

On ne transmet pas tou

Fin 2016, l'UCM a mené une enquête sur la transmission d'entreprise auprès de plusieurs centaines d'entrepreneurs francophones. Plus de six d'entre eux sur dix excluent de remettre leur entreprise au sein de leur famille ou à l'un de leurs collaborateurs. Explications.

Cette enquête électronique a permis de dresser l'état des lieux et de dégager de grandes tendances, notamment en matière de passation de "pouvoirs". En effet, la transmission d'entreprise reste l'option privilégiée pour la fin de carrière par deux tiers des répondants (65,2 %). Seuls 15 % envisagent d'arrêter leur activité soit progressivement, soit en une seule fois. Le niveau de préparation à la transmission des entrepreneurs reste faible mais s'améliore puisqu'une majorité d'entre eux (51,8 %) qui envisagent la cession de leur entreprise dans les cinq années à venir n'ont pas encore de repreneur en vue. C'est une progression par rapport à la situation

L'accompagnement reste primordial

La Sowaccess (filiale Sowalfin constituée en 2006 et chargée de faciliter la transmission d'entreprise) organise, en collaboration avec ses partenaires dont l'UCM, la Semaine de la transmission du 23 au 27 octobre.



SEMAINE DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE EN WALLONIE 23 > 27 OCT 2017

Pour cette deuxième édition de la Semaine de la transmission, 65 événements sont organisés (voir l'encadré en page 26). Avocats, comptables, experts-comptables, réviseurs, banques etc. apporteront des réponses concrètes à toutes les questions que les participants se posent à propos de l'achat ou de la vente d'une entreprise. À noter que l'événement a un rayonnement national puisqu'il est organisé de la même manière en Flandre et que le 1819.Brussels se mêle à la même dynamique. De manière générale, la transmission est un sujet important, d'autant que vu la structure démographique, le nombre d'entreprises à transmettre en Wallonie est élevé et en crois-

sance continue. Ainsi, 30 % des entreprises wallonnes ont des dirigeants qui comptent plus de 55 printemps, alors qu'un nombre significatif de TPE/PME sont liquidées chaque année faute de repreneurs ! Qui dit disparition d'entreprises dit aussi pertes d'emplois... C'est pour toutes ces raisons que la Sowaccess organise cette semaine spéciale, durant laquelle tous les projecteurs seront braqués sur la question de la transmission, permettant ainsi aux repreneurs de trouver réponse à toutes leurs questions, au travers d'événements multiples.

JL & IM

lasemainedelatransmission.be

▶ QUELQUES CHIFFRES

La Sowaccess publie annuellement un document statistique réalisé à partir d'informations collectées auprès de 130 partenaires.

Ainsi, en 2016, 251 transactions ont été déclarées par ces partenaires, avec un chiffre d'affaires cumulé de plus de 764 millions d'euros, pour une valeur totale de transactions de près de 660 millions d'euros et plus de 3.660 emplois préservés.

69 ventes d'entreprise ont été facilitées pour un montant moyen de deal de 1.285.000 euros.

Les principaux secteurs concernés par les deals sont les services, le commerce de détail et la construction. Le nombre d'emplois dans les deals facilités est en moyenne de dix par unité, même si l'on observe des différences importantes entre ces secteurs.

De manière générale, la Sowaccess a facilité près de 30 % des deals réalisés par des partenaires en 2016.



jours en famille

prévalant en 2013, où cette proportion se situait à 64,9 %. Le renforcement des actions visant la sensibilisation des entrepreneurs à la nécessité de se préparer longtemps à l'avance a donc porté ses fruits.

Près de 19.000 entreprises

C'est logiquement l'atteinte de l'âge de la pension qui motive la transmission d'une activité. Plus de la moitié des répondants (66,4 %) citent en effet ce motif pour expliquer leur volonté de transmettre leur activité. La transmission familiale reste une piste peu envisagée par les PME, de même que la transmission vers les employés. La majorité des répondants (56,4 %) envisagent de céder leur entreprise

à des tiers externes à la famille. La transmission familiale n'est envisagée que par 15,5 % des répondants. La cession à l'un ou plusieurs membres du personnel ne l'est que dans 6,4 % des cas.

Il est actuellement difficile d'estimer précisément combien d'entreprises seront potentiellement à transmettre en 2018. En considérant que 65 % des indépendants à titre principal qui ont actuellement plus de 60 ans (et donc approchent de l'âge de la retraite ou l'ont déjà dépassé) sont dans un processus de recherche d'un repreneur, on peut estimer que le nombre d'entreprises potentiellement à transmettre au cours des cinq prochaines années est de 18.574 en 2016.

Vivier important

Lorsqu'on interroge les starters sur la nature de l'entreprise avec laquelle ils ont démarré, 10 % d'entre eux déclarent avoir privilégié la reprise d'une entreprise plutôt que la création. Considérant qu'ils sont près de 2.000 dans ce cas, on peut raisonnablement parler d'un peu plus de 10.000 repreneurs de moins de cinq ans d'activité.

On le voit, toutes les entreprises potentiellement à remettre ne trouveront pas nécessairement de repreneur et il n'est donc pas étonnant que de deux tiers (62 %) des répondants considèrent la recherche du repreneur comme le point d'attention principal pour la transmission. La question de la détermination

→ VICTOIRE UCM

L'UCM a demandé et obtenu la mise en place de chèques conseil à la transmission en Wallonie, qui permettent de couvrir 75 % des frais de conseils d'experts pour la transmission d'une TPE, avec un maximum de 15.000 euros.

de la valeur de l'entreprise/activité (51,4 %) et les problèmes de financement (51,4 %) viennent ensuite parmi les points relevés par presque la majorité des répondants.

Enfin, il faut noter que près de la moitié des répondants (47,3 %) envisagent de dépenser au maximum 5.000 euros pour la préparation de la transmission /cession de leur entreprise. Ce qui est généralement bien trop peu pour recourir à ce type de conseil.



B I Z S O N

BUSINESS SOLUTIONS NETWORK

« WE WALK THE TALK »



10 bonnes raisons pour ne pas travailler avec BIZSON !?!

- 1) Rien ne peut être amélioré ici...
- 2) Cela n'est pas praticable chez nous...
- 3) Nous l'avons déjà essayé une fois...
- 4) Nos employés ne veulent/ ne peuvent pas changer
- 5) Nous n'avons pas le temps pour cela maintenant
- 6) Cela sera probablement très cher...
- 7) Nous pouvons faire cela nous même...
- 8) Ne serait-il pas mieux que nous attendions jusqu'à (mise en œuvre de..., acquisition,...)
- 9) Et BIZSON, c'est qui, c'est quoi ?
- 10) Il y aura probablement des conséquences pour notre personnel...

10 raisons d'avoir tort : www.bizson.biz/10-bonnes-raisons

La question épineuse du prix de l'entreprise à

Philippe Desomberg est responsable fusions et acquisitions chez CBC Banque. Spécialiste de la transmission, il en évoque les enjeux et aborde la question clé du prix !

La Wallonie a grand besoin d'entreprises ! Or il est beaucoup plus simple de poursuivre une activité qui marche que d'en lancer une nouvelle. Sachant que dans les dix ans, une PME sur quatre environ sera à reprendre, il est fondamental pour le tissu économique de la Région d'éviter une vague de liquidations d'entreprises tout à fait viables. Les autorités politiques l'ont bien compris. Une banque comme CBC, ancrée localement, s'implique également dans le transfert du savoir-faire et des activités créatrices de richesses

et d'emplois. "L'enjeu va même au-delà de l'économie, ajoute Philippe Desomberg. La Wallonie compte énormément de patrons de PME attentifs à la pérennité de leur entreprise et qui veulent un repreneur en qui ils puissent avoir confiance."

Cinq profils possibles

En deçà d'une certaine taille, il n'est pas utile de prospecter à l'étranger. En regardant autour de soi, dans sa région, on peut identifier différents profils de repreneurs. Le plus évident est de rester dans la



le plus courant et ce n'est pas non plus nécessairement le plus simple. Les considérations d'ordre privé et

Le casse-tête de l'héritage

Lorsque l'entreprise reste au sein de la famille et qu'il y a plusieurs héritiers, la succession peut devenir compliquée. François Descheemaeker, directeur du département patrimonial chez CBC Banque, évoque le sujet...



"L'aspect fiscal d'une succession est assez simple, dans la mesure où l'objectif est de transmettre le patrimoine au moindre coût. Le volet civil peut être beaucoup plus délicat. Le chef d'une entreprise familiale aura tendance à vouloir faciliter la vie des héritiers actifs, tout en maintenant une équité vis-à-vis des autres enfants. Il est dès lors essentiel de bien estimer la valeur de l'entreprise. Il faut aussi être attentif au fait qu'héritiers actifs et inactifs ont des intérêts divergents. Les

uns voudront investir et développer l'activité, les autres souhaiteront une distribution des revenus. Il faut être clair à tout moment pour maintenir l'entente familiale et assurer la sécurité économique du cédant en identifiant des solutions mixtes entre donation et vente."

En amont, il faut parfois résoudre une question inattendue : à qui appartient l'entreprise ? En effet, si la société a été créée après un mariage, elle appartient au patrimoine commun des époux, même si l'un d'eux n'a aucune part dans l'entreprise.

Une réforme du droit de succession est en débat au Parlement pour une entrée en vigueur en 2019. Elle devrait simplifier la situation en autorisant parents et enfants à conclure un "pacte successoral global", contraignant pour tous les héritiers. Aujourd'hui, les testaments peuvent être contestés.

→ LES TRANSACTIONS ATYPIQUES

Le patron d'une entreprise ne passe pas toujours la main pour une raison d'âge. Il peut aussi transmettre par opportunisme, parce qu'il reçoit une offre qu'il ne peut refuser, parce qu'il sent que son produit ou service arrive en fin de vie, ou encore parce qu'il veut tout simplement changer de vie. Il arrive aussi qu'un patron passe la main parce qu'il a l'impression d'avoir atteint sa limite de compétence managériale.

Dans tous les cas, si le motif de la cession n'est pas l'âge, le cédant doit être encore plus attentif aux conséquences matérielles et psychologiques de sa décision. Se séparer de son "bébé" n'est jamais simple.

Il est aussi possible de pratiquer une cession partielle, pour les dirigeants actionnaires qui souhaitent peu à peu réduire leur activité ou au contraire doper leur entreprise par un apport de capital, mais aussi de savoir-faire. De très nombreuses possibilités existent. Dans tous les cas, conseil, préparation et accompagnement sont vivement recommandés.



céder



les questions de patrimoine et d'héritage peuvent rendre le dossier très

complexe.

Le repreneur peut aussi être un salarié déjà actif dans l'entreprise. C'est ce qu'on appelle le "management buy-out". La formule présente un avantage majeur : le successeur connaît bien la maison, les clients, la technique, le personnel. Il avance en terrain connu et bénéficie, en principe, de la confiance du cédant.

L'acquéreur stratégique est le nom donné à un entrepreneur déjà actif qui reprend la PME pour mieux faire tourner celle qu'il dirige déjà. Soit il met la main sur un concurrent, soit il se diversifie, soit encore il procède à une intégration verticale en achetant un fournisseur ou un client.

L'acquéreur peut aussi être un starter, avec ou sans expérience, qui préfère reprendre une affaire qui marche que de partir de zéro. C'est pour lui un défi qui nécessite souvent une

solide mise de fonds.

Enfin, dans certains cas particuliers et surtout pour des PME de plus grande taille, le repreneur peut être financier ("private equity funds") et mettre l'entreprise en gérance pour assurer le rendement de son investissement.

Le nœud du problème

Une des premières choses à faire avant la transmission est d'estimer la valeur de l'entreprise. Philippe Desomberg témoigne : "Le patron d'une TPE, voire d'une PME, ne sait pas toujours que son entreprise est monnayable et encore moins à quelle hauteur. Il y a donc parfois des bonnes et des mauvaises surprises. D'autant que l'estimation n'est pas toujours le prix final. L'écart peut atteindre 15 %, selon le nombre d'acheteurs potentiels, le caractère plus ou moins urgent de la vente et

le pouvoir de négociation et de persuasion des parties en présence."

À quelques pour-cent près, le cédant se retrouve cependant dans une fourchette de valeur déterminée au préalable. Déterminée comment ? "Sans entrer dans les détails, trois méthodes permettent de mettre un chiffre sur la valeur d'une entreprise, explique l'expert CBC. On peut se fonder sur les fonds propres corrigés, c'est la valeur patrimoniale. On peut aussi se référer aux chiffres des cessions similaires, c'est la valeur de marché. On peut enfin examiner les flux de trésorerie et envisager leur évolution, c'est la valeur de rendement. Le vendeur et l'acheteur vont naturellement essayer d'imposer la méthode qui leur est la plus favorable. Le conseiller a donc un rôle important à jouer pour accompagner son client."

UN CHALLENGE, UN NOUVEAU SOUFFLE POUR L'ENTREPRISE



| RENCONTREZ DES PROFESSIONNELS | SUR LES THÉMATIQUES DE VENTE ET D'ACHAT D'ENTREPRISE | PRÈS DE CHEZ VOUS |

La transmission d'entreprise, un enjeu économique majeur !

Racheter une société ...
Vendre votre entreprise...
Une semaine pour y réfléchir et s'informer, partout en Wallonie, grâce à la Semaine de la Transmission d'Entreprise.



La Libre

La 1ère

Wallonia.be

SOWaccess
Groupe Sowalfin

Transmettre une entreprise... et ses collaborateurs

En cas de cession d'entreprise, le nouvel employeur doit respecter la convention collective de travail 32bis, qui garantit le maintien des droits des travailleurs.

La convention collective 32bis ne s'applique que lorsqu'il y a soit changement d'employeur, soit un transfert d'entreprise ou d'une partie d'entreprise, soit un accord entre l'employeur cédant et l'employeur reprenant l'entreprise. Les droits et les obligations du contrat de travail sont transférés du cédant au nouvel employeur. Ce principe confirme le maintien du personnel, mais également des conditions individuelles et collectives de travail (fonction, rémunération, ancienneté...). Le cédant et le repreneur sont solidaires quant au paiement des dettes. L'obligation de reprendre l'ensemble du personnel occupé par

le cédant dans l'entreprise transférée a pour corollaire l'interdiction de licenciement pour le seul motif du transfert d'entreprise. Cette interdiction de licenciement s'impose tant au cédant avant le transfert qu'au repreneur après le transfert. La convention collective prévoit que "les travailleurs qui changent d'employeur peuvent toutefois être licenciés pour motif grave ou pour des raisons économiques, techniques ou d'organisation, entraînant des changements dans le domaine de l'emploi", mais l'existence de raisons économiques, techniques ou d'organisation pourra difficilement être invoquée si le travailleur licencié est ensuite remplacé par un autre travailleur pour exercer la même fonction. Si des licenciements par motifs valables ont lieu lors du transfert, il reste à déterminer qui du cédant ou du cessionnaire s'en charge et prend à sa charge les frais de préavis. Le montant des préavis aura une incidence sur la négociation du prix de l'entreprise cédée.

SOIRÉES UCM À ATH ET LIÈGE

L'UCM organise deux soirées : le lundi 23 octobre à Ath (Maison des Géants, rue de Pintamont 18) et le jeudi 26 à Liège (Val Benoît, quai Banning 6). Accueil dès 18:30. Mot d'introduction à 19:00 par les experts, suivi d'une conférence sur le thème "Vendre ou acheter un commerce ou une petite société : mode d'emploi". Clôture à 20:30 et poursuite des échanges au cours d'un cocktail dînatoire. Les experts sont Éléonore Dubois et Tania Loutcheff (UCM), Jean-Pierre Di Bartolomeo (président Sowaccess), Florent Jehin et Jean-Christophe Gohy (CBC Banque & Assurance). La participation à ces deux conférences est gratuite mais l'inscription indispensable sur cbc.be/entreprendre avant le 17 octobre. L'UCM est partenaire d'autres conférences dans le cadre de la Semaine de la transmission d'entreprise.

Programme complet et infos pratiques : lasemainedelatransmission.be

BOOSTEZ la protection des données dans votre entreprise

Protéger les données personnelles de vos clients? Se mettre en conformité avec le nouveau règlement européen? En 2018 ce ne sera plus une option.

Découvrez le guide «**Boostez la protection des données dans votre entreprise**» et optimisez le traitement des données à caractère personnel dans votre entreprise.

Info et commande sur boostez.be

UCM
Entreprenre et réussir ensemble

ASBL - Secrétariat social agréé d'employeurs n° 200 - A.M. du 04/07/1946 - TVA BE 0407.571.234
Siège social : Ch. de Marche, 637 B-5100 Namur (Wierde)

Aides à l'emploi

Maîtrisez vos **coûts salariaux!**

Vous souhaitez **recruter** un ou plusieurs collaborateurs? Savez-vous que le paysage des **aides à l'emploi** a récemment été réformé? Connaissez-vous les **aides** auxquelles vous pouvez prétendre dans votre région? **UCM vous accompagne!**

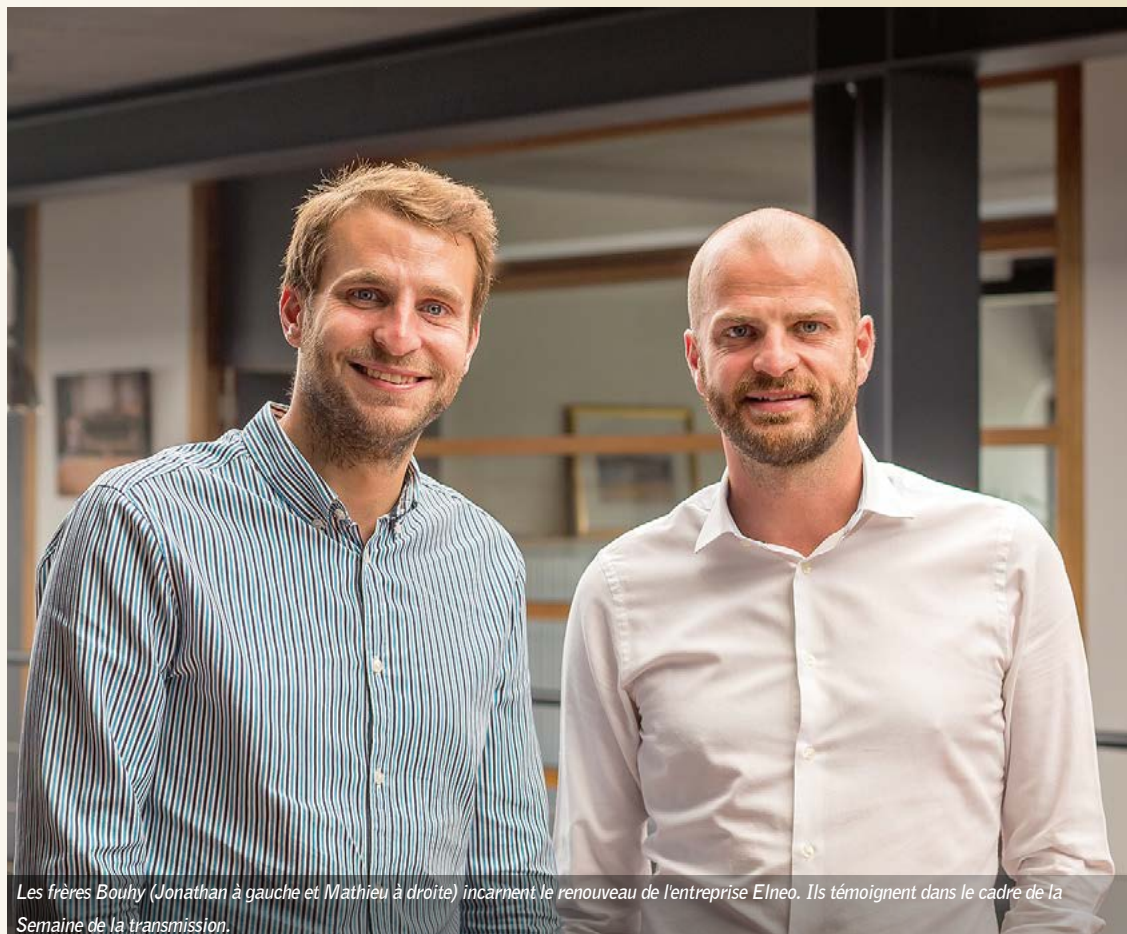
Rendez-vous sur ucm.be/aides-emploi

UCM
Entreprenre et réussir ensemble

Secrétariat social UCM asbl - Secrétariat social agréé d'employeurs n° 200
Chaussée de Marche 637 - 5100 Wierde - A.M. du 04/07/1946 - TVA BE 0407.571.23

Sortir les cadavres du placard

Mathieu et Jonathan Bouhy ont repris l'entreprise familiale voici quelques mois. Un chemin sinueux et long, sur lequel l'accompagnement a été salvateur...



Les frères Bouhy (Jonathan à gauche et Mathieu à droite) incarnent le renouveau de l'entreprise Elneo. Ils témoignent dans le cadre de la Semaine de la transmission.

Mathieu et Jonathan Bouhy sont tous deux titulaires d'un master. Liégeois, ils accomplissent un premier parcours professionnel distinct, avant de se rejoindre au sein de l'entreprise familiale créée par leur grand-père Henri en 1968. Elneo est spécialisée dans la vente, l'installation et la maintenance de produits industriels. À l'heure actuelle, elle possède trois sièges (Liège, Wetteren et Anvers) et compte 61 équivalents temps plein (ETP). Son chiffre d'affaires est de 13 millions d'euros. "Notre père dirigeait la PME mais avait besoin d'aide, c'est pour cela que nous avons décidé de l'y rejoindre, explique Mathieu. Aujourd'hui, mon frère et moi sommes directeurs généraux et nous répartissons la tâche des quatre départements de l'entreprise. La PME familiale appartenait à 18 actionnaires, issus de trois branches

familiales. Nous voulions, Jonathan et moi, être maîtres de notre destin, alors que notre vision de l'entreprise n'était pas toujours partagée avec ces personnes des générations précédentes. Nous avons envie de liberté et de responsabilités."

Accompagnement

Le processus de la transmission a duré plus d'un an, en partenariat avec BDO, spécialisée dans ce type de dossier. Pour Mathieu, il était indispensable de se faire accompagner. "Il nous fallait un spécialiste qui pouvait faire office de médiateur, inspirer la confiance et présente des

chiffres inattaquables. BDO a mené la stratégie de négociation et apaisé le volet émotionnel", se souvient le jeune entrepreneur ; le travail de BDO ayant permis de trouver un bon compromis pour chacune des parties. "Si c'était à refaire, je recommencerais sans hésiter. Il faut laisser le temps aux gens de digérer les choses et ne pas se fixer des échéances de négociation trop courtes. Aujourd'hui, on sent une belle énergie. Nous sommes libres de faire ce que l'on veut à fond ! Le seul jugement que nous recevons, c'est celui de nos employés qui connaissent la réalité de l'entreprise

et du travail à accomplir."

Le nouveau management des frères Bouhy, c'est la mise en place de valeurs. "Nous la traduisons sous forme de huit réunions annuelles et d'un week-end au vert, pour garder une dynamique d'équipe. Nous avons aussi suivi la formation de bonne gouvernance Guberna pour ouvrir le conseil d'administration à des administrateurs externes et bénéficier de leur expérience. En nous sortant le nez du guidon, ils nous permettent d'avoir une vision plus large et en hauteur de l'entreprise."

Isabelle Morgante



GAMR

Cabinet spécialisé en transmission d'entreprises - confidentialité

Agréé à la Région Wallonne - Plus de 20 ans d'expérience

www.gamr.be - info@gamr.be - 0495 50 25 82