lui et moi car j'ai souhaité racheter l'immobilier de l'entreprise. J'y reviendrai plus tard, mais à l'époque j'avais acheté uniquement la partie opérationnelle de l'activité, pas l'immobilier.

Lors de cette négociation, cela fut plus compliqué car l'offre que j'ai faite était un peu trop faible et il a donc considéré cela quelque peu injuste, une petite frustration est apparue. De manière globale, le montant payé à l'époque n'a donc jamais été remis en question.

Antoine : Comment avez-vous structuré la transmission de propriété ?

Tom : La structure initiale de la société impliquait 3 sociétés dont une mère. Il y avait une société opérationnelle qui détenait un peu d'immobilier : Ardennes Métal. Une société immobilière : AM Immo. Et AM Industries qui était la société mère.

Nous avons fait remonter toute la partie immobilière de Ardennes Métal dans AM Industries et nous avons ensuite fait une scission-fusion afin de transmettre tout l'immobilier à AM Immo et toute la partie opérationnelle à Ardennes Métal.

Comme cela, l'opérationnel et l'immobilier étaient bien séparés.

Les actionnaires de Ardennes Métal étaient Hugues et son épouse, pareil chez AM Immo. À ce moment-là, je crée ma propre entreprise de gestion « T for T ». Mes parents vont alors donner me 50% de leurs actions et 50% à leurs enfants. T for T va racheter les 50% de mon frère (les payer directement la totalité du montant) et ensuite mes 50% (sans les payer, T for T a donc une dette envers moi). Cet acte a été supervisé par un avocat. Et nous n'avons pas été imposés du tout sur cette transaction grâce à la structuration réalisée par le réviseur. Au même moment que la distribution des actions de Ardennes Métal, mes parents ont distribué 98% des actions de AM Immo à mon frère et moi (donc 48% chacun). Ces actions que nous avons reçues n'avaient pas de droit de vote, elles nous garantissaient uniquement la nue-propriété. Les 2% restants étaient possédés par mes parents et ces actions leur garantissaient l'usufruit et le droit de vote. Grâce à cela, ils ont continué à toucher des dividendes jusqu'à mon rachat. Afin de ne pas être lésés, ils m'ont simplement demandé de les dédommager à la hauteur du manque à gagner mais on ne parle pas d'un gros montant. Leur compensation a en fait été prévue bien avant lorsque l'on avait sorti le cash excédentaire (entre 2013 et 2018) de l'entreprise afin de leur assurer d'avoir un montant pour vivre confortablement jusqu'à la fin.

Au niveau de la taxation, je dois admettre que notre réviseur a fait un super travail car nous avons eu droit à un taux de succession de 0%.

Antoine : Quand est-ce que ce transfert de parts a eu lieu ?

Tom : J'ai été directeur en 2020 et puis j'ai été nommé gérant peu de temps après. C'est en 2018, lorsque mon père quitte effectivement l'entreprise et me donne les parts que je suis nommé administrateur délégué.

Antoine : Combien de temps a duré la transmission dans son ensemble ?

Tom : Les premières discussions ont eu lieu en 2010 lorsque mon père m'a proposé de rejoindre l'entreprise. De 2010 à 2013, je travaillerai pour mon père afin de découvrir le métier. C'est seulement en 2013 que le plan sera élaboré et tout doucement mis en place. La dernière partie de la transmission a abouti tout récemment avec mon rachat de l'immobilier.

Antoine : Avez-vous eu recours à un quelconque outil, tel qu'une charte familiale par exemple, afin de vous mettre d'accord sur les valeurs de l'entreprise, la manière de travailler, ou n'importe quel autre aspect de la gestion ?

Tom : Nous n'avons rien mis pas écrit mais lorsque j'ai travaillé avec lui durant quelques années, les valeurs m'ont été tacitement transmises. Nous sommes une petite structure donc nous n'utilisons pas ce type d'outils et je pense que cela nous rend justement plus flexibles et plus efficaces dans notre gestion.

Antoine : À l'heure actuelle, estimez-vous que la structure de transmission qui a été mise en place fut optimale tant sur le plan financier que relationnel et familial ?

Tom : Oui je dois dire que je suis très content de l'opération car nous avons réussi à ne pas frustrer de partie. Surtout que cela s'est opéré avec une certaine fluidité. De mon côté, j'ai eu ce que je voulais, mon père également, et mon frère a été suffisamment compensé. Le fait d'avoir eu recours à des experts que l'on connaît depuis longtemps nous permet d'avoir une valorisation juste et en laquelle nous croyons.

Antoine : Si vous pouviez revenir en arrière, il y a-t-il quelque chose que vous souhaiteriez changer ?

Tom : S'il y avait une seule chose que je changerais cela serait de racheter l'ensemble dès le début, sans scinder l'opérationnel de l'immobilier. Cela aurait évité de devoir remettre le dossier sur la table quelques années après. Mais à l'époque, je sais que je n'aurais jamais accepté de m'endetter à un tel point, je n'aurais pas signé pour un rachat incluant l'immobilier car il y avait malgré tout une certaine incertitude quant à la rentabilité future de l'entreprise. Il est certain que maintenant, lorsque l'on analyse comme cela s'est déroulé, il est facile de dire que j'aurais pu tout racheter en une seule fois sans problème.

2. Interview Hugues – 06/05/2024

Antoine : Comment s'est déroulée la transition lorsque vous avez repris l'affaire de votre beau-père ?

Hugues : Je travaillais initialement dans un secteur qui n'avait guère en commun avec l'entreprise de mon beau-père mais peu de temps après mon mariage il m'a fait savoir qu'il souhaitait s'assurer de la continuité de l'entreprise familiale. Il m'a fait savoir que j'étais le beau-fils qui, à ses yeux, avait le profil le plus adapté pour reprendre l'entreprise. Il m'a donc invité à venir travailler à l'entreprise et j'ai travaillé avec lui durant une vingtaine d'années puis il est tombé malade. Après sa maladie, le travail à deux s'est réellement complexifié et les relations sont devenue nettement moins bonnes. J'ai donc décidé qu'il était temps que je puisse me développer et m'exprimer au sein de la société, je voulais être le dirigeant. J'ai alors formulé une offre, avec l'aide du comptable familial (le même qui nous a également aidé lors de la transmission avec Tom quelques années plus tard). Il avait des idées bien tranchées et ne voulait pas que ses filles soient lésées, ce n'est pas le plan financier qui m'ennuyait mais plutôt le côté relationnel. Ce qu'il souhaitait comme transmission ne m'a guère plu mais nous avons au final réussi à trouver un accord et j'ai repris (avec mon épouse) 75% de l'entreprise (les 25% restants étant à ma belle-sœur). L'avenir nous a été relativement favorable et l'entreprise s'est bien développée.

Antoine : Comment s'est opéré le transfert de pouvoir ?

Hugues : J'ai été le numéro 2 durant de longues années et par conséquent les équipes me connaissaient déjà très bien. Durant les années 90, mon beau-père m'a nommé administrateur délégué, alors qu'il était toujours propriétaire et impliqué, cela a nettement facilité la transition.

Antoine : Comment était la gouvernance de l'entreprise lorsque vous étiez administrateur délégué ?

Hugues : J'étais à l'époque en charge de la gestion journalière de l'entreprise, j'étais le seul aux commandes pour les décisions journalières. Il y avait cependant un conseil d'administration, qui s'apparentait très fortement à un conseil familial, où toutes les décisions majeures (des gros investissements, par exemple) étaient discutées et décidées. De plus, je devais rendre des compte au conseil quant à mes actions et à la performance de l'entreprise.

Antoine : Est-ce que la manière dont la reprise de l'entreprise de votre beau-père s'est déroulée a, quelques années plus tard, influencé votre souhait de transmettre ou non à vos enfants ? Si oui, dans quelle mesure ?

Hugues : Cela m'a influencé dans le sens où je ne voulais pas reproduire le même schéma que mon grand-père. Nos deux enfants ont été totalement libres d'entreprendre les études qu'ils souhaitaient, et Tom travaillait à l'extérieur dans une grosse boîte.

C'est en 2010 que j'ai réalisé que j'avais besoin d'un commercial, mais je ne me voyais absolument pas une personne externe à ce poste, j'ai donc invité Tom. Il est alors arrivé dans l'équipe en tant que commercial mais le sujet de la succession/transmission n'était pas du tout à l'ordre du jour, nous n'avons à ma mémoire jamais abordé le sujet.

Je dois admettre qu'auparavant, je n'avais jamais réellement réalisé que Tom était si profondément motivé par l'entreprise familiale.

C'est quelques années plus tard, en 2018, que nous avons commencé à envisager la suite de la société. Tom est alors apparu comme étant le candidat numéro 1. J'ai voulu m'assurer du fait qu'il était réellement prêt à endosser le rôle de dirigeant, avec tous les aspects moins reluisants du métier, mais c'était visiblement le cas.

Antoine : L'arrivée de Tom au sein de l'entreprise n'était donc pas une manière de le former pour un jour reprendre votre poste ?

Hugues : Oh non pas du tout, c'est simplement que je ne voyais absolument pas engager un employé au poste de commercial. J'avais besoin de quelqu'un qui puisse réaliser l'importance du côté financier lors du travail de commercial. De plus, je ne voyais pas comment structurer un contrat de rémunération variable avec un quelconque employé externe. C'est donc pour cela que Tom a rejoint le business, et je l'ai d'ailleurs très vite invité à me rejoindre au conseil d'administration, afin qu'il puisse avoir une vue et une compréhension d'ensemble. Notre travail à deux était vraiment très bon et très sein, la collaboration s'est avérée être un réel succès.

Antoine : A quel moment avez-vous su qu'il était temps d'envisager la succession familiale ?

Hugues : Quand j'ai commencé à avoir 60-61 ans, j'ai réalisé que j'avais globalement fait le tour du sujet et qu'il était l'heure d'envisager ma sortie. Je commençais également à réaliser que la manière de travailler de notre secteur changeait et qu'il était difficile pour moi de modifier mon mode de fonctionnement vu le nombre d'années d'expérience que j'avais.

Je ne voulais absolument pas être comme mon beau-père et vouloir rester de loin aux commandes car d'après moi, le patron doit être celui qui est impliqué dans les affaires courantes. Mon ancien beau-père a vraiment eu beaucoup de mal à partir, on a d'ailleurs dû pousser un peu pour le mettre dehors.

Antoine : On peut donc dire que c'était un départ à la retraite assez paisible ?

Hugues : Oui exactement c'était un départ paisible, calme, espéré, souhaité, et plein de bienveillance.

Antoine : Compte tenu de la complexité du travail d'un entrepreneur, comment est-ce qu'à l'époque vous avez vu l'arrivée de Tom au poste de dirigeant ?

Hugues : J'estimais qu'il avait les compétences requises pour occuper ce poste, j'étais seulement un peu inquiet quant au côté technique du métier. Mais les 6/7 années qu'il a passées à travailler à mes côtés l'ont bien formé pour la gestion des dossiers clients et surtout pour la gestion du personnel dont il était en charge depuis quelques années déjà. J'ai donc estimé qu'il prenait sa place petit à petit et qu'il était prêt.

Antoine : Lorsque la décision de transmettre a été prise, comment avez-vous opéré afin de vous assurer que les aspects financiers s'entachent pas l'unité familiale ?

Hugues : L'élément de base pour mon épouse et moi était que nous souhaitions vraiment conserver les bonnes relations familiales. De plus, nous ne souhaitions pas que nos enfants soient couverts d'emprunts trop importants qui pourraient les avoir obsédés. Nous avons donc décidé de leur céder l'entreprise plutôt que de leur vendre. Les deux enfants devaient avoir la même compensation, que ce soit sous la forme de cash ou d'actions. Tom a donc dû racheter les parts de son frère, ce qui ne faisait que 50% de la valeur de l'entreprise à financer. Connaissant le caractère de mes deux enfants, il était préférable que Tom rachète les parts de son frère plutôt que d'y travailler à deux.

Antoine : Lorsque vous utilisiez les différentes méthodes de calcul pour déterminer la valeur de l'entreprise, considériez-vous à l'époque que la valeur donnée était en phase avec la réalité ?

Hugues : Je pense que la valeur était en phase avec les caractéristiques de notre opération dans le sens où c'était une transaction au sein de la famille. Si la vente avait eu lieu avec un acteur externe, les chiffres auraient été différents, nous aurions pu valoriser plus haut. Notre idée était quand même de tirer au plus les valeurs vers le bas afin que Tom n'ait pas de dettes trop implorantes dès le début de sa carrière d'entrepreneur.

Antoine : Est-ce que ces méthodes ont permis de mettre directement tout le monde d'accord ?

Hugues : Oui cela a toujours été le cas. Il faut d'ailleurs reconnaître que le frère de Tom a été très compréhensif de notre démarche. Il était suffisamment conscient de la dimension familiale de la société que pour être compréhensif et encourager son frère à reprendre l'affaire plutôt que de la vendre à un externe simplement pour en tirer plus. Un aspect qui a réellement facilité l'entente familiale est le fait que nous avons toujours discuté de tout à quatre, pas uniquement avec l'un ou l'autre fils.

Antoine : *J'entends que c'est votre comptable de longue date qui s'est chargé de la structuration, de la valorisation, et de la mise en place du processus de succession.*

Étiez-vous confiants quant au fait de n'avoir qu'une seule personne à la manœuvre ?

Hugues : C'était peut-être une méthode un peu bête d'agir mais oui nous étions réellement en confiance avec ce monsieur. Et les banquier qui ont par la suite analysé notre dossier l'ont rapidement approuvé, ce qui nous a donc envoyé un signal positif par rapport à la qualité du travail de notre réviseur. Vu la longueur de la procédure de valorisation, nous n'avions pas la volonté de faire appel à des experts supplémentaires.

Antoine : *Est-ce qu'avec du recul, votre stratégie de transmission était optimale tant au niveau financier que relationnels ? Si non, quels éléments souhaiteriez-vous changer ?*

Hugues : À l'heure actuelle, notre famille est toujours soudée, nos enfants entretiennent toujours une bonne relation, et nous avons de quoi vivre confortablement notre retraite. En tant que père, puis-je demander de plus ? C'était un réel succès.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm