

Le steeple-chase d'une bonne cession

1. S'y prendre à temps

Une succession se prépare. Il faut entre 3 et 5 ans, au minimum. La tendance des dirigeants à reporter la décision est fréquemment constatée. Pour des raisons d'attachement à la société mais aussi pour se constituer une meilleure pension. Il arrive quand même un âge où l'état de santé ne suit plus et cela se reflète sur la PME. Or, vendre une entreprise moins florissante est nécessairement moins intéressant. D'où l'intérêt de vendre plus tôt.

2. Oser en parler

Peu de dirigeants acceptent de parler de leur entreprise à vendre. La crainte principale est de voir les clients mal réagir. «Parfois, cette confidentialité est exagérée. Cela frise la paranoïa», affirme Frédéric Lovérius du bureau Copilot, basé à Liège. En fait, il n'existe pas chez nous de culture de la transmission, comme dans les pays anglo-saxons. Dans le cas des sociétés familiales, la question se pose de manière plus claire mais n'en est pas moins aisée : il faut trouver un équilibre entre les héritiers.

3. Déterminer la valeur de la société

Celui qui cède sa société subjectivise très souvent sa valeur. Parce qu'il y est attaché et parce qu'il espère en retirer le meilleur prix. Dans ces conditions, les négociations avec le repreneur sont souvent laborieuses. «Entre l'un et l'autre, le prix peut varier du simple au double», affirme Jérôme Crahay, conseiller à l'UCM de Liège. Pour le vendeur, ce peut être la douche froide.» D'où l'intérêt de faire expertiser l'entreprise par un comptable indépendant.

4. Trouver un repreneur

Les repreneurs sont de plus en plus nombreux. En particulier, les cadres de grosses compagnies. Ils ont entre 40 et 50 ans, disposent de fonds propres et ont une expérience en gestion. Ils cherchent à reprendre une PME, soit par fibre entrepreneuriale, soit par crainte d'une restructuration. «L'important est surtout que le cédant ne choisisse pas un repreneur qui lui ressemble, dit Dominique Michel d'Agoria. Ce ne doit pas être son clone mais plutôt une personne qui pourra répondre aux défis. De la part du cédant, cela nécessite tout un travail.» Dans le cas des PME familiales, la tendance européenne va de plus en plus à une cession à des tiers.

5. Assurer un financement

Le premier défi du repreneur est de financer l'acquisition. Trouver du crédit est ardu. Si le repreneur doit faire appel aux moyens de l'entreprise pour compléter son financement, cela hypothèque l'avenir. Des solutions existent : les prêts des invests, les aides du Fonds de participation, les formules d'actionnariat salarié, etc. Tout dépend aussi de la formule de reprise : soit les actions (donc l'ensemble de la société) ; soit les seuls actifs (le fonds de commerce).

6. Gérer l'aspect émotionnel

C'est ici que se situe l'essentiel des problèmes. «Une transmission d'entreprise, c'est 50 % de technique et 50 % de psychologie», affirme Michel Eeckhout du bureau Rofin basé à Rhode-Saint-Genèse. Réussir une transition sur le plan fiscal ou juridique n'est pas trop compliqué. Par contre, sur le plan psychologique, c'est autre chose. Pour le cédant, la société est le projet de sa vie. Il n'est donc pas rare de voir un propriétaire hésiter ou reculer, lors du processus.