

DOSSIER

Les rouages de la transmission d'entreprises


**la Chambre
de Commerce**
et d'Industrie du Luxembourg belge


RÉGION WALLONNE


Interreg III

INTERREG III
France • Wallonie • Vlaanderen

Avec la contribution
de l'Union européenne



FEDER



Dossier publié par la Chambre de commerce et d'industrie du Luxembourg belge
Grand rue, 1 6800 Libramont
tél. 32-61 29 30 40 fax 32-61 29 30 69
info@ccilb.be
Président : Eric Charlier
Directeur général : Jean-Pierre Gribomont

Editeur responsable :
Jean-Pierre Gribomont

RÉDACTION

Rédacteur en chef : Christophe Hay
Collaborations rédactionnelles :
Laurent Berbach, Thierry Dehout,
Agnès Dion, Gérard Eischen, Françoise
Janssens, Aude Lamory
Corrections : Agnès Dion
et Stéphanie Wanlin

PRODUCTION

Conception graphique & mise en page :
Logotype SA

Impression : Imprimerie Schmitz &
Gofflot SA, Bastogne

Diffusion & Promotion :
Bernadette Thény

Distribution :
Entreprise de routage Barbier,
Gembloux

Ce dossier a été réalisé avec le soutien financier de la Commission européenne et de la Région wallonne dans le cadre du programme Interreg IIIa Wallonie-Lorraine-Luxembourg



De par sa nature, la transmission est un vecteur qui concerne le patrimoine, l'emploi... et, par là-même, touche chacun d'entre nous. C'est un des grands moments, une des étapes cruciales dans la vie d'une entreprise, dont les répercussions sont parfois difficiles à cerner dans le quotidien, même très longtemps après.

Après tant d'années, tant d'investissements personnels, la décision de passer la main est lourde de sens, elle tombe comme une sentence définitive chargée de sentiments.

A l'opposé, reprendre une entreprise, lorsque l'on connaît son passé, sa taille parfois importante et le marché d'aujourd'hui sans cesse plus concurrentiel, est un défi conséquent.

Parce que céder ou reprendre une entreprise suppose de ne pas se tromper sur les différentes étapes pour être à l'heure au rendez-vous, votre Chambre de commerce vous propose de défricher ces terrains confidentiels pour les raisons que chacun imagine...

Plus d'infos auprès du Service transmission
de la Chambre de commerce,
Laurent Berbach, Conseiller, 061 29 30 47 ou laurent.berbach@ccilb.be

Les rouages de la transmission d'entreprises

De tous temps, les hommes ont cherché à se ménager une certaine visibilité sur le présent et surtout sur l'avenir. La météorologie bénéficie, par exemple, de recherches précises et de moyens techniques sans cesse plus importants qui en font un domaine où les prévisions ont une valeur toujours croissante. Quel rapport avec la transmission vous demandez-vous sûrement ! Et bien, sachez que si les matières qui s'appuient aujourd'hui sur un large éventail de modèles empiriques étaient restées dans l'ombre, elles ne bénéficieraient aucunement des avancées de la recherche. Il n'en va pas autrement de la transmission, sujet très confidentiel s'il en est qui ne demande rien d'autre qu'une approche objective et sans tabou pour être enfin abordé comme une matière digne d'être traitée. Nous avons choisi d'explorer ce sujet à qui mieux mieux parce que tout entrepreneur y sera confronté un jour ou l'autre. Et nous sommes persuadés que la multiplicité des méthodes en présence n'empêche pas certaines vérités générales et autant de pièges. Ainsi, une erreur récurrente lors d'une décision de cession/reprise touche à la minimisation du facteur temps. Or, c'est bien là une antinomie puisqu'il s'agit justement d'une opération extrêmement gourmande en temps, ressources humaines et investissements.

Une transmission réussie doit se préparer. Dans le contexte familial, le patron (père de famille) introduira en douceur et de manière préparée ses successeurs. Ils passeront d'un service à l'autre pour prendre conscience du métier familial. S'appuyer sur le seul nom de famille n'est pas suffisant. A l'instar du repreneur qui voudrait reprendre tout seul la totalité

d'une entreprise, il pourrait lui manquer une phase de transition où le cédant l'accompagnerait pour lui transmettre les ficelles, la connaissance d'erreurs passées à ne pas reproduire... Enfin, le cédant, celui qui souhaite partir dans un tour du monde, pourrait devoir le décaler pour justement faire découvrir et partager son ex-entreprise au repreneur.

Ce dossier a été réalisé pour démythifier la transmission d'entreprises. Il a pour objectif d'apporter un certain nombre de réponses à des questions que les conseillers chargés de ces dossiers auprès des Chambres de commerce de la Grande Région entendent souvent. Ces questions sont identiques sur les différents versants et tiennent du parcours à la transmission et des moyens à réunir. Tout à un prix, à condition de savoir vendre, de trouver une contrepartie... C'est à cela que s'attachera le présent dossier.

Tout d'abord, nous avons prévu de parcourir le cheminement tant administratif qu'émotionnel du cédant. Une décision de cession d'entreprise est au commencement de toutes les interrogations. Quand céder, que vaut mon entreprise, comment faire... ? Autant de questions, et pas souvent de réponses...

Ensuite, comme nous pensons qu'une transmission se prépare, nous avons voulu vous donner des clés pour mieux appréhender cette préparation.

Par la suite, il nous a paru important de nous pencher sur de nouveaux outils mis à la disposition des cédants et repreneurs comme la bourse d'affaires, outil transfrontalier permettant de mettre en relation l'offre avec la demande.

Nous nous sommes aussi intéressés aux matières environnementales (qui sont intégrées dans la phase d'audit de l'entreprise à reprendre, pesant parfois lourdement sur la phase de négociation) et administratives (au sein d'un guichet unique), sans omettre d'étayer nos propos de nombreux exemples évocateurs. ■

Au-delà des aspects purement affectifs liant le patron à son entreprise, cette dernière est aussi un bien que la plupart d'entre eux comptent négocier comme il se doit au moment d'entamer la dernière ligne droite unissant le chef d'entreprise au fruit de tant d'attentions. Et lorsqu'il s'avère que les enfants ne sont pas intéressés par la reprise de «l'affaire» familiale, quelles que soient d'ailleurs les raisons de cette décision, les parents sont généralement amenés à envisager la cession sous une autre forme. Il faut songer à vendre. Hélas, céder une entreprise est une opération délicate. Parfois, celle-ci peut même se révéler douloureuse, surtout pour les chefs d'entreprises qui n'y ont pas apporté toute la préparation voulue. Et pourtant, cette étape est cruciale. Pour l'entreprise elle-même, bien sûr, tant il est

impensable de ne pas s'assurer de la pérennité d'un outil que l'on a façonné jour après jour; mais aussi pour son patron, sachant que la vente en question constitue souvent une part importante du capital-pension supposé lui garantir un devenir pécuniairement acceptable. Afin d'aborder cette problématique sans tabou et de manière la plus pragmatique possible, nous avons choisi de la conduire comme un parcours en dix questions les plus fréquemment posées sur le sujet. Evidemment, un résumé se caractérise par une concision de bon aloi supposant que notre travail n'a pas la prétention d'être présenté comme un traité sur la transmission d'entreprises. Nous nous bornerons plutôt à dire que le but était d'attirer l'attention du futur cédant sur les pièges à éviter en matière de transmission...

Question 1: A quel moment céder mon entreprise?

Certains n'y pensent qu'à un moment bien déterminé, lorsque sonne l'âge de la retraite... C'est légitime, certes, mais ce n'est peut être pas à ce moment-là que l'entreprise a le plus de valeur. A l'image du patron lui-même, l'ensemble de l'outil a peut-être perdu une partie de son lustre. Les équipements sont peut être obsolètes. Les produits arrivent en fin de cycle de vie. Quant à la moyenne d'âge du person-

nel, n'est-elle pas trop élevée? Sans dire qu'il est déjà trop tard, force est pourtant d'admettre que la vente pourrait dans pareil cas prendre plus de temps, alors que le prix obtenu pourrait être revu. D'autres, tout à l'opposé, n'attendent pas. Visionnaires, ou simplement décidés, ils ont une approche que l'on pourrait qualifier d'opportuniste. Sans autre forme de procès, ils choisissent de vendre au

moment opportun où leur entreprise est au sommet de ses performances. Entre ces deux extrêmes, certains patrons ne développent aucune stratégie gagnante, s'attachant seulement à négocier lorsque l'amateur se présente. Dans les deux cas énoncés, le prix est à l'avenant dans le chef du cédant... plus intéressant!

Question 2 : Suis-je autorisé à vendre mon entreprise?

Un patron, qui mène seul son entreprise depuis plusieurs décennies, pourrait trouver cette question saugrenue. Pourtant, deux obstacles peuvent se présenter comme autant de barrières à sa propre décision unilatérale... Une procédure de divorce, le décès d'un conjoint ou un conflit avec un associé minoritaire, peut donc parfois compliquer sérieusement la donne.

1. Le régime matrimonial

S'il est marié sous le régime de la séparation de biens, ou s'il est cohabitant

légal, le patron devrait normalement être plein propriétaire de l'entreprise, et donc libre de la céder. Par contre, s'il est marié sous le régime de la communauté de biens, l'entreprise fait bel et bien partie du patrimoine des époux. Il faudra, dans ce cas, le consentement du conjoint pour céder l'entreprise et le fruit de la vente lui appartiendra également.

2. Les statuts de la société

Les statuts d'une société prévoient des dispositions spécifiques pour la cession des titres. Ces dispositions diffèrent se-

lon la forme juridique de la société (SA, SPRL, SCRL...). Dans le cas d'une SPRL, par exemple, un associé ne peut céder ses parts que s'il est autorisé par la moitié au moins des associés (lui compris) et si ceux-ci représentent au moins 75 % du capital.

Question 3 : Est-ce que mon entreprise est vendable?

Théoriquement, toute entreprise devrait l'être. En pratique, on constate toutefois de nombreux obstacles qui rendent la vente difficile, voire parfois impossible! Quelques exemples valant souvent mieux qu'une longue théorie, il nous a paru utile de brosser ici l'un ou l'autre scénario nous confortant dans l'hypothèse a priori saugrenue du caractère invendable - ou plutôt moins facilement négociable - d'une entreprise. Ainsi, l'existence de plusieurs sociétés interdépendantes complique non seulement la lisibilité des comptes afférant à une structure que l'on veut vendre, mais c'est encore davantage le cas si certaines d'entre elles sont situées à l'étranger. Parlant des résultats, notons aussi que les vérités d'un moment ne sont pas celles d'un autre. Et plus le bénéfice annoncé sera faible (ce qui peut se comprendre d'un point de vue fiscal!), plus la valeur de l'entreprise le sera également!... A fortiori si l'entreprise fait beaucoup de noir ou si elle est en perte... Et les choix qui résulteraient, hier, d'une approche précise compliquent les choses lorsque vient le moment de négocier. En général, les actifs qui ne sont pas directement liés à l'activité (maison, voiture...) n'intéressent donc pas les repreneurs. Pas plus d'ailleurs que certains actifs trop «lourds» comme l'immobilier, les équipe-

ments obsolètes, les stocks ou, tout simplement, une trésorerie surabondante. Il faudra donc, le cas échéant, les sortir de la société ou procéder à une vente partielle des actifs. A l'inverse, un endettement financier trop important (emprunts bancaires, comptes courants des associés...) fragilise l'entreprise et rend d'autant plus difficile le financement de sa reprise. Parlant du management, rien n'est simple non plus! En l'espèce, faut-il vraiment préciser que le départ d'un patron «homme-orchestre», omniprésent ou obligé, réduit considérablement la valeur de l'entreprise alors que la présence de quelques personnes-clés qui restent dans l'entreprise lui donne un attrait supplémentaire. Faut-il ajouter que la qualité du personnel, la pyramide des âges au sein de l'entreprise et le climat social d'ensemble ont une réelle valeur aux yeux d'un repreneur. Parlant du portefeuille clientèle, ajoutons qu'une trop grande dépendance du chiffre d'affaires à quelques clients fait souvent peur, contrairement à une niche de clientèle spécifique, à la présence de marques ou de contrats d'exclusivité. Enfin, sans anticiper sur le chapitre consacré à la cession d'entreprise et l'environnement, épinglons quand même l'importance de cette donnée au moment d'entrevoir la

L'organisation au sein de la structure est capitale.

Lorsque l'«homme-orchestre» s'en va, que vaut-elle encore ?

transaction. En effet, l'existence de problèmes environnementaux (pollution du sol...) et/ou l'absence de certains permis (environnement, urbanisme, autorisation d'implantation commerciale - ex-permis socio-économique -...) n'entacheront pas la vente, mais le repreneur y verra nécessairement des problèmes ultérieurs pouvant lui coûter des sommes importantes... Pour en finir avec ce point, signalons encore qu'une fois l'ensemble de ces conditions abordé, l'attachement du patron (ou de son conjoint) à l'entreprise - une entité qui porte d'ailleurs souvent son nom depuis plusieurs générations - complique à ce point la discussion avec les repreneurs potentiels qu'il leur arrive de partir en courant!

Question 4 : Que dois-je vendre?

En pratique, il existe deux manières de céder son activité. Soit on choisit de céder les titres ou plutôt le fonds de commerce, c'est selon... Mais, comme nous le verrons plus loin, les méthodes de valorisation et les conséquences fiscales de ces deux formules sont différentes.

1. La cession de titres

Cette première formule consiste simplement à céder les parts (SPRL) ou les actions (SA) de sa société. Dans ce cas, c'est l'actionnaire (il peut y en avoir plusieurs) de l'entreprise qui cède ses titres de propriété. Ce faisant, il cède «en bloc» tous les droits et engagements de l'entreprise (actifs, passifs, contrats, personnel, permis et autorisations...). Et, comme l'entreprise reste responsable de ses en-

gagements passés, quels que soient ses actionnaires, ceux-ci sont généralement amenés à donner au repreneur des garanties contre tous problèmes antérieurs à la vente (ex.: un redressement fiscal).

2. La cession du fonds de commerce

Cette formule est la seule possible lorsque le vendeur exerce son activité en personne physique. Cependant, elle est aussi parfois utilisée lorsque l'activité est exercée en société. Dans ce cas, ce n'est plus l'actionnaire, mais la société qui cède tout ou partie de ses actifs contre paiement du prix. Ensuite, éventuellement, pour percevoir le bénéfice de la vente, les actionnaires doivent mettre en liquidation la société «vidée» de ses activités. Cette formule est généralement

utilisée lorsque le poids des actifs qui ne sont pas strictement nécessaires à l'activité de l'entreprise est trop important ou lorsque trop d'incertitudes pèsent sur les passifs de la société. Elle est cependant plus lourde puisqu'il faut s'accorder sur le contenu du fonds de commerce (immobilier, équipements, stocks, créances, dettes...) et organiser dans un second temps le transfert de ces éléments vers la nouvelle entité juridique (contrats, permis, agrégation...).

>>>

Question 5 : A quel prix vendre mon entreprise?

Question oh combien délicate! Il n'est d'ailleurs pas exceptionnel de confondre le prix et la valeur de l'entreprise. Cette confusion est d'autant plus regrettable qu'il s'agit bien de deux notions très différentes. Le prix est fixé par le marché, il est le fruit d'une négociation. Par contre, la valeur est une notion mathématique basée sur des éléments comptables et économiques. Il existe de nombreuses méthodes d'évaluation d'entreprises*. Chaque méthode repose également sur une série d'hypothèses de calcul qui peuvent faire varier fortement la valeur d'une entreprise. Ces méthodes doivent donc être utilisées à bon escient afin de déterminer une fourchette de prix dans laquelle la négociation peut avoir lieu. Nous n'omettons pas de préciser que la valeur du bien varie également selon le mode de cession : vente du fonds de commerce ou vente des actions de la société. Dans le cas d'une vente de titres, on distingue généralement deux approches.

* Un certain nombre de méthodes de valorisation vous seront par ailleurs présentées dans le prochain numéro d'Entreprendre aujourd'hui.

1. L'approche patrimoniale :
l'actif net corrigé

En simplifiant, on peut obtenir cette valeur en partant des fonds propres de l'entreprise et en y ajoutant quelques corrections qui ne sont pas reprises dans le bilan annuel : les plus-values et moins-values latentes. Les plus-values concernent généralement l'immobilier, les équipements et parfois le stock dont la valeur est souvent supérieure à celle mentionnée dans le bilan de l'entreprise. Du côté des moins-values, on tient compte, par exemple, de certaines créances douteuses ou de dettes latentes (fiscales, sociales...). La méthode de l'actif net est assez simple, mais elle ne tient pas compte de la ren-

tabilité de l'entreprise. A peu de choses près, il s'agit de la valeur de liquidation de l'entreprise que l'on obtiendrait après avoir réalisé tous les actifs et remboursé toutes les dettes de l'entreprise.

Exemple :

Voici le bilan simplifié d'une entreprise fictive du secteur des fabrications métalliques. Après corrections, il se dégage une plus-value latente de 150.000 euros : actif (160.000 euros) - passif (10.000 euros). Cette somme, déduction faite d'un impôt latent (34 %), est ajoutée aux fonds propres de départ. Ce qui donne un actif net corrigé de 580.000 euros (480.000 euros + 66 % de 150.000 euros).

Société LABELAFER : bilan					
Actifs	Bilan	Corrections	Passifs	Bilan	Corrections
Actifs immobilisés	285.000		Fonds propres	480.000	
- terrains et bâtiments	35.000	150.000	- capital	200.000	
- équipements	200.000	25.000	- réserves	30.000	
- titres	50.000	-25.000	- bénéfice reporté	250.000	
Actifs circulants	945.000		Dettes	750.000	
- stocks	470.000	25.000	- financières LT	240.000	
- créances commerciales	425.000	-15.000	- financières CT	60.000	
- disponible	50.000		- commerciales	450.000	10.000
Total	1.230.000	160.000	Total	1.230.000	10.000

2. L'approche de rendement :
une multitude de méthodes

Une autre manière de déterminer la valeur de l'entreprise consiste à faire l'addition des profits qu'elle va générer dans le futur. Il faut pour cela établir le business plan de l'entreprise pour les cinq à dix années à venir et actualiser les cash-flows prévisionnels pour en déterminer la valeur actuelle. Tout un programme! Vu la difficulté de prévoir les profits à venir, on utilise donc généralement les profits du passé en faisant l'hypothèse qu'ils

se reproduiront... dans le futur! On voit donc tous les aléas que peuvent générer de telles approches si les hypothèses sur lesquelles elles reposent ne sont pas réalistes.

Exemple :

Voici le compte de résultat simplifié de la même entreprise fictive. Nous nous limiterons ici à deux calculs simples qui permettent de comprendre la logique des méthodes basées sur le rendement.

Société LABELAFER		en euros	
Chiffre d'affaires	2.500.000		
Achats de biens et services	2.100.000		
Marge brute	400.000		
Frais de personnel	150.000		
Amortissements	110.000		
Résultat d'exploitation	140.000		
		Cash flow brut d'exploitation (EBITDA)	250.000
Charges financières	-10.000		
Bénéfice avant impôt	130.000		
		Cash flow brut	240.000
Impôts	40.000		
Bénéfice après impôt	90.000		
		Cash flow net	200.000

Le diagnostic préparatoire
à une transmission d'entrepriseUn service proposé
par la Chambre de commerce

Vous souhaitez céder votre entreprise prochainement? La Chambre de Commerce, aidé du Feder et de la Région wallonne dans le cadre des projets Interreg, vous propose un diagnostic personnalisé destiné à préparer votre projet de cession.

Portée du diagnostic

- Analyse financière et évaluation de votre entreprise selon les différentes approches généralement utilisées en matière de cession.
- Analyse de la situation juridique et administrative de votre entreprise.
- Analyse des forces et faiblesses de votre business (positionnement de marché, organisation de l'entreprise, outil de production...).
- Préparation d'un plan d'actions pour céder l'entreprise dans les meilleures conditions.

Question 6 : Est-ce que je serai taxé sur la vente de mon entreprise?

Au préalable, il faut déterminer si la cession de l'entreprise se réalise par une vente de titres ou par une vente du fonds de commerce. Contrairement à la vente d'actions, on notera que la cession du fonds de commerce procure deux avantages aux repreneurs. D'une part, certains éléments du fonds de commerce (immeubles, équipements, goodwill...) peuvent faire l'objet d'un amortissement, et donc d'une déduction fiscale. D'autre part, ceux-ci peuvent aussi servir de garantie à l'emprunt réalisé par le repreneur pour financer la reprise. Ces éléments doivent donc faire partie de la négociation avec le repreneur.

1. S'il s'agit d'une vente de titres

Impôt des sociétés (ISOC) : Si l'actionnaire est une société, la plus-value réalisée sur la vente d'actions n'est pas taxée.

Impôt des personnes physiques (IPP) : Si l'actionnaire est une personne physique, cette plus-value n'est pas taxée non plus, sauf si l'acheteur est un étranger (16,5 %) ou s'il s'agit d'une vente d'actions purement spéculative (33 %).

TVA : La vente d'actions n'est pas soumise à perception de TVA.

Droits d'enregistrement : Si l'on décide d'enregistrer l'acte de cession (pas obligatoire, mais conseillé), un droit fixe de 25 euros est perçu.

2. S'il s'agit d'une vente de fonds de commerce

Impôt des sociétés (ISOC) : Si l'activité est exercée en société, la plus-value réalisée sur la vente des actifs constituant le fonds de commerce est soumise à l'ISOC (+/- 34 %). Ensuite, une taxation de 10 % est appliquée sur le boni réalisé au moment de la liquidation de la société.

Impôt des personnes physiques (IPP) :

Si l'activité est exercée en personne physique, la plus-value réalisée sur la vente des actifs constituant le fonds de commerce entre également dans la base imposable du cédant.

TVA : Si le cédant et le repreneur sont tous deux assujettis à la TVA, aucune TVA n'est perçue sur la vente du fonds de commerce.

Droits d'enregistrement : Seul les immeubles qui font partie du fonds de commerce sont soumis à un droit d'enregistrement de 12,5 %. Ces droits seront payés par le repreneur, ils viennent donc s'ajouter au prix de vente et 0,2 % sur la cession d'un bail.

- Calcul 1 : la société réalise un cash-flow net (bénéfice net + amortissements) de 200.000 euros par an. Si l'on fait l'hypothèse que les cash-flows se maintiendront à ce niveau pendant les sept prochaines années et qu'on les actualise à un taux de 10 %, on obtient une valeur de 973.684 euros*.

- Calcul 2 : la même société réalise un cash-flow brut d'exploitation - appelé aussi EBITDA (bénéfice d'exploitation + amortissements) - de 250.000 euros par an. Si on applique le même multiple que celui observé entre la valeur boursière et l'EBITDA de sociétés situées dans le même secteur (généralement entre trois et cinq), on obtient une valeur entre 750.000 et 1.250.000 euros.

Si la valeur obtenue en utilisant ces méthodes est supérieure à celle de l'actif net corrigé - ce qui est le cas dans notre exemple -, on parle alors de «goodwill». Il s'agit d'une valeur immatérielle qui peut se justifier par la position de marché de l'entreprise, la qualité de son organisation, le savoir-faire de son équipe...

*Dans le cadre de cet exemple, le coefficient d'actualisation $An = \sum_{i=1}^7 \frac{1}{(1 + 10\%)^i} = 4,8684$.

Pour obtenir la valeur actualisée :
VA = An * 200.000 ou recopier la formule Excel qui suit :
=-VA(10%;7;1;;0)*200000

RÉUSSIR SA TRANSMISSION

NOS DIX CONSEILS

- 1 Donnez un avenir à votre société.**
L'acheteur n'est pas intéressé par votre passé ou votre «trésor de guerre». Il cherche une affaire qui générera des rendements dans le futur.
- 2 Soignez les comptes de votre société.**
Ceux-ci doivent rendre l'image la plus fidèle de votre activité. Tout ce qui est «hors-bilan» est difficile à valoriser et à négocier.
- 3 Faites réaliser une évaluation objective de votre société.** Rien ne sert de «tirer sur toutes les ficelles». Il faut un juste équilibre entre la valeur de l'entreprise et sa rentabilité. Sans quoi, aucun acheteur n'arrivera à financer la reprise...
- 4 Rendez-vous (presque) inutile dans l'entreprise.** Une entreprise qui repose entièrement sur vos épaules (où vous êtes maître du réseau commercial, où vous êtes le seul à comprendre la technique...) perd toute sa valeur le jour où vous partez.
- 5 Enregistrez vos marques et vos brevets.** C'est un atout commercial qui intéresse beaucoup d'acheteurs.
- 6 Formalisez vos accords commerciaux.** Si les accords que vous avez avec vos clients et vos fournisseurs sont sous contrats, l'acheteur aura moins de craintes de les voir disparaître le jour où il reprendra votre entreprise.
- 7 Allégez au maximum le volet immobilier de votre entreprise.** L'acheteur est plus intéressé par l'activité de votre entreprise que par son patrimoine immobilier. La valeur de l'immobilier rend souvent le prix de l'entreprise inabordable.
- 8 Veillez à être en conformité sur un maximum d'aspects réglementaires.** Un acheteur confronté à des problèmes d'environnement, de sécurité, de douanes et accises ou tout simplement d'autorisation d'exploiter passera rapidement son chemin.
- 9 Soyez patient et courtois avec l'acheteur.** Il est parfois difficile d'entendre l'argumentaire d'un acheteur lorsque l'objet de la vente est le fruit du travail d'une vie. Préparez également soigneusement la première visite de l'entreprise.
- 10 Anticipez! Anticipez! Anticipez!** Le temps de préparation de l'entreprise ajouté au temps de recherche d'un acquéreur peut parfois prendre trois à cinq ans.

Question 7 : A qui vendre mon entreprise?

Pour répondre à cette question, il faut s'interroger sur le repreneur lui-même. En se demandant qui a un intérêt à reprendre l'entreprise, on perçoit d'emblée quels pourraient être les éventuels repreneurs. Bien sûr, il n'y a aucun chemin obligé, et pas davantage de partenaires incontournables, mais voici quand même une palette supposée complète de potentiels candidats généralement identifiés dans les starting-blocks en pareilles situations.

- un confrère ou un concurrent : pour une entreprise située dans le même secteur, acheter un confrère permet de faire l'acquisition soit d'une nouvelle clientèle, soit d'un nouveau produit. Dans ce cas, ce sont des raisons commerciales qui motivent la reprise;
- un client ou un fournisseur : pour eux, la reprise d'une entreprise permet de

sécuriser une source d'approvisionnement (intégration amont) ou de distribution (intégration aval);

- un ou plusieurs salariés : ils connaissent bien l'entreprise et ont confiance dans les potentialités du produit. Dans ce cas, on parle de Management Buy Out (MBO);
- un ou plusieurs particuliers : souvent, il s'agit de cadres ou employés qui connaissent ou travaillent dans le secteur et qui souhaitent gérer leur propre affaire. Dans ce cas, on parle de «Management Buy In» (MBI);
- Un investisseur financier : ce sont généralement des fonds d'investissement, ou des investisseurs privés, qui ne souhaitent pas toujours s'impliquer dans le management de l'entreprise. Dans ce cas, ils placent un gestionnaire à la tête

de l'entreprise ou, parfois, proposent au chef d'entreprise de rester encore quelques années à la direction le temps de consolider leur investissement.

Pour beaucoup de cédants, la recherche d'un repreneur est souvent la démarche qui prend le plus de temps et qui reste la plus aléatoire. Pour réussir cette étape, il est important de bien cibler les recherches et de structurer l'approche comme s'il s'agissait de prospecter de nouveaux marchés. Si besoin, de telles démarches peuvent même être confiées à un intermédiaire spécialisé de manière à préserver un certain anonymat et éviter des situations en porte-à-faux vis-à-vis de l'entourage professionnel du patron s'engageant dans un processus de cession.

Soyez «branché» sur la transmission

- **MBO (Management Buy Out)** : désigne le rachat d'une société par ses salariés.
- **MBI (Management Buy In)** : désigne le rachat d'une société par une équipe de salariés externes à l'entreprise.
- **BIMBO (Buy In Management Buy Out)** : désigne le rachat d'une société par une équipe composée à la fois de cadres internes et externes à l'entreprise.
- **LBO (Leverage Buy Out)** : désigne le rachat d'une société en faisant appel à un endettement très important (capitaux à risque...). Cette opération permet de compléter les fonds propres du repreneur et d'augmenter ainsi son levier de financement via la constitution d'une holding devant servir au rachat.
- **LMBO / LMBI** : contractions des abréviations précédentes qui désignent le rachat d'une société par ses cadres (LMBO) ou par des cadres externes (LMBI) financée en partie par des capitaux à risque.
- **Société holding** : désigne la société créée par le repreneur et ses associés qui est le réceptacle des financements de la reprise et qui acquiert les titres de la société cédée. Signalons qu'une holding peut être indifféremment une société civile ou de capitaux.
- **Business Angel** : désigne un intervenant extérieur qui complète les fonds propres du repreneur en devenant ainsi co-actionnaire de la société. Cet intervenant peut, ou non, s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. Les fonds qu'il amène sont également appelés «private equity».
- **Dette senior/junior** : désigne la partie principale (senior) ou secondaire (junior) du financement bancaire mobilisé dans le cadre d'une reprise.
- **Dette mezzanine** : désigne un financement à mi-chemin entre les fonds propres et l'emprunt bancaire classique et dont le remboursement intervient après les dettes senior et junior.
- **Goodwill** : désigne l'écart entre la valeur de l'actif net corrigé et la valeur de rendement de l'entreprise. Si cet écart est négatif, on parle aussi de «badwill». Il s'agit d'une valeur immatérielle qui repose sur la capacité de l'entreprise à générer des rendements futurs : une clientèle fidèle, un personnel de qualité, une marque propre, un brevet, une localisation stratégique... Sur le plan fiscal, le goodwill équivaut à la somme des bénéfices nets des quatre dernières années.
- **Earn out** : désigne la partie du prix de vente qui est variable et dont le paiement est conditionné à la réalisation de certains paramètres (ex. : maintien du chiffre d'affaires sur trois ans).
- **Crédit-vendeur** : désigne la partie du prix dont le paiement est différé dans le temps. Cette marque de confiance du cédant a souvent l'avantage de rassurer le repreneur et les financiers qui participent à l'opération.
- **Data room** : pièce dans laquelle sont regroupées les informations mises confidentiellement à disposition repreneur.
- **Due diligence** : désigne l'audit qui est réalisé par le repreneur en vue de finaliser son offre de prix.

Question 8 : Quelles sont les précautions à prendre sur le plan juridique?

Sans alourdir outre mesure la cession de l'entreprise, il est important de respecter certains formalismes qui permettent de limiter les risques d'une telle opération.

- **Le mandat de cession** : si décision est prise de confier la vente à un professionnel de la cession, il est important de lui confier un mandat de courtage en bonne et due forme qui fixe notamment: le montant de sa commission, le prix minimum de cession, la durée du mandat confié, l'exclusivité ou non des recherches, les règles de confidentialité...
- **L'engagement de confidentialité** : lorsqu'un amateur va s'intéresser à l'entreprise, il va falloir lui donner un certain

nombre d'informations confidentielles. Préalablement à la fourniture de ces informations, il est nécessaire de lui demander de s'engager par écrit sur le respect de la confidentialité desdites informations.

- **La lettre d'intention (appelée aussi «offre non-liante»)** : si un acheteur se montre intéressé par l'entreprise, il est indispensable de lui demander de confirmer ses intentions par écrit (l'objet de la reprise, le prix proposé, un timing, le respect de la confidentialité...). Ce document est indispensable avant d'autoriser l'acheteur à réaliser des investigations dans l'entreprise (rencontre avec le personnel, audit des comptes...).

- **Le contrat de cession** : il s'agit de l'acte de vente de l'entreprise. Il diffère selon qu'il s'agit d'une cession de fonds de commerce ou d'une cession de titres. On y retrouve, entre autres, les clauses suivantes : l'objet de la vente, le prix de la transaction, les modalités de paiement, les conditions suspensives (ex.: l'obtention d'un financement), l'engagement de non-concurrence, les garanties de passifs... Dans le cas d'une vente de fonds de commerce, le cédant est également tenu d'apporter la preuve à l'acheteur de l'absence de dettes vis-à-vis de l'ONSS, de la TVA et du fisc. Sans quoi, il sera tenu solidairement responsable des dettes passées de la société.

LES 10 ÉTAPES D'UNE CESSIION D'ENTREPRISE

1 Vouloir et pouvoir vendre

Sans réelle volonté de vendre, il est préférable de ne pas se lancer dans l'opération. Céder son entreprise est une décision qui mérite réflexion et à laquelle l'entourage familial doit être associé. Il est capital de vérifier ensuite que votre régime matrimonial et les statuts de votre société vous autorisent bien à vendre seul votre entreprise.

2 Evaluer l'entreprise

La valeur d'une entreprise est différente de son prix. Mais, sans une fourchette de valeur, il est difficile d'entamer des discussions sur le prix. Il existe plusieurs méthodes pour approcher cette valeur théorique. Ensuite, il est important de construire un argumentaire qui justifie le prix demandé et de neutraliser les éléments qui peuvent compromettre ce prix.

3 Réaliser un dossier de présentation de l'entreprise (Memorandum)

En quelques pages, ce document doit pouvoir donner une image claire et précise de l'entreprise à céder. Avant de visiter l'entreprise et de l'analyser plus en profondeur, l'acheteur potentiel doit avoir un aperçu de ses différentes facettes (commerciale, industrielle, financière, organisationnelle...).

4 Identifier et contacter des repreneurs potentiels

Si l'acheteur ne se présente pas spontanément, il faut pouvoir l'approcher et le séduire, comme un client. Plusieurs canaux existent pour identifier de potentiels acheteurs. Au sein de l'entreprise (employés et

actionnaires), dans son réseau commercial (clients, fournisseurs, concurrents, confrères), auprès d'investisseurs (fonds, particuliers...), les pistes sont nombreuses. Pour éviter de chercher tous azimuts - au risque de répandre inutilement l'information que l'entreprise est à vendre - il est nécessaire de cibler les recherches et d'approcher les cibles avec discrétion et doigté.

5 Faire visiter l'entreprise

Lorsque l'acheteur potentiel a pris connaissance du dossier de présentation de l'entreprise, il sollicitera généralement une première visite et un entretien plus approfondi. Ce rendez-vous est crucial. Le cédant potentiel n'aura pas deux chances de faire bonne impression. Attention, toutefois, une certaine prudence paraît nécessaire dès ce moment pour maintenir la confidentialité au sein de l'entreprise.

6 Négocier le prix

Sur base du memorandum, de la visite de l'entreprise et des informations complémentaires données, l'acheteur doit pouvoir avancer un premier prix. Celui-ci est généralement formulé sous réserve des résultats de l'audit de due diligence.

7 Programmer l'audit d'acquisition (due diligence)

Dès qu'il y a accord sur un montant - mais pas avant - le cédant peut autoriser le repreneur à auditer la société. Pour éviter tout débordement, il est important de bien déterminer auparavant le périmètre de cet audit ainsi que son agenda.

8 Négocier la convention de cession

Lorsque le contenu et le prix de la cession ont été déterminés, il reste encore à négocier les modalités de la transaction (garanties à donner, modalités de paiement, accompagnement par le vendeur...) et les couler dans un contrat en béton.

9 Percevoir le prix de la vente

Le paiement du prix se fait généralement lors de la signature de la convention par chèque bancaire certifié. Il se peut également qu'une partie du prix soit soumise à conditions (ex. le maintien du chiffre d'affaires) et son paiement différé dans le temps. Il est important de réduire au maximum cette partie variable et de bien suivre les échéances de paiement.

10 Trouver une nouvelle occupation

Le repreneur souhaite souvent se faire accompagner du vendeur pendant un certain temps. Généralement, il est conseillé de ne pas prolonger cette période au-delà de six mois. En effet, s'il peut être utile de passer la main en douceur, il est aussi important de pouvoir décrocher. C'est alors l'occasion d'aménager sa villa en Espagne, de perfectionner sa technique au golf ou ... d'épauler un jeune entrepreneur qui lance sa propre affaire. Il convient donc d'initier un processus de cession suffisamment tôt, car les étapes sont multiples. En général, les professionnels estiment qu'une telle opération prend de un à trois ans entre l'idée de départ et la conclusion de la vente.

Question 9 : Que dois-je faire vis-à-vis de mon personnel ?

• Du point de vue légal...

Lorsque la transmission de l'entreprise se réalise via une cession de titres : l'actionnariat change, mais l'employeur ne change pas puisqu'il s'agit toujours de la même société. Dans ce cas, tous les engagements que la société avait pris à l'égard de ses travailleurs sont maintenus. Lorsqu'il s'agit d'une vente de fonds de commerce : l'employeur change et les engagements pris par la société du cédant doivent être transférés vers la société du repreneur. Une convention collective de travail, nationale et interprofessionnelle (n° 32 bis), prévoit le transfert automatique de tous les engagements pris.

• Du point de vue humain...

La communication au sein de l'entreprise doit être mûrement réfléchie. Qui mettre dans la confiance? Que faire en cas de fuites? Quand annoncer la reprise? Autant de questions qui taraudent le capitaine, parce qu'elles impliquent directement chaque matelot... Il n'y a pourtant pas de règle en cette matière. La communication dépend du mode de gestion et de la culture propre à chaque entreprise. Et il n'y a pas de formule idéale! Certains en parleront d'emblée à leur personnel, alors que d'autres n'annonceront la nouvelle que le lendemain de la signature de la convention. La qualité de la gestion des

ressources humaines a également un prix. Si les heures supplémentaires sont payées en noir, s'il existe des «brebis galleuses» ou si l'entreprise fait face à une vague de prépensions, le repreneur risque de demander une réduction du prix ou exigera que certains de ces problèmes soient réglés préalablement à la reprise.

Question 10 : Qui peut m'aider?

La transmission d'entreprise est un passage très complexe. Le choix des intervenants dans ce domaine l'est tout autant. Sans être exhaustif, nous avons identifié les principaux :

• Les comptables et réviseurs d'entreprises :

Ce sont souvent les premiers intervenants à qui l'on s'adresse pour obtenir une évaluation financière de l'entreprise. Certains accompagnent le cédant dans les négociations avec le repreneur.

• Les Chambres de commerce :

Leurs missions sont larges. Si certaines disposent d'un service «Transmission d'entreprises», elles sont capables d'accompagner le cédant ou le repreneur dans la démarche. Ceci passe d'un check-up de la situation jusqu'à la réalisation d'audits et de missions d'expertises (financière, environnementale, juridique...). Elles disposent et animent, en outre, une bourse transfrontalière de cédants et repreneurs.

• Les syndicats professionnels :

L'Union des Classes Moyennes (UCM) et les fédérations professionnelles peuvent vous informer sur les spécificités de votre secteur en matière de cession d'entreprises. Certaines antennes de l'UCM proposent un accompagnement du cédant lorsqu'il s'agit de commerçants ou de petites entreprises.

• Les cabinets de courtage spécialisés :

Quelques cabinets sont spécialisés dans la vente d'entreprises et le conseil en ces-

sion et reprise. Leurs missions consistent à se charger de tout ou partie des démarches (valorisation, recherche d'acquéreurs, conseils juridiques et fiscaux). Ils disposent d'un carnet d'adresses d'acheteurs potentiels et se rémunèrent généralement au travers d'un pourcentage sur le prix de vente.

• **Les annonceurs publicitaires :** Il existe quelques revues et sites Internet spécialisés dans la vente de sociétés et de fonds de commerce. Notons également que certains quotidiens disposent d'une rubrique «affaires à céder», tout comme les revues de certaines fédérations professionnelles.

• **Les agents immobiliers :** La vente de fonds de commerce requiert un agrément spécifique de l'Institut Professionnel des agents Immobiliers (IPI). Certaines agences offrent donc ce service en complément de leurs activités de vente et location d'immobilier.

• **Les banques :** Certaines banques disposent d'un service spécialisé en «fusions, cessions et acquisitions». Tout comme les cabinets spécialisés, elles peuvent se charger de tout ou partie des démarches de vente d'une société. En outre, toutes les banques proposent des formules de financement pour le rachat de sociétés.

• **Les avocats et les notaires :** ils interviennent souvent au moment de la négociation pour établir les documents juridiques évoqués ci-dessus, tout particulièrement l'acte de vente.

• **Les sociétés de capital à risque :** Il s'agit de sociétés, soit purement privées, soit mixtes privé/public (ex. les invests). Elles interviennent dans le financement de la reprise, soit en capital, soit sous forme de prêts. Certaines réalisent elles-mêmes le rachat de sociétés dans la perspective d'une revente avec plus-values.

• **La Sowalfin et le Fonds de participation :** Ce sont deux organismes publics qui proposent, entre autres, des prêts à taux réduit et sans garantie (prêts subordonnés) dans le cadre de transmissions d'entreprises. La Sowalfin intervient également en garantie de prêts bancaires classiques.

Tabou...

A l'appui de ce qui précède, il nous est permis d'affirmer que la cession d'une entreprise est une opération très délicate. Dans les faits, il s'agit même souvent de la dernière décision stratégique du chef d'entreprise. Hélas, il s'avère tout aussi souvent que ce sujet reste un tabou. C'est regrettable, car non seulement le passage est inéluctable mais il nécessite surtout une préparation et parfois un encadrement. Un conseil, parlez-en à votre Chambre de commerce ainsi qu'à quelques personnes de confiance pour faire mûrir l'idée. Ensuite, tout naturellement, viendra ce qu'il est permis de nommer le temps de l'action...

Une transmission, ça se prépare...

Le plan d'affaires (business plan)

Nous pensons qu'une transmission se prépare! Beaucoup trop d'entreprises ferment faute de préparation, faute de transition planifiée. Certains entrepreneurs, dont le métier ne touche ni à l'industrie, ni au commerce, sont parfois surpris «d'apprendre» que leur outil de production représente une valeur financière qu'il est possible de concrétiser. Les repreneurs (ou créateurs), eux aussi, sont confrontés à la nécessité de vendre leur projet à leur conjoint, à leur famille ou à une banque... sérieusement et méticuleusement. Parfois, par le biais d'un dossier de travail, il conviendra de réaliser un support pour favoriser la vente ou, d'autre fois, il s'agira de convaincre de l'intérêt de reprendre un existant plutôt que de se lancer dans une création. Embarqués dans le même bateau, si ce n'est que chacun y a bien sûr des inté-

rêts diamétralement opposés, cédant et repreneur se rejoignent souvent dans leur approche de ce qu'est l'entreprise. En tout cas, nul ne peut nier que leurs visions se rencontrent sur certains points bien précis. Et si l'un cherche à vendre le plus cher possible un outil de travail qu'il a façonné de toutes ses attentions, l'autre n'aspire qu'à s'en «emparer» au meilleur prix! Là derrière, inévitablement, l'idée d'une plus-value maximale jaillit comme l'eau d'une source bien-faitrice. Et, tout compte fait, s'il est évident que le créateur de société a un besoin impérieux d'appuyer sa démarche par la rédaction d'un plan d'affaires, il en découle qu'il n'est pas tout à fait sot pour le cédant et le repreneur d'y recourir à leur tour.

TRANSMISSIONS FAMILIALES RÉUSSIES DES PISTES ÉVOCATRICES...

1. Acquisition de compétences

Le père approche de la soixantaine et est menuisier en bâtiment depuis une vingtaine d'années, il travaille à son propre compte. Son fils a créé sa propre entreprise, il s'est spécialisé en aménagements extérieurs et/ou exploitation forestière. Ensemble, ils décident de créer une SPRL regroupant l'essentiel de leurs activités respectives. C'est une approche gagnante pour les deux parties. D'une part, le père apporte ses compétences professionnelles et peut, à terme, ralentir de façon progressive son activité personnelle. D'autre part, le fils acquiert les compétences de chef d'entreprise et de menuisier en douceur.

2. Regroupement d'activités

Le père, en pleine force de l'âge, est ardoisier-zingueur. Le fils a obtenu les diplômes de menuisier. Ils forment une société qui regroupe l'ensemble des compétences tout en assurant la transmission à terme de l'entreprise du père.

3. Création d'une nouvelle entité

Les parents gèrent une entreprise spécialisée dans les aménagements extérieurs. Les enfants travaillent dans l'entreprise pour acquérir toute l'expérience possible. Dans un second temps, les fils créent leur propre société. À terme, toute l'activité commerciale sera exercée par la société des fils; l'entreprise des parents devient une société destinée à gérer le patrimoine immobilier. Les parents s'assurent ainsi un complément de revenus pour leur pension.

Similitudes!

Pour nous, il est donc établi que la vision du cédant et celle du repreneur comportent une série de similitudes. Parmi celles-ci, signalons d'emblée le besoin d'une vision - prévision de résultats sur plusieurs années (généralement comprises entre trois et cinq ans). L'un ayant pour intérêt une mise en avant de résultats florissants et, l'autre, après la reprise,... le même intérêt. Si la rédaction d'un tel document, encore appelé business plan peut se faire auprès de prestataires extérieurs (comme votre Chambre de commerce, un expert-comptable...), rappelons tout de même qu'il vous appartient de vous approprier ledit plan. Il s'agit de votre vision, de vos investissements et de votre responsabilité en fin de compte. Une évidence qui tient au fait que cet outil de pilotage dans le temps n'est pas simplement fait pour remplir une étagère. Parlant du cédant, il faut garder à l'esprit que celui-ci engage sa responsabilité si l'étude est actée dans la cession. Quant au repreneur, il engage son avenir immédiat sur les réalités qui émanent du plan en question...

Pilotage méthodologique

Ces deux approches supposent au départ une réflexion visant à établir le bien fondé des intentions, avouées ou supposées, des parties. En l'espèce, il faut conseiller à l'une comme à

l'autre d'étudier méthodologiquement leur argumentation et le pilotage de la transaction. Et si les chapitres ne sont pas forcément les mêmes selon que l'on se coiffe de l'une ou l'autre des casquettes, ils devraient tout de même comporter un certain nombre d'axes communs. Evidemment, chacun comprendra que de tels développements ne concernent qu'à moindre effet les transmissions familiales (où d'autres intérêts entrent en ligne de compte), les cas particuliers d'un repreneur minoritaire/investisseur...

Qu'est-ce qu'un business plan?

Selon la taille de l'entreprise et/ou la créativité de l'entrepreneur, il peut simplement s'agir d'une dizaine de pages. Evidemment, la complexité de la structure n'est pas sans rapport avec la taille du document. Ainsi, on ne s'étonnera pas que le modèle atteigne deux cents pages au sein de certaines multinationales. Dans les faits, il ne s'agit toutefois de rien d'autre que d'un prévisionnel des rentrées et des sorties étalé dans le temps. Certains d'entre vous, comme Monsieur Jourdain dans «Le Bourgeois Gentilhomme», font même certainement des business plans sans le savoir. C'est le cas, par exemple, dans le cadre strictement familial, lorsque l'un des conjoints décide de coucher par écrit, sur un vulgaire cahier à spirales ou sur un programme informatique, les prévisions de son budget à venir. Pour ce faire, il peut s'aider d'un tableau à double entrée reprenant, en abscisses, les postes de

rentrées (salaires, rentes...) et de sorties (loyer, électricité...), alors qu'en ordonnées sont placés les montants mensuels correspondants. Une partie du travail est donc déjà en route...

Pourquoi faire un business plan?

Qui d'entre nous conduirait les yeux fermés? Personne, c'est évident. Au-delà même de l'aspect réglementaire, il faut admettre que cela n'a pas de sens et que c'est dangereux! Pourtant, les spécialistes rappellent couramment que 80 % des faillites sont dues à une mauvaise gestion. Et loin de nous toute envie de donner des leçons, loin de nous l'outrecuidance d'affirmer qu'un business plan aurait solutionné les choses... Simplement, il est incontestable que la gestion d'une entreprise repose aussi sur un suivi d'indicateurs, de tableaux de bords et de ratios.

Méthode

Et plus qu'un document, le business plan est une méthode qui s'adresse autant à l'entrepreneur lui-même qu'à l'ensemble des rouages qui tournent autour de l'entreprise perçue comme un tout. L'entrepreneur s'en sert comme d'un outil de gestion au quotidien : quand on sait où l'on va, quand l'itinéraire est pré-

paré pour partir en vacances, on est plus à même de déterminer où l'on devrait être et où l'on se trouve. Les corrections éventuelles sont alors plus faciles à opérer dans le cadre d'un suivi que face à l'inéluctable. Mais c'est aussi un moyen pour les autres de mesurer l'entreprise avec une certaine objectivité. Dans les négociations avec les banques, les investisseurs, les fournisseurs ou les clients, il est toujours plus facile d'appuyer ses demandes ou décisions de certains documents probants et réfléchis. Certes, un plan d'affaires n'est qu'une prévision. Pas une science exacte! Mais, c'est aussi une direction tracée et formalisée. Et qu'importe si chaque idée doit toujours être vendue par delà, un tel outil facilite nécessairement la tâche.

Un business plan à la loupe...

Un business plan est différent d'une société à l'autre puisque aucune entreprise, et aucun entrepreneur, ne ressemble à une autre. Et si aucune structure n'est imposée, il est cependant préférable de présenter un schéma défini reflétant la cohérence du projet de cession ou de

reprise. Nous avons tous une formation de base, ou des préférences, sur tel ou tel aspect (le commercial, la gestion, le marketing...). Ce n'est pourtant pas pour ça qu'il faut bâcler le reste. Un chef d'entreprise doit être multi-casquettes. C'est souvent entendu, parfois compris, mais c'est aussi peu réalisable avec la croissance de l'entreprise. La mise en place de visibilité est un compromis indispensable pour diriger. Et, attention à en garantir la confidentialité! Il n'est ainsi pas vraiment nécessaire de le publier sur Internet, puisque c'est quelque part une recette de cuisine. C'est un mélange d'ingrédients et de savoir faire.

Les différents chapitres possibles

Nous vous invitons à réfléchir à notre découpe. Elle vaut ce qu'elle vaut, bien sûr, nous la définissons comme suit :

1. **Un «Executive summary»** : c'est en gros le résumé complet de l'activité. Il doit être clair et précis. Bien qu'il soit plus aisé de le mettre en forme à l'issue de la rédaction du business plan, on insiste forcément pour le présenter en premier lieu.
2. **Description des produits ou services** : cette partie doit tenir compte des forces et faiblesses de l'entreprise (éventuelle possession de brevet/propriété intellectuelle). Il s'agit d'éviter de noyer le profane. Il est important d'être compréhensible. D'une manière générale, il ne faut pas se tromper sur les lecteurs à qui l'on destine le document (ce ne sont pas des scientifiques ou des techniciens avides de connaissances pointues, mais plutôt des investisseurs et des chefs d'entreprises...).
3. **Une analyse du marché** : il y a des repères à donner, notamment le positionnement face à la concurrence. Si c'est un nouveau marché, il faut pouvoir se situer face à ce qui existe de plus proche avant de présenter les écarts. Ensuite, il est possible de décrire l'utilité des produits ou services proposés par rapport à la demande existante ou à générer.
4. **L'organisation de la structure** : il s'agit de décrire les facteurs pouvant influencer la valorisation de l'entreprise (les ressources humaines, par exemple) et communiquer sur leur valeur. Il est toujours plus rassurant de constater qu'une entreprise ne tient pas debout sur la seule compétence d'un patron-cédant. On trouvera donc, qui sait, une description des moyens nécessaires pour produire (les locaux, les

DÉFINITIONS

■ La PME répond aux critères suivants :

- Effectif en personnel inférieur à deux cent cinquante salariés.
- Chiffre d'affaires inférieur à cinquante millions d'euros, ou total de bilan inférieur à quarante trois millions d'euros.
- Respect de l'indépendance financière, c'est-à-dire qu'elle n'est pas détenue à 25 % ou plus du capital ou des droits de vote par une ou plusieurs entreprises ne répondant pas à la définition de la PME. Ce seuil peut être dépassé si la PME est détenue par des sociétés publiques de participation, des sociétés de capital à risque ou des investisseurs institutionnels, y compris des fonds de développement régional ou des institutions universitaires et à condition qu'ils n'exercent aucun contrôle ni à titre individuel ni conjointement. De même, s'il résulte de la dispersion du capital qu'il

est impossible de savoir qui le détient et que la PME déclare qu'elle peut présumer ne pas être détenue à 25 % ou plus par une ou plusieurs entreprises ne répondant pas à la définition précisée ci-dessus.

■ La petite entreprise est une PME qui répond aux critères suivants :

- Effectif en personnel inférieur à cinquante salariés.
- Chiffre d'affaires, ou total du bilan, inférieur à dix millions d'euros.
- le respect de l'indépendance financière y est assuré.

■ La très petite entreprise (micro entreprise) est une PME qui répond aux critères suivants :

- Effectif en personnel inférieur à dix salariés.
- Chiffre d'affaires, ou total de bilan, inférieur à deux millions d'euros.

véhicules...); les choix réalisés : sous-traitance ou intégration et les raisons en terme d'avantages et donc de coûts. Ensuite, une description des actions vers l'extérieur : la présence d'un «plan marketing», c'est-à-dire les moyens de toucher les clients.

5. Le plan financier : il permet de fournir, entre autres, deux informations. La première est une image de la rentabilité par rapport aux risques (marché et investissement). C'est un ratio entre un bénéfice et un capital investi. La

Une vision pour convaincre !

seconde, les cash-flows rassurent quant à eux les investisseurs quant aux délais de remboursement de l'investissement. Ils mesurent le résultat net retraité d'éventuelles provisions et des amortissements. C'est la capacité, ou non, à générer un bénéfice (le flux de cash) et la possibilité, ou non, d'obtenir un crédit. Si la rentabilité est bonne ou mauvaise, les cash-flows peuvent être importants ou faibles. Au niveau de la rédaction de cette partie souvent chronophage, et certainement la plus importante en nombre de pages, il est possible de l'approcher suivant un découpage précis.

• **Le compte de résultats prévisionnel**

Il reflète le film, ou la vie, de l'entreprise. Il peut se voir comme un «tableau» à deux colonnes contenant toutes les entrées / sorties au jour le jour. Les charges et les produits étant listés et l'impôt calculé sur le résultat. Dans un premier temps, il convient de déterminer la valeur ajoutée. C'est déterminer la différence entre le prix de vente et le prix de revient valorisé par les quantités vendues. Ce résultat doit être suffisant pour financer, dans un deuxième temps, les autres charges inhérentes à l'entreprise comme les frais généraux (location, électricité...), les salaires, les amortissements des investissements et les charges en intérêts. Il reste alors le résultat courant sur lequel est calculé le montant de l'impôt. L'estimation des ventes futures par rapport à une année passée peut se baser, au niveau d'une analyse qui se voudrait fine, sur une pondération selon des éléments extérieurs tels que : la météo, le poids des jours (le nombre mensuel de samedis qui peuvent rapporter davantage que les lundis; la période des vacances scolaires...). Il est fréquent, lors de créations ou d'investissements importants,

de ne pas rentrer dans ses frais lors du premier exercice comptable. Le tout est de le savoir et de voir combien de temps il est possible et/ou admissible de financer cet état.

• **Le bilan prévisionnel**

Il peut être comparé à une photo reflétant la situation présente au sein de l'entreprise en fin d'exercice. Il est souvent comparé à une balance qui doit perpétuellement être équilibrée entre ses deux plateaux. Plateau de gauche, ce qui reste dans l'entreprise : c'est-à-dire les possessions et le non consommé. Généralement, ce sont les machines, les immeubles, les stocks, la trésorerie et les créances clients, on parle de l'actif. Plateau de droite, ce qui a permis de réaliser l'entreprise et la production. En fait, les apports constitués des fonds propres (le capital libéré) et ce qu'elle doit aux tiers (les crédits, les dettes fournisseurs). On parle du passif.

Il ressort que :

- pour éviter les problèmes de liquidité : il faut que les fonds propres et ceux des tiers (la partie à long terme) soient suffisants pour financer les moyens de production et le stock permanent;
- la deuxième cause de faillite est une insuffisance de fonds propres : ils doivent représenter généralement au moins 20 à 30 % du bilan.

6. Une analyse des risques et opportunités : cette approche a le mérite de rassurer quant à la perception d'une

globalité et la façon d'appréhender le marché. Un cédant pourra faire figurer ici un tableau reprenant la liste des clients (ou principaux clients nominatifs ou avec un compteur séquentiel dans un premier temps) et le chiffre d'affaires généré en ordre décroissant. S'il s'avère que le nombre de clients est important et que le pourcentage du chiffre d'affaires individuel est faible, alors meilleure sera la perception de l'entreprise et sa dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Il est, en effet, rassurant

SOIRÉES CRÉATEURS

Le repreneur potentiel est dans la majorité des cas un créateur d'entreprise. Si vous êtes concerné, nous vous invitons à participer à la soirée d'information «Comment démarrer mon entreprise», chaque deuxième mercredi du mois, à 18h30, dans les locaux de la Chambre de commerce. Vous pourrez suivre les différentes étapes du parcours du créateur et obtenir un certain nombre d'informations techniques qui pourront vous être utiles.

Renseignements : www.ccilux.be

de constater que l'entreprise ne dépend pas d'un unique client qui pourrait la quitter.

7. La rémunération des dirigeants : le fait de lier sa rémunération à la santé de l'entreprise (au moins en partie) permet de rassurer les investisseurs/banques quant à votre engagement avec eux.

Les différentes versions du plan financier

Très souvent, à l'issue d'une première analyse, il est nécessaire de corriger et/ou de faire varier certains paramètres. En effet, chacun comprendra qu'il est toujours agréable d'être optimiste pendant cette première étape de la vie (constitution de l'entreprise). Mais, le démarrage n'est pas toujours aussi rapide que souhaité. C'est pourquoi il est conseillé d'établir plusieurs scénarios dont il convient d'expliquer, en deux ou trois phrases, les hypothèses retenues dans chacun des cas. Comme la possibilité d'être suivi par un très gros client, la mise sur le marché d'un tout nouveau produit...

- scénario optimiste (et non super optimiste) : il faut essayer de se freiner et de rester raisonnable quitte à avoir une bonne surprise;
- scénario pessimiste : si tout ne se passe pas comme prévu;
- scénario intermédiaire : moyen ou médian.

Autres analyses complémentaires possibles

Ici, nous pensons à la détermination du seuil de rentabilité (point mort ou «break-even»), un niveau qui correspond au volume minimum de vente à atteindre pour équilibrer les coûts de la structure. Mais, nous aurions aussi pu penser à l'estimation du volume de la trésorerie nécessaire, un travail qui est à déterminer sur une échelle du temps. Il est possible, voire utile, de se faire conseiller. Un certain nombre d'interlocuteurs sont présents sur le marché.

STATUT SOCIAL

En reprenant une entreprise, le repreneur, qu'il soit gérant d'une SPRL ou fondateur d'une entreprise physique, acquiert le statut social d'indépendant. Dans la majorité des cas, l'administrateur délégué d'une SA également. Pour rappel, en personne physique, le repreneur bénéficiera du statut social à titre principal s'il n'a pas un autre statut pour une autre activité. Si son conjoint l'assiste dans son métier, il bénéficiera du statut de conjoint aidant. En personne morale, le gérant sera soumis au statut social d'indépendant mais, si son conjoint l'assiste, il sera également indépendant et non plus conjoint aidant. Pour rappel, les cotisations sociales sont fixées pour l'année 2006 aux montants suivants :

- **Indépendant à titre principal :**

Le minimum des revenus annuels est de 9.664,59 euros.

Les cotisations sociales s'élèvent à 19,65 % des revenus, jusqu'à 47.203,12 euros.

Le taux est fixé à 14,16 % sur la tranche de revenus compris entre 47.203,12 et 69.567,99 euros.

Si les revenus dépassent 69.567,99 euros, les cotisations se calculent sur ce montant plafonné.

- **Indépendant à titre complémentaire :**

Si le revenu annuel est inférieur à 1.216,97 euros, il ne faut pas payer de cotisation.

Si le revenu annuel est supérieur à 1.216,97 euros, le taux des cotisations s'élève à 19,65 % comme les indépendants à titre principal (cotisation minimale dans ce cas : 59,78 euros par trimestre).

- **Indépendants à l'âge de la pension :**

A partir de 65 ans, un indépendant qui n'a pas encore demandé sa pension paie une cotisation de 19,65 % si le revenu annuel dépasse 2.433,94 euros. Sous ce montant, il est exonéré.

Le bénéficiaire d'une pension paie une cotisation de 14,70 % si le revenu annuel dépasse 2.433,94 euros. Sous ce montant, il est exonéré.

**Cotisations provisoires
en cas de début d'activité**

- **A titre principal :**

Les cotisations provisoires en début d'activité s'élèvent, par trimestre, à :

474,77 euros la première année*

551,38 euros la deuxième année*

624,56 euros la troisième année*

Dès que les revenus sont connus, les cotisations sont rectifiées sur base des taux définis ci-dessus.

- **Conjoint aidant :**

Cotisation obligatoire au même taux que l'activité à titre principal (revenu minimum de 5.059,54 euros). A condition d'être né avant le 1^{er} janvier 1956, la cotisation peut être de 0,79 % des revenus.

* frais administratifs non compris

FORMALITÉS ADMINISTRATIVES

Pour rappel, en cas de transmission d'entreprise comme pour une création ou une modification (pensons, par exemple, à une modification de statuts, à l'élargissement d'activités, changement d'adresse ou de dénomination commerciale...), des formalités administratives sont à effectuer. Le Guichet d'entreprise peut vous faciliter la tâche... Dans tous les cas, il est important de s'informer suffisamment tôt, au moins avant les signatures des actes et/ou des transferts de compétences.

- **Pour la création d'une entreprise personne physique, le Guichet de la CCI peut effectuer toutes les démarches administratives en un seul rendez-vous :** vérification des compétences, immatriculation à la Banque Carrefour des Entreprises, demande d'assujettissement à la TVA, affiliation à une caisse d'assurances sociales pour indépendant, éventuellement affiliation à un secrétariat social, demande d'enregistrement comme entrepreneur ou demande d'autorisation à l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire). Le Guichet d'entreprises peut également y ajouter des facilités pour les relations avec Banksys ou divers partenaires commerciaux. Un simple rendez-vous suffit.
- **Pour la création d'une entreprise personne morale,** après élaboration du plan financier, le dépôt du capital sur un compte bancaire et la signature des statuts chez le notaire, le Guichet de la CCI effectue les démarches administratives comme pour l'entreprise personne physique, en y ajoutant l'affiliation à la caisse d'assurances sociales pour la société.
- **Pour le rachat d'actions,** il faut vérifier, en fonction de la date de création de l'entreprise existante, si elle bénéficie des droits acquis tant pour la gestion que pour les compétences professionnelles.

Contact : Agnès DION, responsable Guichet des CCI
Libramont, 061 29 30 50

Cession d'entreprise et environnement

Une pression en plus...

Les exigences croissantes de la législation en matière d'environnement et les responsabilités pouvant naître du risque environnemental exercent une pression grandissante sur les chefs d'entreprises. Ces derniers ne peuvent plus se permettre de les ignorer sans devoir en supporter les conséquences juridiques et financières. Les opérations d'acquisition n'échappent pas à ces règles. Et l'étendue des risques qu'un repreneur encourt lorsqu'il achète une entreprise peut n'avoir aucun rapport avec son prix ou sa taille. Ces

risques, s'il est difficilement concevable de les éliminer, peuvent néanmoins être considérablement réduits. En outre, le transfert d'entreprise est un des domaines de rencontre du droit de l'environnement et de l'urbanisme avec le droit des sociétés. Une des questions qui se trouvent aux confins des deux matières est la cession des permis d'environnement et d'urbanisme. Du fait qu'ils permettent le maintien de l'activité de l'entreprise, ces permis forment un élément non négligeable du patrimoine de ladite entreprise.

Conseil de prudence : la réalisation d'un audit de l'environnement

Si l'analyse spécifique précédant le rachat d'une entreprise ne se compose que d'une expertise financière, juridique, fiscale et technique, les aspects environnementaux risquent d'être négligés et

les informations précédemment recueillies pourront être tout simplement erronées. Un audit environnemental constitue donc la base d'un processus décisionnel. Il devrait, en tout cas, permettre

de répondre à la question majeure à se poser dans pareil cas de figure. Acheter ou ne pas acheter? Et dans l'affirmative, à quel prix?

Evaluez l'aspect environnemental dans le mirage de certains projets

Faire l'inventaire des activités de l'entreprise et l'évaluation des autorisations

Des implications significatives sur l'environnement peuvent être liées aux activités actuelles et passées de l'entreprise. Autrefois, les autorisations en matière d'exploitation étaient délivrées conformément au Règlement Général sur la Protection du Travail (RGPT). Aujourd'hui, il s'agit du Décret du 11 mars 1999 relatif au permis d'environnement. La réglementation reprend une liste d'installations et d'activités classées nécessitant un permis ou une déclaration environnementale*. Pour le nouvel exploitant, il conviendra de vérifier notamment :

*AGW du 04/07/2002 arrêtant la liste des projets soumis à étude d'incidences et des installations et activités classées

- si le permis est toujours valable;
- si les activités sont toutes couvertes par un permis d'environnement ou par un permis d'exploiter ou une autre autorisation sectorielle (pensons, par exemple, à l'autorisation ministérielle de prise d'eau souterraine);
- si les installations sont conformes aux conditions fixées par le(s) permis existant(s) et aux avis des différents services compétents (SRI, DPA...);
- si les installations ont fait l'objet de contrôle par les autorités et si, le cas échéant, des problèmes sont survenus;
- si la législation a évolué depuis l'obtention du permis.

Un audit de l'environnement vérifie ces points. Des entretiens avec l'exploitant, ou son responsable environnement, permettent d'examiner les problèmes relatifs aux conditions de l'autorisation. On se concentre sur toutes les conditions générales, sectorielles et particulières. Pour ce faire, il est également possible d'avoir recours au registre des plaintes, aux éventuels rapports de la police de l'environnement et aux mesures effectuées par, ou pour, les besoins des diverses instances compétentes en matière d'environnement (comme la Division de l'eau, l'Office wallon des déchets...). Si elles sont disponibles, les études sectorielles peuvent également constituer une aide intéressante. L'octroi de permis d'exploiter ou d'environnement s'accompagne d'une période d'enquête publique et d'avis. Les autorités habilitées à octroyer ces autorisations se voient dans l'obligation de tenir compte d'objections formulées (par des riverains, par exemple) et d'avis défavorables ou conditionnels des instances compétentes en matière d'environnement. Cela peut entraîner des conditions d'autorisation plus sévères. On peut supposer que

dans le cas d'une nouvelle autorisation ou d'une extension future, les intéressés émettront à nouveau des objections ou des avis défavorables. Cela vaut la peine de bien s'interroger sur la reprise d'une entreprise qui n'entretient pas de bonnes relations avec les riverains et/ou avec les instances émettant des avis.

L'impact des activités des entreprises sur l'environnement

L'impact des activités des entreprises, présentes comme passées, sur les différents aspects environnementaux fait l'objet d'une analyse environnementale plus fouillée. Voici, à titre exemplatif, quelques enquêtes ou analyses dont l'impact n'est pas nul en ces matières:

- étude du sol là où les risques de pollution sont importants comme, par exemple, aux alentours d'un réservoir de stockage d'hydrocarbure;
- analyse de la gestion des déchets: existe-t-il un registre des déchets de l'entreprise, les déchets dangereux ont-ils été collectés par un collecteur agréé? Les déclarations semestrielles de détention de déchets dangereux sont-elles réalisées auprès de l'Office wallon des déchets? En fait, des questions fondamentales...;
- les rejets d'eaux usées de l'entreprise sont-ils de type domestique ou industriel? Auquel cas, les normes de rejets sont-elles respectées? Des analyses sont-elles réalisées annuellement? La déclaration annuelle à la taxe est-elle réalisée, la taxe a-t-elle été payée?;
- Quels sont les rejets atmosphériques? Des mesures sont-elles réalisées? Des nuisances olfactives sont-elles perçues? Des poussières sont-elles émises?;
- L'établissement respecte-t-il les normes de bruit (conditions générales d'exploitation)? Une étude a-t-elle été réalisée?

Des riverains se sont-ils déjà plaints?

Les entreprises proactives ont souvent effectué des mesures sans y être légalement contraintes dans l'unique but de connaître leurs émissions et de les combattre avant d'être interpellées par une autorité. Question d'image, de bonne entente avec le voisinage et avec les autorités. Attention, si le décret flamand relatif à l'assainissement des sols impose au propriétaire d'un terrain mis en vente la démonstration préalable du bon état écologique du sol (absence de pollution), le législateur wallon ne soumet pas (encore) la cession d'un terrain à cette obligation, sauf dans le cas particulier de la cession des stations services.

L'identification des dépenses nécessaires en matière d'environnement

Dans le cadre du rachat d'une entreprise, un audit de l'environnement essaie d'évaluer les responsabilités et les coûts découlant de :

- la non conformité par rapport à la législation environnementale: évaluation du coût de la mise en conformité de l'établissement, cela s'entend de la demande de permis d'environnement à la mise en place d'une technique permettant de respecter des conditions d'exploitation, comme l'implantation d'une station d'épuration ou la réalisation d'insonorisation de certaines installations trop bruyantes;
- la nature et l'étendue d'une conta-

mination environnementale connue. Exemple : le dépôt illégal de déchets ou la fuite d'une citerne d'hydrocarbure. Quels pourraient être ici les coûts d'assainissement? ;

- les autres zones de risques environnementaux, comme les coûts d'amélioration, l'ajout d'un système de filtration plus performant...

En outre, il faut également identifier les passifs «latents» en matière d'environnement. A savoir, par exemple, une autorisation qui arrivera bientôt à terme, des réactions négatives de la part des riverains, une situation défavorable sur le plan de l'aménagement du territoire. Le candidat à l'achat d'une entreprise doit vérifier le zonage au plan de secteur et

Un réseau de transmission transfrontalier Et pourquoi ne pas aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs...

L'objectif de cette action est de mettre en réseau les intervenants de la transmission d'entreprises afin de faciliter la rencontre entre cédants et repreneurs. Cette coopération s'inscrit dans le cadre d'une action transfrontalière des Chambres de commerce et d'industrie des trois régions - Wallonie, Lorraine et grand-duché du Luxembourg - activement soutenue par le Feder et la Région wallonne dans le cadre des programmes Interreg III. Les résultats déjà visibles se sont traduits par des opérations d'information et d'action (mailing/presse/émissions TV/conférences) visant à sensibiliser les entreprises à la problématique de la transmission. Par ailleurs, au niveau des actions, il est à noter la conception d'une bourse d'entreprises.

La bourse d'entreprises

Pour alimenter la bourse d'entreprises, chaque partenaire dans sa région rencontre des candidats-cédants et des candidats-acquéreurs. Lorsque ceux-ci marquent leur accord pour diffuser leur demande, un profil anonyme est établi et envoyé aux autres partenaires. En pratique, chacun des partenaires envoie ses candidats. Les annonces sont ensuite passées en revue

lors de réunions techniques entre opérateurs des trois régions afin d'identifier les opportunités de mise en contact entre cédants et repreneurs. Jusque-là, les offres de cession et de reprise ont été consolidées dans un tableur Excel. Les mises en relation qui en découlent reposent donc uniquement sur le réseau de contacts de chacun des partenaires. Afin d'élargir le champ de diffusion, un site Internet est conçu par les partenaires. Il est actuellement en cours de développement. Le cahier des charges a été définitivement approuvé et les premières maquettes de l'outil ont été remises. Le produit final sera, quant à lui, opérationnel dès juin 2006 et inauguré lors du salon du 28 juin 2006 à Luxembourg, au sein de la Chambre de commerce. Les attentes sont nombreuses sur un tel outil, il s'agit de :

- créer une masse critique pour faciliter la rencontre entre cédants et repreneurs dans une vision de fluidité et de mise en réseau ;
- dynamiser le marché de la transmission en termes de fiabilité des annonces et de professionnalisme des intervenants;
- s'assurer le contrôle de la qualité par le principe de la

territorialité des cessions assorti d'un agrément préalable des intermédiaires professionnels sur base d'une charte de fonctionnement et de bonne conduite.

Faciliter la transmission

Dans la logique de la plateforme transfrontalière, il y aura trois niveaux d'intervenants : les partenaires, les intermédiaires et les utilisateurs (cédants/repreneurs). Les partenaires, c'est-à-dire les Chambres de commerce, seront chargés d'animer la bourse sur une zone donnée, en prenant en mains principalement la promotion de la bourse et l'affiliation des intermédiaires. Les intermédiaires comprendront les professionnels de la transmission d'entreprises: experts-comptables et comptables, conseillers économiques et fiscaux, banques, courtiers... Le cédant qui voudra mettre en vente son entreprise devra impérativement passer par un intermédiaire. Le cédant d'une entreprise luxembourgeoise devra donc s'adresser à un intermédiaire agréé par la Chambre de commerce du Luxembourg. A défaut, ce sera toujours la Chambre de commerce de son ressort qui interviendra à titre d'intermédiaire. Le candidat-

repreneur pourra, quant à lui, librement accéder à la bourse et réaliser une recherche personnelle de façon anonyme ou s'inscrire à la bourse en s'identifiant et démarrer des consultations à partir d'un espace personnel :

- il introduira ses critères de recherche;
- il recevra la liste des annonces correspondant à son profil et comportant un petit descriptif de l'entreprise et des coordonnées de l'intermédiaire à contacter pour en savoir plus;
- il pourra contacter l'intermédiaire, soit via un formulaire web, soit directement par téléphone;
- il pourra enregistrer, dans son espace personnel, ses requêtes ou tout simplement ses annonces.

Le candidat-repreneur inscrit recevra un identifiant (une adresse email) et un mot de passe pour accéder à son espace personnel à partir duquel il pourra aussi publier une offre de reprise qui sera alors uniquement consultable par les intermédiaires agréés. Le candidat-repreneur pourra aussi s'inscrire à un système d'e-mail «alert» qui le préviendra de nouvelles annonces censées correspondre à son profil.

LES AIDES EN CAS DE TRANSMISSION

De quels coups de pouce le repreneur peut-il bénéficier des Pouvoirs publics? Cela dépend des circonstances et des différents choix qui sont faits. Quelques réponses, notamment en matière de prime à l'investissement de la Région wallonne*. En cas d'investissements importants au départ, l'accès à la prime d'investissement peut influencer le choix des différentes hypothèses de transmission.

Les aides tombent rarement toutes seules, mieux vaut monter de solides dossiers aux bons moments

1. La première condition est bien sûr que l'activité soit admise au bénéfice de cette prime.
2. En cas de rachat des actions ou des parts sociales, il n'y a aucun investissement au sens de cette réglementation.
3. La reprise d'affaires est admise au bénéfice de la prime à l'investissement, si, et seulement si, il s'agit d'une micro entreprise.
4. En cas de création d'une nouvelle entreprise, la prime est majorée du bonus première installation si il s'agit d'une micro entreprise.
5. L'achat du bâtiment professionnel peut être négocié indépendamment de la reprise d'affaires et bénéficie de la prime à l'investissement si le propriétaire précédent est «étranger» au demandeur.

N'hésitez pas à envisager quelques hypothèses avec votre conseiller «aides publiques» au 061 29 30 50

Aides au financement :

Elles interviennent suivant les cas lors de la création d'activité ou en cas de reprise (s'il s'agit d'achat de parts sociales).

- Sowalfin: intervient en garantie du prêt bancaire et/ou en prêt subordonné.
- En cas de développement d'entreprises, Investsud et Luxembourg Développement peuvent intervenir en capital minoritaire ou en prêt subordonné.
- Le fonds de participation peut intervenir soit sous la formule Starteo en cas de création d'une nouvelle structure, soit sous la formule Optimeo en cas de rachat de parts. Les plafonds d'intervention sont majorés pour reprise d'entreprise. Le fonds de participation peut intervenir également pour le rachat de parts.

Prime aux services de conseil de la Région wallonne (prime à la consultation)

Cette prime s'adresse aux PME occupant moins de 100 personnes et à la plupart des secteurs d'activités à l'exception de la formation, la santé, la culture et les sports, le secteur financier et les professions libérales. L'aide consiste en une intervention de 50 % des honoraires de consultants agréés plafonnés à 620 euros par jour. La procédure comporte deux phases: trois jours de diagnostic général et ensuite, une consultation particulière notamment en transmission d'entreprises. L'aide maximale est plafonnée à 12 500 euros par entreprise.

*Voir l'intégralité de la réglementation dans les numéros 71 et 72 d'Entreprendre aujourd'hui (2004).

les possibilités d'extension de l'établissement ou simplement de reconduction des autorisations. Il faut tenir compte qu'une entreprise située en zone d'habitation devra fournir davantage d'efforts d'un point de vue environnemental que la même entreprise sise en zone d'activité économique industrielle ou mixte. Un niveau acceptable constitue le résultat d'un processus de pondération. Qu'est-ce qui est réalisable d'un point de vue économique et financier? Et socialement parlant, que peut-on souhaiter?

Le sort des permis en cas de cession d'une entreprise

Lors des transactions liées à la cession ou à la transmission, les repreneurs ont souvent pour habitude de s'interroger quant à la validité des différents permis obtenus par le cédant. D'aucuns vont même jusqu'à prétendre que ces derniers ne seraient plus valables une fois l'opération terminée. Qu'en est-il?

Le permis d'environnement

Le permis d'environnement est «une autorisation administrative conférant à

son bénéficiaire la faculté d'exercer des activités sur un site bien précis au moyen d'installations clairement identifiées et qui doit être obtenu préalablement à la mise en œuvre de ces activités¹». Exploiter sans permis un établissement classé peut être durement sanctionné². Et, même s'il est délivré à une personne physique ou morale, le permis est avant tout lié au site sur lequel il porte plutôt qu'à son titulaire. Cette indépendance par rapport à la personnalité dudit titulaire fait du permis d'environnement (ou d'exploiter) un élément du patrimoine aisément cessible. Aussi, étant donné son caractère d'instrument de police administrative, la cession du permis est soumise à des règles particulières de droit administratif. Céder un permis est non seulement céder le droit d'exploiter un établissement classé, mais c'est aussi céder une série d'obligations et de responsabilités, lesquelles sont connues grâce à un bon audit environnemental. Il faut également tenir compte

que la reprise d'un établissement classé sous le régime du permis d'environnement implique la reprise d'une obligation de remise en état du site au terme de l'exploitation. Cela signifie l'évacuation des produits dangereux, des déchets éventuels sur le site, la mise hors service des cuves et circuits de produits dangereux, d'éventuels travaux d'assainissement en cas de pollution du sol³. Notons que l'obligation de remise en état peut s'accompagner de l'obligation de constituer une sûreté. Enfin, si le nouvel exploitant souhaite réaliser des agrandissements, transformations ou changements qui modifieraient la classe de l'établissement, voire à déménager les installations classées, un nouveau permis sera peut être nécessaire. Il en va de même si le nouvel exploitant souhaite régulariser certaines activités, ou si l'autorisation est devenue caduque, voire enfin si des activités sont nouvellement classées.

¹ P. de Wolf et P. Coenraets «Le sort des autorisations et des agréments administratifs en cas de fusion et d'absorption de sociétés» Amén., 1999, pp. 3 et s.

² Sanctions pénales: 8 jours à 3 ans d'emprisonnement et d'une amende de 2,5 euros à 24.790 euros (x décimes additionnels), ou mesures administratives: fermeture provisoire immédiate...

³ Art. 55 du Décret du 11/03/1999 relatif au permis d'environnement définit la remise en état d'un site comme «un ensemble d'opérations en vue de la réintégration de l'établissement dans un environnement eu égard à la réaffectation de celui-ci à un usage fonctionnel et/ou en vue de la suppression de la pollution à partir de celui-ci».

Les modalités d'une cession d'un permis d'environnement*

Dans le cadre du RGPT, l'usage voulait qu'en cas de cession, le cessionnaire avertisse les administrations compétentes. Aujourd'hui, la question du changement d'exploitant de tout ou partie d'un établissement est réglée à l'article 60 du Décret du 11 mars 1999 relatif au permis d'environnement. Le cédant, ou ses ayants droit, et le cessionnaire procèdent à une notification conjointe adressée à l'autorité compétente, le Collège des Bourgmestre et échevins. Le cessionnaire confirme, par écrit, avoir pris connaissance du permis, poursuivre les mêmes activités, accepter les conditions d'exploitation et s'engage à les respecter. L'absence de déclaration est sanctionnée lourdement en terme de responsabilité car aussi longtemps que cette déclaration conjointe n'a pas eu lieu et, le cas échéant, qu'une nouvelle sûreté n'a pas été constituée, l'exploitant cédant ou ses ayants droit demeurent solidairement responsables avec le cessionnaire pour les dommages qui pourraient résulter du non respect par le nouvel exploitant des conditions d'exploitation applicables à l'établissement. L'autorité compétente qui reçoit la déclaration conjointe acte le changement d'exploitant et informe le fonctionnaire technique de la Division de la Prévention et des Autorisations (Région wallonne). Même en l'absence de déclai-

* Nous nous limiterons au permis d'environnement, sans passer en revue la cession des différentes autorisations sectorielles (autorisation de prise d'eau, permis d'extraction...), et sans envisager les questions de cession partielle d'un établissement, de fusion ou de scission par constitution d'une nouvelle société.

ration, le permis et l'opération de cession restent juridiquement valables. La disposition liée à la responsabilité solidaire n'étant pas d'ordre public, il est aisément imaginable qu'en cas de cession, les exploitants, cédants et cessionnaires, aménagent des dérogations contractuelles au principe de responsabilité solidaire.

Le permis d'urbanisme

Le permis d'urbanisme, ou anciennement le permis de bâtir, est l'acte administratif qui lève, à l'égard d'un terrain, l'interdiction légale d'y effectuer certains actes et travaux. Parfaitement cessible, puisqu'attaché au fond et non au titulaire du permis, celui-ci peut être transféré sans la moindre condition. Toutefois, il convient d'être scrupuleusement attentif! En effet, le nombre d'actes et travaux soumis à permis étant important, le risque pour un acquéreur de se voir céder un bien immobilier en situation irrégulière n'est pas négligeable. Par ailleurs, le fait de maintenir des actes et/ou des travaux irréguliers constitue une infraction continue. Autrement dit, la situation délictueuse ne sera considérée comme ayant pris fin que par la remise en état volontaire du bien, l'obtention d'un permis de régularisation ou la conclusion d'une transaction avec l'administration. Les risques d'aliénation d'une construction irrégulière sont grands et il importe qu'avant de fixer son prix, l'acquéreur d'un permis s'informe de la situation existante du bien car l'administration considérera le nouveau titulaire du permis comme responsable de la réparation des infractions... Aussi, il convient de s'interroger sur le zonage au plan de

secteur du terrain sur lequel l'établissement est implanté ou sur lequel le projet s'implante(ra). La destination et l'utilisation du bien sont-elles conformes aux permis délivrés? Un changement d'utilisation du bâtiment est-il requis? A-t-il des chances d'aboutir eu égard aux activités envisagées, sont-elles compatibles avec le voisinage? Pour rappel, une obligation d'information pèse sur les notaires et sur les vendeurs (particuliers et agents immobiliers), lesquels doivent indiquer la destination urbanistique la plus récente du bien, mentionner de manière détaillée les permis en vigueur ou les certificats urbanistiques relatifs au bien à vendre.

Vigilance

Contrairement à certaines idées reçues, l'absence de permis d'environnement ou d'exploiter un établissement classé et/ou l'irrégularité des actes et travaux réalisés sur le site d'exploitation d'une entreprise n'entravent aucunement l'éventuel processus de cession. Dans tous les cas, le candidat à la reprise devra donc se montrer particulièrement vigilant et attentif aux aspects environnementaux et urbanistiques avant de s'engager. Rien ne l'empêche d'ailleurs, si des permis de régularisation doivent être introduits, d'inclure une clause de suspension du contrat de reprise en cas de non obtention des permis d'environnement ou d'urbanisme.

Plus d'infos auprès du Service environnement de la Chambre de commerce, Aude Lamory, juriste en droit de l'environnement et urbanisme, 061 29 30 49 ou aude.lamory@ccilb.be

ACCÈS À LA PROFESSION

Dans la réflexion de la reprise d'une entreprise, les compétences professionnelles détenues par le cédant devraient idéalement pouvoir se justifier chez le repreneur. Malheureusement, ce n'est pas toujours aussi systématiquement le cas... Dans le chef des uns comme des autres, gardant en ligne de mire l'objectif de pérenniser l'activité, il convient pourtant d'étudier les possibilités de transfert de compétences suffisamment tôt. Dans tous les cas, cela permet d'envisager les différentes hypothèses et de pouvoir choisir la meilleure solution.

Compétences en gestion

Pour rappel, toute activité exercée en entreprise doit justifier des compétences de gestion. C'est une réalité à laquelle on n'échappe pas, n'en déplaise aux excellents techniciens rétifs à tout cadre scolaire! Il existe, cependant, des pistes permettant de pallier les manques avérés. A défaut du diplôme ad hoc (CESS général ou technique délivré au plus tard en 2000, par exemple), l'IFAPME délivre des cours accélérés en gestion sur une période de quatre mois et demi (démarrage en octobre et en février), à raison de

deux soirées par semaine. Ainsi, même dans l'hypothèse la moins favorable, le temps de réaction quant aux compétences requises en matière de gestion est donc compatible avec la durée des négociations de reprise.

Compétences techniques

Par contre, un certain nombre d'activités nécessitent d'autres compétences qui sont généralement plus difficiles ou plus longues à acquérir. Techniques celles-là, elles reposent nécessairement sur le b.a.-ba du métier lui-même ou sur l'enseignement des techniques pro-

fessionnelles ayant conduit à la délivrance d'un titre. Ici, nous pensons, bien sûr, aux accès à la profession ou autres autorisations nécessaires pour exercer un certain nombre de métiers dont ceux de la construction, l'activité de garage et carrosserie..., mais il est d'autres aptitudes qui participent de la spécialisation attendue ou requise pour prétendre exercer des professions spécifiques. Ces compétences se justifient soit par diplôme, soit par expérience. Il en découle donc, au grand dam des cédants et/ou des potentiels acquéreurs, non seulement que le repreneur

La transmission vécue de l'intérieur...

Une aventure complexe!

L'aventure entre Roger Meunier et la société Logiplast a démarré courant 1998. A cette époque, ce «nouveau» chef d'entreprise concrétisait son rêve. Et pourtant, moins de cinq ans plus tard, un fournisseur insistant lui rachetait l'objet de ses convoitises. L'histoire de cet entrepreneur, tantôt repreneur, tantôt cédant, est plutôt atypique.

S'entourer...

Pour lui, «La transmission est complexe. Mon expérience de repreneur, suivie récemment de celle de cédant, m'amène à tirer la conclusion que chaque cas est différent. Bien sûr, il y a des constantes dans les cessions, comme dans les reprises! Quand on veut reprendre, il est nécessaire de définir des critères de sélection comme l'enveloppe budgétaire, le genre d'activité et la situation géographique. Personnellement, j'ai procédé par élimination pour en arriver à définir l'objet de mes recherches. Finalement, près de trois ans se seront écoulés entre le moment où j'ai vu le dossier de reprise et le rachat réel. Dans le chef du cédant, la première chose consiste à présenter un dossier 100 % transparent.

Deuxièmement, il convient de se fixer un objectif et de se définir un prix auquel il faut tenir. Il faut aussi s'entourer, mais sans mettre trop de personnes autour du dossier. Je pense, enfin, qu'il ne faut pas compliquer la transmission avec des textes longs et compliqués. Une bonne convention peut tenir en deux pages...»

L'EIE est une piste

«En matière de transmission, la réussite passe souvent par la formation...» Si cette affirmation fait surtout appel au bon sens, il n'en reste pas moins que les transmissions familiales pèchent régulièrement par manque de connaissances dans le chef des repreneurs. Diverses études pointent d'ailleurs un doigt accusateur sur un tel déficit d'aptitudes. Les chiffres parlent d'eux-mêmes puisque seules 30 % des entreprises familiales atteignent la seconde génération, dix la troisième et trois la quatrième! Et point besoin de longues recherches, des exemples précis sautent aux yeux de ceux qui s'interrogent sur le sujet. Pensez à toutes les entreprises (PME, commerces...) qui existaient lorsque vous étiez enfants et quand vos parents étaient eux-mêmes enfants.

Parmi elles, combien existent toujours?

Se former...

La transmission d'entreprise passe donc par un examen honnête et lucide sur les connaissances et capacités du repreneur. De l'avis d'entrepreneurs avertis, il y a surtout lieu de se former à deux niveaux distincts. D'une part, en approfondissant ses connaissances managériales et, d'autre part, en se donnant du temps, plusieurs années souvent, pour acquérir le savoir-faire et les compétences du cédant.

Isabelle Mars travaille dans l'entreprise familiale depuis trois ans. Elle envisage de plus en plus sérieusement de prendre tôt ou tard les rênes et elle s'y prépare. «Bien que je sois diplômée en marketing et que j'aie acquis une expérience professionnelle de plusieurs années avant de rejoindre l'activité familiale, je voulais en savoir plus dans des matières comme la gestion du personnel, l'analyse financière, les aides à la reprises... Tout cela, je l'ai trouvé à l'Ecole Internationale des Entrepreneurs (EIE). Ce troisième cycle est une formation à la vie de l'entreprise. Toutes

les matières nécessaires à une bonne gestion y sont abordées. Cela permet de découvrir des domaines inconnus, d'approfondir ou de réviser. Créée en 1997 par la Chambre de commerce du Luxembourg belge, l'EIE forme les créateurs et repreneurs potentiels au management grâce à un cursus mêlant théorie, pratique et échanges d'expériences. Les objectifs de cette formation, étalée sur dix mois, sont très clairement de pérenniser l'activité et l'emploi et de contribuer à la croissance des entreprises. Autrement dit, de réduire au maximum les risques d'échecs. Les formateurs ont une expérience professionnelle pratique des sujets traités et leurs interventions sont agrémentées d'histoires concrètes qui marquent plus que n'importe quelle théorie. Et Isabelle de préciser qu'à ses yeux l'une des grandes richesses de cette expérience touche à la rencontre, l'échange et les discussions avec les autres candidats. «On apprend beaucoup des autres, parfois on trouve des solutions et, si ce n'est pas le cas, on réalise que l'on n'est pas seul à vivre certaines situations!»

n'en dispose pas nécessairement au moment où il fait montre d'un intérêt pour l'entreprise, mais que les délais d'acquisition sont nettement plus longs que pour la gestion (expérience d'au moins cinq ans dont deux ans d'ouvrier qualifié, par exemple). Evoquons plusieurs cas de figures qui peuvent se présenter lors d'une cession :

• **Cession d'une entreprise personne physique** : cela implique obligatoirement la création d'une nouvelle entreprise, qu'elle soit personne physique ou personne morale.

1. En cas de création d'une entreprise personne physique, plusieurs hypothèses :

A. le créateur est titulaire de tous les diplômes nécessaires: pas de souci;

B. le créateur ne dispose pas des compétences de gestion: il s'inscrit au cours de gestion (IFAPME);

C. le créateur ne dispose pas de preuves suffisantes de ses compétences professionnelles :

- a) il connaît le métier et s'inscrit au jury central dans chacune des compétences nécessaires;
- b) il dispose du temps nécessaire pour suivre les cours (deux à trois ans);
- c) il devient aidant du cédant ou ouvrier qualifié chez le cédant pour obtenir les années d'ex-

périence (au moins cinq ans).

2. En cas de création d'une entreprise personne morale: le cédant devient associé de la nouvelle entreprise le temps nécessaire pour que le repreneur puisse justifier des compétences techniques.

• **Cession d'une EPM (entreprise personne morale) par création d'une nouvelle EPM** : les compétences devant être justifiées dans la nouvelle entreprise, soit le cédant entre comme associé actif dans la nouvelle entreprise, soit la nouvelle société l'engage comme directeur technique salarié (dans ces deux cas, cette opération se limite au temps nécessaire pour que le re-

preneur ait acquis l'expérience), soit le repreneur élargit le nombre des associés pour rassembler l'ensemble des compétences.

• **Cession d'une EPM par rachat des actions ou des parts sociales** : suivant la date de création de l'entreprise, elle peut dans certains cas bénéficier des droits acquis. Sinon, le repreneur se trouve dans la même situation que celle évoquée dans le cas de création d'une nouvelle entreprise.

Dans tous les cas, nous vous invitons à vous renseigner à temps auprès de votre conseiller «guichet d'entreprises» afin d'avoir le choix parmi l'éventail des solutions possibles, Agnès Dion 061 29 30 50 ou agnes.dion@ccilb.be



Avec la contribution
de l'Union européenne

