

Rapport de Recherche de l'INEPS

INSTITUT WALLON
DE L'ÉVALUATION,
DE LA PROSPECTIVE
ET DE LA STATISTIQUE

n°18 Juillet 2016

INEPS
INSTITUT WALLON
DE L'ÉVALUATION,
DE LA PROSPECTIVE
ET DE LA STATISTIQUE

L'INEPS est un institut scientifique public d'aide à la prise de décision à destination des pouvoirs publics. Par sa mission scientifique transversale, il met à la disposition des décideurs wallons, des partenaires de la Wallonie et des citoyens des informations diverses qui vont de la présentation de statistiques et d'indicateurs à la réalisation d'études et d'analyses approfondies dans les champs couverts par les sciences économiques, sociales, politiques et de l'environnement. Par sa mission de conseil stratégique, il participe activement à la promotion et la mise en œuvre d'une culture de l'évaluation et de la prospective en Wallonie.

Etude prospective relative à la transmission d'entreprises en Wallonie

en partenariat avec

Institut Destrée
SONECOM

PROPAGE-S, agence-conseil en économie sociale

RÉSUMÉ

L'INEPS mène, depuis plusieurs années, un programme de travail sur la thématique de la transmission d'entreprises. Le présent rapport présente les résultats de la dernière phase de celui-ci. L'objet de celle-ci était l'analyse prospective des risques et des opportunités relatifs à la dynamique entrepreneuriale en Wallonie. Les objectifs transversaux de cette dernière phase du projet étaient les suivants :

1° identifier les évolutions possibles et plausibles et évaluer prospectivement les impacts pour la Wallonie du vieillissement de la population des chefs d'entreprise et des caractéristiques de la transmission d'entreprise dans notre région ; cette évaluation devant mettre en évidence non seulement les risques possibles encourus par la région à ces niveaux mais également les opportunités qui peuvent être saisies et exploitées ;

2° proposer des pistes d'action politique et identifier les différentes initiatives à promouvoir pour minimiser les risques et maximiser les opportunités identifiés.

Le rapport examine les évolutions et tendances identifiables et leurs implications pour la formulation de scénarios et la mise en évidence d'enjeux pertinents pour la Wallonie. Ce faisant, l'analyse permet d'identifier non seulement les évolutions plausibles de la problématique de la transmission mais aussi les pistes d'action publique possibles permettant d'anticiper celles-ci et de répondre aux défis posés par les évolutions mises en évidence.

Table des matières

Introduction.....	4
Rappel de l'objet de l'étude	4
Contenu et structuration du rapport	4
1. Cadre conceptuel de l'étude	7
1.1. Caractérisation des concepts et de la population	7
Critères de délimitation de la population concernée	8
1.2. Synthèse de l'étude quantitative	15
1.2.1. Entreprises potentiellement transmissibles	16
1.2.2. Cédants et repreneurs potentiels	18
2.3.3. En synthèse	20
1.3. Diagramme d'environnement.....	20
A. Le système interne à l'entreprise	21
B. La relation transactionnelle.....	22
C. Le système territorial et sectoriel	23
D. Le système économique global	24
2. Description synthétique de la situation relative à la transmission d'entreprises en Wallonie.....	26
2.1. Le système d'acteurs.....	26
2.2. Les politiques	28
La Déclaration de Politique régionale et le Plan Marshall 4.0.....	30
Le <i>Small Business Act</i> wallon	31
3. Benchmarking	33
3.1. Les dispositifs mis en place dans et par l'Union européenne.....	33
La transmission dans la politique européenne de soutien aux entreprises.....	33
Evaluation et élargissement de la problématique	35
Critères d'évaluation et élargissement de la problématique de la transmission	37
Etudes de cas	42
Les suites données à l'évaluation de 2013.....	43
3.2. Analyse de dispositifs originaux mis en œuvre dans quatre Etats-membres de l'Union européenne	45
3.2.1. Introduction	45
3.2.2. Contextualisation	45
3.2.3. Espagne : les <i>Sociedades Laborales</i>	46
3.2.4. Italie : la « Loi Marcora ».....	49
3.2.5. France : SOCODEN et Transméa (Région Rhône-Alpes)	52
3.2.6. <i>Co-opérative Development Scotland</i>	55
3.2.7. Synthèse.....	57
4. Volet prospectif	59
4.1. Méthodologie et adaptations.....	59
4.2. Détection et description des variables	60
4.2.1. Mode opératoire.....	60
4.2.2. Précautions méthodologiques	61
4.2.3. Descriptif des variables	63
4.3. Un premier scénario tendanciel pour initier la réflexion.....	101
4.4. Quatre scénarios contrastés.....	103
4.4.1. Mode opératoire.....	103
4.4.2. Résultats et commentaires.....	104
4.4.3. Enjeux.....	120
4.4.4. Utilisation des enjeux et dernières considérations méthodologiques	127
4.4.5. Conclusions relatives aux scénarios	127
5. Etudes sectorielles.....	130

5.1.	Introduction.....	130
5.2.	Les très petites entreprises.....	132
5.2.1.	Intensité de la problématique	132
5.2.2.	Convergences et divergences avec le volet transversal de la recherche..	137
5.2.3.	Mise en perspective du segment des TPE avec les scénarios transversaux relatifs à la transmission d'entreprises	145
5.2.4.	Conclusions et recommandations spécifiques au segment des TPE.....	146
5.3.	Les entreprises agricoles.....	149
5.3.1.	Intensité de la problématique	149
B.	Sensibilité de la population concernée à la thématique de la transmission	150
5.2.2.	Focus sur quelques spécificités du secteur	155
5.2.3.	Convergences et divergences avec le volet transversal de la recherche..	161
5.2.4.	Mise en perspective du secteur agricole avec les scénarios transversaux relatifs à la transmission d'entreprises	164
5.2.4.	Conclusions et recommandations spécifiques au secteur agricole.....	167
6.	Un scénario à succès pour muscler l'écosystème de la transmission d'entreprises en Wallonie.....	169
6.1.	Construire un argumentaire ministériel ?	169
6.2.	Principales recommandations.....	175
	Annexe 1 - Bibliographie succincte	178
	Annexe 2 – Acronymes utilisés	181
	Annexe 3 – tableaux de sélection des variables.....	183
	Annexe 4 - Lettre ouverte d'un agriculteur au Président de la Commission Européenne	191
	Annexe 5 : liste des participants du Comité stratégique	198
	Synthèse de l'étude	199

Introduction

Rappel de l'objet de l'étude

L'objet du projet était l'analyse, au niveau wallon et dans une optique prospective, des risques et des opportunités engendrés par le vieillissement des chefs d'entreprises et la dynamique entrepreneuriale en Wallonie.

Les objectifs transversaux de ce projet étaient décrits comme suit :

1° identifier les évolutions possibles et plausibles et évaluer prospectivement les impacts pour la Wallonie du vieillissement de la population des chefs d'entreprise et des caractéristiques de la transmission d'entreprise dans notre région ; cette évaluation devant mettre en évidence non seulement les risques possibles encourus par la région à ces niveaux mais également les opportunités qui peuvent être saisies et exploitées ;

2° proposer des pistes d'action politique et identifier les différentes initiatives à promouvoir pour minimiser les risques et maximiser les opportunités identifiés.

Il était donc attendu des auteurs de projet de proposer, parmi les évolutions et tendances identifiées, une sélection argumentée et le potentiel de cette sélection dans la formulation de scénarios et la mise en évidence d'enjeux pertinents pour la Wallonie. Ce faisant, l'analyse prospective devait aussi permettre d'identifier non seulement les évolutions plausibles de la problématique de la transmission mais aussi les pistes d'action publique possibles permettant d'anticiper celles-ci et de répondre aux défis posés par les évolutions mises en évidence. Pour ce faire, le soumissionnaire devait, notamment, intégrer à l'analyse les éléments de cadrage et de référence européens permettant de tirer partie des pratiques et dispositifs existants dans le paysage européen.

Contenu et structuration du rapport

Ce rapport constitue le volet final de l'étude prospective relative à la transmission des entreprises en Wallonie. Il fait suite à un premier rapport validé en mai 2015 et consacré à un état des lieux chiffrés du marché du repreneuriat en Wallonie et à un second rapport déposé en septembre 2015 présentant une version préliminaire du travail comparatif et prospectif. Le présent rapport reprend des éléments synthétiques de l'état des lieux chiffré dans une volonté d'intégration de l'ensemble des travaux.

Ces travaux se sont développés autour de plusieurs axes qui structurent le document :

- un axe méthodologique et conceptuel, qui fait l'objet du premier chapitre et détaille les cheminements de réflexion qui structurent la recherche ainsi que la construction d'un diagramme d'environnement ;
- un axe descriptif qui dresse l'état des lieux, repris dans le chapitre 2, de la situation relative à la transmission d'entreprises en Wallonie ;
- au sein de ce volet descriptif, un axe quantitatif déjà mentionné dont certains éléments sont synthétisés et ou valorisés à travers le rapport ;
- un axe comparatif, présenté dans le chapitre 3, qui développe, d'une part, une analyse des derniers développements notables observables au plan européen en matière de transmission d'entreprises et qui, d'autre part, approfondit certains mécanismes plus spécifiquement pertinents pour orienter la politique de la Région wallonne en matière de transmission d'entreprises ;

- un axe prospectif essentiellement nourri par un travail d'ateliers réunis autour d'un Comité stratégique dont le mode de fonctionnement est explicité ci-dessous, pour sélectionner des problématiques contribuant à structurer la réflexion autour de la transmission d'entreprises. Cet axe est détaillé dans le chapitre 4.

Pour encadrer ces travaux, un Comité d'accompagnement s'est réuni à dix reprises : le 8 décembre 2014, les 8 janvier, 26 janvier, 5 mars, 1er avril, 28 avril, 3 juin et 9 juillet, 10 septembre et 16 novembre 2015. Un comité technique a été tenu les 19 mars, 11 mai et 26 novembre 2015. Ces réunions ont permis de baliser le travail, de présenter des documents de travail et des états d'avancement intermédiaires et de suggérer des ajustements à la méthode et aux documents proposés.

Le volet prospectif de l'étude s'est donc appuyé sur le travail d'un Comité stratégique composé d'acteurs de terrain en prise directe avec la problématique de la transmission d'entreprises. Nous en présentons la composition ci-dessous.

- le premier séminaire a permis de présenter les résultats de l'étude quantitative, de lister les variables contribuant au système « transmission d'entreprises » et de valider le cadre conceptuel proposé ;
- le second séminaire a permis de regrouper et hiérarchiser les variables ;
- le troisième séminaire s'est centré dans un premier temps sur le benchmarking en présentant les études de cas pressenties, puis a permis de brosser les premières hypothèses d'évolution pour une première série de variables ;
- le travail d'identification des hypothèses d'évolution pour chaque variable s'est poursuivi durant le 4^e séminaire le 30 juin dernier ;
- la cinquième réunion avait pour objectif d'articuler les hypothèses d'évolution entre elles afin de proposer des scénarios exploratoires ;
- la sixième et dernière réunion, tenue le 13 octobre 2015 a permis de parcourir les scénarios et d'en extraire les enjeux.

Le quatrième chapitre de ce rapport consacré aux variables détaille le mode de fonctionnement et les produits de ces ateliers. Le travail en ateliers confère à l'ensemble de l'étude un caractère itératif, certaines questions ou hypothèses impactant les différents voles de la recherche.

Au total, pour produire ces scénarios et ces enjeux, le Comité stratégique se sera donc réuni à six reprises avec les composition et participation suivantes :

Tableau 1 : liste des participants aux ateliers prospectifs

Participant	R1 Avril 015	R2 Mai 2015	R3 Juin 2015	R4 30/06	R5 07/09	R6 13/10
Nicolas Pirotte (SOWACCESS)	X	X	X	X	X	X
Laurent Weerts (Institut de l'Entreprise Familiale)	X	X	X	X	X	X
Didier Paquot (Union wallonne des Entreprises)	X			X	X	
Frédéric Loverius		X	X	X	X	X

(COPILOT)						
Marie Lambert (ULG-HEC)	X	X	X			
Jonathan Lesceux (UCM)		X	X	X	X	X
Delphine Frennet (UCM)	X			X		
François Moens (Propage-S)	X	X	X	X	X	X
Bernard Voz (SONECOM)	X	X	X			
Muriel Williquet (SONECOM)	X	X				
Philippe Destatte (Institut Destrée)				X	X	
Michaël Van Cutsem (Institut Destrée)	X	X	X	X	X	X

On soulignera que les syndicats ainsi qu'un représentant de la DG06 ont été systématiquement invités aux quatre premières réunions. Par la suite, il était trop tard pour entrer dans la démarche. Un représentant du secteur financier nous a fait part de son intérêt à notre étude, mais aussi de son indisponibilité.

Les participants actifs à ce Comité stratégique peuvent être vivement remerciés pour leur contribution active et constructive à tous égards à ce travail d'intelligence collective.

1. Cadre conceptuel de l'étude

1.1. Caractérisation des concepts et de la population

Ce chapitre propose de préciser les concepts mobilisés dans le cadre de cette étude, lesquels ont orienté les critères de recherche quantitative mais aussi certains aspects plus qualitatifs.

Pour rappel, le cahier des charges proposait le cadrage suivant :

« Le terme de repreneuriat, dans la littérature scientifique, concerne, le plus fréquemment, le processus de transmission d'une entreprise à forme juridique (ne sont donc concernées que les sociétés, pas les entreprises personnes physiques) à une ou des personnes physique, le(s) repreneur(s), interne(s) ou externe(s) à l'entreprise transmise ou à transmettre. La transition impliquant (a) le changement de propriété (par rachat, don, héritage), (b) le changement de leadership interne (le repreneur assurant celui-ci à l'issue du processus) et (c) que la stratégie du repreneur s'inscrive dans une logique de maintien de l'activité de l'entreprise. En outre, dans la mesure où les dynamiques de changement de propriété sont spécifiques à ce type de firmes, les sociétés cotées en bourses ne sont pas concernées par le repreneuriat au sens strict du terme. Dans un souci de cohérence avec cette tradition et pour des raisons de faisabilité, le présent marché adoptera cette acception habituelle du concept de repreneuriat. De plus, les entreprises sans salariés, plus volatiles, ne seront pas considérées par ce marché ».

Les deux concepts-clés de l'objet d'étude sont donc le repreneuriat et la transmission d'entreprises, cette dernière acception étant souvent évoquée dans la littérature sous les termes *business transfer*.

Tant dans la littérature des années 2000 que dans les travaux préparatoires à cette étude, une question transversale était posée sur le lien entre le vieillissement de la population – en ce compris celle des chefs d'entreprises – et une accentuation de la problématique de la transmission. On trouvait, notamment dans la littérature de la Commission européenne, des constats alarmants sur les effets du vieillissement de la population des chefs d'entreprises, tel cet extrait issu d'un rapport de 2006 : *« un tiers des chefs d'entreprise de l'UE, pour la plupart à la tête d'entreprises familiales, se retirera dans les dix prochaines années ; selon certaines estimations, ce phénomène pourrait toucher jusqu'à 690.000 petites et moyennes entreprises et 2,8 millions d'emplois chaque année »*¹.

Le vieillissement supposé de la population des chefs d'entreprises n'est cependant et probablement pas la seule dynamique pertinente à prendre en compte dans l'analyse du phénomène de la transmission d'entreprises. Outre le problème des données disponibles, sur lequel nous reviendrons dans ce rapport, il faut d'emblée considérer que le statut de chef d'entreprise peut souvent être associé à un âge avancé – La moyenne d'âge du dirigeant est de 59,48 ans selon une étude récente² – tandis que la fonction de dirigeant s'affranchit souvent des normes légales fixées en matière de départ à la retraite. Celui-ci est déterminé, pour le chef d'entreprise, par un certain nombre d'autres facteurs psychosociologiques, physiologiques, financiers ou simplement liés à des opportunités particulières.

¹ Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 'Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses - Continuity through a new beginning', COM(2006) 117 final of 14.03.2006, Bruxelles.

² COLOT, Olivier (2011) La transmission des PME familiales belges : une étude statistique, *Documents d'Economie et de Gestion*, Working Paper 11/2, UMONS.

La question de la transmission d'entreprises ne concerne par ailleurs pas que la population des cédants. Elle impose également qu'une population de repreneurs soit disponible, compétente, outillée et financée. Comme l'indiquent Guyot et Van Cutsem, (2010) la déficience de candidats repreneurs est ainsi invoquée [qui] « résulterait notamment du manque d'esprit d'entreprise dans nos sociétés européennes, des difficultés intrinsèques liées au processus de reprise lui-même (accès aux ressources financières, lourdeurs administratives, complexité des cadres juridiques...) et au manque de professionnalisme des candidats repreneurs. L'amateurisme des candidats cédants et leur manque de préparation sont également cités. De même, les carences de l'action publique en la matière et les questions d'appariement entre l'offre et la demande de reprise n'amélioreraient pas la situation »³.

Dès lors, parmi les postulats méthodologiques de cette étude, celui d'une attention plus particulière à accorder aux entreprises wallonnes susceptibles d'être confrontées à un risque de cessation ou de discontinuité de leur activité s'affirme clairement. Dans ce cas, c'est la continuité de l'activité économique et la capacité à trouver un repreneur qui sont en jeu.

Ceci plaide pour une prise en considération particulière d'entreprises avec un certain profil d'emploi, de stabilité financière et à l'ancrage territorial certain. Autant de caractéristiques que les critères de recherche peuvent permettre de circonscrire en tout ou en partie.

Critères de délimitation de la population concernée

Nous décrivons ci-dessous les critères qui ont permis de circonscrire la population concernée par l'étude : de quelle population d'entreprises parlons-nous ?

C'est une vision partielle surtout dictée par le volet quantitatif de l'étude que nous présentons ci-dessous. Elle est partielle parce qu'elle concerne, d'une part, uniquement la population des cédants potentiels et que, d'autre part, parmi cette population, elle comprend un biais relatif à l'âge du dirigeant. Ceci signifie par exemple qu'un dirigeant « jeune » qui souhaite transmettre son entreprise n'est pas compris dans la population retenue pour le volet quantitatif du travail. Nous verrons plus loin que le volet prospectif intègre cependant cette réalité. Nous verrons aussi que des éléments de description partiels ont été développés pour la population des repreneurs.

Les critères ont été déterminés à partir d'une liste de sept indicateurs développée par le CEFIP dans le cadre d'une étude de 64 pages⁴. Une autre étude, réalisée par l'UCM⁵, adopte une approche un peu différente pour y intégrer certaines caractéristiques du public des TPE et des indépendants. Nous y faisons également référence.

La distinction personne physique – personne morale

Le cahier des charges de l'étude propose de distinguer entre les personnes physiques et les personnes morales. Tant l'étude CEFIP que celle de l'UCM ont inclus ces profils dans leurs critères de recherche : « ces deux populations comptabilisent initialement 524.124 personnes morales et 429.762 personnes physiques. Concernant la base de

³ GUYOT J.L., VAN CUTSEM M. (2010), *La transmission d'entreprises en Wallonie : discours et enjeux*, Discussion Paper n° 1002, Institut wallon d'évaluation, de prospective et de statistiques, Namur, p.1.

⁴ LERNOUX F. et alii : *Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique : réalité et perspectives en 7 indicateurs*, CeFIP, 2011.

⁵ UCM National (Octobre 2013 et Mars 2014), *Transmettre, le défi de la continuité ! – Enquête sur la transmission d'entreprises auprès des décideurs francophones*, (mise à jour), p.22.

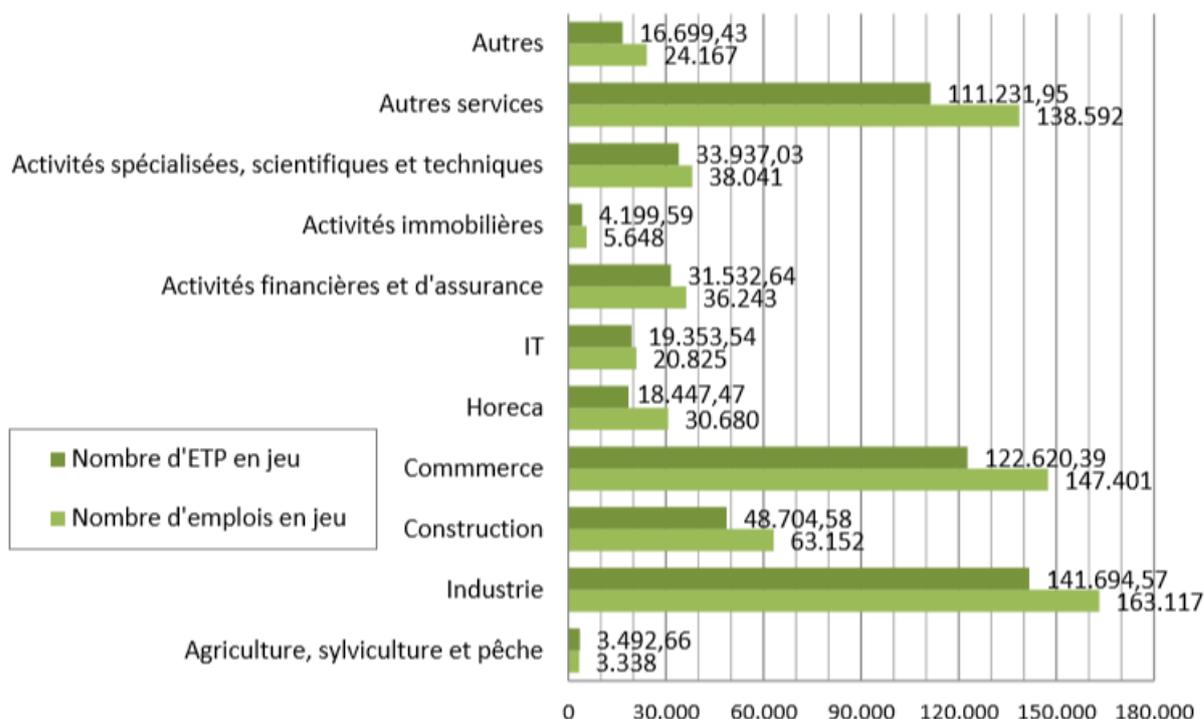
données des personnes physiques, il est important de noter que tous les assujettis à la TVA y figurent sans distinction possible des travailleurs indépendants exerçant leur activité à titre principal et de ceux l'exerçant à titre complémentaire »⁶. Ces chiffres concernent l'ensemble de la Belgique.

Par ailleurs, l'une et l'autre base de données ne sont pas datées de la même année, tandis que la qualité de l'information sur les données financières sera variable.

Si le volume d'entreprise est relativement comparable, il n'en va pas de même du volume d'emploi concerné. D'après ses estimations, le CeFiP évalue à environ 30.542 emplois et 19.162,3 ETP, l'impact social maximal que causerait, à l'échelle belge, la non-transmission des entreprises transmissibles – personnes physiques identifiées dans l'étude de 2011. Dans cette masse, les secteurs du commerce et de l'horeca comptabilisent ensemble près de 40% des emplois en jeu. Les secteurs de la construction et de l'industrie y présentent respectivement 3.625 et 3.112 emplois à la fin de l'année 2010, soit 11,87% et 10,19% du total des emplois concernés par la transmission d'entreprises-personnes physiques.

L'étude évalue par contre à environ 671.202 emplois et 551.913,86 ETP, toujours à l'échelle nationale, l'impact social maximal que causerait la non-transmission des entreprises transmissibles analysées. Cette fois, c'est le secteur de l'industrie serait le secteur le plus affecté vu qu'il comptabilise à lui seul le quart des emplois dans les entreprises transmissibles concernées. Le secteur de la construction représente approximativement 63.152 emplois « à risque ».

Graphique 1 : répartition par secteur des emplois et des équivalents temps plein (ETP) mis dans la transmission d'entreprises morales (en nombre)



Source du graphique (capture d'écran) LERNOUX F. et alii : *Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique : réalité et perspectives en 7 indicateurs*, CEFIP, 2011, p.41.

⁶ LERNOUX F. et alii, *op.cit.*, p.9.

Il y a donc une grande pertinence statistique à retenir les personnes morales comme premier critère de discrimination dans la population des entreprises à considérer.

Si l'on s'en réfère au postulat de départ qui renvoie au souci de la continuité d'une activité entrepreneuriale « intéressante » pour la Wallonie, **Il a donc été proposé et accepté de maintenir le champ de la recherche aux personnes morales, avec les restrictions déjà discutées en comité d'accompagnement.**

Les balises données ci-dessous sont intéressantes à mettre en évidence car elles fournissent des points de comparaison aux données fournies par le volet quantitatif de notre étude, avec les précautions méthodologiques que nous mettons en évidence ici.

L'enjeu de la transmission des entreprises physiques est potentiellement moins prégnant pour la Wallonie : l'entreprise est souvent fortement liée à la compétence d'une seule personne, numériquement remplacée par une ou plusieurs autres si l'activité s'arrête.

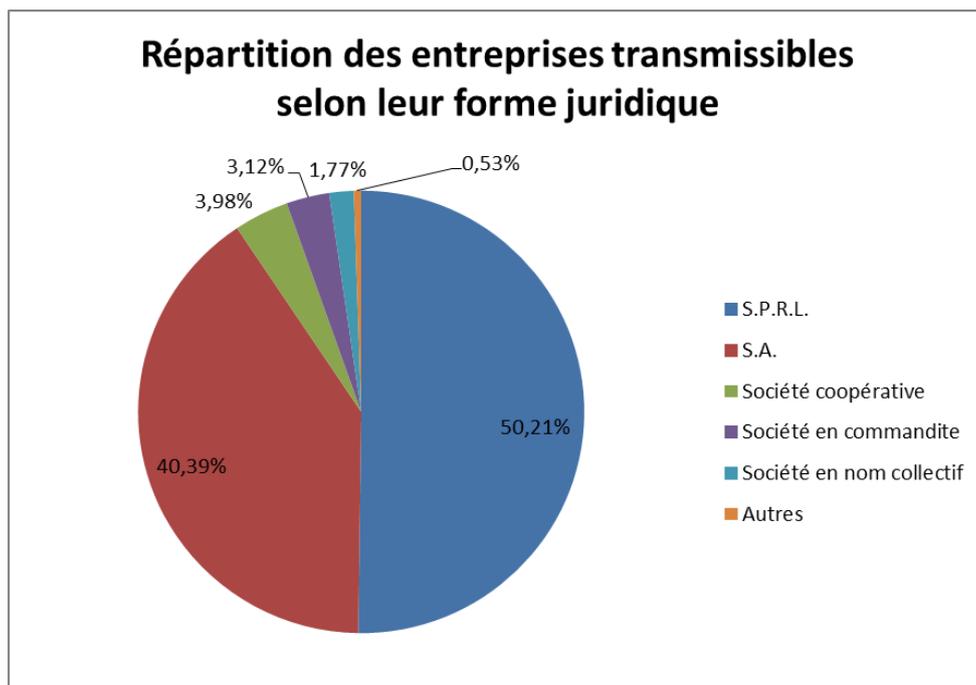
La proposition a donc pour mérite de rétrécir le champ et de le simplifier puisque, pour prendre l'exemple de l'enquête de l'UCM sur la transmission, on constate qu'environ 35,7% des répondants exercent leur activité sous forme de personne physique dont une petite partie à titre complémentaire (7,7%), tandis qu'un certain pourcentage de répondants exercent une profession dite libérale. Intégrer ces profils ne présente que peu de valeur ajoutée dans une optique strictement quantitative.

Néanmoins, il faut aussi mettre en évidence que le secteur de la construction est animé par un volume non négligeable d'entreprises – personnes physiques comme l'a mis en évidence l'étude du CEFIP.

Au titre de précaution méthodologique, il convient de préciser que des formules d'association de personnes physiques gérant une activité sans emplois peuvent échapper à l'analyse. Ce pourrait être le cas de structures coopératives, lesquelles sont cependant peu pratiquées en Wallonie.

Forme des entreprises

Les sources examinées montrent que, dans le champ des personnes morales, les S.A., S.P.R.L. représentent plus de 90% du total des entreprises. La part des sociétés en commandite et sociétés coopérative concerne moins de 7% du total, tandis que les autres formes représentent une part plus modeste encore. Le graphique de l'étude CEFIP présenté ci-dessous synthétise cette description :



Source du graphique (capture d'écran) LERNOUX F. et alii : *Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique : réalité et perspectives en 7 indicateurs*, CEFIP, 2011, p.23.

La pertinence et le calibrage de ce critère ont été discutés en Comité d'accompagnement. Dans le cadre de l'étude, nous nous sommes intéressés aux formes juridiques dominantes, tout en nous référant au tableau de regroupement des formes juridiques d'entreprises qui figure à la page 60 du rapport du CEFIP pour assurer une cohérence dans notre analyse.

La taille des entreprises

Par rapport à ce critère de taille, il a été proposé que les entreprises d'une taille inférieure à cinq travailleurs soient comprises dans l'analyse afin d'apprécier la différence entre les deux groupes et de permettre une meilleure comparabilité avec les résultats des enquêtes CEFIP et UCM qui, on l'a dit, intègrent les entreprises physiques et morales sans distinction de taille. Les entreprises physiques ne seront cependant pas intégrées.

Cette question de taille des entreprises n'est pas neutre et son acuité a été démontrée lors de certaines réunions du Comité stratégique. Initialement, il a été proposé, en comité d'accompagnement, que le seuil minimal serait fixé à 5 travailleurs, ce qui peut, en fonction des données ONSS qui seront utilisées, représenter moins de 5 équivalents-temps-plein (ETP). Ceci renvoie à une hypothèse que le cœur de cible de l'étude concerne les entreprises dont le capital transmissible en quelque sorte a acquis une certaine importance pour la Wallonie. Le tissu entrepreneurial wallon, de manière plus importante que celui de Flandre, comporte un nombre important d'entreprises à taille modeste et un nombre trop faible d'entreprises plutôt « moyennes ».

Les chiffres relatifs aux entreprises inférieures à cinq personnes représentent cependant un stock important et, de l'avis d'acteurs comme l'UCM, un enjeu réel en termes de transmission. Comme nous le montrerons dans la suite de ce rapport, elles

représentent deux-tiers des entreprises wallonnes potentiellement à remettre d'ici à 2020-2025 pour cause d'âge avancé des dirigeants »⁷.

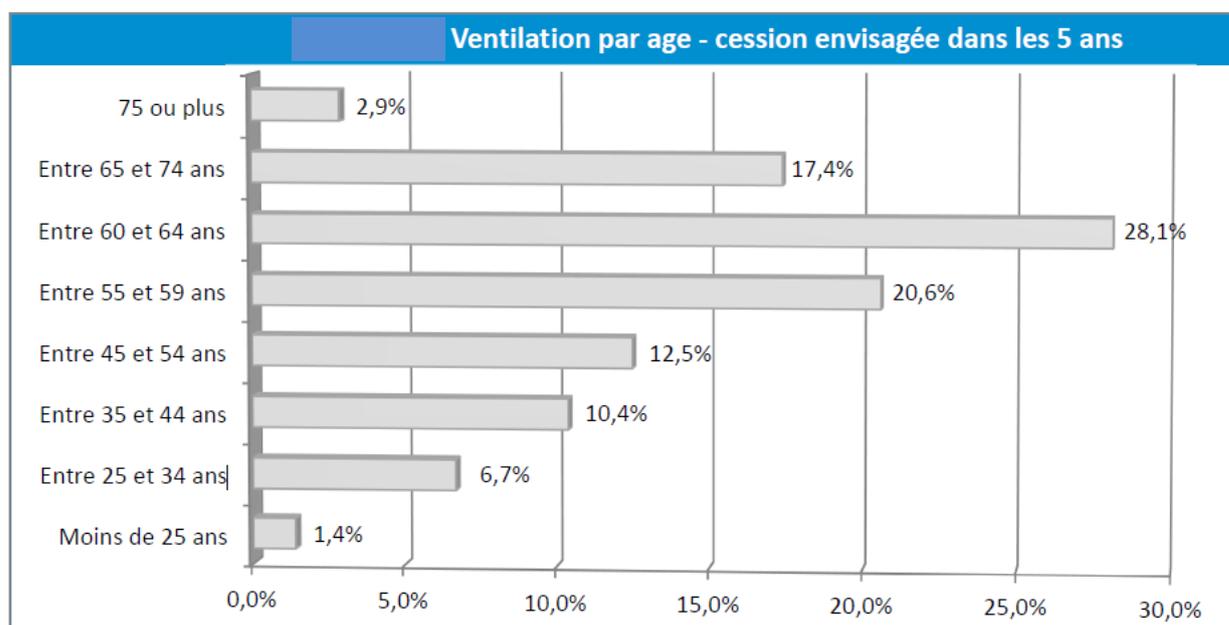
La question de l'âge

La plupart des sources consultées à ce stade de nos recherches soulignent la pertinence du seuil de 55 ans. Sporadiquement, certaines sources fondées sur des entretiens soulignent que 50 ans est un âge à partir duquel les dirigeants d'entreprise entament leur processus de réflexion, 55 ans constitue un seuil à la fois pertinent :

- par rapport à la durée potentielle d'une démarche de transmission, qui peut prendre de 2 à 5 ans ;
- par rapport à la perspective du départ à la retraite, qui reste, comme le souligne une étude récente de l'UCM, « la première raison invoquée par la plupart des entrepreneurs »⁸ ;
- par rapport à l'âge de la génération suivante dans une perspective de succession familiale ;
- par rapport aux conséquences de la période de forte croissance démographique observée en Europe entre 1945 et 1965 et qui arrive au-delà de ce seuil.

Cette même étude UCM, tout comme celle du CEFIP, traite ses données d'âge en considérant plusieurs classes d'entrepreneurs (voir graphique ci-dessous).

Graphique 3 : Ventilation par âge des entrepreneurs sondés par l'UCM qui envisagent une cession dans les cinq ans



Source du graphique (capture d'écran) UCM National (Octobre 2013 et Mars 2014), *Transmettre, le défi de la continuité ! – Enquête sur la transmission d'entreprises auprès des décideurs francophones*, p.22.

Les volumes les plus significatifs concernent les tranches d'âge au-delà de 55 ans comme le montre le schéma qui suit et qui est extrait de l'étude UCM.

⁷ SONECOM (2015) Etat des lieux du marché du repeneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS, p.27.

⁸ UCM National, *Transmettre, le défi de la continuité ! – Enquête sur la transmission d'entreprises auprès des décideurs francophones*, Octobre 2013 et Mars 2014 (mise à jour), p.22.

Il a été proposé, sur ces bases, de fixer le seuil d'âge à **55 ans**⁹. Dans une logique où les recommandations de nature opérationnelle de l'étude doivent se révéler pertinentes à un horizon 2020-2025, la différence entre l'âge des dirigeants les plus jeunes qui seront concernés et leur possible départ à la retraite à 65 ou à 67 ans est quasi nulle.

Sur cette base, le volet quantitatif de notre étude montre que « *La distribution des dirigeants principaux par tranches d'âge de 5 ans indique que près d'un tiers d'entre eux a 65 ans ou plus. Les 60-64 ans représentent un peu plus de 30% de la population. Les individus de 55 à 59 ans correspondent à la tranche la plus représentée ; elle englobe quatre dirigeants sur dix* »¹⁰.

Ce critère quantitatif doit cependant être utilisé avec prudence. D'une part, il ne concerne que la population des cédants : l'amplitude temporelle est évidemment plus grande en ce qui concerne le public des repreneurs potentiels. Une source française souligne que le repreneur potentiel moyen est âgé de 46 ans¹¹.

D'autre part, il existe des situations de plus en plus nombreuses, que nous décrivons dans ce rapport, qui démontrent que la transmission ne s'opère plus exclusivement à un âge avancé et peut intervenir beaucoup plus tôt dans le cycle de vie de l'entreprise ou de celui de l'entrepreneur.

La notion de dirigeant d'entreprise

Si le seuil théorique est fixé à 55 ans, encore doit-on préciser quel type de profil il concerne. La notion de dirigeant d'entreprise est en effet multiforme. Les personnes morales peuvent avoir plusieurs dirigeants qui répondent à ce critère d'âge.

Les dirigeants dont il est question occupent l'une des fonctions listées ci-dessous. Pour chaque entreprise, un ou plusieurs dirigeants ont été pris en considération. Leur ordre de présentation correspond à une cascade logique propre à B-Information. Le premier dirigeant apparaissant selon cet ordre a été retenu comme dirigeant principal de l'entité concernée :

Administrateur	Co-gérant
Administrateur Délégué	Dirigeant
Administrateur Délégué - Directeur Général	Gérant commandité
Administrateur Délégué suppléant	Gérant suppléant
Administrateur Directeur	Président Administrateur Délégué
Administrateur Gérant	Président du comité de direction
Administrateur suppléant	Président du conseil d'administration / conseil de gérance
Associé Gérant	Vice-président du conseil d'administration / de gérance

Le CeFiP a pris en compte toutes les entreprises dans lesquelles un administrateur, un gérant, un président administrateur délégué ou un président du comité de direction de plus de 55 ans était présent dans la structure de direction.

⁹ Ce seuil de 55 ans ne sera cependant pas applicable pour exploiter la base de données SOWACCESS où le candidat cédant doit se situer dans une tranche 50-60 ans.

¹⁰ SONECOM (2015) Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'WEPS, p.6.

¹¹ CRA (2014), *Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME*, édition 2014, p.4.

Dans le cadre du volet quantitatif de notre recherche, pour l'ensemble des entreprises pour lesquelles l'année de naissance d'un ou plusieurs dirigeants était disponible dans la base de B-Information, un tri a été opéré de sorte à ne retenir que les entreprises dont tous les dirigeants dont l'année de naissance est connue sont âgés de minimum 55 ans.

Cette approche comporte quelques limites. Elle n'inclut par exemple pas les cas où l'actionnariat est pluriel et plurigénérationnel et donc potentiellement porteur d'une solution de transmission de renouvellement déjà existante dans la structure de management. Par ailleurs, la génération concernée par le management de l'entreprise peut être un autre facteur d'affinement. En effet, l'âge de l'entreprise peut être un indicateur de sa stabilité dans le temps évidemment, mais aussi d'une faculté à avoir déjà fait l'objet d'une transmission par le passé. Sommes-nous face à des dirigeants de la première, de la deuxième ou de la troisième génération ? La littérature fournit quelques balises à cet égard : selon l'étude CEFIP, l'âge moyen des entreprises à transmettre tourne autour de 15 ans : « L'âge moyen des entreprises transmissibles est de 16 ans et leur âge médian de 14 ans »¹². Les cycles générationnels au sein des entreprises s'étendraient donc sur une période de 15 ans.

La question de la détention du capital, étroitement liée à la notion de dirigeant, constitue également un critère déterminant permettant d'apprécier la continuité de l'activité. Cependant l'absence d'indicateur construit et centralisé ne permet pas d'apprécier la situation. Les informations sont actuellement dispersées. L'IWEPS, nous a confirmé que ce manque pourrait être comblé moyennant un travail de longue haleine de constitution puis d'actualisation d'une telle variable.

La localisation géographique

Si la localisation de l'entreprise ne pose a priori aucun problème de sélection et a été intégré par la demande du code postal de l'entreprise, ce critère doit tenir compte d'un effet de la localisation du siège social : plusieurs entreprises ont des sièges d'exploitation en Wallonie, mais un siège social situé à Bruxelles ou en Flandre. Elles échapperont par conséquent à la collecte de données. Il s'agit d'entreprises *a priori* relativement importantes car en capacité de se déployer sur plusieurs sites et donc échappant, pour partie, à un profil de TPE-PME à ancrage wallon.

Par ailleurs, on constate dans deux des sources consultées (la BDD Sowaccess et l'enquête UCM) une surreprésentation géographique de certaines provinces (Namur et Liège). Ces deux bases seront donc difficilement directement comparables aux résultats de l'étude CEFIP.

¹² LERNOUX *et alii*, op.cit., p.23.

1.2. Synthèse de l'étude quantitative

Cette section présente, avec quelques commentaires, le cadre méthodologique et la synthèse de l'état des lieux chiffré du marché du repeneuriat en Wallonie réalisé par SONECOM pour étayer les chiffres présentés ci-dessous et approfondir l'analyse de la sensibilité de l'enjeu de la transmission en Wallonie.

Le volet quantitatif de l'étude prospective repeneuriat entendait de rencontrer trois objectifs :

- proposer une vision panoramique, à partir des données disponibles, du paysage des entreprises concernées par une question de transmission dans un horizon proche (2020-2025) correspondant à un pic présumé dans le vieillissement de la population des chefs d'entreprises wallons ;
- mettre à jour, en les focalisant sur la Wallonie, les constats et conclusions de l'étude CEFIP¹³ dont les ambitions se voulaient assez proches de notre étude, mais avec quelques nuances importantes ;
- apprécier l'acuité des enjeux relatifs à la transmission d'entreprises : volumes et secteurs concernés, emplois et capitaux en tension, lieux, types d'entreprises.

En collaboration étroite avec les membres du Comité d'accompagnement (la Sowaccess, la DGO6 du SPW et les deux organismes susmentionnés), les bases de données exploitables et leur paramétrage ont été déterminés. Sonecom a conçu le présent rapport en vue de sa mobilisation en prélude aux ateliers prospectifs animés par l'Institut Destrée.

Premièrement, le rapport quantitatif expose les caractéristiques structurelles et financières d'entreprises potentiellement à remettre en Wallonie à l'horizon 2020-2025. Cette population est définie dans les premiers paragraphes du chapitre initial du rapport annexé. Dans la mesure de la disponibilité des données, cette population étudiée est mise en regard avec celle des entreprises wallonnes au profil correspondant, dans leur ensemble. À plusieurs endroits, le regard se porte sur un public d'entreprises identifiées comme « cœur de cible » du repeneuriat.

Dans un second temps, le rapport présente des résultats produits à partir de données mises à disposition par la Sowaccess et dont la nature est aussi explicitée en temps utile.

Le rapport ne prétend pas livrer un portrait complet du marché du repeneuriat en Wallonie. Dans le cadre de cette recherche, et moyennant certaines options méthodologiques, il mobilise des données récentes jugées pertinentes par le Comité d'accompagnement pour décrire un certain nombre de traits saillants du champ. Au final, il met en exergue différents constats significatifs pour cerner la situation actuelle et nourrir la réflexion prospective.

Quels sont les principaux enseignements de l'analyse descriptive réalisée ?

L'analyse descriptive a permis de dresser un portrait socioéconomique général du marché du repeneuriat actuel ou en germe en Wallonie et contribue à identifier ou affiner certains enjeux en termes prospectifs pour l'horizon 2020-2025. Ces enjeux sont et seront approfondis dans le volet prospectif de ce rapport.

¹³ LERNOUX F. *et alii* : Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique : réalité et perspectives en 7 indicateurs, CeFIP, 2011.

Les caractéristiques du marché du repreneuriat en Wallonie particulièrement saillantes ou pertinentes à souligner sont reprises en chiffres ci-dessous. Sans pouvoir dégager d'idéaux-types parfaitement singuliers des acteurs de ce marché, les tendances mises en évidence permettent de pointer des « cœurs de cible » à bien considérer dans une perspective d'action publique et d'initiatives privées en faveur du repreneuriat.

1.2.1. Entreprises potentiellement transmissibles

La structure de la composition du capital des entreprises wallonnes (aux dirigeants vieillissants ou non) est une variable qui reste assez méconnue, faute de données intégrées et traitées en la matière. C'est une carence dès lors qu'on s'intéresse à la transmission.

Parmi les entreprises dont tous les dirigeants ont 55 ans ou plus, quasi 30% ont à leur tête un dirigeant principal âgé de 65 ans ou plus. Les femmes représentent un quart de ces entrepreneurs vieillissants ; leur proportion est encore inférieure dans les secteurs techniques.

Les quatre arrondissements de Liège, Nivelles, Charleroi et Verviers réunissent à eux seuls la moitié des entreprises concernées. Celles-ci ont la forme juridique de SPRL dans plus d'un cas sur deux, et de SA dans plus d'un cas sur quatre. Ces données ne contrastent pas fondamentalement avec la structure globale du tissu entrepreneurial wallon.

La moitié des structures concernées a moins de 20 ans, et un tiers a même moins de 15 ans (les quelques dizaines de sociétés de 200 travailleurs et plus sont quant à elles 90% à avoir été créées il y a plus de 20 ans).

En nombre d'entreprises, le « top 6 » des secteurs pour la population d'entreprises aux dirigeants vieillissants est le suivant :

- Commerce
- Construction
- Activités spécialisées scientifiques et techniques (particulièrement en Brabant wallon)
- Industrie manufacturière
- Santé humaine et action sociale
- Hébergement et restauration

En ETP (équivalents temps pleins), ce « top 6 » des secteurs se redistribue comme suit :

- Commerce (27%)
- Industrie manufacturière (27%)
- Construction (17%)
- Transports et entreposage (5%)
- Activités spécialisées scientifiques et techniques (5%)
- Santé humaine et action sociale (5%)

Les petits employeurs, comptant moins de 5 collaborateurs salariés (et moins de 6 ETP), composent les deux-tiers des entreprises wallonnes potentiellement à remettre d'ici à 2020-2025 pour cause d'âge avancé des dirigeants. Les entreprises employant de 5 à 199 personnes représentent quasi l'autre tiers.

Un profil spécifique se démarque : presque une société sur cinq est un commerce de moins de 5 travailleurs.

Ces données sont un premier argument pour distinguer, dans le stock des entreprises concernées, les très nombreuses entreprises de 5 emplois et moins, une catégorie potentiellement au cœur de la cible de l'étude d'entreprises comprises entre 5 et 200 personnes, le solde étant composé d'entreprises de taille suffisamment intéressante pour ne pas poser un problème de transmission. Le seuil de 200 personnes est peut-être trop élevé.

Le taux de vieillissement¹⁴ global des entreprises wallonnes est de 23% (proportion d'entreprises dont les dirigeants sont tous âgés de minimum 55 ans par rapport à la population correspondante dans son ensemble). Cela équivaut à une estimation de 9.439 entités concernées en Wallonie (extrapolation à prendre néanmoins avec prudence).

Sur le plan géographique, il n'y a pas de variations notables selon les provinces : l'enjeu concerne l'ensemble de la Wallonie de façon assez homogène (la province de Namur, avec 22%, est la seule à afficher un taux sensiblement inférieur au taux global).

Le taux de vieillissement est moindre parmi les SPRL (20%) que parmi les SA (26%).

Les TPE de moins de 5 travailleurs se distinguent par un taux au-dessus du taux global : 24%.

Les grands secteurs les plus préservés du vieillissement sont l'hébergement/restauration (taux de 17%) et la construction (20%). Ceux les plus touchés sont ceux de la santé humaine et de l'action sociale (36%) ainsi que des activités spécialisées scientifiques et techniques (31%). Les deux secteurs les plus affectés par le vieillissement des dirigeants ne sont pas ceux qui pèsent le plus en termes de volume. Néanmoins, chacun d'eux présente un intérêt non négligeable pour le développement socioéconomique wallon. En effet, la santé et le social sont, en bonne partie, des matières par définition non délocalisables (ce qui est bon pour l'emploi) et dont les besoins vont croissant vu le facteur démographique et les évolutions sociétales inégalitaires. Quant aux activités spécialisées scientifiques et techniques¹⁵, il va sans dire qu'elles correspondent à des domaines dans lesquels la Wallonie souhaite politiquement continuer à investir. La nature, plus que le poids, de ces secteurs devrait donc conduire à une réflexion prospective sur la transmission les concernant, sous peine d'assister à leur déclin dans les décennies à venir si l'on admet comme un signal faible leur taux de vieillissement.

Le nombre total d'ETP potentiellement concernés par la transmission d'entreprises à l'horizon 2020-2025 pour cause d'âge des dirigeants avoisine les 100000 emplois (estimation). La strate des entreprises de 5 à 199 salariés concentre un peu plus de la moitié de ces ETP (quelque 55000).

Il s'agit d'un volume notable (100.000) et, qui plus est, symbolique, à propos duquel il pourrait être opportun de communiquer et de sensibiliser. Suivant cet indicateur (ETP), les entreprises de 5 à 199 personnes apparaissent comme un « cœur de cible » pour les actions de sensibilisation et de soutien au repreneuriat. Néanmoins ce ciblage n'est pas à effectuer au détriment total des TPE, puisque l'on constate dans le chef de ces

¹⁴ Il s'agit d'un indicateur que nous avons calculé en rapportant les effectifs de la sous-population potentiellement transmissible aux effectifs de la population générale correspondante. Nous l'avons appliqué globalement et par catégorie/segment. Plus le rapport est élevé, plus le groupe examiné est concerné par la problématique de la transmission.

¹⁵ Ce secteur d'activités concerne notamment les activités juridiques et comptables, les activités des sièges sociaux (conseil de gestion), les activités d'architecture et d'ingénierie; activités de contrôle et analyses techniques, la Recherche-Développement scientifique, ...

dernières une exposition plus manifeste au vieillissement et une anticipation moins évidente face à cet enjeu.

Une entreprise potentiellement transmissible sur quatre affiche une perte pour le dernier exercice disponible. Une sur trois a engrangé un bénéfice inférieur à 25.000 Euros. Le chiffre d'affaires annuel médian est de 405.000 Euros. La médiane de la marge brute d'exploitation correspond à 1.350.000 Euros ; cet indicateur est bien sûr très variable d'une société à l'autre.

La situation financièrement précaire de certaines entreprises aux dirigeants âgés ne signifie pas forcément qu'il faut les écarter de tout projet de reprise, mais qu'il est impératif de prendre en compte cet état de fait pour en échafauder les conditions (valeur de rachat, programme de relance...). Les conditions actuelles de financement des PME sont peu optimales¹⁶, et les paramètres pécuniaires de la reprise parfois rédhibitoires pour le candidat repreneur. Les deux parties ont vraisemblablement besoin de dispositifs accrus pour pouvoir sortir par le haut de projets de transmission.

1.2.2. Cédants et repreneurs potentiels

La Sowaccess a recueilli ces contributions via deux formulaires en ligne sur son site : le diagnostic cession et le diagnostic reprise. La Sowaccess a accepté de les mettre à la disposition de l'équipe de recherche, moyennant le respect absolu de l'anonymat des réponses et leur traitement exclusivement statistique.

L'un des formulaires est à destination de personnes qui s'entreviennent comme cédants potentiels, l'autre s'adresse aux personnes qui envisagent d'éventuellement endosser le rôle de repreneur d'entreprise. Ces formulaires génèrent, selon les réponses données, un certain nombre de conseils et de recommandations à destination de ces publics. Les conclusions synthétisées comportent de nombreuses précautions méthodologiques qui sont rappelées dans le rapport quantitatif.

Que peut-on retirer de cette analyse ?

En ce qui concerne les cédants potentiels

Environ 30% des cédants enregistrés ont moins de 50 ans, et ne sont donc pas systématiquement mus par l'approche de la retraite dans leur projet de transmission. Si certains souhaitent prendre une retraite anticipée, d'autres peuvent souhaiter occuper d'autres fonctions ou relancer un projet : « ces données de la Sowaccess apparaissent cohérentes par rapports aux résultats d'autres études¹⁷ en indiquant que le vieillissement des dirigeants est associé à environ deux projets de transmission sur trois. Outre l'approche de la retraite, les déclaratifs avancent des explications liées à des difficultés d'existence, à la lassitude, au besoin de reprendre du temps pour d'autres projets personnels... Il n'en reste pas moins que, dans une majorité des cas, l'âge avancé du dirigeant est déterminant ; ce qui confirme l'intérêt de scruter qui sont les entreprises concernées, comme nous l'avons fait dans ce rapport, et d'en faire une cible prioritaire de l'action publique en faveur du repreneuriat »¹⁸.

En termes de profil, on constate que la grande majorité est composée d'hommes. Un sur trois se définit comme autodidacte ; un sur quatre possède un diplôme technique et la même proportion un diplôme en gestion.

¹⁶ Cf. une étude récente de PWC citée dans *L'Echo* du 8 mai 2015, pp.3-4.

¹⁷ Tel qu'exprimé par le représentant de l'Institut de l'Entreprise familiale, s'appuyant sur une de ses études récentes, lors de la première rencontre du Comité stratégique le 1er avril 2015.

¹⁸ SONECOM (2015) Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS, p.60.

55% des répondants sont à la tête d'une entreprise qu'ils considèrent comme familiale. La moitié dirige une entreprise créée il y a plus de 25 ans. 57% dirigent une SPRL et 38% une SA.

44% emploient moins de 5 travailleurs, la même proportion entre 5 et 19 travailleurs, et seulement 12% davantage de travailleurs. Mis en rapport avec les 66% d'entreprises aux dirigeants vieillissants qui comptent moins de 5 travailleurs, ce résultat-ci tend à démontrer que les responsables de microentreprises sont moins enclins que les autres à accomplir des démarches en vue d'une transmission (comme, par exemple, remplir le test en ligne de la Sowaccess). La question de la pertinence d'actions pour y remédier, en vue de limiter la disparition de TPE existantes dans les années futures, mérite d'être abordée dans la démarche prospective. En effet, le volume d'emplois concernés n'est pas anodin, comme nous l'avons vu. Peut-on miser sur les disparitions/créations ou cela vaut-il la peine de stimuler la pérennisation de très petites structures par la sensibilisation et l'accompagnement de leurs dirigeants ?

Le rapport note également que, du point de vue des cédants, « la mariée est belle ». Le portrait qu'ils dressent de l'entreprise qu'ils projettent de transmettre est avantageux (en termes de fonctionnement interne, situation financière, perspectives...) ¹⁹. Outre la base objective qu'on ne leur dénierait pas, le fondement de cette vision optimiste des cédants potentiels est probablement à trouver d'une part dans l'affect investi, mais aussi dans l'inclination à optimiser leurs chances et conditions de revente. Même les éléments factuels mis sur la table doivent donc être relativisés par les conseillers et accompagnateurs en transmission d'entreprises.

Un cédant potentiel sur cinq envisage d'éventuellement transmettre sa société à un ou des membres de son personnel, c'est-à-dire autant que ceux qui entrevoient une passation de pouvoir intrafamiliale. Deux fois plus encore songent à un repreneur appartenant à leur environnement professionnel élargi.

On ne peut négliger la piste de la reprise par des travailleurs. Celle-ci peut adopter des formes diverses : passage en coopérative, acquisition de capital par un ou plusieurs collaborateurs-trices sans changement de forme juridique, etc. Les dispositifs publics favorisant les unes et les autres sont à étudier, déterminer et soutenir.

En ce qui concerne les candidats-repreneurs

Un quart des repreneurs déclarés dispose d'une mise de départ modeste (moins de 25.000 Euros) ; à l'opposé, une moitié peut consentir un investissement conséquent (plus de 100.000 Euros).

Seulement 15% sont des femmes. La question du genre est ici posée, dans une optique d'égalité des chances entre hommes et femmes. Une proportion moindre de femmes se manifeste via le diagnostic reprise de la Sowaccess que celle relevée parmi les dirigeants vieillissants en Wallonie. Les femmes hésitent-elles à se positionner d'elles-mêmes comme repreneur potentiel ? Doutent-elles de leur capacité à convaincre des interlocuteurs ? Si l'entrepreneuriat féminin tend à se développer, si les publics des écoles de gestion se féminisent, le repreneuriat féminin apparaît à la traîne, selon ces données. Pour une femme, il est possible que porter un projet seule soit perçu comme plus confortable que s'imposer et gagner la confiance d'un cédant ? Cela est-il confirmé par les experts de la transmission, en Wallonie et ailleurs ? Le cas échéant, la question pourrait être prise à bras le corps par l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI) dans le cadre des réflexions préalables à la mise en place du Programme pluriannuel 2015-2020 d'entrepreneuriat féminin que le Gouvernement

¹⁹ Cf. données Sowaccess du diagnostic cession exploitées ou non dans le rapport SONECOM.

wallon lui a confiée. Les actions à concevoir pourraient viser à sensibiliser les publics cibles « femmes » mais aussi « cédants ».

Un tiers des repreneurs se situe dans la trentaine ; un autre tiers est composé de quadragénaires. Leur expérience professionnelle s'élève majoritairement à plus de 10 ans. 80% ont réalisé des études supérieures. Près d'un sur deux a suivi une formation initiale en gestion ou en économie. Le profil affiné dominant est celui de l'homme entre 30 et 49 ans (58% des cas), souvent universitaire (ce qui resserre la proportion à 37% des cas).

En écho à ce profil type, une question qui émerge du premier atelier prospectif mené dans le cadre de la présente recherche²⁰ est celle de la transition d'une génération d'artisans entrepreneurs vers une génération de managers-entrepreneurs. La « progression » des diplômés en gestion/économie entre la « génération » des cédants et celle des repreneurs potentiels (d'un quart à la moitié d'entre eux respectivement) atteste de la pertinence de cette question. S'agit-il d'une tendance contemporaine générale en Europe ou est-elle particulièrement marquée en Wallonie ? Est-ce-là un modèle de repreneur à cultiver et/ou conviendrait-il de stimuler les profils alternatifs (travailleurs disposant surtout d'une compétence-métier, techniciens, etc.) ?

2.3.3. En synthèse

Ce panorama quantitatif donne une idée globale de l'intensité de l'enjeu entrepreneurial en Wallonie. Il ne révèle pas de discriminations particulières au plan sectoriel ou territorial : la segmentation des données portant sur les entreprises potentiellement transmissibles épouse souvent la segmentation du tissu des entreprises wallonnes. Sur un plan strictement quantitatif, les volumes potentiellement concernés sont conséquents et appellent une poursuite des efforts et de l'analyse.

Le rapport pointe quelques enjeux pertinents pour la suite des travaux :

- celui de la transition managériale entre deux générations entrepreneurs aux profils et aux motivations différents ;
- celui de la place des femmes dans les populations des chefs d'entreprises, notamment les candidates repreneuses ;
- celui du volume que représente le stock de très petites entreprises concernées par une éventuelle transmission dans un horizon proche ;
- celui d'une inclinaison possible, potentiellement en croissance, des chefs d'entreprises à transmettre leur entreprise par une solution interne à l'entreprise, qui pose aussi la question de l'estompement du modèle familial.

1.3. Diagramme d'environnement

Un diagramme d'environnement vise à proposer une vision schématique du système étudié et des acteurs qui l'animent ainsi que de leur rôle ou de leurs intérêts respectifs ; La représentation graphique d'un diagramme d'environnement peut être plus ou moins simplifiée.

Nous travaillerons ici par niveaux d'analyse pour construire ce diagramme, partant d'une vision simple pour aboutir à un schéma plus complet.

Dans le cas qui nous occupe, le système « transmission d'entreprises » comporte de fait plusieurs niveaux et pose d'emblée des questions de délimitation du périmètre et de choix des angles d'analyse les plus pertinents.

²⁰ Rencontre du Comité stratégique le 1er avril 2015.

A. Le système interne à l'entreprise

Le niveau 1 renvoie au système interne à l'entreprise susceptible d'être reprise, qui fait l'objet d'une abondante littérature centrée sur les modes de management, la préparation du dirigeant ou de l'ensemble des composantes de la structure... Les éléments d'analyse mis en avant concernent

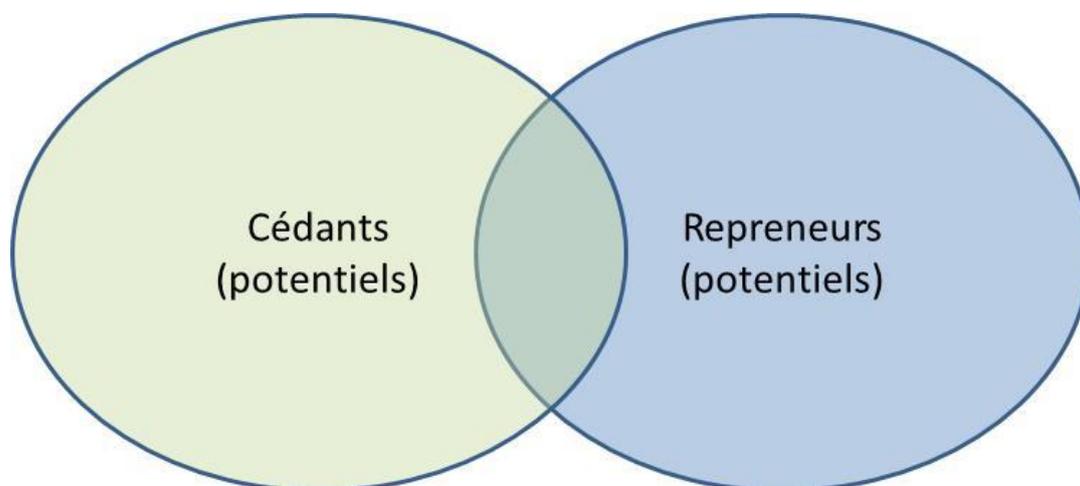
- des données relatives à l'entreprise,
- un certain nombre de variables psychologiques et sociologiques fortement centrées sur la fonction / vocation de dirigeant
- des problématiques relatives son environnement culturel.

Le repreneur lui-même peut être considéré comme une autre composante du système. Il peut s'agir d'un individu-entrepreneur, d'un investisseur. Il peut aussi s'agir d'une entreprise. Il peut par ailleurs partiellement se confondre avec l'entreprise à reprendre s'il s'agit alors d'un *Management Buy Out*²¹.

On sait aussi que derrière chaque entreprise se loge un appareil de production de valeur ajoutée, des travailleurs, un dialogue social, un ou plusieurs actionnaires, un mode de management, etc. La question de la transmission se posera de manière différente selon l'intensité de ces facteurs, en particulier la taille de l'entreprise, le système de gestion des ressources humaines, la taille du marché, ainsi que la structure de l'actionnariat.

Schématiquement, ce premier niveau est relativement simple à représenter :

Schéma 1 : cédants et repreneurs



Le conditionnel est de mise dans les deux cas, plusieurs facteurs d'ordre contextuel, matériel et immatériel conditionnent la rencontre entre l'une et l'autre composante du schéma.

²¹ Acquisition d'une entreprise par le management existant, souvent accompagné d'un fonds d'investissement, par contraste avec un Management Buy-In qui renvoie à l'acquisition d'une entreprise par une équipe de salariés externes à l'entreprise.

B. La relation transactionnelle

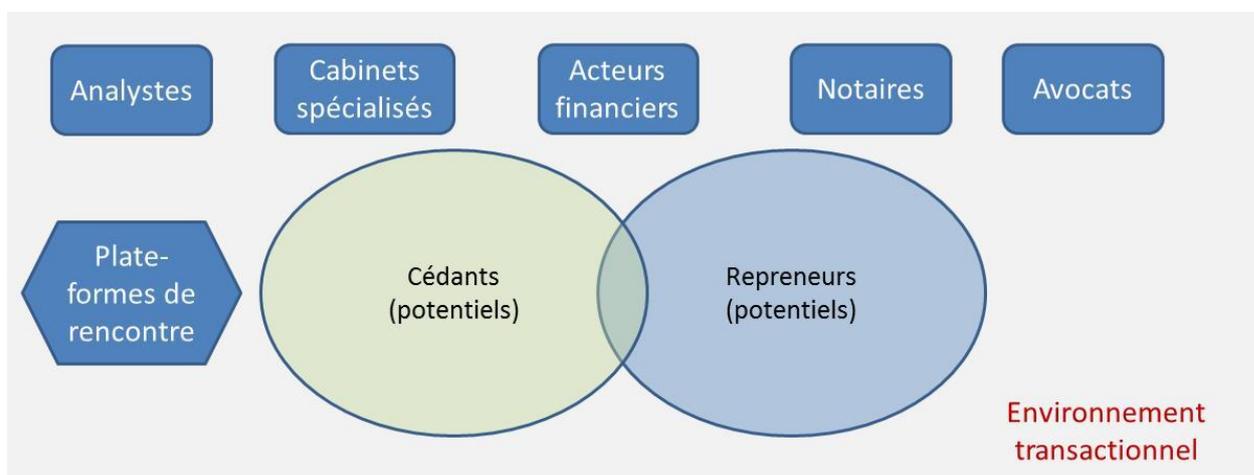
La relation spécifique entre le cédant et le repreneur représente l'échelon transactionnel. Cette relation fait aussi objet d'une abondante littérature et est au cœur de nombreux dispositifs que plusieurs types d'acteurs sont amenés à activer pour faciliter la rencontre entre cédant et repreneur et pour dynamiser et fluidifier ce marché, le rendre plus transparent, analyser les postures des uns et les marges de négociation des autres, etc.

Représentations mentales, facteurs de motivation, types d'attentes, conditionnalités personnelles, mécanismes d'engagement / de résistance envers une démarche de transmission, évaluation de la valeur de reprise, sont autant de paramètres cruciaux qui font partie de cet environnement transactionnel. La frontière avec l'échelon précédent est évidemment parfois floue puisque les acteurs de l'environnement transactionnel travaillent souvent au service des cédants et repreneurs²².

On intégrera donc dans la représentation de cet échelon transactionnel plusieurs types d'acteurs tels que le notaire, l'analyste financier (le comptable, le réviseur), la banque, le cabinet spécialisé (regroupant parfois plusieurs de ces métiers) ainsi que des outils comme les plateformes de rencontre entre cédants et repreneurs. Le rôle de ces acteurs et de ces outils, leur intérêt premier est de permettre le meilleur fonctionnement possible du marché, compris ici comme un système transactionnel où vendeur et acheteur peuvent trouver un intérêt à finaliser une opération commerciale. Tous ne sont cependant pas rémunérés proportionnellement au succès de l'opération.

Soulignons d'emblée que la plupart de ces acteurs travaillent dans une logique de prestation de service, souvent confidentielle, au service d'une des composantes du schéma cédant-repreneur.

Schéma 2 : environnement transactionnel



On peut souligner quelques spécificités dans le fonctionnement de ce système :

- la composante économique et financière est très forte, impactée par une série de paramètres quantitatifs qui vont renforcer le caractère spécifique de chaque opération ;

²² Pour un éclairage sur ces dimensions du processus de transmission en Wallonie, dont l'évaluation de la valeur de reprise et les critères des deux parties, nous renvoyons notamment aux travaux de Marie LAMBERT : LAMBERT, M. (2014), Is there a price expectation mismatch between business vendors and acquirers ?, EUROPEAN SME VALUATION STUDY, TRANSEO. Les données des formulaires des diagnostic cession et diagnostic reprise de la Sowaccess comportent aussi une série de variables subjectives qui témoignent du positionnement des publics concernés.

- l'intervention de facteurs psychosociologiques ou immatériels y est au moins aussi importante que les facteurs matériels ;
- la confidentialité des négociations – certains évoquent l'opacité – rend chaque opération de transmission / reprise relativement spécifique, donc peu sujette à généralisation. Ceci permet néanmoins de faire de cette confidentialité / transparence un enjeu fréquemment mis en évidence dans le cadre de la littérature relative à la transmission des entreprises.

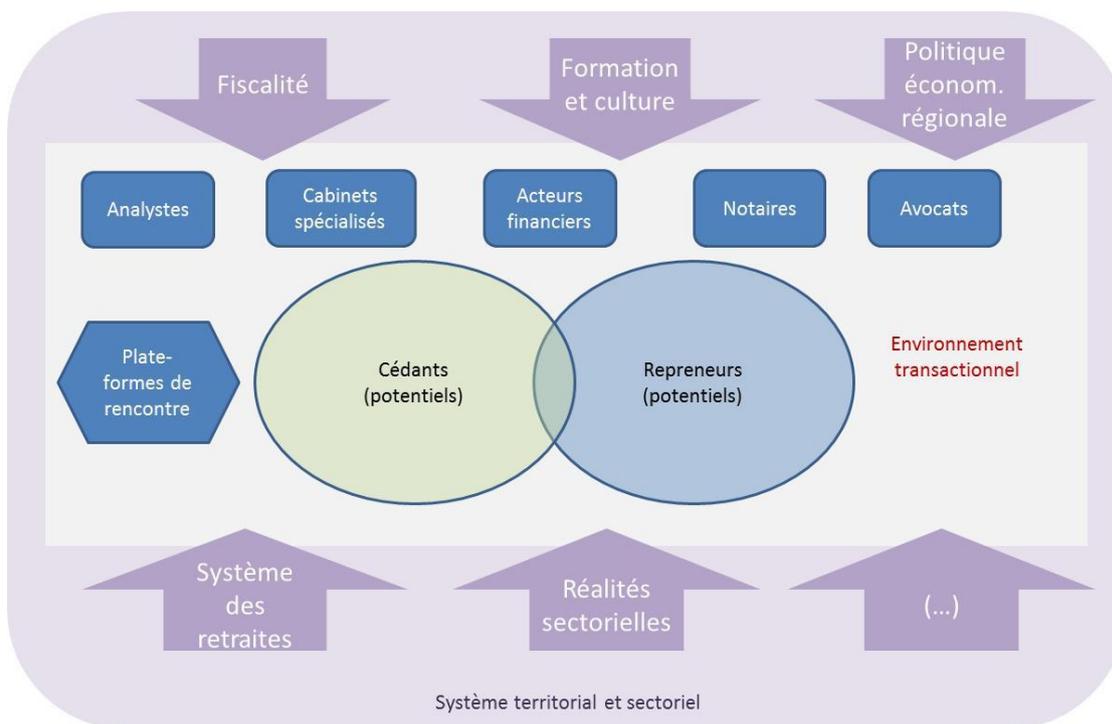
C. Le système territorial et sectoriel

Le troisième niveau est plus classique dans les travaux de prospective régionale ou sectorielle puisqu'il concerne le système territorial et les réalités des secteurs concernés. Au niveau territorial, des réalités sous-régionales spécifiques peuvent par ailleurs être identifiées en fonction de profils socioéconomiques contrastés.

On s'éloigne ici de la relation cédant-travailleurs pour mettre en évidence des facteurs plus contextuels, centrés sur le système régional, ainsi que sur le rôle des acteurs dans une compréhension plus globale des enjeux relatifs à la transmission d'entreprises.

Dans la représentation graphique que nous proposons ci-dessous, nous identifions par des flèches certaines composantes influentes de ce système territorial et sectoriel.

Schéma 3 : système territorial et sectoriel



On peut trouver, dans ce contexte, toute une série de conditions socio-économiques 'proches', tangibles pour les cédants et les repreneurs, dans lesquelles l'opération de transmission va se réaliser. Ainsi, le contexte économique territorial et sectoriel affectera potentiellement fortement la probabilité d'une opération réussie selon que le contexte économique est favorable ou pas.

A ce niveau, le nombre de variables peut donc être élevé, selon qu'on considère l'enjeu de la transmission de manière plus ou moins fortement impactée par le contexte territorial, économique et institutionnel.

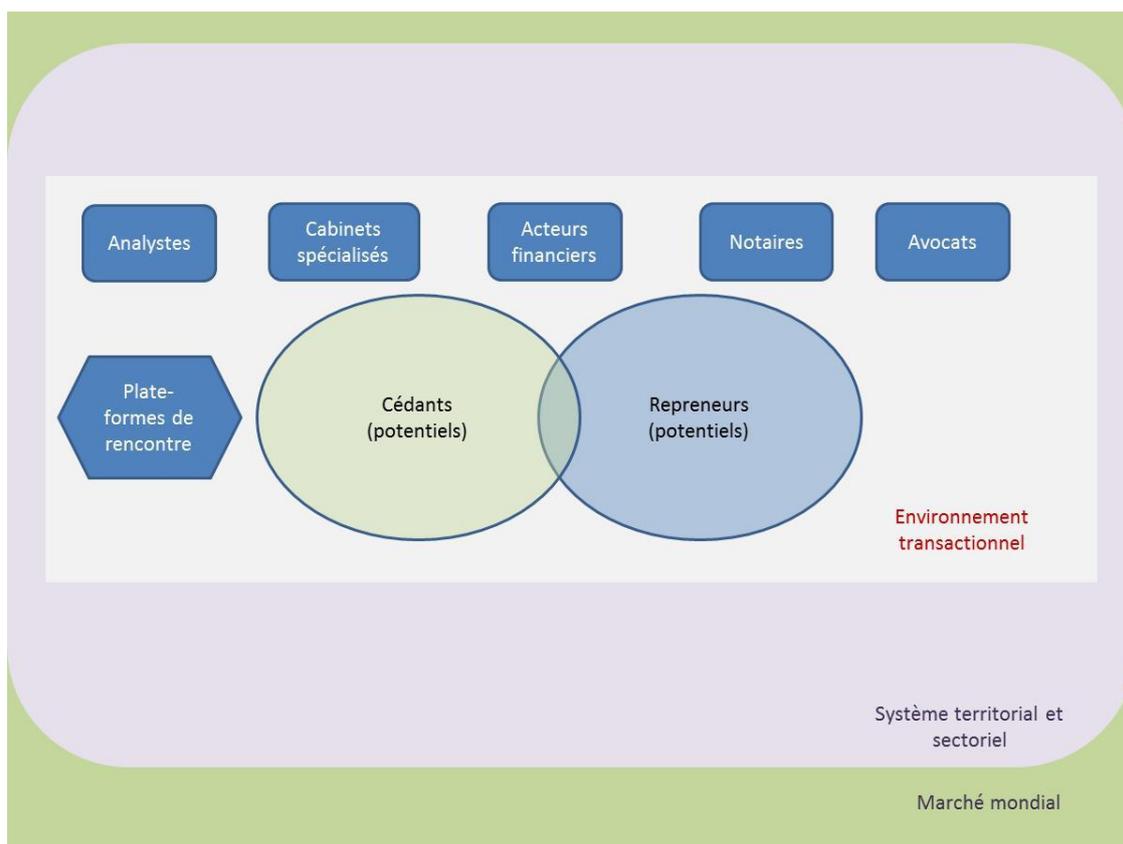
C'est précisément une des questions délicates induite par les deux premiers niveaux : quel est l'impact réel du contexte proche sur les niveaux 1 et 2. La littérature identifiée apporte peu de réponses à cette question légitime même si Meijaard (2006) a montré que le nombre de repreneurs potentiels est beaucoup plus faible en période de crise²³, rendant une perspective de vente plus aléatoire. Nous verrons plus loin que tous les observateurs ne partagent pas cette analyse.

D. Le système économique global

Enfin, la Wallonie et la Belgique n'étant pas des îles, l'échelle du système économique global devra également être considérée, notamment, au plan européen où certains facteurs et acteurs orientent fortement le marché de la transmission d'entreprises. Une partie de la littérature évoque la notion de *market conditions* au sens large²⁴, adoptant le plus souvent une approche très libérale de ce marché, au sens où les mécanismes mis en place sont surtout pensés et analysés en fonction des déficiences du marché.

Schématiquement, on peut donc représenter les quatre niveaux comme suit :

Schéma 4 : diagramme d'environnement synthétique



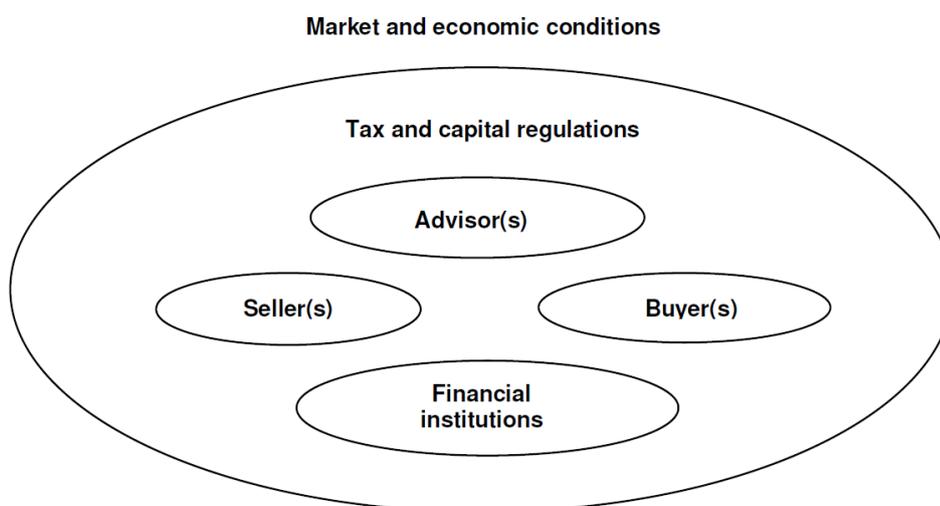
²³ MEIJAARD (2006), J. Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur, EIM, Zoetermeer.

²⁴ Par exemple: BLOCK J., Thurik R., Van der Zwan P. & Walter S. (2013), *Business takeover or new venture ? Individual and environmental determinants from a cross-country study*, Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 37, Issue 5, pages 1099–1121, September 2013; LAMBRECHT, Johan, NAUDTS, Wim (2007), *Transmission et reprise en Belgique*, Centres d'Etudes pour l'Entrepreneuriat, EHSAL, Bruxelles, Etude commandée par SPF Economie.

Cette représentation n'est pas très éloignée d'un schéma proposé par Lex Van Teeffellen (2012)²⁵, identifiant les parties prenantes et circonstances impliquées dans la transmission et la reprise des entreprises. La spécificité de notre approche étant le niveau de décomposition plus structuré que nous voulons appliquer au système schématiquement repris ici sous le vocable *Market and economic conditions* et élargir le champ des règles fiscales et financières (*tax and capital regulations*).

Schéma 5 : Principaux acteurs et circonstances impliquées dans la transmissions des PME

Main parties and circumstances involved in SME business transfers



Source du schéma : L. VAN TEEFFELEN (2012), Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies, Hogeschool Utrecht, Utrecht, p.5.

La même question de cause à effet se posera avec une distance encore plus importante : il sera par exemple potentiellement vain de chercher des liens de cause à effet entre l'évolution du rapport Dollar / Euro et la problématique étudiée. Par contre, les impulsions données par des programmes européens de soutien à l'entrepreneuriat tels que le FEDER, le programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation (CIP) ou encore COSME, seront plus fondamentales si la question plus spécifique de la transmission d'entreprises est abordée.

Dans le chapitre suivant, notre schéma en quatre niveaux, constituant le cadre conceptuel de l'étude, est appliqué à la Wallonie, le marché mondial étant essentiellement abordé par le prisme du *benchmarking* plutôt que dans le cadre d'une analyse macroéconomique globale.

²⁵ L. VAN TEEFFELEN, Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies, Hogeschool Utrecht, Utrecht, 2012, p.5.

2. Description synthétique de la situation relative à la transmission d'entreprises en Wallonie

Ce chapitre présente le système d'acteurs, les politiques et une synthèse de l'état des lieux chiffré réalisé dans le cadre de l'étude pour apprécier la situation du système entrepreneurial en Wallonie. Le chapitre 4 du rapport, qui analyse le système entrepreneurial à partir de variables fournit également des informations utiles sur l'état des lieux, à partir des perceptions des acteurs.

2.1. Le système d'acteurs

Nous reprenons, dans cette section du rapport, les différents niveaux du diagramme d'environnement en en donnant une description de la situation en Wallonie.

Le **niveau 1 de notre diagramme d'environnement** est décrit de manière synthétique ci-dessous à la section 2.3. Un autre volet de notre recherche, plus étayé et intitulé « Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie »²⁶ présente une analyse détaillée des éléments synthétisés dans ce rapport.

Le **niveau 2 du diagramme d'environnement**, à savoir l'environnement transactionnel, est constitué de plusieurs types d'acteurs installés, si l'on peut dire, sur la place wallonne ou en région bruxelloise :

- cabinets d'avocats et de juristes ;
- agences de développement économiques ;
- chambres de commerce et fédérations d'entreprises ;
- sociétés d'audit et de conseil, dont sociétés spécialisées dans la cession – acquisition ou M&A (*mergers and acquisitions*) ;
- banques ;
- comptables et experts-comptables ;
- plateformes de mise en relation de l'offre et de la demande ;
- instruments publics de financement
- associations nationales ou régionales de promotion de la transmission d'entreprises

A ce système d'acteurs déjà bien fourni, comprenant tant des acteurs publics que privés, on peut également ajouter des experts et centres de recherche académiques ou scientifiques intéressés à la thématique. On compte également quelques agences-conseil comme Propage-S qui se sont spécialisées sur un volet de la transmission.

La SOWACCESS identifie également des « apporteurs d'affaire », ainsi que les Investis wallons et la SRIW à ce système. Un apporteur d'affaires est une « structure d'accompagnement d'entreprises qui exerce dans ce domaine des missions d'intérêt général (comme les Chambres de Commerce et d'Industrie, en abrégé «CCI», ou les Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation, en abrégé «CEEI», ou la WFG dans les Cantons de l'Est) ou qui relève entièrement du secteur privé pour autant qu'elle soit reconnue par les autorités wallonnes en tant qu'union professionnelle. »²⁷.

Nous évoquons la création et le développement de la SOWACCESS. Celle-ci, par un système d'agrément a contribué à structurer le système d'acteurs décrit ci-dessus. Un échantillon de ces acteurs a été associé sur une base volontaire au Comité stratégique.

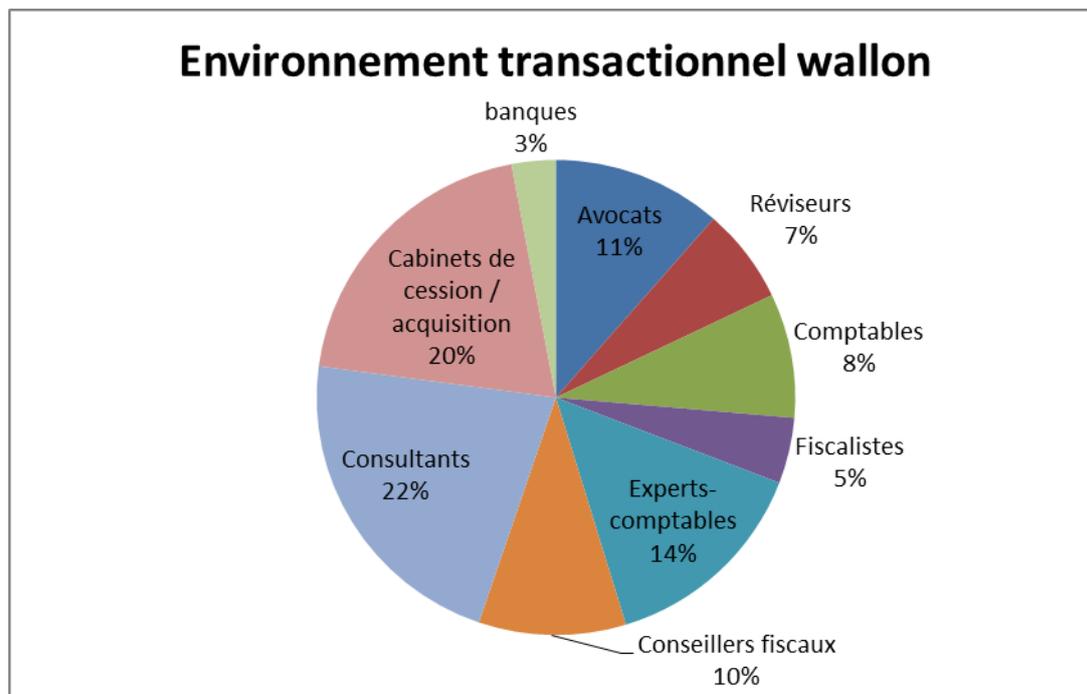
²⁶ Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015.

²⁷ <http://www.sowaccess.be/fr/les-apporteurs-d-affaires-les-investis-et-la-sriw.html?IDC=567>.

Une liste est disponible sur le site de l'institution qui présente les partenaires de travail de la Plateforme wallonne. Cette liste comprend 134 acteurs²⁸. Elle n'est bien sûr pas exhaustive quant à l'ensemble de l'environnement transactionnel wallon, mais en fournit un échantillon illustratif de l'écosystème existant.

Ces acteurs se répartissent comme suit sur base des données fournies sur le site de la SOWACCESS au 1^{er} septembre 2015. Un certain nombre des acteurs identifiés exercent plusieurs métiers.

Graphique 4 : répartition de l'environnement transactionnel wallon par catégories d'acteurs



Source du graphique : site de la Sowaccess, calculs de l'Institut Destrée. Effectifs = 201.

On constate notamment un secteur du conseil et du conseil en M&A assez fourni, le secteur bancaire n'étant représenté dans ce schéma que par 6 entités (n total = 201)

Le **niveau 3 de notre diagramme d'environnement** concerne surtout, pour la thématique de la transmission d'entreprises, la Région wallonne et ses politiques, décrites ci-dessous au point 2.2. L'Etat fédéral reste néanmoins compétent pour une série de matières générales, notamment la fiscalité ou certaines dispositions de droit commercial, et pour des matières sectorielles spécifiques.

Les réalités sectorielles sont quant à elles nombreuses, structurées à la fois par la répartition des compétences entre Etat, Régions et parfois communautés et les politiques qui y sont liées d'une part ; d'autre part par l'action des fédérations sectorielles organisées aux plans national et régional également. Cet ensemble représente une réalité très large que nous ne résumons pas ici.

Le **niveau 4 de notre diagramme d'environnement** relie la Wallonie aux marchés européens et mondiaux. Les développements européens en matière de transmission d'entreprises sont développés dans le chapitre 3 de ce rapport.

²⁸ <http://www.sowaccess.be/fr/tous-les-partenaires.html?IDC=588>

Il faut cependant pointer ici l'action de l' AISBL Transeo dont l'initiative est née en Wallonie et dont le secrétariat est assuré par la SOWACCES. Transeo veut développer au plan européen ce que la SOWACCESS a pu faire pour la Wallonie en se focalisant sur cinq métiers : le développement de l'expertise, la mise en réseau, le lobbying, notamment auprès des institutions européennes, la visibilité internationale de ses membres ainsi que développement des opportunités d'affaires dans une optique transfrontalière. Bonne pratique identifiée par les évaluateurs, Transeo est cependant une dynamique récente (2010) qui gagne en importance chaque année. En 2015, elle fédère des acteurs du repreneuriat issus de l'Union européenne mais aussi du Canada ou du Maroc. 13 pays sont actuellement (juin 2015) représentés par 42 adhérents dans la structure. Transeo fonctionne par l'organisation de groupes de travail (voir l'image ci-dessous) mais aussi comme coordinateur ou prestataire d'études.

Image 1 : les groupes de travail de Transeo

- Transeo working groups and studies :
 - **Mapping working group:**
 - Mapping of business transfer active organizations in EU Member States
 - EU study on « deal-breakers » in SME transfers
 - **Academic working group:**
 - 2011-2012 edition of the Transeo Academic Awards
 - 2013-2014 edition of the Transeo Academic Awards
 - 2015 Academic workshop at Transeo 2015 General Assembly
 - **Matching platforms working group:**
 - EU study on matching platforms in Europe
 - **Awareness-raising working group:**
 - Mapping of policies in Member States to encourage awareness-raising about business transfer among potential sellers
 - Exchange of good practices to efficiently raise awareness among business owners about business transfer
 - **Valuation working group:**
 - EU study on the valuation and pricing of SMEs / reasons behind the « price expectation mismatch » between sellers and buyers



Source : capture d'écran du site Transeo : http://www.transeo-association.eu/index.php?page=transeo-working-groups&hl=en_US

Transeo organise régulièrement des événements centrés sur la transmission, tel le sommet européen du transfert des PME en 2014 à Bruxelles, et fournit plusieurs types de services à ses membres.

2.2. Les politiques

A l'instar de ce qui se passe au plan européen, l'attention accordée par la Région wallonne à l'enjeu de la transmission d'entreprises est relativement récente : le Contrat d'Avenir, par exemple, n'y fait aucune référence en juillet 2000, étant davantage centré sur la création d'entreprises (ce qui constitue alors un discours innovant) et sur les restructurations.

C'est en 2002, à l'initiative du Ministre wallon de l'économie Kubla que l'on trouve, dans le « Plan 4x4 pour entreprendre » une référence à la transmission d'entreprises qui fait l'objet d'une mesure de l'axe 3 – *aide au développement des entreprises*.

Celle-ci prévoit la mise en place d'un Comité de pilotage relatif à la question de la transmission d'entreprises et aboutit à un projet de création d'un Institut pour la transmission d'entreprises.

Cette institution voit le jour en octobre 2006 à travers la création de la Sowaccess. C'est une société d'intérêt public positionnée comme filiale de la SOWALFIN, la coupole des outils de soutien aux entreprises wallonne. Cette filiale est spécialement dédiée à la transmission d'entreprises à travers deux grandes missions: faciliter la rencontre entre acquéreurs et cédants et sensibiliser à la thématique et aux enjeux de la cession/reprise d'entreprises.

Pour rencontrer ses missions, la SOWALFIN a déployé, sur la base d'une enveloppe financière dédiée, plusieurs types d'outils :

- des outils d'intermédiation entre cédants et repreneurs dans une logique de plateforme d'échanges : le site et les agents de la Sowaccess agissent comme facilitateurs de connexion entre les deux composantes de la transaction, à la fois via le site et les contacts qu'ils peuvent avoir et les conseils administratifs, juridiques et financiers qu'ils peuvent donner ; mais aussi en assurant un relais vers les professionnels que nous avons identifiés dans le diagramme d'environnement.

- un autre instrument mobilisé pour augmenter la qualité des services est l'agrément des professionnels avec lesquels la Sowaccess est en contact : cet agrément est accordé par un comité éthique indépendant. Les opérateurs agréés s'inscrivent par ailleurs dans une logique d'affiliation à la SOWACCESS sur la base d'un droit d'inscription forfaitaire annuel ;

- des outils de diagnostic qui permettent à des candidats cédants ou repreneurs de se « tester » par rapport à une hypothèse de cession ou reprise de manière anonyme via internet ;

- des formations et séances d'information pour les deux publics susmentionnés, notamment via - le soutien à la mise en place de clubs « repreneurs » dans différents bassins économiques de Wallonie. Ces clubs fonctionnent par modules de 32 heures divisées en huit séances et destinées à aider les membres à la préparation de leur dossier par le traitement de plusieurs problématiques ainsi que la mise en évidence de bonnes pratiques et de *peer-to-peer* destinées à apporter des apaisements à certaines inquiétudes des candidats cédants ou repreneurs ;

- la rédaction et la diffusion d'un guide pratique de la transmission, disponible en ligne, ainsi que de glossaires très utiles pour comprendre certains termes techniques liés à la transmission.

- un des outils les plus récents (2015) mis en place par la Sowaccess est le lancement de l'outil « www.affaires.à.suivre.be » qui permet de donner, avec les mêmes garanties de neutralité et de confidentialité, une visibilité aux annonces d'entreprises et commerces de détail à vendre et faciliter de la sorte la rencontre entre acheteurs et vendeurs. Les entreprises concernées élargissent également aux secteurs d'activités que sont les professions libérales, l'HORECA, les services aux personnes... Ce sont donc des entreprises a priori plus modestes en termes de chiffre d'affaires (il doit être inférieur à 500.000 €), de structure d'emploi et donc de valorisation potentielle, qui n'ont peut-être pas les moyens de s'offrir un accompagnement professionnalisé ou qui intéressent moins ces intermédiaires mais qui représentent un stock important et sensible pour le dynamisme économique local. Cet outil fait suite à des constats en ce sens posés par l'UCM et l'IFAPME.

Avec la création de la Sowaccess et sa localisation au sein d'une coupole financière, la Wallonie s'est dotée d'un moteur destiné à optimiser, pourrait-on dire, le fonctionnement du marché de la cession – reprise d'entreprises. Ce moteur se nourrit par ailleurs d'autres politiques régionales qui aident au développement des entreprises.

C'est ainsi que la Sowaccess se situe dans une chaîne nourrie par ce qu'elle appelle des « apporteurs d'affaires » : les investis et la SRIW sont en effet bien placés pour identifier des entreprises wallonnes qu'elles soutiennent dans leur portefeuille et qui sont des candidates possibles à un dossier de transmission. Les relations étroites que la SOWACCESS entretient avec les chambres de commerce, l'UCM, l'UWE ou encore les opérateurs agréés contribuent à créer un écosystème du repreneuriat. Cet Ecosystème devant également être nourri par des dispositifs d'accès au financement qui sont également offerts par des opérateurs publics et privés sur le marché wallon.

Sur le plan wallon, on le constate, une politique de la transmission se consolide depuis 2006. D'autres aspects de la transmission d'entreprises sont gérés à d'autres échelles et principalement au plan fédéral. C'est le cas pour une grande partie de la fiscalité, hormis certains aspects de la succession.

Des politiques annexes comme celles qui président à l'aménagement du territoire et à la gestion des zones d'activités économiques peuvent également directement influencer des facteurs de valorisation de l'entreprise dans une opération de transmission. La Région, de par sa politique en matière de gestion du sol, notamment des sols pollués, dispose d'un levier actuellement sensible sur cette question, comme nous le verrons plus loin. Elle dispose également de la capacité fiscale sur les sites d'activité économique désaffectés.

On peut également mettre en évidence les initiatives de plus en plus nombreuses portées par plusieurs opérateurs et soutenues par la Région wallonne et la Communauté française – pour le volet enseignement – en matière de soutien à l'entrepreneuriat au sens large. Cette politique se traduit par des campagnes de sensibilisation, par des incitants financiers, par des équipements d'espaces adaptés aux entreprises en phase de démarrage, par des programmes de formation et d'accélération qui contribuent ensemble à créer, de manière transversale, un discours favorable à l'entrepreneuriat et donc à une culture plus propice à un plus grand dynamisme entrepreneurial. Dans cette approche globale, la question de la cession – transmission est une composante importante, même si moins souvent et moins facilement mise en avant selon certains observateurs. Nous le mettrons également en évidence dans ce rapport. Ces initiatives contribuent à construire un contexte culturel plus favorable à l'initiative et peuvent donc potentiellement, à terme, influencer la dimension psychologique dans laquelle se situe le candidat cédant ou repreneur.

La Déclaration de Politique régionale et le Plan Marshall 4.0.

La déclaration de politique régionale du Gouvernement wallon établie pour la législature 2014-2019 évoque, dans sa section consacrée aux entreprises, la question de la transmission. Celle-ci précise que le Gouvernement poursuivra *le soutien spécifique aux projets de transmission d'entreprises de toutes tailles, des indépendants et des artisans tant au niveau de la préparation des cédants, des repreneurs et de leur mise en relation et développer une plate-forme pour le commerce de détail*²⁹. Cette intention s'inscrit dans la lignée des actions entreprises sous les législatures précédentes.

²⁹ Oser, Innover, Rassembler – 2014-2019, Déclaration de politique régionale du Gouvernement wallon, 1^{er} juillet 2014, p.27.

La DPR pointe de surcroît, et de manière intéressante, deux thématiques repreneuriales plus pointues : d'une part la transmission des entreprises agricoles, liées à des enjeux d'accès à la terre, mais aussi au vieillissement des agriculteurs et à la pénurie de repreneurs dans ce secteur traditionnel et familial (DPR, p.36) ; d'autre part l'idée de promouvoir et soutenir les sociétés coopératives à finalité sociale sur le modèle des sociétés coopératives et participatives (SCOP), notamment en ce qui concerne la transmission et la reprise d'entreprise par les travailleurs (DPR, p.31). C'est une dimension que nous abordons par ailleurs dans ce rapport.

Cette idée n'a pas tardé à trouver une application comme en témoigne le lancement, le 16 juin 2015, du mécanisme BRASERO³⁰, destiné à soutenir l'investissement dans le domaine des coopératives actives en économie sociale. Ce mécanisme permet que chaque euro investit par une coopérative dans un projet d'entreprise sera doublé par les pouvoirs publics, via la Sowecsom, structure de financement wallonne dans le secteur de l'entrepreneuriat social et l'économie solidaire. Ce mécanisme peut se révéler crucial dans les dossiers de cession-transmission car il peut d'une part permettre à des travailleurs ou des investisseurs de se coaliser pour investir dans la reprise ou la relance d'une entreprise et parce que, d'autre part, il diversifie les sources de financement mobilisables dans les opérations de cession transmission.

Le Plan Marshall 4.0. est un document relativement court (36 pages) qui traduit notamment les intentions de la DPR dans les compétences socio-économiques de la Région wallonne.

Il consacre, à l'instar de la DPR, quelques lignes à la transmission d'entreprises en promettant d'amplifier les dispositifs de soutien à la transmission d'entreprises :

« Il s'agit de soutenir la croissance par acquisitions externes et le financement des transmissions d'entreprises. La transmission d'entreprises est un réel enjeu pour l'économie. En effet, il est démontré que le taux de survie d'une entreprise ayant fait l'objet d'une transmission est très largement supérieur à celui d'une entreprise créée depuis moins de cinq ans ;

Il est donc impératif de s'assurer que l'ensemble des entreprises pouvant faire l'objet d'une reprise seront transmises dans les meilleures conditions.

La reprise d'entreprises est également un moyen d'assurer rapidement la croissance (externe) de nos PME. À cet égard, une attention particulière sera apportée à la transmission des entreprises agricoles, compte tenu de l'évolution du nombre d'exploitations, de l'âge des exploitants et de l'augmentation du prix des terres agricoles.

De même, un soutien sera apporté à la reprise d'entreprises par les travailleurs, à travers la constitution d'outils spécifiques de crédits et de garantie.³¹ »

On retrouve, dans ce texte, les accents déjà annoncés par la DPR.

Le Small Business Act wallon

Dans la foulée du Plan Marshall 4.0., et de manière plus significative pour la question de la transmission d'entreprises, le Gouvernement wallon a approuvé le 10 juin 2015 un plan d'action PME ou *Small Business Act 2015-2019*. Il s'agit d'une feuille de route

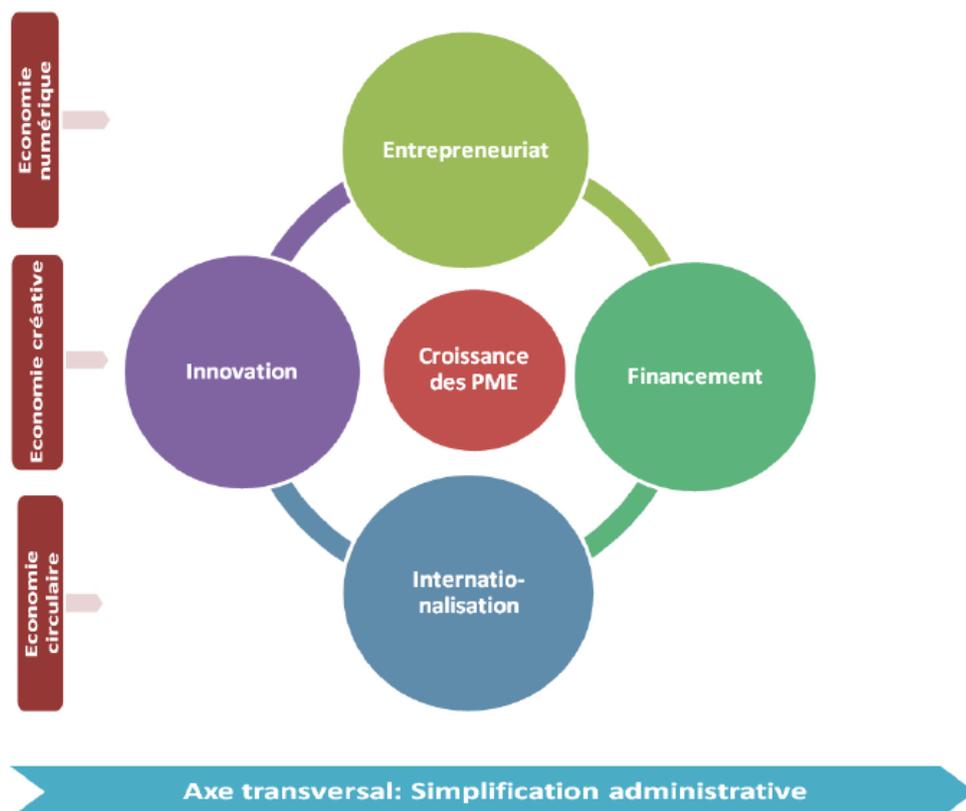
³⁰ <http://www.brasero.org/>.

³¹ Plan Marshall 4.0., pp.18-19.

inspirée des recommandations données par l'Europe,³² dont une première version a été adoptée en 2011 en Wallonie.

Ce plan d'action mentionne que, dans son mémorandum 2014-2019, le Conseil économique et social de Wallonie invite le Gouvernement wallon à poursuivre le Small Business Act wallon en se focalisant sur quatre axes dont la transmission d'entreprises. Cette invitation n'est pas suivie à proprement dit puisque le SBA 2015-2019 opère le choix sémantique et organisationnel suivant :

Schéma 6 : axes d'intervention du SBA wallon



Source : Small Business Act wallon: plan d'action 2015 – 2019, 24 juin 2015

La transmission d'entreprises émerge à l'axe opérationnel 1 - Entrepreneuriat, accompagnement et création d'activités », piloté et mis en œuvre principalement par l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation et par la SOWALFIN. Plus précisément, à la mesure A.1.2. qui est libellée comme suit : « Amplifier les dispositifs de soutien à la transmission d'entreprises » et dont le contenu est le suivant : « Une réflexion est actuellement menée en ce qui concerne la mise en œuvre de cette action »³³.

C'est évidemment très court à ce stade et l'on s'en référera aux initiatives précitées pour apprécier les nouveaux instruments mis en place par le Gouvernement wallon.

³² Le « Small Business Act pour l'Europe » adopté en juin 2008 par la Commission européenne, reflète la volonté de reconnaître le rôle essentiel joué par les PME dans l'économie européenne. Il établit, pour la première fois, un cadre politique global pour l'Union européenne et les États membres. Communication de la Commission, « Think Small First : Priorité aux PME – Un Small Business Act pour l'Europe », COM(2008)394.

³³ Small Business Act wallon: plan d'action 2015 – 2019, 24 juin 2015, p.11.

3. Benchmarking

Selon les termes du cahier des charges, l'étude doit comprendre d'une part une *présentation synthétique des initiatives existantes en Wallonie et dans l'Union Européenne en matière de repreneuriat, de leurs résultats et d'éléments d'évaluation éventuels* ; d'autre part *l'identification et la présentation de dispositifs originaux et de mesures concrets permettant d'opérationnaliser ce plan stratégique et ce, en intégrant, dans la mesure du possible, dans la réflexion la question des moyens disponibles et de leur affectation. Cette identification pourra s'inspirer de dispositifs identifiés en dehors de la Wallonie.*

Le cahier des charges précise encore que la recherche ne pourra se limiter à une simple transposition ou déclinaison de ces dispositifs à la situation de la Wallonie et devra faire preuve d'originalité et intégrer une étude approfondie des conditions de transfert des dispositifs, ainsi que de leur pertinence pour la Wallonie.

Afin de rencontrer cette demande, ce chapitre comprend deux volets :

1. un volet descriptif relativement synthétique visant à proposer un panorama des types de dispositifs mis en œuvre pour soutenir la transmission dans les pays de l'Union européenne. Nous nous appuyerons pour ce faire sur les sources de la Commission européenne et sur des entretiens complémentaires avec Marie Lambert (HEC Liège), Marie De Pelssemaker (TRANSEO) et Lucyna Kaminska (Commission européenne, DG Croissance, département Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises) ;
2. un deuxième volet visant à approfondir des dispositifs à l'égard desquels les membres du Comité stratégique ont manifesté un intérêt plus spécifique en lien avec des questions et enjeux mis en évidence par les ateliers prospectifs.

3.1. Les dispositifs mis en place dans et par l'Union européenne

La transmission dans la politique européenne de soutien aux entreprises

La question de la transmission des entreprises est une préoccupation relativement récente de la Commission européenne et des Directions générales qui se sont succédé pour coordonner la politique des entreprises (*Enterprise policy*). Elle a émergé au début des années nonante et connu un premier développement significatif en 1994 avec la publication, par la Commission européenne, de la Recommandation sur la transmission des petites et moyennes entreprises. Ce document établit une série de mesures destinées à améliorer la situation des entreprises confrontées à une problématique de succession³⁴.

En 2006, la Commission européenne évalue les progrès réalisés par les Etats-membres en relation avec les termes de cette recommandation. C'est à ce moment que des discours relativement alarmistes sont émis concernant le vieillissement des chefs d'entreprises. La thématique de la transmission d'entreprises arrive en bonne place dans l'agenda européen et plus particulièrement dans le processus de la déclaration de Lisbonne³⁵.

³⁴ 94/1069/CE: Recommandation de la Commission, du 7 décembre 1994, sur la transmission des petites et moyennes entreprises.

³⁵ Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, Comité économique et social européen et au Comité des régions - Mise en œuvre du programme communautaire de Lisbonne pour la croissance et l'emploi- La transmission d'entreprises - La continuité grâce à un nouveau départ /* COM/2006/0117 final.

Cette étape marque le début d'un processus de suivi de la situation du *business transfer* dans les différents Etats-membres, appuyé par des groupes de travail. C'est durant cette période qu'en Wallonie, comme on l'a vu par ailleurs, l'initiative de la SOWACCESS puis TRANSEO se mettent en place. On peut considérer que l'impulsion donnée par la Commission européenne correspond à une prise de conscience de l'acuité de l'enjeu du repreneuriat dans plusieurs Etats-membres. Cette prise de conscience n'est cependant pas uniforme.

Cependant, de 2006 à 2013, la question de la transmission d'entreprises ne fait pas l'objet de développements spectaculaires au plan européen. La thématique de la transmission apparaît comme un des chantiers peu développés du Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007-2013, puis de COSME, son successeur. On peut considérer que l'essentiel des messages européens est centré sur l'entrepreneuriat et sur l'identification de niches d'innovation, notamment technologiques, pour lesquelles des efforts sont consentis et des moyens importants sont libérés. Par essence, ces niches concernent peu des secteurs d'activités pertinents pour le repreneuriat, à tout le moins à court terme.

Ainsi, dans sa communication intitulée PLAN D'ACTION «ENTREPRENEURIAT 2020» - Raviver l'esprit d'entreprise en Europe, la Commission européenne consacre, en 2013, un peu plus d'une page, sur 32, à la transmission d'entreprises, avec quelques actions peu innovantes. Hormis des considérations connues et résumées ci-avant, ce texte est particulièrement modeste en termes d'engagements :

« La Commission engagera les actions suivantes :

- *élaborer des lignes directrices relatives aux programmes les plus efficaces et aux meilleures pratiques pour faciliter les transmissions, y compris des mesures destinées à approfondir et à élargir le marché des entreprises, en recensant les programmes existants en Europe et en proposant les mesures nécessaires afin de lever d'éventuels obstacles aux transmissions transfrontalières. À cet effet, la Commission est en train d'établir **un groupe de travail avec des représentants des États membres, lequel sera chargé, en 2013, de faire le point de la situation et d'analyser les causes de la persistance des entraves dans ce domaine, en vue de formuler des recommandations et de proposer des mesures visant à éliminer ces entraves** »³⁶.*

Le solde des recommandations de la Commission européenne se reporte sur les états membres, invités à

- *Améliorer les modalités juridiques, administratives et fiscales des transmissions d'entreprise, en s'appuyant sur les communications de la Commission portant respectivement sur la transmission d'entreprises (2006) et sur les obstacles transfrontaliers liés aux droits de succession au sein de l'Union (2011).*
- *Utiliser les Fonds européens existants, en tenant dûment compte de leurs règles et de leurs priorités respectives, pour soutenir la transmission de petites et moyennes entreprises à des entrepreneurs ayant l'intention d'en poursuivre les activités.*
- *Améliorer les services d'information et de conseil sur les transmissions d'entreprises ainsi que la collecte de données et le suivi relatifs à ce type d'opérations.*
- *Faire connaître largement les bourses et les marchés de la transmission d'entreprises et engager des campagnes de sensibilisation auprès des vendeurs et des repreneurs potentiels de sociétés viables.*

³⁶ COM (2012) 795 final, 9 janvier 2013, pp.18-19.

- *Envisager de revoir la réglementation fiscale, en considérant notamment ses effets sur la trésorerie des petites et moyennes entreprises familiales, afin d'éviter toute répercussion négative sur les recettes en cas de succession*³⁷.

Cette position européenne s'ajoute à une série de recommandations publiées dans un *guidebook* pour faciliter la transmission des PME publié en anglais en 2012 et en français en 2013. Ici encore, la date de publication d'un outil visant à maximiser l'usage des fonds structurels pour un enjeu particulier peut surprendre : 2012-2013 sont des années de clôture dans l'usage de ce type de fonds, non des années d'impulsion.

Evaluation et élargissement de la problématique

2013 voit donc l'organisation, par la Commission européenne, de deux initiatives :

- la réunion d'un groupe d'experts dont les membres sont désignés par les administrations nationales de 22 Etats-membres et 5 pays associés. La Suède et le Royaume-Uni ne sont pas représentés.
- une évaluation destinée à évaluer les progrès réalisés par les Etats-membres depuis la communication de 2006.

Plus particulièrement, l'étude visait à :

- identifier les barrières administratives et réglementaires dans le domaine de la transmission d'entreprises ;
- identifier les mesures qui, aux plans national, régional et local, sont destinées à lever ces barrières ;
- développer des indicateurs pour évaluer ces mesures ;
- évaluer à quel point les mesures rencontrent effectivement les barrières identifiées en termes de pertinence, d'efficacité (*effectiveness* est le terme utilisé en anglais), utilité et efficience.
- évaluer le scope et la qualité des informations et statistiques disponibles en ce domaine;
- formuler des recommandations pour des développements futurs dans le domaine de la transmission d'entreprises.

Cette étude, confiée au cabinet britannique *Centre for Strategy and Evaluation Services* a été finalisé en décembre 2013³⁸. Le groupe d'experts susmentionné a été sollicité à trois reprises pour accompagner les développements de l'étude qui s'est par ailleurs basée sur la collecte données primaires et secondaires, notamment un sondage vers les Etats-membres, des entretiens (61) et l'analyse de mécanismes nationaux.

Que peut-on en retenir pour la Wallonie et le cadre de notre recherche ?

Le sondage organisé dans le cadre de cette évaluation s'est appuyé sur la série des 13 recommandations faites par la Commission européenne dans son initiative de 1994 – ce qui, soit dit en passant, pose question quant au renouvellement des messages de fond de la Commission.

L'information collectée a permis de mettre à jour un tableau de type « bulletin » qui avait déjà été complété en 2006 et qui prend la forme suivante dans sa version 2013 :

³⁷ Ibid., p.19.

³⁸ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013.

Tableau 2 : table d'analyse de la mise en œuvre des recommandations de la Commission européenne de 1994 (mise à jour en 2013)

Implementation of the 1994 Recommendation - Up-date - 2013

Country	Awareness raising	Financial environment	Change of legal form	Tax neutral restructuring	Simplification SMEs/Companies	Company with one member	Legal principle of continuity	Unanimity not required	Reduced inheritance tax	Deferring inheritance tax	Retirement tax relief	Re-investment tax relief	Sale to employees tax relief	Total + or (+)
Belgium	+	+	+	-	+	Ø	+	Ø	+	+	+	+	+	10
Bulgaria	(+)	-	+	+	+	+	+	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	6
Czech republic														
Denmark	+	+	+	+	+	+	+	Ø	+	+	Ø	Ø	+	10
Germany	+	+	+	+	+	+	+	Ø	+	+	+	+	Ø	11
Estonia														
Greece														
Spain	+	+	+	+	+	+	Ø	Ø	+	+	Ø	+	Ø	9
France	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	13
Croatia	(+)	(+)	(+)	+	+	Ø	+	+	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	7
Ireland	(+)	+	+	(+)	+	(+)	+	-	+	+	+	+	Ø	11
Italy	(+)	(+)	+	+	+	+	(+)	Ø	+	+	Ø	Ø	+	10
Cyprus														
Latvia	(+)	Ø	+	(+)	+	+	+	+	Ø	Ø	(+)	Ø	Ø	8
Lithuania	(+)	Ø	+	+	+	+	+	+	+	+	Ø	Ø	Ø	9
Luxembourg	+	+	+	(+)	+	+	Ø	(+)	Ø(+)	Ø(+)	Ø	(+)	(+)	9
Hungary	(+)	Ø	+	+	Ø	Ø	+	+	+	+	Ø	Ø	Ø	7
Malta														
Netherlands	+	Ø	+	+	+	+	+	Ø	+	+	Ø	Ø	+	9
Austria	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Ø	+	12
Poland	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	Ø	-	+	10
Portugal	+	Ø(+)	+	+	+	+	+	Ø	+	+	Ø	Ø	Ø	8
Romania														
Slovenia														
Slovakia	(+)	Ø	+	(+)	Ø	+	(+)	+	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	6
Finland	+	+	+	+	+	+	+	Ø	+	+	Ø	Ø	Ø	9
Sweden														
United Kingdom														
Total EU	19	11	19	18	17	16	17	9	14	14	6	6	8	174
Albania	Ø	Ø	+	+	+	+	+	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	5
Liechtenstein	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	-	-	-	6
Norway	+	(+)	Ø	+	Ø	+	+	+	Ø	+	Ø	Ø	+	8
Serbia	(+)	(+)	+	-	+	+	+	(+)	+	+	Ø	Ø	Ø	9
Turkey	(+)	(+)	+	Ø	+	+	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	5
Total CIP	4	3	4	2	4	5	4	3	1	2	-	-	1	33

+	Recommendation implemented	Ø	Recommendation not implemented
(+)	Recommendation partially implemented/ planned	-	No information
	Countries that did not respond to the survey		Countries not represented on expert group

Source : Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center For Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013, p.31.

D'emblée, on constate que la Belgique³⁹ se situe, comme en 2006, dans une situation relativement favorable en termes de mise en œuvre des recommandations de 1994. Les pays qui la précèdent dans ce classement sont la France, l'Allemagne, l'Autriche et

³⁹ Les situations régionales ne sont pas examinées.

l'Irlande. Nous n'entrons pas ici dans le détail des 13 recommandations. Par rapport à 2006, la situation de la Belgique semble cependant se dégrader : pour un des critères (*tax neutral restructuring*), la situation est passée de '+' à '-' (pas d'information), ce qui paraît étonnant puisque la situation n'a pas fondamentalement changé. Pour mémoire, en 1994, la situation belge était encore meilleure (12/13 avec un score '+').

En creusant, on constate que ces scores achoppent parfois sur des détails techniques ou des questions d'interprétation. A titre d'exemple, le critère « *company with one member* » renvoie à l'article 5 de la recommandation de 1994 qui proposait que les Etats-membres s'assurent, dans le cas du décès d'un partenaire, que le partenariat puisse continuer avec ou sans la participation des héritiers du partenaire décédé. La réponse apportée par la Belgique à cette question pointue est analysée sous l'angle plus large de la possibilité de se constituer en SPRLU dans le droit commercial. Une différence d'interprétation entre les auteurs de l'analyse de 2006 et celle de 2013 est donnée comme explication du changement de score, comme le précisé une note de bas de page du rapport : *Although it is not possible in Belgium to set up a Public Limited Company with 1 member only, it is possible to set up a private limited company (SPRLU) with only 1 member. It is possible that the 2010 survey used this as a reason to put*⁴⁰.

Ce tableau présente, à notre analyse un caractère très technique. Nous abordons plus loin le contenu et une appréciation plus générale des mesures visées par les documents européens dans la section consacrée à l'efficience. A nouveau, le maintien de ces critères pose la question de leur pertinence dans la durée.

Critères d'évaluation et élargissement de la problématique de la transmission

Si l'analyse des situations nationales et leur classification constituent un élément intéressant de l'évaluation, nous avons également souhaité pointer plusieurs éléments transversaux relatifs aux questions d'évaluation abordées par l'étude.

Ceux-ci renvoient aux questions d'évaluation que l'on peut classiquement voir traitées par la Commission européenne : pertinence, cohérence, efficacité (ou effectivité selon les traductions), efficience et valeur ajoutée européenne. Nous abordons chacune de ces questions et les réponses apportées par l'évaluateur :

1. La pertinence et la cohérence

En 2006, prenant appui sur les recommandations de 1994, le message principal de la Communication de la Commission européenne était qu'il y avait une large place pour une amélioration des situations nationales en matière de transmission des entreprises. Ce message induisait deux choses : d'une part, une posture relativement peu interventionniste de la Commission sur cette problématique, les traités européens ne lui conférant pas une large marge de manœuvre hormis pour la question des conditions de transfert dans des contextes transfrontaliers ou transnationaux. D'autre part, que les mesures recommandées devaient être poursuivies plutôt que remises en question.

Le rapport de 2013 s'intéresse donc à cette double question : quel est le progrès effectué en ce qui concerne les mesures préconisées (voir ci-dessous, la question de l'efficacité) et faut-il remettre en question certains messages. S'appuyant sur le constat que les progrès attendus sont relativement modestes, le rapport se pose la question des raisons de l'absence de progrès, une de ces raisons pouvant être qu'il y a des

⁴⁰ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013, p.40.

questions importantes à se poser à propos de la pertinence de la Communication de 2006. Cet aspect du rapport nous paraît important à étayer quelque peu car il pose des questions qui résonnent avec notre recherche :

En premier lieu, le rapport indique qu'il n'y a jamais eu une définition claire de la notion de « transmission d'entreprises » dans le cadre de la politique d'Entreprise de la Commission européenne. Les textes font plutôt référence à des situations caractéristiques. Le rapport va plus loin en expliquant que la caractérisation proposée du phénomène est trompeuse car partielle. Pour les auteurs du rapport, la transmission d'entreprises concerne un champ plus large car l'exemple typique d'une entreprise familiale en fin de cycle de développement et / ou qui doit faire face au départ à la retraite d'un propriétaire isolé, un *pattern* perçu comme dominant dans les textes de 1994 et 2006, ne concernerait qu'une minorité de situations tandis qu'il existerait un nombre croissant de transferts d'entreprises se déroulant avant l'âge de la retraite. Le modèle de la transmission intrafamiliale est remis en cause également.

Parallèlement, les auteurs pointent des schémas selon lesquels les entrepreneurs sont enclins à prolonger leur activité par défaut d'attractivité du départ à la retraite (en raison, par exemple, d'une perte d'intérêt de certains produits financiers) et restent donc actifs, mais pas nécessairement dans le même secteur d'activité.

D'autres dimensions du profil archétypal mentionné ci-dessus sont remis en cause, comme celle du propriétaire unique, dévoué toute sa vie au même projet. Dans certains secteurs en particulier, développer une entreprise passe maintenant souvent par des opérations de fusion ou d'acquisition, de cession partielle également, qui cadrent peu avec l'image de l'entrepreneur « traditionnel ».

Les conséquences de ce constat s'expriment notamment en termes de constitution d'une base de connaissance robuste sur la transmission des entreprises : le phénomène étant partiellement décrit, l'information est insuffisante et les balises d'observation partielles également.

Le rapport pointe également un changement de situation en ce qui concerne les entreprises familiales, même si celle-ci varie d'un pays à l'autre. Selon ses auteurs, les exigences du management moderne et l'émergence d'une génération de diplômés plus jeunes, mieux formés et aux objectifs professionnels variés font que la succession intrafamiliale ne concernerait plus que 15 à 35% des cas de transmission. Le cas le plus typique est maintenant le transfert à un membre de l'entreprise qui n'émerge pas à la famille. Cette évolution n'est pas sans conséquences importantes sur l'appréhension de la problématique. Ainsi, en termes de financement, les transmissions non familiales requièrent davantage de financement, posent potentiellement question quant à l'ancrage local ou communautaire de l'entreprise, etc.

Ces raisons amènent donc les auteurs du rapport à remettre en question une approche qualifiée de traditionnelle de la transmission d'entreprises et d'en proposer une conception différente : « *Transfer has to be seen as an event in the development of a business that can happen at any time, not just when an owner is reaching retirement, but more importantly it has to be appreciated that it has a significant part to play in a dynamic economy, especially in the organic process of re-allocating resources and restructuring the productive assets of the economy* »⁴¹.

Un **deuxième postulat remis en cause par le rapport** concerne l'ampleur de la problématique de la transmission. Les auteurs reviennent sur l'estimation de 690,000 PME et de 2,8 millions d'emplois susceptibles d'être affectés par un problème de

⁴¹ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Executive Summary, Center For Strategy and Evaluation Services, December 2013, p.5.

transfert chaque année, qualifiant ce chiffre d'extrapolation provenant à la fois de données limitées (en nombre) et très variées (en sources). Il s'agirait en fait d'une agrégation de différentes estimations basées sur des méthodologies diverses, des réponses à des sondages et des avis d'experts, le tout formant une base peu robuste.

Pour les auteurs du rapport, l'enjeu de la transmission d'entreprises (*the 'transfer problem'*) ne doit pas être caractérisé prioritairement en termes d'effets potentiels sur l'emploi parce qu'ils sont incertains. A la place, l'enjeu politique devrait être exprimé en termes d'objectifs de croissance intelligente, inclusive et durable (on identifie ici les objectifs de la stratégie Europe 2020⁴²) et donc en termes d'opportunités d'optimisation du marché : *The opportunities presented by transfers should be highlighted, particularly where they are an occasion for a re-structuring of productive assets and resources within a market* ». ⁴³ Il s'agit, comme nous le montrerons plus loin, d'une vision d'inspiration libérale du fonctionnement du marché.

Le rapport plaide donc pour une focalisation différente de la politique en matière de transmission d'entreprises. En synthèse, la pertinence de la problématique de la transmission d'entreprises est exprimée ici en termes plus optimistes d'opportunités, de restructurations et d'idées nouvelles que cela peut présenter pour le marché, davantage qu'en termes de menaces et de pertes d'emplois. Ceci n'enlève rien, selon les auteurs à la nécessité de continuer à déployer les mécanismes proposés pour améliorer les conditions relatives à la transmission des entreprises.

2. L'efficacité et l'utilité de la Communication de 2006

Pour circonscrire l'efficacité de la mise en œuvre des recommandations de 1994 et de la communication de 2006, l'évaluateur s'est intéressé à quatre des facteurs à améliorer en matière de transmission d'entreprises : la sensibilisation et le support aux entreprises, l'accès au financement, le cadre légal et la fiscalité. Ces aspects ont été examinés dans les différents pays participants via un sondage complété par un groupe d'experts, les autorités nationales et des entretiens de suivi.

Le tableau présenté ci-avant, en page 35 de ce rapport, résume la situation. Les auteurs fournissent des pourcentages de mise en œuvre des recommandations de 1994 et la progression observée par rapport à 2006, qui se monte globalement à 6% (60% en 2006, 66% en 2013). Ces chiffres sont peu significatifs de manière transversale, chacune des situations nationales étant évidemment différente. Les auteurs du rapport eux-mêmes appellent à examiner ce tableau et ces données avec prudence. Le constat principal est que les pays qui, en 2006, mettaient déjà en œuvre les recommandations européennes sont globalement les mêmes en 2013, avec quelques progrès notable au niveau des nouveaux Etats-membres. L'autre constat est celui d'un progrès lent dans la mise en œuvre des mesures à caractère non réglementaire, qui sont notamment plus coûteuses.

L'efficacité en termes d'impacts des mesures est également évoquée dans le rapport, mais pour souligner les difficultés à les estimer eu égard à la faiblesse des systèmes de données sur la transmission des entreprises et la quasi-impossibilité de comparer les informations : « *The evaluation has even cast doubt on the accuracy and usefulness of the widely quoted figures for the number of enterprises at risk, pointing to both conceptual and practical problems in arriving at acceptable figures* »⁴⁴.

⁴² Communication from the Commission 'Europe 2020 a strategy for smart, sustainable and inclusive growth' COM (2010) 2020 final of 3.3.2010.

⁴³ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013, p.64.

⁴⁴ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Executive Summary, Center For Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013, p.6.

De manière intéressante, pour étayer une conclusion générale faisant état d'une faible progression de la mise en œuvre des mesures, le rapport stipule que les politiques relatives à la transmission d'entreprises n'ont pas bénéficié d'un niveau de priorité suffisamment élevé dans l'agenda politique, contrairement à ce qu'ils ont pu constater par exemple en termes de promotion des start-ups. Ce constat vaut tant pour les Etats-membres que pour l'Union européenne.

3. L'efficience

L'efficience est, en évaluation, un terme sujet à interprétations. Celle dont il est question ici considère la manière par laquelle les différents mécanismes mis en avant dans la Communication de la Commission de 2006 ont été mis en œuvre et éventuellement approfondi. On ne déduira pas de cette approche un quelconque rapport entre mesures déployées et moyens mobilisés, simplement une analyse de cette mobilisation.

Cette partie du rapport permet de cerner la nature des familles de mesures que la Commission souhaite voir déployées dans les Etats-membres, agrémentées de nombreuses études de cas qui sont documentées en annexe au rapport et référencées dans le corps du texte.

Ces grandes familles sont les suivantes :

- la sensibilisation (*awareness raising*), largement pratiquée en Europe et par rapport à laquelle le rapport pointe l'effet pervers suivant : pour certains publics potentiellement concernés par un enjeu de transmission, les campagnes qui se focalisent sur ces derniers comme des questions de « fin de vie » d'un projet, les campagnes peuvent avoir tendance à différer le problème. Rappelons que les auteurs du rapport plaident pour une prise en considération plus large de la transmission comme un problème pouvant survenir à d'autres moments du cycle de vie de l'entreprise. Ils plaident pour une redistribution des moyens consacrés à la sensibilisation et pour qu'elle soit plus équilibrée par rapport à cette conception (et y voient des zones d'économie de moyens possibles) ;
- les services de support et de conseil, l'accompagnement, s'adressant directement aux entreprises, cédants et repreneurs. Le rapport pointe en substance la nécessité d'une meilleure intégration des services de supports, qu'ils soient publics ou privés et constate des inégalités dans la qualité des services rendus. La professionnalisation apparaît comme un enjeu et la régulation est évoquée comme réponse possible. Le travail de Transeo est pointé comme pertinent et utile dans ce contexte, notamment pour relever les standards par l'interconnexion entre les opérateurs ;
- les plateformes de marché en ligne dont le développement est inégal à travers l'Europe mais qui sont bien installées et jugées efficaces dans les pays les plus proactifs, comme la Belgique. Le rapport pointe ici une série sans doute croissante de sophistications qui interviennent avec le développement des technologies numériques et des réseaux.
- le financement des opérations de transmission : le rapport souligne à la fois l'importance du sujet mais aussi son « effacement » dans une série de mécanismes nationaux et européens. Il parle de manière assez directe d'une tendance à ne donner aucune place à la transmission d'entreprises dans les politiques européennes de

financement des PME, que l'on retrouve dans COSME⁴⁵ et qui rejoint des constats que nous avons pu opérer.

Ces constats sont nuancés par une analyse plus fine qui conclut à l'existence d'un environnement global généralement favorable et pouvant conduire à des opérations de transmission, lesquelles doivent cependant s'appuyer sur d'autres instruments financiers que ceux qui seraient spécifiquement dédiés à la cession-transmission. Nous détaillerons cette problématique plus loin dans notre rapport :

- les provisions fiscales : étroitement liées à la question du financement, les considérations en matière de taxation sont un point d'attention tout particulier de la Commission, notamment parce que les barrières nationales et les différences de systèmes peuvent constituer des obstacles importants à un marché plus fluide de la cession / acquisition. Inversement, des incitants fiscaux peuvent alimenter ce même marché. Le constat global dressé par le rapport est celui d'une progression. La critique principale porte à nouveau la dimension déjà évoquée du ciblage des mesures : ce sont souvent les taxes liées à la succession et au don qui sont visées par les mesures mises en place (et par les recommandations européennes), réduisant une fois de plus – selon les auteurs – la focale de la transmission à des entreprises confrontées à une succession familiale. S'y ajoutent cependant les mécanismes fiscaux qui facilitent la transmission vers des tiers, mais qui se veulent souvent plus restrictifs et focalisés sur l'intérêt du cédant plus que du repreneur. Le cédant pourra par exemple être exempté d'impôts sur les revenus en capitaux lors de l'opération, incité à réinvestir ses bénéfices dans une autre entreprise, etc. C'est dans ce dernier domaine, qui inclut également le transfert vers les employés, que les progrès sont à la fois les plus faibles et les plus nécessaires, de manière à élargir également la focale réductrice déjà évoquée. Pour les auteurs du rapport, les questions successorales sont largement résolues, la mobilisation de et la transmission vers des parties tierces restant par contre un champ en friche ;

- le transfert vers les employés : le modèle de la transmission vers les employés était déjà présent dans les documents européens de 1994 et 2006, notamment via les systèmes coopératifs. Le rapport pointe une évolution dans la mobilisation de ce schéma qui ne devient plus uniquement un moyen de sauver une entreprise en difficulté. Il souligne les opportunités et les conditions de réussite de tels mécanismes, soulignant un développement intéressant de systèmes de financement adaptés qui permettent de maintenir l'ancrage territorial de l'entreprise. Nous développons une analyse plus détaillée de ces options dans le chapitre consacré aux études de cas. Le rapport pointe que des pratiques françaises, italiennes et galloises de transmission d'entreprises dans un schéma coopératif montrent un taux de survie de 82,5% après trois ans, contre seulement 66% pour des schémas de transmission « traditionnels »⁴⁶.

En termes **d'efficacité globale**, le rapport souligne que les mesures à caractère réglementaires, que les auteurs considèrent comme suffisantes pour promouvoir une transmission des entreprises efficace, ont été mises en place dans la plupart des pays, l'attention se portant maintenant sur le support aux entreprises et les mesures facilitant l'accès aux financements ou la fiscalité. On perçoit derrière cette conclusion une vision implicite des auteurs du rapport favorable à un certain laisser-faire du marché en matière de transmission. Celle-ci se retrouve dans le message contrasté qu'ils adressent quant à l'enjeu du financement : il y est dit, d'une part, qu'il y a eu peu de développement dans les mécanismes de financement de la transmission, mais, d'autre part, qu'il n'y a généralement pas de problème spécifique à financer la

⁴⁵ Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council establishing a Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises (2014 - 2020) COM(2011) 834 final of 30.11.2011, p.53.

⁴⁶ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013, p.58.

transmission, notamment celle des dossiers bien préparés. On verra que le message des acteurs wallons à ce sujet est plus contrasté.

Le principal enjeu d'efficience pointé par les auteurs est davantage centré sur la disponibilité du capital dans une optique plus globale de développement des entreprises : *“Dedicated finance for SMEs facing business transfer is restricted to a core group of countries and an implication of the re-orientation of the policy perspective on transfers towards one that makes their dynamic potential more evident is that the main efficiency issue in this context is more a matter of how all forms of SME start-up and growth funding can be used to assist transfers, especially given the evidence on positive performance post-transfer for young entrepreneurs to starting-up a new firm. This message ignores the considerable problems of the ‘capital-lite’ generation and the resulting major disparity in the distribution of personal wealth between the generations – an issue that needs further investigation”*⁴⁷.

4. La valeur ajoutée européenne

On l'a dit, les Traités européens n'accordent pas une compétence particulière aux institutions européennes en matière de transmission d'entreprises. Cette politique reste une compétence nationale et, comme en Belgique, régionale. L'action de l'UE se résume dès lors à soutenir des mesures et dispositifs nationaux et à mettre en évidence des documents de référence et des bonnes pratiques. Cette répartition des responsabilités ne devrait pas changer dans le futur.

La problématique des cas de transmission d'entreprises dans un contexte transfrontalier acquiert cependant une importance croissante, quoique modeste en valeurs absolues. Elle ouvre des questions particulières en termes d'information et de barrières à lever, par exemple liées aux cultures fiscales de part et d'autre des frontières. La Commission européenne se penche actuellement sur ce sujet tout comme elle soutient la transition vers des standards de comptabilité internationaux qui pourraient renforcer la transparence des opérations. Elle a adopté une recommandation en 2011 relative aux mesures permettant d'éviter la double imposition des successions⁴⁸, de même qu'un *working paper* sur les principes à appliquer pour une fiscalité successorale non discriminatoire⁴⁹.

Ces questions renvoient aussi à la capacité des Etats-membres et de la Commission à développer des outils de collecte d'information, de suivi et d'évaluation des problématiques mises en évidence. Le rapport pointe, à cet égard, un criant manque de données et de robustesse des données qui doit être adressé.

Etudes de cas

Afin d'être complets, soulignons encore que le rapport présente, en 75 pages, une série d'études de cas pour illustrer des enjeux et les réponses apportées localement. Les enjeux retenus concernent le développement d'une base de connaissance sur la transmission des entreprises, la transmission transfrontalière, le développement des services de support et de conseil, le développement des plateformes de marché en ligne, la disponibilité de moyens financiers spécifiquement dédiés à la transmission ou encore l'évolution des relations d'entreprises sur la transmission des entreprises⁵⁰. La

⁴⁷ Ibid., p.59.

⁴⁸ RECOMMANDATION DE LA COMMISSION du 15 décembre 2011 relative aux mesures permettant d'éviter la double imposition des successions (2011/856/UE).

⁴⁹ Commission Staff Working Paper 'Non-discriminatory inheritance tax systems: principles drawn from EU caselaw' SEC(2011) 1488 final of 15.12.2011

⁵⁰ *The effects of Evolving Business Relationships on the Transfer of Businesses*. Cette question renvoie au champ conceptuel évoqué supra dans l'évaluation de la pertinence et de la cohérence de l'approche européenne du « *business transfer* »

Belgique et la Wallonie y sont très régulièrement citées en termes de bonnes pratiques, notamment en pointant l'action de la SOWACCESS.

Les suites données à l'évaluation de 2013

Le 19 août 2015, nous avons rencontré Madame Lucyna Kaminska, policy officer de la Direction générale *for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*⁵¹ de la Commission européenne.

Elle a relayé plusieurs constats et préoccupations du rapport d'évaluation, pointant d'emblée à la fois une difficulté à collecter des données et informations consolidées sur la thématique de la transmission d'entreprises mais aussi une certaine forme de résistance des Etats-membres à entrer, pour cette thématique, dans des logiques de rapportage exigeantes. Il en résulte que les données nationales sont très inégales et très dispersées.

La Commission européenne a globalement pris acte des conclusions du rapport de 2013 et engagé quatre démarches parallèles sous la forme d'appels à propositions destinés à éclairer et à approfondir les recommandations du rapport.

- a) La création de modèles / modules de formation européens pour les conseillers en transfert d'entreprise afin de soutenir le développement et l'amélioration de leurs compétences et des méthodes pour traiter différents problèmes qui se posent au cours du processus de transfert (y compris les aspects psychologiques et émotionnels des transferts), et leur adaptation aux différents contextes nationaux ;
- b) développer des standards relatifs aux plateformes cédants / repreneurs afin d'assurer la qualité des services proposés par ces plateformes ;
- c) proposer un modèle de programme efficient de sensibilisation afin de mieux préparer et mieux planifier les transmissions d'entreprises ;
- d) proposer des mesures pour améliorer et harmoniser les méthodes de collecte de données relatives à la transmission d'entreprises en Europe.

Ces projets sont en cours de réalisation et se focalisent sur quelques pays en particulier sélectionnés pour leur pertinence par rapport à la thématique. Ils démontrent les points d'attention particuliers que la Commission a retenus de l'évaluation de 2013. TRANSEO est directement impliqué dans l'un d'entre eux (le projet b). De manière interpellante, et au grand dam de Madame Kaminska, la thématique « d » n'a pas été attribuée. Les projets se clôtureront en juin 2016.

Interrogée sur les enjeux majeurs liés à la transmission d'entreprises d'un point de vue européen, L. Kaminska insiste sur trois constats :

- le besoin d'une préparation adaptée des entrepreneurs et la nécessité de poursuivre les efforts de sensibilisation. Elle plaide pour des efforts et un discours entrepreneurial dès l'école primaire et tout au long du parcours éducatif. Elle plaide également pour une plus grande professionnalisation des services d'accompagnement aux entreprises pour des cas de transmission ;
- la nécessité de s'intéresser davantage aux moyens de mobiliser les tierces parties dans les opérations de transmission, relayant en cela les recommandations du rapport.

⁵¹ Cette Direction générale a pour mode de fonctionnement linguistique de ne se présenter qu'en Anglais et de publier la plupart de ses textes en anglais exclusivement. En français, on la nomme DG Marché intérieur, industrie, entrepreneuriat et PME (GROW).

Notre interlocutrice a souligné qu'il n'y avait pas de définition partagée de la notion de transmission d'entreprises depuis une prise de conscience essentiellement liée au vieillissement qui fondait les constats de 1994. Elle relaye la vision selon laquelle la problématique est bien plus large que cela et fait référence à des rapports nationaux qui montrent un nombre croissant de transmissions sortant du contexte familial de l'entreprise ;

- le constat que la majorité des opérations de transmission s'opèrent encore à un niveau local, n'impliquant l'UE que quand il s'agit de cas de transmissions transfrontalières. Madame Kaminska ne plaide par conséquent pas pour un interventionnisme et des mécanismes européens spécifiques, y compris en matière d'accès au financement. Elle encourage par contre le développement et l'interconnexion des acteurs et des outils, à l'instar de ce qui est organisé par TRANSEO.

Interrogée sur les pratiques émergentes et innovantes en matière de transmission d'entreprises, Madame Kaminska ouvre trois champs de questionnements intéressants :

- le premier est celui de la reprise d'entreprise par les travailleurs, qu'elle analyse comme une pratique intéressante et croissant en importance. Un appel à proposition est actuellement ouvert par la Commission sur la thématique en question et formulé comme suit : *Projects supporting business transfers to employees creating a cooperative in order to ensure the sustainability of SMEs*. L'objectif de cet appel vise à améliorer l'environnement pour la transmission d'entreprises vers les salariés ou les travailleurs organisés en forme coopérative et à mettre en avant les avantages d'un modèle coopératif en Europe⁵².

- le deuxième est celui des mutations observables, mais encore floues, dans le financement des projets entrepreneuriaux, en ce compris la transmission. Elle observe une importance croissante des investisseurs privés, qu'ils soient de riches particuliers, des *business angels* ou des investisseurs établis : un marché très dynamique de repreneurs est en constitution selon elle ;

- le dernier est celui d'une mutation dans le profil des entrepreneurs et des profils au potentiel entrepreneurial élevé (docteurs, diplômés en gestion) : une partie de ceux-ci ont tendance à privilégier une carrière d'expert indépendant qui s'inscrit au service du tissu entrepreneurial existant sans passer à l'acte. Un rapport a qualifié ces experts « i-pros » pour *independent professionals*, les définissant comme suit : *i-Pros are highly skilled self-employed individuals who work for themselves but do not employ others. They range from journalists and designers to ICT specialists and consultants. iPros represent a significant segment of professional working generally, making up 25% of all those working in professional, scientific and technical work and 22% of all those in arts and entertainment. The growth in i-Pros in the EU since 2004 has been remarkable. Numbers have increased by 45% from just under 6.2 million to 8.9 million in 2013, making them the fastest growing group in the EU labour market*⁵³. Ces profils vont croissant, sont motivés par leur équilibre vie privée – vie professionnelle et n'aident pas à clarifier le paysage des acteurs du système « entrepreneurial ». Ils forment une communauté auto-employée dont la croissance est estimée par les auteurs du rapport à 53% pour la Belgique de 2004 à 2013 (pour un pourcentage de 1,5% de l'emploi total).

⁵² http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/newsroom/cf/itemdetail.cfm?item_id=8294&.

⁵³ Patricia LEIGHTON, *Future working : the rise of Europe's Independent Professionals (iPros)*, EFIP (European Forum of Independent Professionals), Londres, novembre 2013, p.4.

3.2. Analyse de dispositifs originaux mis en œuvre dans quatre Etats-membres de l'Union européenne

3.2.1. Introduction

Dans un grand nombre de pays européens, les plans d'appui à la transmission d'entreprises se concentrent sur trois types d'actions :

- actions de sensibilisation : programmes de sensibilisation, édition de brochures et soutien à des organismes publics, parapublics, sectoriels ou représentatifs (fédérations d'entreprises) dans la mise en place de campagnes d'information et de formation ;

- création de plateformes, le plus souvent sur une base volontaire et déclarative, pour cédants et repreneurs potentiels ; selon les territoires, le *back-office* de ces plateformes est plus ou moins assertifs et actif dans la réalisation du *matching*. Certaines régions et pays vont plus loin encore

- en agréant des services d'accompagnement (fiduciaires, banques, avocats,...) ;
- en mettant en contact les opérateurs (cédants – conseillers – repreneurs),
- voire en prenant en charge une partie des coûts d'expertise ;

- coordination des outils de financement existants afin de proposer un package aux candidats repreneurs ; on pensera notamment à l'activation de garanties bancaires par des invests publics en Wallonie, en France, etc. combinées aux interventions des banques privées et publiques, aux primes à l'investissement... autant de dispositifs qui existent séparément – et sans être destinés à la transmission ou reprise d'entreprises – mais qui, combinés entre eux permettent de répondre à des besoins particuliers au phénomène de transmission.

Outre ces trois actions, il semble que la transmission d'entreprises soit laissée à la régulation du marché et que les outils de financement et d'accompagnement utilisés – qu'ils soient publics, privés, mixtes – soient les mêmes que pour la création et le développement d'entreprises.

Cela étant, sur suggestion du Comité Stratégique (*cf. supra*, pp.4 et 5), nous avons analysé des dispositifs particuliers mis en place pour répondre à la problématique de la transmission des entreprises en difficulté ou en crise. Ces dispositifs pourraient paraître éloignés de notre objet d'étude à ceci près qu'ils répondent à une même urgence : maintenir l'activité économique et l'emploi dans les PME sur des territoires où leur rôle économique et social est central.

De ce point de vue, le départ à la pension - ou la disparition – d'une génération d'entrepreneurs peut apparaître comme une crise économique ou, plus précisément, comme une situation de crise pour l'économie européenne basée sur un tissu de PME.

3.2.2. Contextualisation

La présente analyse de dispositifs existants dans des états membres fait suite aux travaux du Comité Stratégique. Dans ses travaux, le Comité Stratégique a mis le focus sur des initiatives issues de secteurs particuliers, sur un mode « mutuelliste » et soutenues par les pouvoirs publics, notamment pour permettre le financement de reprises d'entreprises.

Les dispositifs étudiés ici sont les suivants :

- Espagne : le dispositif de soutien aux *Sociedades Laborales* et aux coopératives de travailleurs ;
- Italie : le fonds CFI (*Cooperazione Finanza Impresa*) et la loi dite « Loi Marcora » ;
- France : les actions de la SOCODEN et particulièrement le fonds de capital-risque Transmea en région Rhône-Alpes ;
- Ecosse : *Co-opérative Development Scotland*.

Ces dispositifs ont une série de caractéristiques communes qu'il convient de souligner en préambule :

D'une part, ce sont des initiatives qui ont été prises par les secteurs coopératifs de ces pays et régions ; lesquels sont très structurés (fédérations fortes, disposant de moyens). L'intervention des pouvoirs publics est donc une intervention *a posteriori*, qui vient en soutien à l'initiative du secteur.

De même, ces dispositifs ont été créés avec un double objectif : promouvoir l'entrepreneuriat coopératif au sens large et apporter une réponse à des situations de crise (faillites, délocalisations, restructurations, ...).

D'autre part, ils ont bénéficié d'un soutien des pouvoirs publics,

- par la création de partenariats avec des organismes et fonds publics d'investissement ;
- et/ou par l'adoption – ou l'adaptation – de dispositifs législatifs particuliers en complément aux actions qu'ils développent.

Enfin, ces outils ont un champ d'action plus large que le « simple » financement de reprises et transmission d'entreprises. En ce qui concerne leurs cibles, d'une part, ils entendent financer les créations, transmissions et reprises d'entreprises dans un contexte de crise, la reprise de parties ou branches d'activités (dans des cas de délocalisation, de fermetures pour cause de faillite, etc.). D'autre part, en termes d'activités menées, ils ne se limitent pas au financement : leurs activités vont de la détection de projet à l'accompagnement dans le processus de transmission et même au-delà (formation continue des dirigeants et travailleurs des entreprises, notamment).

3.2.3. Espagne : les *Sociedades Laborales*

Présentation du dispositif

Instituées en 1986 par une loi (revue ensuite en 1997), les *Sociedades Laborales* sont des entreprises majoritairement détenues par leurs travailleurs et dont la majorité des travailleurs sont actionnaires. Cette loi est la reconnaissance d'un phénomène plus ancien : des entreprises étaient créées ou reprises par les travailleurs qui réclamaient un statut social et fiscal particulier du fait de leur double statut (actionnaires-travailleurs). Avant l'adoption de la loi en 1986, les coopératives de travailleurs et les entreprises qui allaient devenir les *Sociedades Laborales* s'étaient déjà structurées en fédérations régionales et en fédération de fédérations (au niveau fédéral).

Sur le plan technique, il est important de noter qu'il ne s'agit pas nécessairement de coopératives de travailleurs où aurait cours la co-gestion ou l'autogestion. Ce sont des sociétés « anonymes » ou « limitées » (*anonimas* ou *limitadas*) au sens du droit

espagnol. L'adjonction de l'adjectif « *laboral* » signifie que le capital est détenu en majorité par les travailleurs (soit plus de 50 % du capital hors intervention d'invests publics et institutionnels) et que moins de 15% des prestations sont effectuées par des travailleurs non-associés. Il est évident que le fait que les entreprises appartiennent majoritairement aux personnes qui y travaillent influence la composition des organes de gouvernance, lesquels sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires. Conseils d'Administration, bureaux et comités de direction sont donc inévitablement le reflet de cette structure spécifique de l'actionariat. Par contre, on constate que l'organigramme interne de ces entreprises – dans leur gestion opérationnelle – ne se différencie pas radicalement des entreprises classiques non coopératives / participatives.

Entre 1986 et 2007, plus de 16.000 entreprises de ce type ont été créées et elles représentaient en 2007 près de 160.000 emplois. Depuis 2006-2007, le taux de création brut de *Sociedades Laborales* est en nette baisse. S'il n'existe pas d'analyse sur les causes particulières de la baisse du taux de création de *Sociedades Laborales*, il est clair que la situation économique de l'Espagne est liée à ce déclin.

Mode de financement et fiscalité

Les *Sociedades Laborales* bénéficient d'une série d'outils de financement particuliers. Deux de ces outils peuvent être mis en avant vu leurs particularités :

- d'une part, les travailleurs qui intègrent ou créent une *Sociedad Laboral* peuvent bénéficier d'un mécanisme de cofinancement de leurs parts dans le capital via la mobilisation anticipative de leurs allocations de chômage ; ce système, appelé « *pago unico* », permet de mobiliser jusqu'à deux ans d'allocations de chômage⁵⁴ pour peu que le montant soit transformé en parts dans une coopérative de travailleurs ou une *Sociedad Laboral* ;
- d'autre part, la promotion de l'économie et de l'entrepreneuriat étant une compétence partagée entre le fédéral et les régions, les régions d'Espagne se sont dotées de programmes de soutien aux *Sociedades Laborales*. Ces programmes utilisent trois outils majeurs activés via des invests et banques publics : l'activation de garanties sur des prêts pour investissement, des interventions en capital (qui sont plus rares et souvent proportionnelles aux autres interventions de banques et des travailleurs associés), des aides à l'investissement sous la forme de prêts et/ou de subventions.

On notera par ailleurs qu'au fil des années, les fonds de financement du secteur coopératif et des *Sociedades Laborales* se sont rapprochés et que ces outils sont accessibles aux *Sociedades Laborales*.

Sur le plan fiscal, ces entreprises bénéficient de plusieurs avantages particuliers :

- une exemption d'impôt sur les transferts patrimoniaux (et une grande liberté quant à la méthode d'amortissement ; on parle d'amortissements « libres ou accélérés ») ;
- des exemptions spécifiques sur la base de montants investis dans la constitution ou d'investissements (frais d'actes, achats d'actifs, plus-value sur réalisation d'actifs, ...) ; ces exemptions sont combinées à une grande liberté dans les

⁵⁴ Le chômage, en Espagne, est divisé en deux caisses : une caisse dite de contribution directe et une caisse générale du chômage. La première est liée au montant des cotisations que le travailleur a versé durant sa carrière et couvrira, en cas de perte d'emploi, les deux premières années de chômage ; l'allocation sera d'autant plus importante que les cotisations perçues étaient élevées – c'est cette caisse qui peut être mobilisée dans le cadre du paiement unique. La seconde caisse couvre le régime de chômage général ; après deux ans d'allocations sur base du régime contributif, les travailleurs passent dans le régime général (l'allocation est alors fonction, notamment, de la situation familiale et de la durée d'occupation).

- règles d'amortissement de ces investissements et à une rupture du lien entre l'imputation comptable et le montant déductible ;
- bonifications d'impôts de 99% en cas de transmission pour les acquisitions de biens et droits de l'entreprise dont sont issus la majorité des travailleurs ;
- l'exemption du montant des frais de transformation d'une entreprise « classique » en *Sociedad Laboral* ;
- l'exemption d'impôts sur des montants investis (y compris au moyen d'emprunts) et convertis en immobilisations corporelles.

Outils de promotion/accompagnement du dispositif

Outre les incitants financiers divers moyens de promotion des *Sociedades Laborales* ont été mis en place.

On notera d'emblée que les outils d'accompagnement liés aux *Sociedades Laborales* ont été, historiquement, créés à l'initiative des fédérations avant d'être soutenus et promus par les pouvoirs publics. Le soutien des pouvoirs publics s'est marqué progressivement depuis la révision de la loi qui reconnaissait un statut particulier aux *Sociedades Laborales*.

Outre les outils de financement décrits plus haut, les outils de promotion du dispositif sont de trois ordres :

- l'inclusion des *Sociedades laborales* dans les modes d'entrepreneuriat promus par les pouvoirs publics dans le cadre des programmes de développement économique, de formation des jeunes, etc. ;
- le relais systématique entre l'administration de l'économie (laquelle est informée des réorganisations, mises en liquidation, annonces de fermetures, etc.) et les bureaux d'études des fédérations régionales ; cette relation permet aux bureaux d'études des fédérations d'étudier la possibilité de passage en *Sociedad Laboral*⁵⁵ pour des entreprises qui connaissent des crises, mutations ou évolutions⁵⁶ ;
- le soutien financier des pouvoirs publics aux fédérations régionales et nationale de *Sociedades Laborales* (subventionnement des activités de détection, de formation et d'accompagnement, inclusion dans les fonds structurels européens et dans les programmes de développement économique, ...).

Évaluation des effets du dispositif

Outre le nombre d'entreprises créées chaque année et depuis l'adoption de la loi, il y a peu de chiffres relatifs à une évaluation globale du dispositif.

À notre connaissance, il n'y a pas de données relatives au nombre d'entreprises transmises ou reprises sous la forme de *Sociedades Laborales*.

Transférabilité du dispositif

Il est évident que la reconnaissance d'une forme de société particulière par le code des sociétés ou par la législation économique d'une région⁵⁷ est un dispositif qui paraît transposable. En Wallonie, cette reconnaissance ne pourrait se faire sans une

⁵⁵ L'objectif de cet accord est d'éviter à tout prix la discontinuité des entreprises. Dès qu'une situation est connue qui pourrait entraîner l'interruption de l'activité d'une entreprise, la fédération régionale est sollicitée pour étudier la possibilité de passage en *Sociedad Laboral*.

⁵⁶ À noter que l'accord de collaboration qui existe entre les fédérations de *Sociedades Laborales* et l'administration est signé avec les organisations patronales et syndicales ; celles-ci informent aussi les fédérations des changements en cours dans les entreprises.

⁵⁷ Les Coopératives de Travailleurs Associés relèvent, en Espagne, d'une compétence économique régionale. Au sens du droit fédéral espagnol, elles sont « simplement » des coopératives...

reconnaissance dans le Code des Sociétés de ce type d'entreprises, ce qui relève des compétences du Gouvernement fédéral. On notera à ce propos que le Parlement examine actuellement une proposition de loi qui tendrait à reconnaître les Sociétés Coopératives de Participation en Belgique, en parallèle d'une autre proposition de loi visant à réordonner le statut de toutes les coopératives⁵⁸.

Sur le plan régional, le contexte actuel de régionalisation d'une série de compétences économiques et liées à l'emploi pourraient rendre possible le développement de dispositifs similaires au « *Pago unico* ».

De même, la mobilisation de primes de licenciement (avec facilitateurs fiscaux) qu'elles relèvent de l'ONEM (primes liées aux licenciements pour raisons économiques), du Fonds de Fermeture ou des employeurs qui licencient pourrait être une ou des pistes à explorer par les pouvoirs publics.

Par ailleurs, les incitants fiscaux cités (exonérations, souplesse d'amortissement et bonifications) pourraient être appliqués aux transmissions en Belgique et en Wallonie, sous certaines conditions à définir par le législateur (nature des capitaux, domicile fiscal des repreneurs, etc. – par exemple).

Enfin, la collaboration systématique des administrations et des organisations syndicales avec les organismes qui accompagnent les transmissions est sans aucun doute un modèle du genre...

3.2.4. Italie : la « Loi Marcora »

Présentation du dispositif

La loi 49/1985 dite « loi Marcora » organise

- d'une part, l'intervention de l'état italien dans le CFI (*Cooperazione, Finanzia, Impresa*). Il s'agit d'une intervention de 1 euro de l'état pour 1 euro amené par le CFI ;
- d'autre part, les conditions d'intervention en capital (prêt ou autres financements) de CFI dans la création, la transformation ou la reprise d'entreprises sous la forme de coopératives.

Ce dispositif est initialement destiné à intervenir dans des situations de crises pour sauver des emplois locaux dans des petites et moyennes entreprises.

L'intervention du CFI est possible dans des coopératives créées par des salariés exclus du processus de production (licenciés collectivement) ou par des salariés de sociétés en difficulté.

Mode de financement et fiscalité

En amont, le capital initial de CFI est composé de l'intervention d'environ 300 coopératives provenant des trois grandes fédérations ou associations coopératives italiennes (AGCI, CISL et Lega) et d'une dotation de l'état prévue par la loi Marcora.

⁵⁸ Il s'agit ici des projets de loi déposés au parlement fédéral et actuellement en examen, respectivement :

- Mme Fabienne Winckel et consorts concernant les normes et valeurs de coopératives (Proposition de loi enregistrée sous le numéro DOC 54 0125/001) ;
- Mme Muriel Gerkens et consorts visant la création d'un statut pour les sociétés à gestion coopérative et participative (Proposition de loi enregistrée sous le numéro DOC 54 1068/001).

Ces coopératives interviennent dans le fonds sur la base d'un transfert systématique d'un faible pourcentage de leur bénéfice d'exploitation (cette participation s'inscrit dans les 3% de bénéfices annuels exempté d'impôts dont bénéficient les coopératives).

En aval, les bénéficiaires éligibles sont les petites et moyennes entreprises au sens de la législation européenne :

- moins de 250 salariés,
- moins de 50 millions d'euros de recettes annuelles,
- maximum 43 millions d'euros au total des actifs du bilan.

Les entreprises bénéficiaires doivent être établies sous forme de coopératives de production et de travail ou de « coopérative sociale », membres de CFI.

Chaque coopérative doit avoir au moins 9 membres (associés) qui sont travailleurs, qui ont chacun signé une participation d'au moins 4.000 euros (1.000 euros pour les coopératives sociales), dont au moins 50% libérés à la création - le solde étant libérable dans les 2 ans.

Les membres doivent réaliser des projets : démarrage, développement, consolidation des « dimensions » et repositionnement.

Les secteurs éligibles sont : l'industrie, la construction, les secteurs verts, les services, les services sociaux, la restauration, l'hôtellerie, la distribution et les secteurs innovants.

On notera que CFI exige des entreprises participées un retour important sous la forme d'obligations, participations bénéficiaires, etc. En ce sens, CFI agit comme un capital-risque classique.

Intervention en capital

CFI finance les entreprises coopératives à travers une combinaison d'interventions en capital (investissements) et en prêts subordonnés. Cette intervention est basée une analyse des projets qui doivent

- être conformes aux valeurs de CFI,
- être économiquement viables,
- viser à la sauvegarde de l'emploi,
- présenter des caractéristiques d'innovation (sur le plan social a minima).

Dans les entreprises participées, CFI agit comme partenaire de financement par la prise de participation **minoritaire, temporaire** (10 ans), pour une valeur maximale de 1 euros CFI pour 1 euro apporté par les autres partenaires.

Prêts subordonnés

CFI intervient sous la forme de prêts subordonnés pour financer les investissements. Les moyens utilisés sont : le financement, les obligations convertibles, d'autres instruments financiers.

Outils de promotion/accompagnement du dispositif

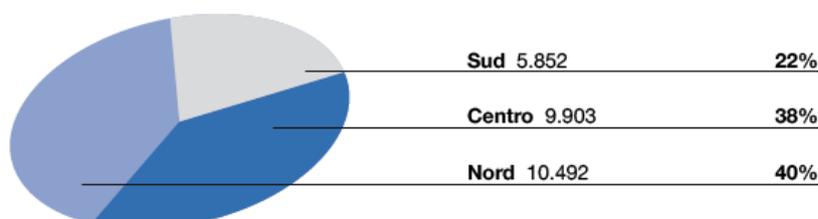
À proprement parler, CFI ne dispose pas d'outils de promotion et d'accompagnement. Cela étant, comme en Espagne, ce rôle est joué « en parallèle » par les membres fondateurs du fonds : CGIL, Legacoop et AGCI qui sont dotés de services d'accompagnement et de sensibilisation.

Évaluation des effets du dispositif

Image 2 : interventions du dispositif par aire géographique (1°), type d'opération (2°) et secteur (3°)

DELIBERATO 2011/2014: 26.247 €/000 :: Addetti: 3.616 :: Interventi: 98

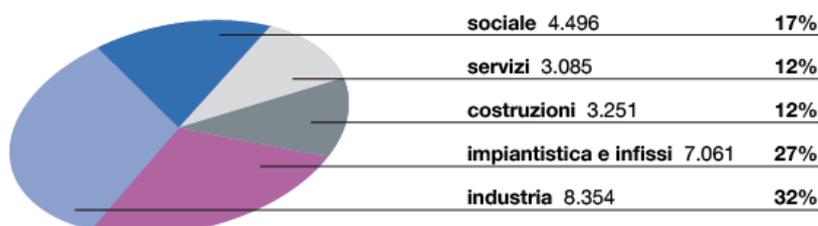
INTERVENTI PER AREA GEOGRAFICA



INTERVENTI PER TIPOLOGIA DI OPERAZIONE



INTERVENTI PER SETTORE



Source: CFI (Cooperazione Finanza Impresa : <http://www.cfi.it/>)

De 2011 à 2014, on a pu comptabiliser :

- 98 interventions
- 3.616 emplois concernés
- 26.247.000 euros d'interventions
- Dont 6.119.000 dans des MBO

Transférabilité du dispositif

On notera qu'un dispositif tel que la « Loi Marcora » paraît tout à fait possible en Belgique et singulièrement en Wallonie. Des initiatives allant en ce sens sont d'ores et déjà inscrites dans le dispositif « BRASERO » porté par la Sowecsom (Société Wallonne d'Économie Sociale Marchande, filiale de la SRIW dédiée à l'économie

sociale) depuis 2015⁵⁹. Particulièrement, le modèle de participation des entreprises ayant bénéficié d'une intervention dans le développement du fonds est un modèle qui pourrait s'étendre à d'autres secteurs que celui des coopératives...

Cela étant, la puissance du CFI est nettement due à la participation – antérieure et massive – du secteur coopératif, lequel est nettement moins présent et doté de moyens en Wallonie... En effet, le secteur coopératif en Belgique et en Wallonie était très présent tant dans des milieux proches du monde syndical que du monde agricole. Il était, par ailleurs, propriétaire d'outils de financement puissants qui ont été progressivement transférés aux banques publiques et/ou classiques. De même, les coopératives d'achats, agricoles et de production ont progressivement disparu depuis leur essor au tournant des 19^e et 20^e siècles ou ont été intégrées par rachat ou fusion à de plus grands groupes.

Il ne paraît cependant pas impossible de développer des outils bancaires publics spécifiques à destination des repreneurs coopératifs (garanties, prêts, garanties sur des prêts-vendeurs, ...). Cette compétence en particulier est régionale et pourrait accroître l'arsenal d'outils de la SOWACCESS.

3.2.5. France : SOCODEN et Transméa (Région Rhône-Alpes)

Présentation du dispositif et historique

SOCODEN

Les différentes fédérations régionales de SCOP (Sociétés Coopératives et Participatives) ont créé en 1965 la société financière SOCODEN (société coopérative de développement et d'entraide) dont toutes les SCOP sont associées.

SOCODEN a été créé pour financer la création, le développement et l'aide au SCOP en difficulté, en apportant un appui différent de celui des circuits financiers traditionnels (banques, pouvoirs publics, etc. ...)

SOCODEN est exclusivement financée par et pour les SCOP et dirigée par des représentants de SCOP.

Durant les dix dernières années, la SOCODEN a été présente dans une SCOP sur deux, en création ou au cours de la vie de l'entreprise.

Elle propose deux types de prêts :

- des prêts personnels qui ont pour vocation d'anticiper la formation du capital des associés⁶⁰ ;
- des prêts participatifs sans garantie dont la finalité est de financer plus particulièrement des investissements immatériels et le fonds de roulement.

La SOCODEN intervient dans les domaines suivants :

- conseil en renforcement des structures financières, notamment via la conception et la mise en place de montages financiers avec des partenaires divers
- soutien dans les négociations avec les partenaires financiers ;
- prêts participatifs pour financer plus particulièrement des investissements immatériels et du fonds de roulement ;

⁵⁹ <http://www.brasero.org/>

⁶⁰ On notera qu'une spécificité de ces prêts personnels est de les inscrire strictement dans le contexte de l'entreprise. Ces prêts sont associés au contrat de travail qui lie le salarié à l'entreprise dont il est coopérateur ; le remboursement se fait souvent par un prélèvement sur salaire et sur les primes au résultat (dans les SCOP, 25% des bénéfices sont d'office affectés à la rémunération des salariés coopérateurs, sous forme de prime avec un statut fiscal particulier).

- garanties et bonifications d'intérêts sur des prêts personnels permettant d'augmenter le capital des SCOP ;
- assistance - notamment financière - à la création et au développement de sociétés financières créées par et pour les SCOP régionales, pluri régionales et nationales.

L'intervention de la SOCODEN est souvent conditionnée – outre à l'analyse de risque – à l'accompagnement du projet ou de l'entreprise financée par une Union Régionale des SCOP (i. e. fédération régionale).

Transmea

Transméa est une société de capital-risque dédiée au financement de reprises d'entreprises par les salariés. Elle est le résultat d'un partenariat entre SOCODEN, l'Union Régionale des SCOP, la Région Rhône-Alpes, la Caisse des Dépôts et Consignations, le Crédit Coopératif, la MACIF, la NEF et la SEP (SCOP Entreprises Coopération).

Elle intervient dans des entreprises saines ou en difficulté, en phase de transmission, de même que dans des associations souhaitant se transformer en société coopérative. Les projets accompagnés peuvent être issus de tout secteur et de toutes tailles, pour autant que leur siège d'activité soit situé dans la Région Rhône-Alpes.

Le cadre d'intervention défini est simple : les entreprises soutenues (*in bonis* ou en situation de redressement judiciaire) doivent répondre à trois conditions :

- majorité du capital détenu par les salariés ;
- pas d'obligation pour l'ensemble des salariés d'entrer au capital ;
- pas d'associé majoritaire.

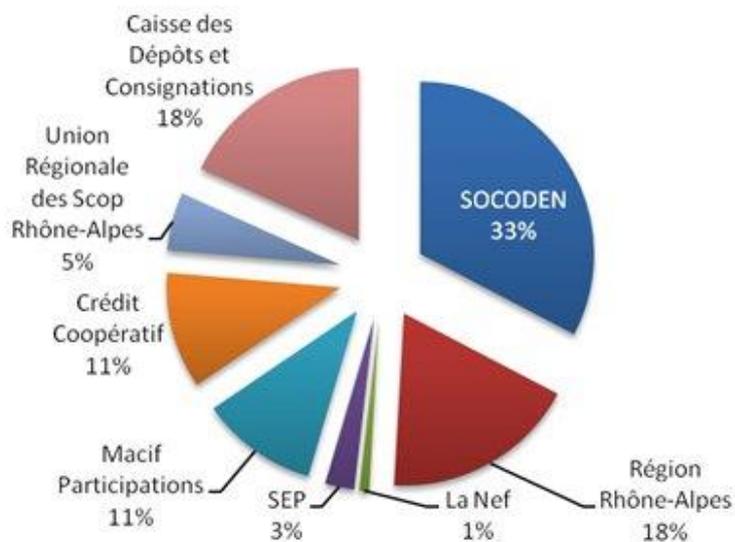
Les interventions vont de 20.000 à 300.000 euros. Elles ne se limitent pas à l'aspect financier mais sont liées à un accompagnement, notamment dans la recherche de fonds propres, la formation des parties prenantes (avec les partenaires, notamment), etc.

Mode de financement

SOCODEN est financée par l'ensemble des SCOP françaises qui affectent 1/1000 de leur chiffre d'affaires au financement de l'outil.

Transméa, quant à elle, est financée par un apport en numéraire des différentes parties prenantes à sa création. Transméa est dotée de 5.5 millions de fonds propres.

Graphique 5 : parts des organismes financeurs de TRANSMEA



Source: Union Régionale des SCOP & SCIC Rhône-Alpes - <http://www.scop.org/>

Évaluation

SOCODEN

En moyenne 150 projets de Scop bénéficient chaque année d'un accompagnement financier par SOCODEN ou une de ses filiales. De plus, 100 dossiers de prêts accordés par le Crédit Coopératif aux Scop sont garantis par un fond de garanti dédié. Dans cette masse, la création et la reprise représentent 43% des interventions en nombre, les opérations de développement 32 %, le redressement 14%, et la transmission 11%.

Transméa

Il y a peu de données disponibles sur Transméa.

Un contact avec cette organisation laisse entendre que la majorité des interventions concernent des reprises d'entreprises en difficultés, même si quelques cas de transmission sont avancés en exemples.

En 2012 Transméa comptait 37 décisions d'investissement pour un total des prises de participation de 2 million d'euros et un plan de financement total de 12 millions d'euros. L'impact sur l'emploi était évalué à près de 500 emplois sauvés.

Il est important de noter que Transméa intervient rarement seule en tant qu'opérateur financier ; elle est souvent liée dans les entreprises à la SOCODEN, à la NEF ou la SEP ou d'autres opérateurs bancaires publics ou privés.

Transférabilité du dispositif

Si la SOCODEN recouvre globalement les mêmes conditions de transférabilité que celles énoncées pour le CFI et la « loi Marcora », la création de Transméa pourrait servir de modèle à la création d'un fonds de capital-risque pour reprises, notamment (mais pas uniquement) dans le cas de reprises par les salariés. Le modèle de Transméa est ici surtout intéressant parce qu'il implique des banques publiques et privées dans un fonds à destination particulière : un fonds, certes limité, mais avec une

problématique spécifique en ligne de mire et une capacité de réaction rapide tant pour l'intervention financière que pour l'accompagnement.

3.2.6. Co-opérative Development Scotland

Présentation du dispositif

Co-operative Development Scotland (CDS) est une filiale de *Scottish Enterprises*, une agence publique de développement économique écossaise qui a pour mission le développement des entreprises. Les activités de *Scottish Enterprise* sont essentiellement de former et accompagner les entreprises dans les différentes étapes de leur développement, incluant la recherche d'investisseurs, la formation des cadres et dirigeants, le développement de nouveaux produits, l'amélioration des processus et le support aux entrepreneurs.

Au sein de *Scottish Enterprises*, CDS est une branche indépendante composée de 8 conseillers dont la spécialité est l'accompagnement d'entreprises (co-)détenues par les travailleurs et la création de consortiums et groupements d'entreprises. CDS a donc trois priorités majeures :

- d'une part, l'accompagnement de projets de transmission/reprise d'entreprises par les salariés ;
- d'autre part, la création de groupement d'entreprises sous la forme de trusts ou coopératives en vue de réduire des coûts d'achats, d'investissement, de développement de services mutualisés, etc.
- enfin, la création de coopératives citoyennes (« Community cooperatives ») dont la vocation est de soutenir des projets locaux et collectifs (magasins, services, ...).

CDS détecte donc, stimule et accompagne des projets de transfert et reprises d'entreprises par les salariés. Pour ce faire, elle assure un service de conseil et d'accompagnement dans lequel elle s'adjoit les services d'« ambassadeurs » qui sont les dirigeants d'entreprises ayant précédemment abouti ce processus.

Fait remarquable, dans l'accompagnement proposé, CDS différencie les méthodes d'accompagnement dévolues aux entreprises familiales et aux entreprises non familiales.

L'intérêt de CDS dans le présent rapport est double :

- d'une part parce que cette agence est intégrée à un organisme public de développement économique ;
- d'autre part parce qu'elle intervient essentiellement dans des processus de transmission d'entreprises avec une méthodologie spécifique basée sur un accompagnement professionnel et l'émulation par les pairs.

Fonctionnement

Le fonctionnement interne de CDS s'assoit sur la compétence et la disponibilité de 8 conseillers employés par l'agence. Tout projet entrant est analysé par un conseiller de première ligne qui construit le plan d'accompagnement en mobilisant les compétences nécessaires dans l'équipe (et au sein, éventuellement de *Scottish Enterprise*) et auprès des ambassadeurs.

Dans le cas de transfert de tout ou partie des actifs⁶¹ de l'entreprise aux salariés, le processus d'accompagnement se déroule comme suit :

- Évaluation du dossier
- Accompagnement :
 - o Information
 - o Formation
 - o Création d'un trust de participation
 - o Transmission de(s) parts de l'entreprise au trust, avec généralement un plan d'intéressement pour les acheteurs (de type parts bénéficiaires) et, éventuellement, pour le vendeur. A noter que, bien souvent, le rachat par le trust passe par un crédit-vendeur s'étalant sur une durée de 5 à 15 ans.
- Accompagnement post-crétation.

On notera que l'originalité du modèle écossais réside dans la création d'un trust pour la participation salariée. C'est donc le trust qui acquiert l'entreprise cédée et non les salariés. Dans sa communication, CDS insiste sur cet élément qui crée un repreneur plus stable et pérenne.

À partir de la seconde étape et jusqu'au bout du processus, un ambassadeur suit le dossier. En fonction des particularités de celui-ci, l'ambassadeur peut être un manager d'une entreprise qui a lui-même mené une opération de rachat par les salariés ou un ex-manager qui a revendu à ses salariés.

Financement

En tant qu'agence publique, CDS est financée par les pouvoirs publics écossais. Ses frais de fonctionnement et d'infrastructure sont entièrement couverts.

Pour ce qui est du financement des rachats, CDS fait appel à des financements privés et publics classiques (banques, invests publics – la Scottish Investment Bank⁶², fonds de capital-risque, particulier...) et, on l'aura compris, aux capacités financières des salariés ; celles-ci étant souvent mobilisées sur le même mode qu'en France et en Italie notamment, par l'acquisition progressive de parts dans le trust qui rachète l'entreprise.

Évaluation du dispositif

Les rapports annuels de 2012 à 2015 mentionnent

- 30 à 36 transferts et rachats par les salariés chaque année ;
- Une moyenne de 20 consortiums d'entreprises créés (coopératives de mutualisation, groupements d'employeurs, etc.)
- Environ 120 dossiers ouverts (de coopératives en développement ou de transferts à l'étude) à la clôture de l'exercice 2014-2015 (ces dossiers durent plus d'un an et leur nombre augmente d'environ 40 chaque année) ;
- Et un objectif de 350 nouvelles coopératives sur une période de 10 ans.

Transférabilité du dispositif

L'inclusion de CDS dans un outil public de développement économique, lié aux fonds publics d'investissement et intégré dans l'arsenal de la stimulation économique est, en

⁶¹ Une des particularités de CDS dans le paysage européen est d'envisager le transfert partiel des actifs aux salariés ; l'objectif étant alors de les rendre copropriétaires de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas nécessairement de transfert d'entreprise mais plutôt d'une prise de participation des salariés.

⁶² La Scottish Investment Bank n'a pas de fonds spécifiquement alloué au financement des opérations de cession. Elle active, généralement, soit un fonds de garantie, soit un fonds d'investissement ou encore des prêts ou prêts subordonnés. Cependant, on notera que Scottish Enterprise est impliquée dans le Glasgow Business Transfer Loan Fund qui est parfois utilisé... Lorsque les entreprises aidées sont situées à Glasgow.

soi, un modèle inspirant. On pourrait, par exemple, aisément imaginer un département « cession/acquisition » au sein de l'AEI et/ou en lien avec les différentes filiales de la SRIW...

Par ailleurs, le système d'émulation ET de conseil par les pairs ayant franchi les étapes des cédants potentiels est indubitablement une clef de la réussite de CDS dont non seulement les politiques de promotion de l'économie sociale mais aussi les acteurs de l'« *awareness raising* » pourraient s'inspirer. Le fait de donner à ces pairs ou « ambassadeurs » des missions de conseil et d'accompagnement pourrait, de même, constituer un exemple de bonne pratique – si l'on imaginait, par exemple, qu'une personne ayant vécu le processus de transmission et l'ayant abouti puisse « coacher » un cédant ou un repreneur.

3.2.7. Synthèse

L'ensemble des expériences européennes analysées ci-dessus fait donc suite à la demande du Comité Stratégique de connaître des exemples de solutions de financement, d'accompagnement et de soutien aux transmissions d'entreprises en lien avec, sinon à proprement parler, la reprise par les salariés, à tout le moins la reprise d'entreprises en collaboration avec les parties prenantes de celles-ci.

En guise de conclusion, nous soulignerons donc divers éléments que les 4 exemples européens que nous avons étudiés mettent en avant.

Des processus collaboratifs

Les exemples repris ici mettent en avant des modèles d'accompagnement et de financement de la transmission qui se basent sur la collaboration entre cédants, repreneurs et salariés, y impliquant aussi éventuellement les fournisseurs et surtout des outils de financement et d'accompagnement créés et portés par des fédérations d'entreprises et soutenus par les pouvoirs publics. Si la demande du Comité Stratégique qui a guidé la sélection de ces exemples allait en ce sens, il n'en reste pas moins que la diversité et la nature des acteurs réunis pour la construction de ces modèles est intéressante, eu égard, par ailleurs, à leurs succès sur leurs territoires.

Les modèles décrits peuvent être qualifiés de « collaboratifs » à deux niveaux :

- En amont, c'est-à-dire au niveau des solutions structurelles développées, d'une part, parce qu'ils impliquent dans leur structure, une collaboration entre les entreprises d'une ou plusieurs fédérations⁶³ (solidarité d'un secteur ou d'un type d'entreprises pour développer des solutions), les organisations représentatives des travailleurs, les salariés eux-mêmes et les pouvoirs publics ;
- En aval, d'autre part, parce que le résultat du processus de transmission implique les mêmes acteurs dans les entreprises transmises, soit en tant que parties prenantes « directes » à l'entreprise transmise, soit en tant qu'accompagnateurs.

Ces collaborations font donc intervenir à la fois les entreprises, les représentants des salariés et les pouvoirs publics. On soulignera que ces interventions ne sont pas, loin s'en faut, symboliques ni ponctuelles : les uns et les autres amènent dans les solutions décrites des moyens financiers et humains importants...

Génération spontanée et rôle des pouvoirs publics

⁶³ On notera qu'il ne s'agit pas, dans les exemples développés, de fédérations sectorielles mais bien de fédérations liées au type d'entreprises : coopératives, *sociudades laborales*, SCOP, ...

Le rôle des organismes de représentation est donc prépondérant dans la plupart des cas décrits et la mise en place de dispositifs, par ou avec les pouvoirs publics, vient bien souvent dans un second temps pour confirmer, amplifier et pérenniser les initiatives de ces organes. Il apparaît donc que les dispositifs représentés viennent d'une reconnaissance et d'une institutionnalisation des solutions apportées initialement par des organismes non publics. Ces dispositifs sont donc – à l'exception du cas écossais – les résultats d'un phénomène de génération spontanée. Pour le formuler autrement, c'est l'existence préalable du modèle qui pousse les pouvoirs publics à le reconnaître, le faciliter et l'amplifier à travers des financements, des mesures fiscales, voire une intégration pure et simple de ces initiatives dans des outils gérés par la chose publique.

Cela nous semble insister sur deux axes complémentaires à prendre en compte dans le cas wallon, eu égard à ce que nous avons déjà développé plus haut.

Il conviendrait sans doute, d'une part, de s'interroger sur les solutions actuellement apportées par le marché et étudier celles qui 'fonctionnent' en vue de les soutenir et de les amplifier.

D'autre part, il paraît crucial de concerner et impliquer fortement les partenaires sociaux et économiques dans le design et le développement de dispositifs.

Enfin, cela pose la question de l'opportunité de l'intégration de structures d'accompagnement et/ou de financement aux outils existant en Wallonie pour le soutien à la transmission.

Modalités d'intervention : capital-risque et accompagnement

Nous l'avons souligné à plusieurs reprises, si les initiatives présentées ici s'appuient en majorité sur des outils de financement, elles présentent avant tout la particularité d'être dotées de dispositifs d'accompagnement. Il ne s'agit donc pas seulement de jouer le rôle de financeur dans les reprises accompagnées mais aussi d'accompagner les entreprises financées. Cet accompagnement commence souvent avant même que le financement soit octroyé. Le CFI, la SOCODEN, Transmea et CDS évaluent les dossiers dès qu'ils leur sont soumis. Les études préalables et l'accompagnement sont assumés par des équipes pluridisciplinaires. Selon les cas, celles-ci accompagnent tantôt les cédants, tantôt les repreneurs, tantôt les deux...

Enfin, on soulignera que ces cas particuliers, s'ils concernent un mode de transmission particulier n'en donnent pas moins des pistes de développement d'outils de financement, de dispositifs fiscaux et de méthodes de détection et stimulation des entreprises concernées par la problématique qui, si on les modélise, dépassent le cadre du secteur coopératif. Tant les intervenants en présence que la nature des solutions développées et leur diversité pourraient trouver des échos dans des politiques de soutien plus larges sur des territoires similaires et ne concernant pas uniquement les entreprises avec participation des travailleurs...

4. Volet prospectif

4.1. Méthodologie et adaptations

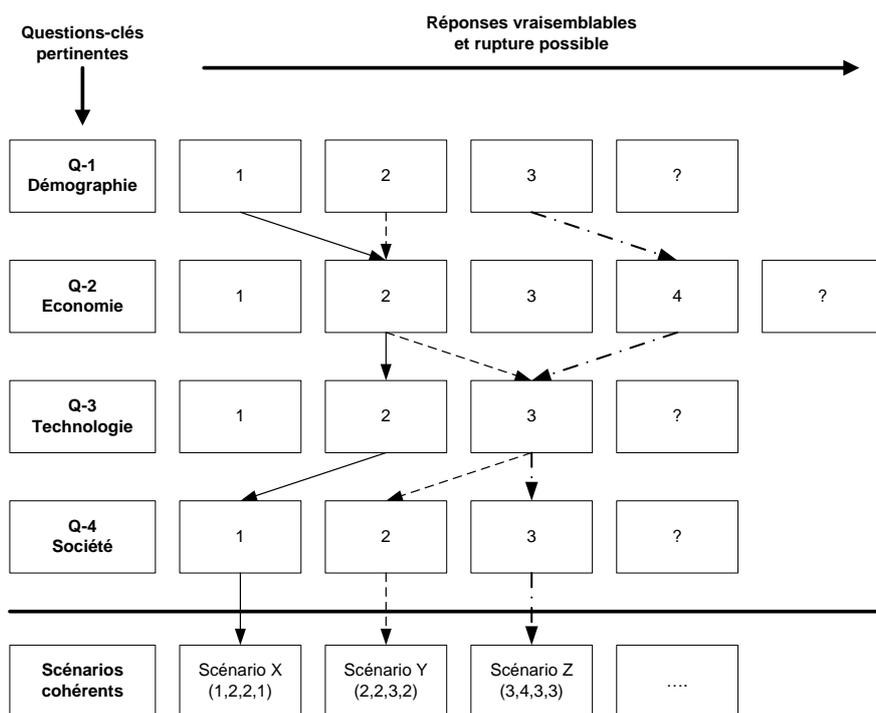
Les scénarios sont des démarches exploratoires permettant d'établir, en les explorant, certaines hypothèses d'évolution d'un système.

Ce système est souvent décomposé en sous-systèmes, eux-mêmes constitués de variables – ou phénomènes – qui sont donc des éléments du système qui exercent ou sont susceptibles d'exercer une influence sur le problème étudié et dont est anticipée la modification dans le futur. Cette définition relativement large permet une grande marge de manœuvre dans la construction des ensembles, puisque tant des acteurs que des facteurs peuvent être regroupés et positionnés dans une logique de questionnement sur leur évolution et les alternatives à cette évolution.

Pour une variable donnée, deux catégories d'hypothèse peuvent être formulées : tendancielle (poursuite des tendances mises en exergue dans l'étude rétrospective de la variable) et alternative (basée sur des éléments de rupture possibles).

L'articulation d'hypothèses de plusieurs variables constitue un scénario.

Schéma 7: articulation entre questions-clés, hypothèses d'évolution et scénarios



Source : www.lapro prospective.fr (notamment)

Les hypothèses d'un scénario doivent remplir simultanément cinq conditions : la pertinence, la cohérence, la vraisemblance, l'importance et la transparence.

A ce titre, on retiendra qu'une variable n'est pas la réalité mais un moyen de la regarder, une représentation.

Nous présentons ici le mode opératoire finalement adopté pour permettre la construction des scénarios.

Le premier objectif vise à construire un scénario tendanciel global. Le scénario tendanciel se construit à partir de l'observation la plus objective possible du phénomène analysé et des tendances qui le caractérisent en le décomposant en variables.

La méthode que nous avons suivie a visé à sélectionner les variables structurantes (acteurs et facteurs) et à analyser leur articulation pour proposer une lecture de l'évolution de la question de la transmission d'entreprises à « politique constante », c'est-à-dire en considérant qu'aucune nouvelle mesure n'est prise mais prenant en compte les grandes évolutions structurelles régionales des différents phénomènes et dynamiques pertinents.

Pour chaque niveau évoqué ci-avant, des variables / phénomènes peuvent ont été sélectionnés.

L'articulation des différentes hypothèses d'évolution conduira à la construction de scénario dans une phase ultérieure de la méthode.

4.2. Détection et description des variables

4.2.1. Mode opératoire

Le processus de sélection des variables par les membres du Comité stratégique s'est déroulé en deux temps.

En introduction à la première réunion du Comité stratégique, les participants se sont vus présenter les premiers résultats de l'étude quantitative ainsi que la proposition de cadrage du système global en quatre sous-systèmes : celui des cédants et des repreneurs, celui de l'environnement transactionnel, le système territorial et sectoriel et, enfin, le marché mondial et européen (voir chapitre 2). En accord avec cette approche, 25 variables qui leur paraissaient pertinentes ont été identifiées sur base du questionnaire suivant :

« - Quelles sont les variables, les phénomènes à retenir pour anticiper l'évolution du système « repreneuriat » aux horizons de 2020 et 2040?

- Pour la variable proposée, quelle est l'hypothèse d'évolution tendancielle ou la plus probable? »

Entre la première et la seconde réunion du Comité stratégique, le prestataire a opéré un reclassement et une reformulation, quand cela était nécessaire, des hypothèses d'évolution évoquées.

Dans un second temps, à l'occasion de la deuxième réunion du Comité stratégique, le groupe a souhaité opérer des regroupements et une hiérarchisation des variables. Dix variables structurantes ont été retenues par le groupe. Dans le descriptif des variables que nous développons ci-dessous, nous rappelons cet historique en identifiant les premières problématiques identifiées.

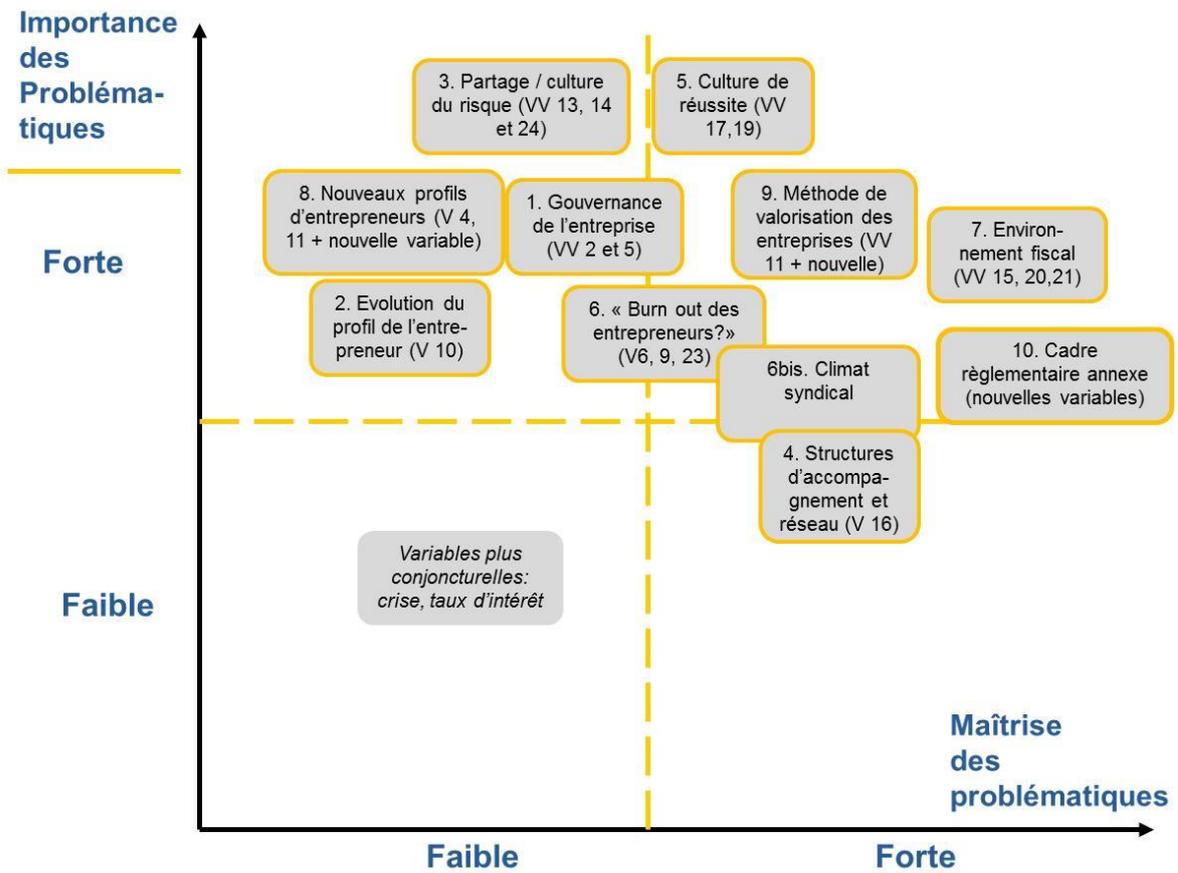
Les réunions suivantes se sont attachées à identifier des hypothèses d'évolution pour les variables retenues. Celles-ci ont été définies variable par variable sans rechercher, en première lecture, une articulation d'une variable à l'autre. Cette méthodologie a été préférée à une proposition de définir des « têtes de colonnes » prédéterminant certains scénarios par une thématique globale.

4.2.2. Précautions méthodologiques

Plusieurs précautions doivent être prises en considération pour parcourir ces fiches variables :

- il s'agit d'un processus itératif, évolutif. Les formulations ne sont pas définitives, les regroupements ou scissions entre phénomènes restent possibles, les divergences d'interprétation aussi. Les variables et leurs hypothèses d'évolution doivent être vues comme une liste d'ingrédients dont les scénarios seront des recettes possibles. Une bonne partie du contenu reflète l'expression d'un groupe qui s'est réuni plusieurs fois, avec des présences et des absences d'une réunion à l'autre, sollicité pour réagir à chaud à un questionnement semi-structuré. C'est donc une lecture fortement liée au contexte de la réunion qui est données des phénomènes. La description de ceux-ci est cependant également le résultat de la perception de ces acteurs avec leur légitimité de terrain ;
- il peut arriver que les hypothèses d'évolution ne soient pas fortement contrastées, l'une étant une digression ou une accentuation d'une autre. Elles ne sont pas forcément contradictoires ou incompatibles non plus. Cela fait partie de l'exercice. Les ingrédients ne sont pas exclusifs entre eux ;
- nous avons utilisé, à des fins d'animation et de structuration du débat, une matrice importance / maîtrise qui permet un classement des variables dans différents quadrants. Si cet exercice souffre des mêmes limites de spontanéité et d'instantanéité, il permet de contribuer à structurer la réflexion, à opérer des regroupements et à amener le groupe à s'interroger sur la capacité d'action des acteurs et des pouvoirs publics sur la problématique. La variable se lit comme suit : les variables localisées en haut sont considérées comme fortement importantes, celles qui sont situées à droite sont considérées comme mieux maîtrisées par les instruments et politiques publiques par rapport à celle de gauche. Dans ce type d'exercice, les acteurs ont souvent tendances à vouloir faire bouger les variables de la gauche vers la droite ou du bas vers le haut.

Schéma 8: positionnement des variables sur la matrice importance / maîtrise



Source : Institut Destree – résultat du travail de hiérarchisation

4.2.3. Descriptif des variables

Contenu d'une fiche variable

Les fiches-variables sont présentées ci-dessous dans un format commun, long de 3 à 4 pages :

- intitulé de la variable et son positionnement dans le diagramme d'environnement, en faisant notamment référence aux quatre niveaux détaillés dans la section 1.2. ;
- descriptif donné par les participants du Comité stratégique ;
- Evolution tendancielle exprimée par le groupe ;
- éclairage éventuels apportés par l'analyse de la littérature et commentaires ;
- éléments de quantification quand ils sont disponibles ;
- positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise ;
- hypothèses d'évolution.

Le contenu des fiches se base notamment sur les enregistrements débats : dans le corps du texte, les citations des participants sont identifiées entre guillemets et en italique comme « *ceci* ». Les références à la littérature sont identifiées entre guillemets et référencées par une note de bas de page. Les passages en anglais ne sont, dans ce chapitre, pas toujours indiqués en italique.

1. Gouvernance de l'entreprise

Niveau 1 – système interne à l'entreprise

Descriptif de la variable

La gouvernance d'entreprise peut être définie comme le système de direction et de contrôle des entreprises⁶⁴ et comme un ensemble de relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties prenantes⁶⁵. En fonction de la taille et de la nature de l'entreprise, cette gouvernance sera plus ou moins complexe et appellera des règles de *corporate governance* organisées par les entreprises elles-mêmes et bénéficiant d'un encouragement des institutions publiques, à l'instar de ce que la Commission européenne a communiqué à travers son livre vert intitulé « Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE »⁶⁶

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- Professionnalisation des entreprises (2)
- Gouvernance des entreprises (5)

Evolution tendancielle

Dans le cadre de la problématique de la transmission d'entreprises en Wallonie, ce sont plusieurs types d'évolution que les participants ont souhaité mettre en évidence :

- d'une part une professionnalisation croissante de l'entreprise dans ses modes de gestion et d'anticipation. Celle-ci contribuant à une augmentation de la valeur ajoutée

⁶⁴ Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (rapport Cadbury) (1992), p.15, disponible sur: <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>.

⁶⁵ Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004, p. 11, disponible sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>.

⁶⁶ COM(2011) 164 final.

de l'entreprise et à sa valeur de revente. Dans ce domaine, « *La Wallonie accuse un certain retard qu'elle est en voie de rattraper* ».

- d'autre part, les acteurs perçoivent une évolution d'un modèle hiérarchique vers un modèle de gestion plus partagée, plus « plat ». Ceci se traduit par une gestion par objectifs, par davantage de responsabilités pour les collaborateurs, considérés comme des entrepreneurs potentiels. Ceci se traduit également par un dynamisme plus important du marché de l'emploi car les nouveaux collaborateurs n'hésitent pas à changer régulièrement d'emploi. Certains y voient les premiers effets de l'arrivée sur le marché de l'emploi de la génération 'Y'⁶⁷, qui privilégie l'épanouissement personnel et le travail collaboratif aux méthodes directives et aux hiérarchies trop formalistes.

Les effets de ces évolutions commencent à se ressentir sur certains aspects de la transmission d'entreprises : le volet émotionnel de l'opération ainsi que *l'affectio societatis* se diluent sur plusieurs acteurs au sein de l'entreprise, l'intrapreneurship peut y trouver davantage de candidats, la communication devient également plus transparente.

Ces évolutions sont à mettre en perspective avec la perception d'une réalité dominante qui est que le pouvoir et la savoir(-faire) restent trop centralisés dans les mains d'une seule personne, un mode de fonctionnement jugé contreproductif – il induit l'isolement du chef d'entreprise dans sa gestion de la transition de son entreprise – et trop passéiste et par rapport auquel une action publique est possible en termes de sensibilisation.

Apports de la littérature et commentaires

Ces perceptions sont à mettre en rapport avec le rapport d'évaluation commandité par la Commission européenne en 2013 qui évoque également une professionnalisation croissante des modes de management de entreprises et en déduit la nécessité d'élargir le concept de la transmission d'entreprises : « Frequently enterprises are set up as a result of collaboration between two or more entrepreneurs. Certainly, it often occurs that new business partners are introduced into a business as it grows, in order to bring in more capital, formalize management structures or make use of additional expertise »⁶⁸.

En ce qui concerne la Wallonie, ce sont cependant des constats d'impréparation qui sont souvent relayés : un colloque de la SOWACCESS de novembre 2013 souligne une tendance à un certain attentisme de la part des chefs d'entreprises, qui nuit au processus de transmission et qui peut générer des pertes de valeur ou des disparitions. Il a été évoqué le fait que 56% des entrepreneurs n'ont effectué aucune démarche et que 65% envisagent de privilégier la piste intrafamiliale ou la transmission en interne.⁶⁹ Dans une étude UCM-UNIZO de la même année, partant d'une enquête auprès de 785 entrepreneurs francophones (wallons et bruxellois), on évoque le fait que, en « termes de préparation, deux tiers des entrepreneurs (64,9%) qui envisagent la cession de leur entreprise dans les 5 années à venir n'ont pas encore de repreneur en vue. De plus, une quasi majorité d'entre eux (49,7%) n'a entrepris aucune action pour en trouver un »⁷⁰. Cette étude donne d'autres signaux dans le sens d'une connaissance partielle de la valorisation de son entreprise : « seulement 17,9% des

⁶⁷ L'expression « Génération Y » désigne les personnes nées entre 1978 et 1994. Les américains utilisent également l'expression « Digital Natives » pour pointer le fait que ces enfants sont nés avec un ordinateur ou tout simplement les diminutifs « GenY » ou « Yers ». <http://lagenerationy.com/generation-y-definition/>

⁶⁸ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013, p.31.

⁶⁹ Etudes & Expansion : « Pourquoi, quand et comment transmettre son entreprise » (SOWACCESS – SOWALFIN, 29 novembre 2013).

⁷⁰ Transmettre, le défi de la continuité – enquête sur la transmission d'entreprises auprès des entrepreneurs francophones (UNIZO-UCM, octobre 2013 et mise à jour en mars 2014), p.6.

cédants potentiels ont une connaissance très précise de la valeur de leur entreprise et près d'un tiers d'entre eux (32,5 %) affirme ne pas la connaître »⁷¹.

Ces éléments peuvent être partiellement reliés à la variable « gouvernance ». Celle-ci revêt un caractère relativement large dont la compréhension nécessiterait une recherche en soi. On en retiendra, pour l'analyse prospective, que les perceptions contrastées mises en avant par les observateurs et par la littérature sont les signes possibles d'un modèle en mutation. Nous verrons que d'autres variables peuvent se rapprocher de cette hypothèse.

Eléments de quantification

Le rapport quantitatif ne fournit pas d'information sur le tendanciel évoqué, à savoir une professionnalisation croissante. Il fournit par contre des informations sur le profil du dirigeant à partir des formulaires remplis en ligne au niveau de la Sowaccess. Ce rapport nous dit que si les dirigeants les plus âgés dominent clairement, il y a « 30% de dirigeants de moins de 50 ans, qui nonobstant leur « jeune » âge, se projettent comme cédants potentiels »⁷². Ceci rappelle, nous dit le rapport, que la problématique de la transmission n'est pas déterminée uniquement par l'avancée en âge des chefs d'entreprise. Ceci peut aussi illustrer une prise de conscience plus précoce et donc un sens de l'anticipation plus grand dans le chef d'une génération plus récente de chefs d'entreprises. Ceci est évidemment à prendre au conditionnel et à relier à la problématique évoquée par ailleurs de l'émergence de nouveaux profils d'entrepreneurs (voir variable 8).

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise :

La variable Gouvernance de l'entreprise a été placée dans le quadrant n°1 de la matrice, signifiant une importance forte et une maîtrise relativement faible par les pouvoirs publics, même si des actions de sensibilisation, de formation et de conseil peuvent être mises en place. La nature de cette variable reste intrinsèquement liée à la personnalité de l'entrepreneur et à son modèle de gestion.

Hypothèses d'évolution

Cinq hypothèses d'évolution alternatives ont été évoquées pour cette variable :

- une ouverture du management de l'entreprises (Conseil d'Administration, de direction) à des profils extérieurs, notamment extérieurs à la famille. Cette diversification pouvant permettre un regard plus large sur le management et le devenir de l'entreprise d'une part, une meilleure préparation d'éventuels repreneurs internes d'autre part ;
- la mobilisation d'un management ponctuel externe venant en assistance au chef d'entreprise pour certaines fonctions, voire un *outsourcing*⁷³ de certaines fonctions managériales. Ces mécanismes existent actuellement, mais sont peu connus et peu dotés. Ils interviennent également trop tard ;
- une intensification de la dissociation entre la propriété de l'entreprise et sa gestion, en généralisant des modèles où il y a davantage des partenaires complémentaires dans la gestion de l'entreprise, en s'éloignant du modèle de l'entrepreneur majoritaire. Dans certains modèles, comme aux Etats-Unis, les managers ont des participations très

⁷¹ Ibid.

⁷² Rapport quantitatif, p.46.

⁷³ Via une externalisation ou une sous-traitance des fonctions concernées vers un prestataire ou un partenaire externe.

minoritaires (cf. Steve Jobs ou Bill Gates). Cela peut permettre de faire comprendre aux acteurs majoritaires qu'ils ne doivent pas concentrer le pouvoir (confusion entre contrôle et gestion) ;

- une gouvernance orientée par la coopération avec les employés, préparant un modèle plus coopératif (à enrichir par les résultats de l'étude de benchmarking). Ce modèle ne passe pas forcément par une structure coopérative.

- la mutualisation de certaines fonctions clés de l'entreprise comme celle de directeur administratif et financier ou de directeur des ressources humaines, qui peut à la fois s'envisager collectivement pour des petites structures, mais aussi favoriser rapprochements, synergies ou gestion des risques en fonction d'une connaissance plus pointue des situations gérées par le gestionnaire commun (modèle du groupement d'employeurs).

2. Evolution du profil de l'entrepreneur

Niveau 1 – système interne à l'entreprise

Descriptif de la variable

Cette variable se distingue de la précédente en s'intéressant au profil de l'entrepreneur, qu'il soit cédant ou repreneur. Elle s'articule étroitement à l'évolution des modes de management de l'entreprise.

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- Evolution du profil de l'entrepreneur (10)
- Profil du repreneur (7)

Evolution tendancielle

L'évolution observée, selon l'avis des membres du Comité stratégique et celle d'une transition générationnelle.

D'une part, contexte de crise aidant, les entrepreneurs passionnés, très compétents techniquement, sont confrontés, sans doute de manière plus aiguë, à des problématiques de management. Dans le contexte de la reprise, ce sont des enjeux de management qui leurs sont exposés, davantage que des questions liées à leur métier spécifique. Elles induisent un basculement dans le mode gestion et donc la nécessité de combiner des profils techniques et de gestion (le lien est fort ici avec ce qui est exprimé pour la variable 1). Ces profils sont disponibles sur le marché, sortent de plus en plus nombreux et avec des profils plus diversifiés des écoles de gestion.

D'autre part, et l'on vise ici davantage les repreneurs, ceux-ci expriment des attentes en termes de mode de gestion et de gouvernance qui sont nouvelles ou innovantes par rapports à la génération sortante. Ils optent souvent pour des modèles où le partage des responsabilités est plus large. Dans sa propension à démarrer une activité, soit en la créant, soit en la reprenant, le candidat entrepreneur assumerait une maîtrise plus faible du projet au profil d'un partage plus équilibré des responsabilités.

Dans le contexte familial, les participants ont également mis en évidence, en lien avec cette variable, la dissolution croissante du contexte familial favorable, voire parfois contraignant à une reprise intrafamiliale. Pour les fils ou filles d'entrepreneurs, les choix sont beaucoup plus ouverts et n'induisent plus un parcours dans la lignée des parents.

Apports de la littérature et commentaires

La littérature est riche concernant la nécessité de moderniser les méthodes de management et la formation des nouveaux candidats entrepreneurs / repreneurs. Dans les documents que nous avons consultés, quelques-uns font le lien entre cette évolution et les conséquences en matière de transmission.

C'est le cas de Van Teeffelen & Uhlaner⁷⁴ qui soulignent par exemple que dans de nombreux cas observés aux Pays-Bas, la transmission d'entreprises est l'occasion, pour le repreneur de repenser le développement de l'entreprise et d'en améliorer la performance par des changements organisations et des innovations. C'est

⁷⁴ Lex van Teeffelen & Lorraine Uhlaner 'Strategic renewal after ownership transfers in SMEs: do successors' actions pay off?' International Journal of Entrepreneurial Venturing, Vol. 2, Nos., 3/4, 2010

particulièrement vrai pour les entreprises de petite taille. Parker et Van Praag⁷⁵ s'interrogent quant à ce qui distinguent les entrepreneurs qui créent leur société de ceux qui les reprennent : si, selon eux, les entrepreneurs plus éduqués sont plus susceptibles de créer une entreprise que d'en reprendre une déjà existante – une tendance également mise en évidence par les membres du Comité stratégique –, les individus qui viennent de famille possédant une entreprise sont plus susceptibles que ceux de famille n'en possédant pas d'entrer via une reprise que par création et que par ailleurs, les entrepreneurs avec plus d'expérience managériale sont plus susceptibles de choisir la reprise plutôt que la création. La situation est donc effectivement complexe. Les auteurs en déduisent que les repreneurs ont des caractéristiques et compétences différentes des primocréateurs⁷⁶, et qu'il convient d'adapter les politiques en conséquence.

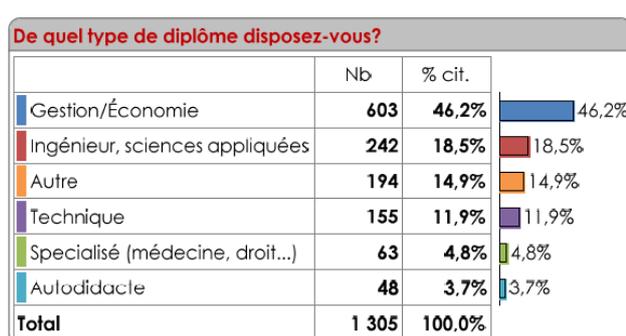
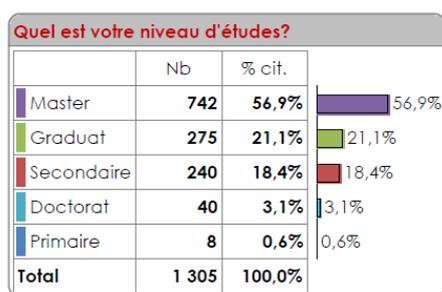
Soulignons qu'une partie encore importante de la littérature se focalise sur les conditions qui favorisent ou défavorisent la transmission intrafamiliale et mettent en évidence des éléments psychosociologiques qui s'ajoutent (ou concurrent) les éléments managériaux induits par cette variable. Citons par exemple *Internal vs. External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective*⁷⁷.

En termes de commentaires, on pourrait s'interroger, comme le font Parker *et alii* sur la nécessité de distinguer ici le profil, pour autant qu'il soit possible d'en établir un, du cédant par contraste avec celui du repreneur. C'est une option qui n'a pas été suivie à ce stade du travail par le groupe, mais qui pourrait intervenir à nouveau dans le processus de réflexion. La question a été soulevée à plusieurs reprises dans les débats.

Eléments de quantification

Un des éléments de questionnement important qui ressort de l'étude quantitative touche précisément à cette question de transition générationnelle. Les données montrent en effet que, dans les formulaires des candidats-cédants qui sont remplis sur le site de la SOWACCESS, les profils évoluent : le niveau d'études de la majeure partie d'entre eux est universitaire, tandis que près de la moitié de ces personnes disposent d'un diplôme de gestion ou d'économie

Tableaux 3 et 4 : niveau d'étude et type de diplôme des candidats-cédants déclarés à la SOWACCESS



Source des schémas : volet quantitatif de l'étude

⁷⁵PARKER S. C., VAN PRAAG C.M. (2010), « The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? », *Journal of Business Venturing*.

⁷⁶ Au sens de créateur d'entreprises *ex nihilo*.

⁷⁷ WIKLUND J., HELLERSTEDT K. and NORDQVIST M. & BIRD M. (2013), *Internal vs. External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Family Business Special Issue, Volume 37, Issue 6, pages 1319–1340.

A contrario, dans la population des cédants, on constate qu'un répondant sur trois se définit comme autodidacte (15% précisent qu'ils l'ont suivie à l'Université); qu'un sur quatre possède un diplôme technique et la même proportion un diplôme en gestion (et 12% précisent qu'ils l'ont suivie à l'Université)⁷⁸.

L'étude quantitative ne dit par contre rien sur l'attitude managériale de la population des cédants et des repreneurs. Elle renseigne des éléments sur l'âge des entreprises elles-mêmes, dont on ne peut rien déduire pour la présente variable.

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise :

La variable 2 a été placée dans le quadrant n°1 de la matrice, à gauche de la précédente, indiquant donc une importance élevée et une maîtrise un faible par les pouvoirs publics. C'est ici aussi la sensibilisation et la formation qui sont les réponses publiques possibles.

Hypothèses d'évolution

Quatre hypothèses d'évolution alternatives ont été identifiées pour ces variables :

- l'arrivée sur le marché d'un profil d'entrepreneur qualifié de « post-moderne », moins tenté par reprendre le projet de ses parents, qui veut concrétiser son idée et témoigne d'un moindre d'intérêt pour la reprise. Une enquête de l'UCM⁷⁹ semble induire que la reprise a un côté 'castrateur' par rapport à la possibilité de développer son propre projet ou de marquer sa différence : « *de moins en moins de personnes seraient tentées par la reprise dans ce schéma, faute de projet ou de philosophie correspondante. C'est très tangible quand on interroge des étudiants, par exemple.* » La réalité du marché peut être évidemment différente.

- L'émergence d'une nouvelle génération d'entreprises familiaux « fils de ou filles de plus qualifiés qu'avant et s'inscrivant dans l'*affectio societatis* familial. Par choix cette fois, pas par obligation. Cette hypothèse pourrait être également favorisée par une persistance de la crise qui amènerait certains candidats entrepreneurs à privilégier la reprise intrafamiliale. L'attractivité de certaines fonctions et métiers « facilement accessibles » est un facteur favorable à cette évolution. On identifie par ailleurs un retour croissant « d'enfants de... » dans les écoles de gestion, une potentielle nouvelle classe d'entrepreneurs familiaux. A contrario, « *certain parents ont maintenant parfois un œil plus critique sur les capacités de leurs enfants et attendent qu'ils soient plus qualifiés qu'avant* ».

- L'émergence d'un profil de repreneurs-managers sensibles à des messages qui « *désacralisent* » la création pure et à des messages « argumentés vers la reprise d'entreprise. Ce profil serait spécifique, formé à la prise de risque, non « *drivé* » par son idée, mais par une compétence spécifique en reprise d'entreprises. Dans une réunion récente évoquée par un membre du Comité stratégique, « *un tour de table a montré qu'un participant sur 3 n'avait pas tranché entre reprise ou création* ». Ceci plaide pour des messages renforcés vers le bénéficiaire social de la reprise d'entreprises. L'hypothèse plus forte d'une généralisation de « repreneurs professionnels » est jugée peu plausible en Wallonie où la pratique du *venture capitalism* reste faible.

- le développement plus pratiqué (et observables à l'étranger) de reprises sous la forme de *management buy-outs*, dans des formules coopératives, ou des cadres /

⁷⁸ Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, p.48.

⁷⁹ UCM (2013), « *Transmettre, le défi de la continuité!* », enquête sur la transmission d'entreprises auprès d'entrepreneurs francophones, services d'études de l'UCM

employés de l'entreprises partagent le risque apparemment plus grand dans le cas d'une reprise. Cette hypothèse peut également permettre d'impliquer les moins diplômés désireux de s'impliquer dans un projet de reprise et peut-être complexé, qui de la sorte, peut trouver matière à partenariat avec des diplômés. Cette hypothèse peut se révéler très adaptée au tissu de PME wallon.

3. Partage et culture du risque (suggestion de reformulation : environnement financier)

Niveau 2 – environnement transactionnel

Justification : un contexte favorable à la prise de risque constituera un facteur de soutien au marché de la reprise / transmission. Par ailleurs, les acteurs financiers sont un maillon clé dans ce sous-système.

Descriptif de la variable

Cette problématique s'intéresse à l'environnement financier dans lequel s'opèrent les opérations de transmission d'entreprises, une des recommandations principales de la Communication de la Commission de 1994⁸⁰. Les participants du Comité stratégiques y incluent une dimension culturelle car ils ont élargi le champ de la disponibilité du financement à la culture que certains acteurs, secteur public compris, peuvent adopter par rapport au risque et au partage de celui-ci en cas de reprise. La problématique inclut donc aussi les modalités de répartition du risque sur d'autres acteurs que le secteur financier.

Cette variable n'inclut pas la composante fiscale qui fait l'objet d'une autre variable (voir 7. ci-dessous)

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- Contexte financier, soutien à l'investissement (13) ;
- Partage de risques (14)
- Economie collaborative (24)

Evolution tendancielle

Les participants à l'atelier sont partagés sur la caractérisation de l'environnement financier. Si certains estiment que les bons projets n'ont pas de mal à trouver un financement auprès des banques, d'autres constatent une frilosité croissante des banques, en particulier pour les petits projets, ainsi qu'un « *recours croissant à des tierces parties pour assurer le financement des opérations* ». Une troisième opinion peut être citée : « *on perçoit, hors des clichés de la banque frileuse, une évolution favorable dans l'accès au financement, notamment soutenue par un partage des risques entre partenaires privés et publics* ».

D'autres évolutions sont observées dans une logique d'émergence :

- une tendance à mutualiser les risques pour certains types de projets, pas forcément encore souvent pour continuer un projet d'entreprise de type classique. « *Les dispositifs se multiplient cependant pour assurer ce partage de risque. Est-ce tenable à long terme? Oui, si on suit des exemples comme les SOCAMUT.* »
- l'émergence encore timide de nouveaux modèles de gouvernance intra et inter-entrepreneuriale. L'interconnexion des mondes et des secteurs fait émerger des dynamiques de mutualisation et de collaborative.

L'évolution tendancielle serait donc celle d'une diversification des sources de financements destinées à mutualiser les risques et à compenser le manque de

⁸⁰ Commission européenne (1994,) *Recommandation de la Commission, du 7 décembre 1994, sur la transmission des petites et moyennes entreprises*, article 3, 94/1069/CE.

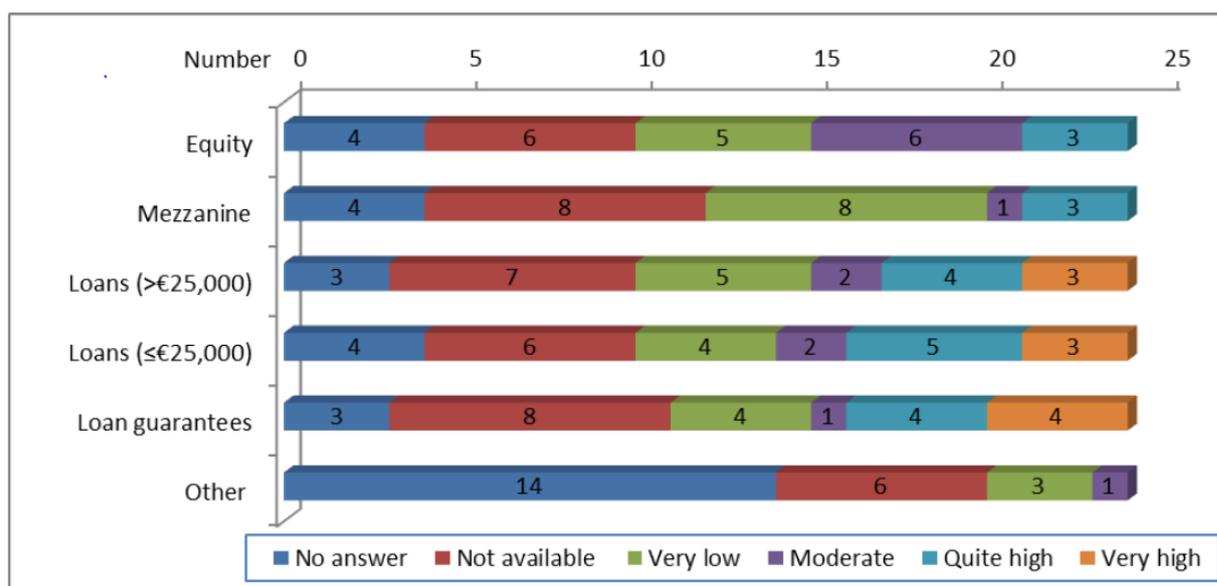
confiance des banques par des apports de tierces parties. « L'enjeu est de favoriser un environnement où le risque est mieux partagé qu'aujourd'hui ».

Apports de la littérature et commentaires

Cette thématique se retrouve dans un certain nombre de références, y incluses les publications européennes qui font le point sur la situation. Le financement est en effet une des problématiques clés analysées par les observateurs. On citera, à titre d'exemple l'étude CEFIP déjà mentionnée. Ces publications ont cependant un caractère conjoncturel fortement lié à la versatilité des marchés financiers.

Le rapport d'évaluation de 2013 commandité par la Commission européenne souligne malgré tout que l'environnement financier est perçu comme affaibli dans plusieurs Etats-Membres de l'Union européenne : les PME témoignent, via les experts interrogés, d'un accès difficile au financement. Le schéma qui suit témoigne de cette perception ⁸¹:

Graphique 6 : disponibilité des instruments de soutien financiers au plan européen



Source : Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center For Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013, p.38.

Le schéma confirme d'une part, la faible disponibilité des mécanismes financiers permettant de financer les opérations de transmission et d'autre part, pour chaque type d'instruments, les volumes concernés. Soulignons néanmoins que la Belgique se situe dans les exceptions où la disponibilité est élevée, y compris pour des financements de type Mezzanine⁸²

Certains auteurs soulignent aussi que les contextes de crise économique sont moins favorables : Meijaard a montré que le nombre de repreneurs potentiels est beaucoup

⁸¹ Source du schéma: Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013,8.

⁸² Le financement 'mezzanine' se situe entre le financement bancaire et le financement via une augmentation de capital. Il s'agit généralement d'un emprunt convertible, presque toujours subordonné au remboursement d'une partie majeure de la dette (dite 'senior debt'). Les taux d'intérêt sont plus élevés compte tenu de leur risque inhérent.

plus faible en période de crise⁸³, rendant une perspective de vente plus aléatoire. Dans une publication datant de 2011, la FEB souligne que « La crise financière a conduit à un sérieux resserrement des conditions d'emprunt, dans la mesure où on ne trouve plus de financement pour toute une série d'opérations visant à maximiser l'effet de levier [...]. Les opérations qui avaient été bouclées auparavant ont été fragilisées par le ralentissement de la conjoncture et bon nombre de structures ont été ou sont confrontées à une charge de dettes ingérable et des problèmes de remboursement dramatiques. [...] La crise a réduit l'ampleur des crédits et durci les conditions : il est à présent question de marges plus grandes pour les prêteurs, d'échéances plus courtes et plus strictes ainsi que de garanties plus importantes. La FEB en déduit un durcissement des conditions qui ne doit pas avoir fondamentalement changé en 2015, mais qui aura « aussi permis de revenir à des fondamentaux plus sains, qui forcent l'acquéreur à réfléchir et à envisager une structure de financement moins risquée pour la pérennité de la société cible, gage de réussite et plus propice à la durabilité de l'investissement. »⁸⁴

Nous disposons de quelques données empiriques pour étayer les hypothèses articulant crise et conditions de financement dans une étude que l'Institut de l'Entreprise familiale (IEF) a commandité à Fabrice Pirnay et à son équipe, visant la mise à jour d'une étude quantitative réalisée en 2007 et pourtant sur la transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone⁸⁵, étude non publiée mais dont une copie nous a été fournie (n=111 chefs d'entreprises familiales répondantes).

Ces données se présentent comme suit :

Tableau 5 : impact de la crise sur la transmission des entreprises selon Pirnay

	2014 tous les répondants		
	La crise complique	La crise n'a pas d'influence	
Groupe A (n=39)	33%	66%	chi2 (p=0,01)
Groupe B (n=53)	51%	49%	
Groupe C (n=16)	88%	12%	

Source : PIRNAY F., SURLEMONT B. (2007) : enjeux et niveau de préparation de la transmission des entreprises familiale en Belgique francophone. Mise à jour en 2014

On constate que « parmi les répondants du groupe C (la transmission est un vrai problème), 88% estiment que la crise est un facteur qui complique le processus de transmission de leur entreprise. Les répondants du groupe B (la transmission est un problème parmi d'autres) sont 51% à penser que la crise est un facteur qui complique le processus de transmission de leur entreprise ! Parmi les répondants du groupe A (la transmission n'est plus un problème : j'ai trouvé une solution adéquate), ils ne sont que 33% à le penser !! » ;

Comme le précise les auteurs, la crise serait donc davantage perçue comme un facteur de complication dans les entreprises familiales pour lesquelles la transmission est une problématique non résolue, alors que pour celles qui ne sont pas directement

⁸³ Meijaard, J. *Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur*, EIM, Zoetermeer, 2006.

⁸⁴ BDO, *Les clés de la réussite d'une transmission d'entreprises*, BDO et FEB, 2011, p.42

⁸⁵ PIRNAY F., SURLEMONT B. (2007) : enjeux et niveau de préparation de la transmission des entreprises familiale en Belgique francophone. Mise à jour en 2014.

confrontées à une problématique de transmission ou qui l'ont réglé, la crise est un épiphénomène.

Les auteurs se posent donc la question suivante : « la crise est-elle vraiment un facteur de complication qui ne révélerait ses effets indésirables que lorsque le dirigeant d'entreprise est réellement confronté à un problème de transmission de son entreprise ? ou ne serait-elle pas plutôt une sorte de bouc émissaire derrière lequel les dirigeants qui n'ont pas encore trouvé de solution de transmission satisfaisante se cacheraient pour expliquer la situation dans laquelle ils se trouvent (vu le contexte de crise, ils estiment que c'est impossible de trouver une solution satisfaisante et décident d'attendre que la crise soit passée, pensant que les choses se régleront plus facilement ultérieurement !!) »⁸⁶.

Dans une optique plus globale cette relation mécanisme a par ailleurs contestée à travers la dynamique des ateliers du Comité stratégique : pour certains participants, le contexte de crise amène plusieurs acteurs : cadres en danger ou insatisfaits, mais aussi chômeurs, à tenter l'expérience entrepreneuriale (par forcément la reprise, mais elle peut en faire partie).

C'est également une des justifications apportées par les auteurs de l'étude « i-Pros » déjà mentionnée dans ce rapport : For some, choosing the iPro path is seen as a sive measure because of a failure to find 'proper' employment. For others, iPros represent start-up businesses that failed to find their market, to grow and begin to recruit additional employees. In either case, iPros, if not totally discounted, are quickly placed in a box marked either 'labour market policy' or 'enterprise policy' and not taken on their own terms" 87.

Précisions que cette thématique fait l'objet d'une abondante littérature orientée autour de plusieurs dimensions que le cadre de cette étude ne permet pas d'appréhender ici. Les différents aspects qui interviennent dans le financement d'une acquisition (le montant de l'emprunt, les charges d'intérêt, les modalités de remboursement ou les garanties à donner) ont toutes un impact significatif sur les résultats futurs de l'entreprise, sa solvabilité et sa capacité de financement des opérations et font l'objet de nombreuses recherches.

Eléments de quantification

L'étude quantitative apporte peu d'élément sur l'environnement financier. Elle met en évidence des éléments sur la santé financière des entreprises potentiellement transmissibles, laquelle indique les financements moyens qu'il faut pouvoir théoriquement mobiliser, même si cette donnée est très partielle dans une opération globale de transmission.

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise

La variable « a été placée dans le quadrant n°1 de la matrice, à un niveau très élevé, soulignant une importance forte. Le positionnement à gauche se justifie par le fait qu'il n'existe qu'une maîtrise partielle de cette problématique via les outils publics et les dispositions fiscales. Le public ne peut pas compenser l'ensemble des déficiences du marché.

⁸⁶ Les deux citations sont extraites de l'étude.

⁸⁷ Patricia LEIGHTON, *Future working : the rise of Europe's Independent Professionals (iPros)*, EFIP (European Forum of Independent Professionals), Londres, novembre 2013, p.11.

Hypothèses d'évolution

Cinq hypothèses d'évolution alternatives ont été évoquées pour cette variable :

- le développement de modes coopératifs et collaboratifs qui incitent à une approche de partage du risque

- l'émergence de l'invest privé en Wallonie, pour mobiliser des moyens alternatifs à ce que les banques proposent. Celles-ci sont remplacées dans une partie de leur rôle : on ira chercher les moyens complémentaires dans la famille, sur le marché, en *crowdfunding*. C'est un scénario de désengagement partiel, pas d'un effacement total de la banque. Dans les pays du Sud, par contre, on voit un secteur bancaire qui s'efface. En Belgique, le système du livret s'efface. C'est une ouverture vers l'investissement hors secteur bancaires et donc potentiellement vers l'économie réelle ;

- le *credit crunch* : dans un contexte de raréfaction du crédit, l'endettement observé au niveau de plusieurs acteurs (Etat, régions, entreprises) peut induire des prises de capital dans les entreprises qui visent à augmenter artificiellement les garanties qu'elles peuvent ensuite mettre en avant. Dans le contexte de la transmission, ces acteurs « vautours » pourraient reprendre une entreprise dans une optique de se rembourser rapidement (trésorerie) ou d'équilibrer leur risque. L'objectif de la reprise devient financier et non plus entrepreneurial. Par ce phénomène, les entreprises qui peuvent disparaître, une fois les actifs liquidés par défaut de capital disponible ou de couverture du risque ;

- le réinvestissement des banques spécifiquement vers la reprise car, de fait, le risque est plus limité, les taux de survie sont meilleurs, et les MBO permettent de s'appuyer sur des compétences reconnues ;

- la banque se réinvente et réinvestit dans l'économie réelle, dans une logique de rééquilibrage des mécanismes d'investissement, notamment vers la reprise. Cette hypothèse est très proche de la précédente.

4. Structures d'accompagnement et de réseautage

Niveau 2 – environnement transactionnel

Descriptif de la variable

Cette variable, synthétisée en anglais par les mots *business support* concerne les dispositifs destinés à fournir aux entreprises concernées par la transmission à la fois des messages de sensibilisation, des services de support, tels que ceux mis en place par la SOWACCESS et des formations.

Ces services peuvent être offerts par les pouvoirs publics, dans une logique d'intérêt général. Ils le sont également par des structures privées pour accompagner les entreprises dans des questions plus techniques de la transmission, qu'elles soient financières, juridiques ou administratives.

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- Structures d'accompagnement et de réseautage (16)

Evolution tendancielle

Dans une perspective tendancielle, les participants s'accordent pour reconnaître au cadre existant une progression intéressante des produits et services offerts, de même un caractère satisfaisant. Ces structures ont pour mérite de contribuer à « désopacifier » le marché, à réduire aussi le caractère irrationnel de certaines attentes des uns et autres par la médiation offerte et la prise en compte de plusieurs critères de valorisation.

Les participants constatent également que davantage de liens entre chefs d'entreprises, via les démarches de clubs et les rencontres, contribuent à établir des liens interpersonnels qui, à terme, pourront faciliter les opérations de cession-transmission.

Deux enjeux sont formulés en lien avec cette variable :

- certains problèmes d'accessibilité pour les petites structures, qui ne peuvent pas toujours se permettre les services d'acteurs intermédiaires ;
- un souci d'homogénéité dans le sens où il n'y a pas une qualité comparable chez l'ensemble des acteurs. Elle nécessiterait un nivellement par le haut. « *On n'est pas dans une maîtrise parfaite, même si ce sont des outils souvent publics* ».

Cette dernière assertion recueille un écho assez large au niveau européen, dans le rapport d'évaluation de 2013 qui établit que dans certains pays, le support, notamment organisé par le secteur public, est sous-financé comparé à celui qui est offert aux start-ups et à d'autres besoins des PME, qu'il y a une formation insuffisante des experts travaillant dans ce domaine et que le support apporté par le secteur privé est parfois très restreint. Le rapport fait de la professionnalisation de ce *business support* un enjeu important de la problématique de la transmission.

Apports de la littérature et commentaires

Il existe une littérature relativement riche sur cette question. Outre le rapport précité, on peut mettre en évidence la littérature « institutionnelle » émanant notamment des chambres de commerce, de l'UCM ou des fédérations patronales, voire de certains

acteurs du marché qui, eux-mêmes, publient sur l'importance de se préparer à la transmission (et accessoirement sur la qualité des services qu'ils peuvent offrir). Nous en avons présenté un extrait ci-dessus d'une publication conjointe du cabinet-conseil BDO et de la FEB⁸⁸.

Dans les sources de la littérature que nous avons analysées, nous avons également identifié des auteurs, notamment installés dans une logique de conseil, qui évoquent les techniques et outils d'évaluation de la valeur de l'entreprise. Témoin, cet article d'Ilse Matser and Jozef Lievens⁸⁹ qui se focalise sur le processus de transmission des entreprises familiales, et sur les mesures prises par la Commission européenne depuis 1994 pour faciliter les conditions de transmission. Il propose une « scorecard » comme outil d'aide à la transmission. Cet outil regroupe les éléments qui pourraient poser problème lors de la succession, ce qui peut être à la fois une aide pour les parties prenantes du processus et une source d'informations pour des politiques à mettre en place.

Une littérature abondante existe aussi qui analyse les facteurs qui, dans l'environnement transactionnel, pourraient permettre de faciliter le processus de transmission. Ces études ne se focalisent pas spécifiquement sur les structures de conseil ou d'accompagnement, mais produisent des conclusions qui leurs sont directement adressées.

On peut citer le travail de Marie Lambert⁹⁰ réalisé pour TRANSEO qui met en évidence que la prime 'émotionnelle' et la position compétitive ont tendance à éloigner de la zone d'accord possible le prix proposé par le vendeur, tandis que les contraintes de liquidité et le manque de compétitivité tendent à l'en rapprocher. Du côté de l'acheteur, le caractère négociable des actions, les risques spécifiques liés à la taille des petites compagnies, la faible qualité des résultats, l'absence de conseillers et la dépendance de l'entreprise à ses principaux dirigeants diminuent le prix proposé et éloigne donc le prix de la zone d'accord possible. D'après cette étude, les incitants permettant au prix proposés par les deux parties d'atteindre la zone d'accord possible sont les suivants : des synergies avec le business actuel du repreneur, le pouvoir de contrôler le cash-flow et la concurrence entre les acquéreurs. On est au cœur d'un système transactionnel et dans l'analyse fine de ses rouages.

Un point particulier de l'efficacité des services de support fournis par le secteur privé a été mis en évidence par L. Van Teeffelen⁹¹ : il y met en évidence que l'utilisation des conseillers a des effets négatifs sur les performances des entreprises dans la phase de post-transmission et que, aux Pays-Bas et en Angleterre, des études montrent que beaucoup de conseillers sont mal équipés pour fournir des conseils durant l'ensemble du processus de transmission. Il souligne également la difficulté des petites structures à trouver des conseils adaptées à leurs besoins et à se les offrir.

L'auteur formule notamment les recommandations suivantes :

- créer un organisme d'aide à la transmission unique, qui regroupe les informations sur les différents aspects du processus de transmission ;
- améliorer la transparence, les standards professionnels, et la coopération entre les conseillers ;

⁸⁸ BDO, *Les clés de la réussite d'une transmission d'entreprises*, BDO et FEB, 2011

⁸⁹ MATSER, I. & LIEVENS J. (2011), The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 3 (2), 101-124

⁹⁰ LAMBERT, M. (2014), Is there a price expectation mismatch between business vendors and acquirers ?, *EUROPEAN SME VALUATION STUDY*, TRANSEO.

⁹¹ VAN TEEFELEN, L. (2012), *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*, Hogeschool Utrecht, Utrecht.

Eléments de quantification

Le volet quantitatif de notre étude ne contient pas d'éléments de mesure de ces services pour la Wallonie. Nous ne disposons par ailleurs pas de données récentes relatives aux usages qui sont faits des services de la SOWACCESS, sinon que le nombre de répondants à son questionnaire en ligne se monte à 1098 cédants potentiels et 1305 repreneurs potentiels, le tout pour sept années de fonctionnement. Ces chiffres dont une idée du succès rencontré par ce type de service.

Il existe par ailleurs une base de données européenne qui fournit des informations sur près de 400 mesures que les Etats-membres de l'Union européenne fournissent aux entreprises en restructuration⁹²

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise

La variable 4 a été placée dans le quadrant n°3 de la matrice, indiquant une maîtrise forte et une importance relativement plus faible. C'est une des seules variables qui figure dans le bas du schéma. La maîtrise est considérée comme forte dans la mesure où les instruments politiques sont en place en Wallonie.

Hypothèses d'évolution

Quatre hypothèses d'évolution alternatives ont été évoquées pour cette variable :

- une profonde réorientation des Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi (SAACE) actuellement destinées aux chômeurs, actuellement très orientées « création » et qui, via un renforcement de leur boîte à outils, pourraient contribuer à généraliser la pratique de l'accompagnement, contribuer à un changement de culture favorable au repreneuriat. Les projets sont actuellement orientés création. Le projet pourrait être « je reprends une entreprise » sans que celui-ci soit très clairement identifié. Ceci nécessite un outillage des structures d'accompagnement dans une logique « reprise » ;

- La remarque sur les SAACE peut être élargie à l'ensemble des structures : une alternative est d'aller vers une professionnalisation des structures, traitant sérieusement l'enjeu de la compétence en matière de transmission (technicité, diplomatie, rémunération). Beaucoup de conseillers sont par ailleurs mal financés. Cette évolution implique donc qu'on y mette des moyens, qu'on assume des rationalisations et une logique de sortie de la gratuité, une coordination par une structure faîtière forte et compétente (un rôle pour l'AEI, pour autant que les gens qui soient en poste soient les bons et parlent le langage des entrepreneurs...) ;

- une implication des entrepreneurs dans les structures d'accompagnement, via des chèques-consultance et permettant le mentorat, l'émulation par les pairs, à l'instar du modèle écossais : il serait intéressant de mobiliser les (pré-)retraités dans les dispositifs d'accompagnement ou de conseil, via des chèques-consultance ou un autre dispositif ;

- une implication accrue des fédérations professionnelles dans les processus de transmission, avec un meilleur outillage (elles sont faibles actuellement, 2 à 3 personnes pour la Wallonie) et un investissement plus important qu'actuellement. Elles connaissent parfaitement les métiers dont on parle. Cette évolution induit une forme de privatisation accrue du conseil. Elles pourraient être financées ou être agréées 'chèque-consultance' pour remplir ce rôle (par contraste avec les structurées pointées

⁹² <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/supportinstruments/>

ci-avant). La Confédération de la Construction de Wallonie parle d'une action de relais-transmission en son sein qui pourrait être dupliquée dans d'autres secteurs.

5. Culture de la réussite

Niveau 3 – système territorial et sectoriel

Descriptif de la variable

Cette variable, dans la manière dont elle a été abordée par les membres du Comité stratégique, vise à décrire une problématique qui se rapproche de ce que Guyot et Van Cutsem qualifient d'encastrement culturel de l'entrepreneuriat. Les auteurs précisent que celui-ci pourrait « [...] ne pas être sans effets sur le cédant et son entourage, notamment en ce qui concerne l'élaboration de l'image de l'entreprise et de son dirigeant ». ⁹³ On verra que ce contexte est abordé à travers différentes dimensions, notamment celle de la formation des étudiants.

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- Enseignement supérieur / formation des étudiants (17)
- Culture de l'échec (19)

Evolution tendancielle

L'évolution observée porte, d'une part, sur la formation des étudiants en gestion, que l'on forme à être d'excellents salariés, moins à adopter la voie de l'indépendance ou de la création d'entreprise. Dans les modules de formations, il est également observé que la transmission et ses enjeux n'est que trop peu enseignée. La reprise n'est pas souvent présentée comme une alternative à la création. Par contraste, on assiste également à une ouverture croissante du monde de l'enseignement à l'entrepreneuriat et la multiplication des messages institutionnels en faveur de l'entrepreneuriat et de la création d'entreprises. C'est donc la problématique plus spécifique de la reprise / transmission qui dans cette évolution, émerge comme un maillon faible. Les efforts engagés par les uns (les pouvoirs publics) et les autres (l'enseignement) sont perçus comme encourageants mais insuffisants : « *« On est obligé de créer un Fonds HEC pour soutenir l'école car les enveloppes publiques ne suffisent pas pour soutenir les étudiants. Les écoles de formation au management sont un enjeu important pour le futur. »*

Elle porte, d'autre part, sur un constat que la culture de l'échec reste fort présente en Wallonie où l'on stigmatise fortement l'échec : « *« on fiche les 30% d'entrepreneurs qui échouent dans les 3 ans. »*. Des débats animés ont porté sur les messages paradoxaux véhiculés, notamment par la publicité, sur les entrepreneurs à la fois stigmatisés pour leur choix risqué et leur statut d'indépendant, ou encore pour leur décision de restructuration dans un bassin, mais aussi présentés comme des super-héros mangeant froid le soir et n'ayant pas de week-end ou de vie familiale. La réalité est bien plus contrastée et éloignée, notamment de clichés où les revenus sont élevés. Il est par ailleurs peu d'exemples qui communiquent sur le rôle social ou collectif de l'entrepreneur, créateur de valeur ajoutée et d'emploi pour un territoire : « *« rappeler de manière positive le rôle socialement utile de l'entrepreneur : le nombre d'emplois créés, le nombre de personnes nourries. Calculer aussi la plus-value générée par le dirigeant divisé par le nombre d'années où il a fonctionné. Cela relativise parfois l'image du profit « outrancier » de l'entrepreneur »*. Le groupe a plaidé pour la nécessité de construire un discours intelligent sur l'entrepreneur : « *« actuellement on généralise un discours de risque et en même temps on pousse à la création et à la créativité. Attention aussi à ne*

⁹³ GUYOT J.L., VAN CUTSEM M. (2010), *La transmission d'entreprises en Wallonie : discours et enjeux*, Discussion Paper n° 1002, Institut wallon d'évaluation, de prospective et de statistiques, Namur, p.10.

pas dire « entreprenez, cela réussit toujours ! ». Le constat formulé est qu'on a parfois du mal, de la pudeur à communiquer sur la réussite en Wallonie. Cela rend suspect. L'exemple québécois est cité « où l'on peut communiquer sur sa réussite sans être considéré comme suspect ». L'exemple de l'impulsion donnée par G. Schröder est également cité dans le changement de discours entrepreneurial en Allemagne.

A partir d'une digression sur la situation des commerces en centre-ville, le débat a également révélé un flou dans le discours régional sur l'entreprise et l'entrepreneur : quel est le profil souhaité, quelle est la vision : *« la question des messages politiques donnés par les pouvoirs politiques est en jeu quand ils traduisent leur vision du type de commerce souhaité par le soutien à l'implantation d'un centre commercial, d'une grande marque franchisée, plutôt que le choix du commerce plus modeste, plus proche été soulevé. C'est aussi une culture qu'il faut pouvoir changer dans une dimension symbolique : comment traite-on l'entrepreneur ? »*

Apports de la littérature et commentaires

Le traitement relativement large de la variable ouvre la porte à une large palette de sources⁹⁴. On rappellera les constats formulés par l'évaluation de la Commission de 2013 qui relayent une forme de faiblesse du l'enjeu repreneurial dans les outils et messages déployés par la Commission et les Etats-membres de l'Union européenne par contraste avec les messages favorables à la création. En même temps, les évaluateurs plaident pour un discours de soutien à l'entrepreneuriat plus systémique et perceptible à plusieurs étages de l'Europe, mais que la Commission estime encore insuffisant au vu de la répétition de ses messages et encouragements⁹⁵

Dans le Discussion Paper de 2010 déjà cité, les auteurs relayent un constat selon lequel « le contexte est perçu comme ayant évolué dans un sens positif au cours des dix dernières années au sens où l'acte entrepreneurial a été valorisé, en ciblant surtout les créateurs. Le travail de sensibilisation effectué par les autorités publiques, et singulièrement par la Région Wallonie est unanimement reconnu. Cette évolution marquante a toutefois eu pour corollaire une focalisation de l'attention sur l'acte de création d'entreprise en négligeant les autres formes d'engagement entrepreneurial. Pour ce représentant d'entreprises, 'Depuis cinq ans, on a insisté surtout sur la création dans la volonté de transformer les chômeurs en indépendants. Les alternatives ne sont pas suffisamment mises en avant' »⁹⁶. On a vu plus haut, dans ce rapport, que les efforts en ce sens sont poursuivis dans le cadre du single Business Act wallon et du Plan Marshall, avec une portion qui reste congrue pour l'enjeu de la transmission lui-même.

Durant les entretiens que nous avons menés, deux acteurs ont appuyé les constats formulés par le groupe relativement aux étudiants et candidats-entrepreneurs, tout en soulignant qu'il est également dangereux de lancer rapidement dans le bain de la création ou de la reprise des jeunes entrepreneurs.

⁹⁴ Par exemple, LAMBRECHT, Johan, NAUDTS, Wim (2007), Transmission et reprise en Belgique, Centres d'Etudes pour l'Entrepreneuriat, EHSAL, Bruxelles, Etude commandée par SPF Economie ; LAMBRECHT, Johan, PIRNAY, Fabrice, (2008) Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales, Rapport de recherche, Institut de l'entreprise Familiale.

⁹⁵ Voir par exemple le programme COSME et ses différences composantes.

⁹⁶ GUYOT et Van CUTSEM, op.cit., p.14.

Éléments de quantification

Ces éléments d'ordre immatériel et culturel n'ont pas été captés par le volet quantitatif de l'étude. Un tel travail nécessiterait des moyens d'analyse (enquête, sondages) relativement importants non couverts par cette recherche.

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise :

La variable 5 a été placée dans le quadrant n°2 de la matrice, à un niveau relativement élevé, soulignant l'importance du contexte culturel favorable à l'entrepreneuriat, et dans un volet où les pouvoirs publics ont une certaine maîtrise.

Cette variable présente un caractère relatif et fortement lié à l'expression du groupe. Celui estimait que la culture était une variable sur laquelle les pouvoirs publics peuvent agir directement. C'est évidemment raccourcir la complexité de l'action publique en matière de changement culturel. Formulé autrement, on ne décrète pas forcément une culture collective.

Hypothèses d'évolution

Six hypothèses d'évolution alternatives ont été évoquées pour ces variables :

- une évolution à travers laquelle émerge une autre image de l'entrepreneur, dont la société a pris conscience de son rôle social, au blason redoré, dans une logique de valorisation de la réussite (hypothèse commune avec la variable 6) ;
- une évolution plus radicale de promotion de la réussite à l'américaine, qui aurait pour défaut de maintenir des antagonismes et une ambiguïté sur le rôle de l'entrepreneur et l'accès à ce statut (« *riche face au pauvre* ») ;
- un développement appuyé de la culture du projet dans les processus éducatifs, et un discours / parcours qui n'oriente pas les étudiants vers une approche de sa carrière dictée par l'emploi, mais balancée par la prise de risque, l'initiative, le projet, impliquant éventuellement des grands pourvoyeurs d'emploi à la sortie des études à former dans un sens qui soit aussi celui de rebondir vers la création ou la reprise par la suite (exemple des auditeurs dans les 'Big 4') ;
- une généralisation du système étudiants-entrepreneurs, appuyant les logiques de formation en alternance qui implique largement les hautes écoles et les entreprises (coaching mixte) ;
- une évolution qui verrait le maintien de freins à l'entrée induits par le contexte économique plus propice à chercher un emploi stable qu'à prendre un risque. Si on reste sur un contexte de reprise très lente qui serait plus une gestion de post-crise, les conditions d'une promotion du risque, de la réussite, ... peuvent ne pas être réunies.

6. « *Burn out* » des entrepreneurs

Niveau 1 – système interne à l'entreprise

Descriptif de la variable

Derrière cette formulation un peu simpliste, les participants ont voulu désigner l'environnement motivationnel qui amène les entrepreneurs à poursuivre ou à arrêter leur activité. Ceci peut concerner des entrepreneurs en fin de carrière, mais pas uniquement. Cette problématique a également été abordée sous l'angle de la gestion des ressources humaines dans les entreprises et sous l'angle de la charge administrative, lesquelles sont contributrices à l'évolution de cet environnement motivationnel.

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- motivations à vendre
- gestion des ressources humaines dans les entreprises
- contexte réglementaire et légal
- poids syndical et dialogue social

Evolution tendancielle

Selon les participants du Comité stratégie, l'évolution tendancielle, renforcée par un contexte de crise, inciterait davantage d'entrepreneurs à « *lâcher du lest, profiter de la vie, se décharger d'une trop forte charge administrative ou de travail* ». Le rapport entre l'investissement fourni et le revenu salarial, souvent beaucoup plus faible qu'on ne le croit constitue également un incitant à faire le choix de la vente.

Ensuite, ce sont deux problématiques souvent mises en évidence dans les discours des fédérations d'entreprises qui viennent renforcer ce contexte délicat : d'une part la gestion des ressources humaines dans les entreprises, une matière qui devient très importante, « *voire épuisante dans de nombreuses entreprises, induisant parfois une diminution ou une stagnation de la taille de l'entreprise* », notamment en raison d'un climat syndical parfois difficile ; d'autre part, la charge administrative liée au contexte réglementaire et légal qui, malgré des efforts récurrents d'allègement et de simplification reconnus et appréciés. A titre d'exemple, le groupe a plaidé pour que soit initié un « *débat sur l'intérêt des subsides et des charges liées par rapport à une réelle réduction du coût du travail* ».

Apports de la littérature et commentaires

Un des volets de l'étude Pirnay précitée⁹⁷ porte sur les motivations à revendre, afin de percevoir notamment les effets de la crise sur ces motivations.

Les auteurs y présentent le tableau suivant qui distingue plusieurs types de motivations (n=111 chefs d'entreprises familiales répondantes) :

⁹⁷ PIRNAY F., SURLÉMONT B. (2007) : enjeux et niveau de préparation de la transmission des entreprises familiale en Belgique francophone. Mise à jour en 2014.

Tableau 6 : Motivations à vendre ou à céder à des tiers (étude Pirnay)

Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi la vente à des tiers ?	2007		2014		
	means	rang	means	rang	
ix. Pour pouvoir profiter des plaisirs de la vie	3,33	1	4,00	1	*
viii. Pour mettre votre famille à l'abri du besoin financier	1,89	7	2,93	2	**
xiii. ... les contraintes administratives sont devenues trop lourdes	2,29	5	2,88	3	
iii. pas de successeurs motivés	3,00	3	2,83	4	
xii. ... le climat entrepreneurial belge n'est plus porteur	1,38	13	2,83	5	**
xiv. ... l'environnement économique est tellement devenu imprévisible que vous ne vous sentiez plus en mesure de gérer l'entreprise familiale comme vous l'auriez souhaité	.	0a	2,55	6	
ii. pas de successeurs capables	2,41	4	2,47	7	
i. Absence de successeur	3,18	2	2,33	8	
vii. mon entreprise est trop grosse pour que la famille puisse la « payer »	1,75	8	2,11	9	
vi. les perspectives économiques sont peu réjouissantes => mieux vaut se retirer du business maintenant	1,60	11	1,97	10	
v. mon entreprise est trop petite et ne peut plus espérer se développer seule (consolidation sectorielle)	1,68	9	1,77	11	
x. Vous avez perdu tout intérêt pour l'entreprise familiale	1,65	10	1,74	12	
xi. Vous avez des problèmes de santé	1,52	12	1,50	13	
iv. des conflits internes rendent la transmission familiale difficile	2,05	6	1,40	14	*

Source du tableau : PIRNAY F., SURLEMONT B. (2007) : enjeux et niveau de préparation de la transmission des entreprises familiale en Belgique francophone. Mise à jour en 2014.

En 2007, les trois premières raisons mentionnées étaient :

- 1) profiter des plaisirs de la vie (3,3) ;
- 2) absence de successeur (3,18) et
- 3) pas de successeurs motivés (3,00)

En 2014, les trois premières raisons mentionnées sont :

- 1) profiter des plaisirs de la vie (4,00) ;
- 2) mettre ma famille à l'abri du besoin financier (2,93) et
- 3) les contraintes administratives sont devenues trop lourdes (2,88) !

Si, entre 2007 et 2014, la raison première n'a pas varié et est en progression – j'ai choisi de vendre mon entreprise pour pouvoir profiter des plaisirs de la vie – les deux motivations suivantes ont effectivement changé et peuvent être reliées à un contexte plus difficile. Pour les auteurs : « la crise (et le climat d'insécurité qu'elle a créé) est vraiment une des raisons qui a poussé certains à choisir la modalité « vente »⁹⁸.

Plus loin, le rapport interroge le discours des chefs d'entreprises après la transmission. Il est observé que « de plus en plus de répondants souhaitent voyager alors que de moins en moins de dirigeants souhaitent transmettre leur expérience »⁹⁹, ce qui peut être perçu comme une envie de s'éloigner du monde de l'entreprise. Il y est aussi constaté que « après une transmission familiale (et particulièrement quand on a trouvé une solution satisfaisante) [...] les dirigeants sont moins motivés pour créer ou reprendre une autre entreprise. Ici aussi les auteurs du rapport se posent la question de la fatigue des entrepreneurs par rapport à la prise de risque.

En termes de commentaires, on peut bien sûr s'interroger sur le caractère conjoncturel de cette variable. D'autres auteurs, comme K. Wennberg et alii¹⁰⁰ ont montré qu'il peut

⁹⁸ Etude Pirnay, 2014, p.14.

⁹⁹ Ibid. p.20. Ces éléments de réponse ne sont cependant pas statistiquement significatifs selon les auteurs du rapport. 100 Wennberg K, Wiklund J, DeTienne DR, et al . (2010) Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. Journal of Business Venturing 25(4): 361–375.

également y avoir un lien entre une économie forte et un plus grand nombre d'opération de cession, afin de profiter des tendances porteuses et de maximiser les profits. Il faut donc faire la part des choses entre le discours, le ressenti et les effets de long terme. Cette variable n'en est pas moins intéressante à intégrer pour apprécier dans quelle mesure elle peut s'articuler avec d'autres pour la construction d'un scénario.

Eléments de quantification

Dans l'état des lieux chiffré qui constitue un autre volet de la présente étude, on peut lire que « Le souhait de prendre sa retraite est avancé ouvertement par un cédant potentiel sur deux (47%) pour justifier son projet de transmission. Comme autres raisons, outre la simple perte de l'envie, du goût, de la motivation à poursuivre, on note des soucis de natures diverses : santé, limites des compétences, organisation personnelle, finances... Le fait que l'entreprise grandit trop est mis en avant par un cédant potentiel sur dix. Ces divers motifs sont présentés ci-dessous en ordre décroissant de fréquence »¹⁰¹.

Ces données ne corroborent pas directement l'évolution tendancielle mise en avant, mais ne la contredit pas non plus. Une analyse et un questionnement plus fins seraient nécessaires pour cerner les motivations des répondants, en intégrant la possibilité de choisir plusieurs réponses et de les hiérarchiser.

Tableau 7 : raisons de céder selon les entrepreneurs (étude Pirnay)

Raisons de céder:						
	Non		Oui		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Vous souhaitez prendre votre retraite	583	53,1%	515	46,9%	1 098	100,0%
Vous en avez envie	793	72,2%	305	27,8%	1 098	100,0%
Autre	923	84,1%	175	15,9%	1 098	100,0%
Vous avez des problèmes de santé	957	87,2%	141	12,8%	1 098	100,0%
Vous sentez que vous êtes arrivé aux limites de vos compétences	965	87,9%	133	12,1%	1 098	100,0%
Vous êtes démotivé/e	971	88,4%	127	11,6%	1 098	100,0%
Vous avez des difficultés à concilier votre vie privée/vie professionnelle	974	88,7%	124	11,3%	1 098	100,0%
Vous n'aimez plus ce que vous faites	999	91,0%	99	9,0%	1 098	100,0%
La taille de votre entreprise devient trop grande et vous sentez qu'il est temps de vous y préparer	1 007	91,7%	91	8,3%	1 098	100,0%
Vous avez des difficultés financières	1 051	95,7%	47	4,3%	1 098	100,0%
Vous vivez un conflit familial	1 070	97,4%	28	2,6%	1 098	100,0%
Vous vivez un conflit entre actionnaires	1 078	98,2%	20	1,8%	1 098	100,0%

Source des schémas : volet quantitatif de l'étude

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise :

La variable 6 a été placée à cheval sur les quadrants n°1 et 2 de la matrice, signifiant une importance élevée mais aussi un questionnement quant à une (meilleure) maîtrise possible de la variable dans le cadre des politiques publiques régionales. De fait une part importante des problématiques évoquées échappe à l'action de la Région.

¹⁰¹ Etat des lieux chiffré SONECOM, p.49.

Hypothèses d'évolution

Cinq hypothèses d'évolution alternatives ont été évoquées pour cette variable :

- une hypothèse où les entrepreneurs, par l'usage de modèles collaboratifs, sortent de leur isolement, se regroupent et se déchargent collectivement des pressions que certains assument tous seuls actuellement ;

- une crise renforcée de la vocation entrepreneuriale, entretenue par un faux discours sur la culture de la réussite (voir cette variable). La fatigue et la solitude vont avec ce modèle biaisé de l'entrepreneur super-héros à qui l'on promet *du sang et des larmes* ;

- une évolution qui voit des projets d'entreprises portés par des entrepreneurs se terminer plus tôt, le dirigeant prenant sa retraite et ses dividendes, sans reprise ou reprise préparée, générant une rupture du passage de connaissances vers d'éventuels successeurs, repreneurs. C'est l'hypothèse d'un abandon rapide, radical, sans volonté de transmettre la flamme ;

- une évolution à travers laquelle émerge une autre image de l'entrepreneur, dont la société a pris conscience du rôle positif qu'il joue, au blason redoré, dans une logique de valorisation de la réussite. Ceci pourrait s'appuyer sur quelques 'stars' de l'entrepreneuriat, sans forcément forcer sur l'aspect financier, mais aussi sur la dimension d'accomplissement personnel dans le projet : des entrepreneurs comme Bruno Venanzi ou Eric Domb sont des exemples. Il faut, pour ce scénario, des relais de transmission, des médias par exemple en capacité de relayer la réussite ;

- une évolution vers des entreprises dites libérées (cf. « Mouvement des entreprises libérées » qui ont reçu un écho médiatique¹⁰²), un concept qui consiste à rendre l'entreprise plus performante avec des employés libérés de la hiérarchie et du contrôle, mais responsabilisés à leurs postes : *« Si on considère que les équipes opérationnelles savent s'organiser, se coordonner entre elles et progresser, rien n'empêche de les habiliter à le faire librement, sans hiérarchie. En pratique, l'effet de cette responsabilisation du terrain est formidablement motivant. On constate que les opérationnels sont heureux au travail. Ce n'est pas étonnant car ils deviennent les véritables responsables de la bonne marche de l'entreprise et qu'ils ont les moyens d'assumer cette responsabilité, étant en prise directe sur les choses. »*¹⁰³

Cette variable a connu un traitement particulier pendant le débat, avec une forte digression sur la problématique syndicale, laquelle a amené le groupe à également envisager des hypothèses d'évolution sur la concertation sociale spécifiquement, celle-ci jouant dans la transmission et le syndicat pouvant jouer un rôle clé dans la facilitation. Ce sont donc des hypothèses d'évolution complémentaires qui sont formulées :

- une accentuation du conflit social et l'évolution vers un climat syndical intenable, notamment dans certains sous-bassins : face à la complexité, on en revient à un anticapitalisme un peu primaire ;

- une adhésion partagée, y compris par les syndicats, à un modèle de gestion plus coopératif, amenant les acteurs à envisager des plans de reprise plutôt que des plans de sortie. *« La norme étant depuis quarante ans le plan de sortie, ce serait une petite révolution qui peut s'appuyer sur un nécessaire maintien de l'outil »* ;

¹⁰² Voir par exemple : <https://www.contrepoints.org/2015/04/30/206168-le-mouvement-des-entreprises-liberees>.

¹⁰³ Ibid.

- une évolution à travers laquelle les permanents syndicaux, sur lesquels beaucoup repose actuellement, sont mieux formés, professionnalisés par rapport au management et à la transmission des entreprises. C'est contre-tendanciel car la dureté actuelle du contexte amène les plus jeunes à se montrer plus durs que les anciens. Dans cette hypothèse, la transmission n'induit pas une logique d'affrontement, mais une logique de projet ;
- une évolution vers une mise à l'écart ou une perte de puissance des syndicats, à l'instar de ce qui se passe en France (*partout mais pas en Wallonie*) ;
- un dialogue renouvelé employeurs – travailleurs – pouvoirs publics et une évolution du modèle de concertation sociale autour du respect et le rééquilibrage des rôles, notamment si on veut évoluer vers une dynamique plus coopérative.

7. Environnement fiscal

Niveau 3 – système territorial et sectoriel

Descriptif de la variable

L'environnement fiscal concerne à la fois l'échelon fédéral et l'échelon régional et les politiques qu'ils mettent en place pour définir le régime fiscal relatif à la transmission d'entreprises. Les avantages et inconvénients fiscaux jouent souvent un rôle dans les négociations relatives au prix de vente.

La transmission d'un patrimoine professionnel comporte en outre plusieurs dimensions successorales et fiscales aux plans civil et commercial telles que les droits d'enregistrement, de succession, impôts des personnes physiques, impôts des sociétés ou TVA. D'autres dimensions comme le droit des régimes matrimoniaux ou le droit successoral civil sont incluses dans cette problématique, mais peu commentées ici.

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- cadre fiscal relatif à la succession / transmission (15)
- environnement fiscal (21)
- faiblesse des taux d'intérêt et impact de la crise (20)

Evolution tendancielle

L'évolution tendancielle de l'environnement fiscal en matière de transmission d'entreprises est considéré comme *stable et opérationnel*. Il a connu des évolutions positives comme le montre l'exemple de la mise en place, en Wallonie, via les Plans Marshall, d'un régime de taxation qui établit que toute transmission d'entreprises à titre gratuit, par voie de donation ou par voie de succession, est soumise au taux de 0% si elle respecte certaines conditions¹⁰⁴. La compétence d'attribuer le taux réduit des droits de donation en matière de transmission d'entreprises, anciennement assumée par l'État fédéral; a été transférée à la Région wallonne et a pris cours le 1er janvier 2010. L'arrêté du Gouvernement wallon du 7 janvier 2010 a modifié l'arrêté du Gouvernement wallon du 29 juin 2006, relatif aux taux réduits des droits de succession et des droits de donation, notamment en cas de transmission d'entreprises.

Un bémol important a été mis en avant par le groupe et concerne la taxation des plus-values. Actuellement, les plus-values sur actions réalisées par une personne physique ne sont normalement pas taxées, à condition qu'elles aient été réalisées à l'occasion d'une 'transaction normale de gestion d'un patrimoine privé'. Il est en principe satisfait à ce critère dans le cadre d'une vente d'actions à un tiers, opération évidemment courante dans une opération de transmission¹⁰⁵. Il existe une incertitude autour d'un éventuel changement de régime et l'instauration d'un système de taxation de ces plus-value qui aurait pour effet de différer les transmissions ou de décourager certains investissements, voire de les orienter vers l'étranger : « *l'instabilité de cet environnement, devenue une forme de permanence, constitue une incitation possible à orienter les investissements (l'argent de la succession, l'investissement possible dans une entreprise) vers l'étranger, et notamment les pays proches* ». Dans cette problématique, la taxation sur les plus-values (notamment en cas de vente de sa société) reste un nœud : « *aussi longtemps que l'incertitude subsiste sur cette notion,*

¹⁰⁴ Définies aux articles 140bis à 140octies du code wallon des droits d'enregistrement.

¹⁰⁵ Il existe des exceptions à ce régime dans le cas de transaction vers un pays situé en dehors de l'Espace économique européen ou en cas de revente rapide des actions au sein de ce même espace.

le cédant potentiel hésitera sur la posture à adopter par rapport à son entreprise. Le message politique devrait être clair en disant « on n'y touche pas », alors que le cadre est plutôt bon favorable à la transmission. »

A cette situation s'ajoute une tendance exprimée par les participants et liée à la conjoncture économique, à s'interroger sur ce qu'on peut faire de son argent en cas de vente de son entreprises. Quand les taux sont bas, le contexte n'est pas favorable à certains types d'investissements. Ce lien à la crise a déjà été évoqué *supra*.

Apports de la littérature et commentaires

Les questions fiscales et juridiques liées à la transmission font l'objet d'une littérature spécialisée dans chaque pays, entretenue par des experts juridiques et fiscalistes dans ce domaine. C'est une question relativement technique qui justifie une large production de guides et de manuels. On citera, pour l'exemple :

- La transmission du patrimoine professionnel, Aspects civils et fiscaux - A. CULOT, L. DECLERCK, JM. DEGEE, P. DELAHAUT, Ph. DE PAGE, I. DE STEFANI, H. FRONVILLE, B. GOFFAUX, M. MARLIERE, M. MUND, D. WILLERMAIN - Editions Anthemis

- Je transmets mon entreprise - E. DE WILDE d'ESTMAEL, P. HENFLING, F. MINON - Editions de la Chambre de Commerce et d'Industrie

Au plan européen, on rappellera l'appréciation positive donnée par le rapport d'évaluation sur les aspects fiscaux de la transmission d'entreprises : *“taxation regimes are thought be fiscally neutral, that is, they avoid introducing distortions into the system that could influence the way that transfers are carried out. In this respect the situation remains quite positive as was earlier the case. 14 of the 19 EU countries responding indicated that there are now reduced taxes or exemptions on assets transferred to family members, by either gift or succession. Austria reports that inheritance and gift taxes have been completely abolished.”*¹⁰⁶ Les zones d'amélioration pointées par le rapport d'évaluation concernent la transmission d'entreprises vers des tiers, pour laquelle peu de pays européens ont adopté des mesures dites de « tax relief ». La Belgique constitue une exception à ce constat, ce qui confirme l'appréciation positive donnée par les membres du Comité stratégique.

On rappellera aussi la préoccupation européenne en matière d'opérations de transmission d'entreprises transfrontalières.

Eléments de quantification

Cette problématique n'est pas abordée par le volet quantitatif de notre étude.

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise :

La variable 7 a été placée dans le quadrant n°2 de la matrice, très à droite, soulignant une bonne maîtrise par les autorités publiques, ce qui a tout son sens, ainsi qu'une importance élevée, étant donné son caractère déterminant dans les opérations de transmission.

¹⁰⁶ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center For Strategy and Evaluation Services, December 2013, pp. 41-42.

Hypothèses d'évolution

Cinq hypothèses d'évolution alternatives ont été évoquées pour cette variable :

- une hypothèse selon laquelle le cadre fiscal évolue lentement et s'adapte aux messages et aux demandes des entrepreneurs installés : le cadre s'adapte lentement car certains secteurs résistent à une accélération de certaines mutations ;

- une évolution qui voit émerger une taxation des plus-values. Celle-ci aurait pour effet de tétaniser dans un premier temps les cédants potentiels (ralentissement des opérations, coup de freins pour revoir les prix) pour ensuite provoquer une forme de rééquilibrage à moyen terme par des effets d'ajustement ou des montages nouveaux équilibrant ventes d'action et ventes d'actifs. A titre d'exemple, les cessions de fonds de commerce sont en voie de disparition. L'effet serait neutre à long terme, les ventes devant avoir lieu de toutes façons, hormis une possible prolongation de l'âge de départ à la retraite. Un effet induit serait également l'intervention du « noir » dans les transactions et l'augmentation de l'opacité des opérations (cette évolution est qualifiée de risque probable, non souhaitable) ;

- une hypothèse de plus grande flexibilité dans le cadre en place, un assouplissement appuyé des normes pour soutenir le marché : sur 20 ans d'histoire, la politique en matière d'amortissements va vers une plus grande flexibilité, appuyée par l'évolution des normes comptables. Le secteur du cinéma a pu obtenir l'amortissement en même temps que la vente pour la production de films. Le *crowdfunding* participe aussi à cette dynamique : les fonds sont levés avant la mise en production ;

- une évolution vers une diminution de la taxation de l'impôt des sociétés pour pouvoir mieux affronter la concurrence fiscale avec les autres Etats européens. C'est une hypothèse de stabilisation du marché potentiellement corrigée par des taxations alternatives. L'impôt des sociétés n'est pas le plus intéressant pour les Etats ;

- une évolution vers une déductibilité de l'investissement en actions au bénéfice d'entreprises situées sur son territoire, afin de soutenir l'investissement dans l'économie réelle, une forme de *tax shelter* territorial et pas uniquement sectoriel¹⁰⁷ via l'achat d'actions. Différentes variantes sont possibles. C'est une évolution complémentaire ou alternative à la taxation des plus-values.

¹⁰⁷ Le principe de base du tax shelter en Wallonie est qu'une société qui rentre dans les conditions définies par la loi se verra accorder une réduction de son bénéfice imposable en fonction des sommes investies dans une œuvre audiovisuelle.

8. Nouveaux profils d'entrepreneurs

Niveau 1 – système interne à l'entreprise

Descriptif de la variable

Alors que la variable 2 visait à appréhender l'évolution du tissu entrepreneurial existant, cette problématique-ci concerne l'émergence, sur le marché, de nouveaux types ou profils d'entrepreneurs, au sens d'une nouvelle génération ou de ce qu'on pourrait percevoir comme une cohorte de populations différentes. C'est le cas des entrepreneurs féminins, mais aussi d'une génération d'étudiants-entrepreneurs aux motivations différentes, voire d'entrepreneurs d'origine étrangère qui développent leurs propres réseaux et modèles d'affaires. C'est donc une variable assez hétérogène.

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- profil du cédant (3)
- femmes chefs d'entreprise (4)
- profils entrepreneuriaux d'origine étrangère (N)

Evolution tendancielle

Les participants témoignent de plusieurs évolutions porteuses de changement dans le tissu entrepreneurial wallon.

D'une part, même si c'est peu visible dans les chiffres (voir ci-dessous – éléments de quantification), le nombre de femmes cheffes d'entreprise va croissant. Ceci s'accompagne d'un affaiblissement, voire d'une disparition des préjugés à l'égard des femmes entrepreneurs dans les dossiers de transmission. Dans certaines écoles de gestion, les femmes sont désormais majoritaires. On devrait donc s'attendre à une modification (profonde ?) du profil des entrepreneurs / neuses : *« l'apport des femmes entrepreneurs peut permettre de changer la culture du management (esprit plus consensuel et moins guerrier). Les efforts pour changer le discours, positionner les femmes au plus haut niveau doivent être poursuivis. Les changements sont déjà tangibles. Y a-t-il un enjeu à accélérer le processus ? »*

D'autre part, l'émergence d'une catégorie d'entrepreneurs plus jeunes, issus de la génération 'Y' ou connectée (*cf. supra*), qui affirme la volonté de créer sa société pour la valoriser plus ou moins rapidement, la revendre et, potentiellement, en créer une autre. Est-ce l'indicateur d'un changement de culture, d'une évolution « à l'américaine » de l'initiative entrepreneuriale : créer pour revendre rapidement et passer au projet suivant. Les participants y voient à tout le moins un signal intéressant, qui indique que la transmission est un objet qui dépasse le seul cadre du départ à la retraite des chefs d'entreprise.

Troisièmement, on constate, avec l'ouverture des frontières intra-européennes, mais plus largement via les réseaux « ethniques », regroupant les membres d'une même communauté immigrée et organisée économique. Dans une logique de mondialisation de l'économie, des logiques entrepreneuriales et managériales différentes sont portées par certaines de ces communautés, par exemple la communauté turque. La transmission y devient aussi un enjeu qui peut s'exprimer dans un contexte familial, mais aussi en suivant d'autres filières, en mobilisant des capitaux également organisés de manière communautaire. C'est une réalité assez peu captée par les outils actuels mais porteuse de développements : *« Certaines cultures sont particulièrement entrepreneuriales (asiatiques, turcs) avec des modes de contractualisation spécifiques.*

Voir l'asbl *Betiad*¹⁰⁸. *L'organisation des services y est parfois très structurée et très complète. Ces publics sont peu captés par les mécanismes existants* ». Une classe repreneuriale française émerge aussi, notamment des investisseurs demandeurs de mieux ancrer leur présence en Belgique, au-delà de raisons strictement fiscales.

Apports de la littérature et commentaires

Dans la littérature que nous avons pu analyser, sans orienter cette analyse sur chaque type de public émergent, nous avons surtout identifié une abondante filière de recherche initiée en Wallonie sur l'entrepreneuriat féminin et ses liens avec la transmission, singulièrement les travaux de N. Crutzen, chercheuse à HEC Liège¹⁰⁹. Le discours développé se rapproche d'un plaidoyer pour que davantage de profils féminins soient intégrés dans les rouages décisionnels des entreprises à partir d'une analyse critique des inconvénients et des avantages à favoriser cette évolution. Une autre chercheuse, C. Constantinidis a également publié, entre 2007 et 2010, plusieurs cahiers de recherche à HEC sur les enjeux liant transmission des entreprises et genre dans plusieurs dimensions¹¹⁰.

En ce qui concerne le public jeune, s'il n'a pas encore été largement analysé en relation directe avec les enjeux de la transmission d'entreprises – les deux éléments étant a priori éloignés l'un de l'autre – il fait l'objet d'un constat intéressant dressé par l'évaluation de 2013 : par contraste avec d'autres profils d'entrepreneurs, plus anciens, il doit faire face à des besoins en capitaux plus élevés, qui l'amènent plus facilement dans une dynamique de start-up que de reprise. Une étude menée par l'*Economic Intelligence Unit*¹¹¹ montre qu'un fossé se creuse entre la génération du baby-boom et les plus jeunes générations en termes de dettes accumulées (pour payer les études, le passage à la vie active et par la case chômage) et de capacités d'investissement. La nouvelle génération est qualifiée de « capital lite », et n'est pas perçue comme étant dans la meilleure position pour lever des financements destinés à soutenir leur activités entrepreneuriales. Le rapport en conclut qu'il existe un réel enjeu à approfondir en ce qui concerne l'encouragement des jeunes entreprises à reprendre une activité existante : « *investigation needs to be undertaken by the Commission of the problems faced by young entrepreneurs of the 'capital-lite' generation* ». Dans l'entretien que nous avons eu avec Marie Lambert, elle nous a confirmé que les jeunes sont peu nombreux à avoir une capacité à prendre tous les risques dans un projet d'entreprise. L'évaluation conclut également au constat que les femmes et les jeunes font face à de plus grandes difficultés en ce qui concerne la comptabilité, le financement et l'accès au financement, la gestion des ressources humaines ainsi que les problématiques fiscales et légales.

¹⁰⁸ <http://www.betiad.be>.

¹⁰⁹ CRUTZEN, N. et PIRNAY, F (2014), L'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone, HEC-ULG ; CRUTZEN, N. et PIRNAY, F (2014), L'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone, HEC-ULG ; CRUTZEN N., PIRNAY F. et AOUNI Z. (2012), La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012, Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.

¹¹⁰ Pointons notamment « Entreprise familiale et genre: les enjeux de la succession pour les filles » ; "Integrating Succession and Gender Issues from the Perspective of Daughter of Family enterprise across the US and EU", « La reprise d'entreprise familiale par les filles d'entrepreneur: une lecture en termes de genre », « Identification de 4 scénarios de reprise de l'entreprise familiale par des filles d'entrepreneurs: présence et rôle de différentes parties prenantes » ; « Entreprendre au féminin: une réalité multiple et des attentes différenciées » ; « Les femmes repreneuses d'une entreprise familiale: difficultés et stratégies ».

¹¹¹ The Economist Intelligence Unit 'Derailing the future of economic growth: The demographic time bomb facing the UK SME economy' November 2012.

Eléments de quantification

Le volet quantitatif de l'étude n'a pu aborder la thématique de la jeune génération, même si il met en évidence des données en matière d'âge caractérisant la population des repreneurs potentiels.

En ce qui concerne la question du genre, le rapport relaye des données qui ne confirment pas directement les éléments mis en avant dans le cadre de l'atelier : « *les dirigeants principaux des entreprises de la population étudiée sont très majoritairement des hommes. Seul un quart d'entre eux sont des femmes. A titre indicatif, cela fait écho à la ventilation présentée dans une étude du CEFIP en 2012 pour l'ensemble de la Belgique, et qui incluait, elle, les personnes morales et physiques n'employant pas de personnel, où 20,53% des dirigeants vieillissants apparaissaient comme étant des femmes*¹¹² On se référera également à l'étude CEFIP¹¹³.

Si, ce constat, qui concerne la population des cédants, analysée à partir d'un critère d'âge, n'est que partiellement pertinent par rapport à l'émergence d'une nouvelle génération, celui-ci est plus interpellant : « *les candidats repreneurs entre 2008 et 2015 (période de collecte de ces données Sowaccess « repreneurs ») comptent proportionnellement encore moins de femmes que le groupe des entrepreneurs en fin de carrière, il convient de souligner la nécessité de promouvoir le entrepreneuriat au féminin.*¹¹⁴ »

Le rapport en conclut que c'est un objectif politique pertinent (dans une optique de *gender mainstreaming*) et plaide pour que l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation (AEI) inclue un volet « entrepreneuriat » dans le Programme pluriannuel 2015-2020 d'entrepreneuriat féminin.

En termes de commentaires, on peut formuler l'hypothèse que cette variable présente un potentiel prospectif intéressant, non démontré par l'analyse des données ou de la littérature, mais qui pose de réelles questions sur le renouvellement de chefs d'entreprises et les nouveaux besoins qu'ils ou elles pourraient avoir.

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise :

La variable 8 a été placée dans le quadrant n°1 de la matrice, dans la même logique que celle qui présidait à la localisation de la variable 2. Ce sont des variables pour lesquelles, de l'avis du groupe, les autorités publiques ont peu d'influence même si des initiatives intéressantes peuvent être (et sont) prises pour les différents publics concernés en termes de sensibilisation, de formation, de mise en réseau. Ce positionnement est quelque peu contradictoire avec les attentes que le même groupe a pu formuler à l'égard des pouvoirs publics en matière de changement culturel.

Hypothèses d'évolution

Six hypothèses d'évolution ont été évoquées pour cette variable :

- le passage d'une économie de la propriété à une économie du partage et de la fonctionnalité (un modèle extrême étant Uber). Avec les applications qui se développent, qui induisent une virtualisation des moyens de production mais aussi des

¹¹² Etat des lieux chiffré SONECOM, p.48.

¹¹³ Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique : Réalité et perspectives en 7 indicateurs (2012), CEFIP-KEFIP, p. 37.

¹¹⁴ Ibid., p.52.

logiques de fédération d'entrepreneurs, les transferts peuvent être facilités par un changement des avoirs, notamment immatériels plus que matériels ;

- dans cette même logique, une évolution peut aussi être une déqualification rapide des sociétés vieillissantes, non connectées car on assiste à une disparition de barrières à l'entrée (licences, législations dans la problématique des taxis Uber), mais aussi l'émergence charges immobilières devenues trop lourdes, non concurrentielles (hôtels vs tables d'hôte) ;

- dans une hypothèse où le *crowdfunding* et des modèles d'investissement collectif se déploient, la détention des entreprises sera 'multiple', avec un grand nombre d'actionnaires. Cette évolution nécessite des changements réglementaires majeurs, sauf à rentrer systématiquement dans un modèle coopératif, et induira des changements importants en termes de gestion. Il y a une loi récente qui parle d'ouvrir le capital variable aux SPRL et aux SA, c'est une prémisse¹¹⁵ ;

- une variante de cette hypothèse est une logique de fédération de repreneurs pour le moment souvent isolés : de plus en plus de contextes (études, accélérateurs de *start-ups*, ...) amènent les jeunes à porter des projets ensemble dans des métiers qui sont eux aussi transversaux comme ceux du numérique. Cela pourrait changer le rapport entre les gens, la sortie d'une logique d'individualisme et davantage de partenariats, y compris pour la reprise ;

- face à l'émergence de nouveaux acteurs et modèles, on peut aussi assister au développement de réflexes corporatistes, protectionnistes à l'instar de la réaction des taximen face à Uber. Cette attitude peut retarder le changement en cours, mais l'effet sera plus radical sur les transmissions. Les entreprises concernées par ce changement sont quasi condamnées ;

- dans une variante, on pourrait assister à une accélération rapide de la déqualification des sociétés vieillissantes. Les mutations en cours assainiront les secteurs en crise. Le secrétaire de la fédération HORECA explique qu'il y a actuellement 40% des hôtels en Wallonie n'a plus ou pas de raison d'exister. Dans le secteur industriel on arrive à des taux d'inoccupation de 20% (chômage économique) qui traduit un décalage structurel. On pourrait assister à un « nettoyage », pour utiliser un terme assez dur, de certains secteurs.

¹¹⁵ Le 19 octobre 2012, la loi du 3 août 2012 relative à certaines formes de gestion collective de portefeuilles d'investissement (la "Nouvelle loi relative aux OPC") a été publiée dans le Moniteur belge. Cette loi remplace la loi du 20 juillet 2004 ayant le même objet (la "Précédente loi relative aux OPC") et transpose la Directive 2009/65/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 juillet 2009 portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives concernant certains organismes de placement collectif en valeurs mobilières ("OPCVM").

9. La méthode de valorisation des entreprises

Niveau 1 – système interne à l'entreprise

Niveau 2 – environnement transactionnel

Descriptif de la variable

La problématique de la valorisation des entreprises constitue à la fois le cœur du système transactionnel mais est aussi très dépendant de la situation du cédant et de celle du repreneur. On vise ici les outils, méthodes, données, facteurs rationnels et irrationnels qui permettent d'attribuer à une entreprise une valeur qui satisfera (ou non) les deux composantes de la transaction, à savoir le cédant et le repreneur.

Cette variable peut être potentiellement décomposée en plusieurs types de facteurs : financier, matériel, émotionnel. Ceux-ci forment cependant un tout difficilement dissociable et, de l'avis des experts, à traiter ensemble pour garantir une réussite des opérations.

La variable regroupe les problématiques suivantes formulées lors de la première réunion :

- mismatch entre cédant et repreneur (11)
- valorisation des « actifs immatériels (N)

Evolution tendancielle

La tendance observée par le groupe est celle d'un maintien du fossé initial qui sépare le cédant du repreneur, notamment car les profils managériaux évoluent, comme ils l'expriment par ailleurs (variable 2) : il y a donc de forts écarts dans la phase de valorisation de l'entreprise. Ceux-ci se résorbent souvent en cours d'opération par l'intervention des acteurs qui œuvrent dans l'environnement transactionnel, celle-ci étant de plus en plus professionnelle mais connaissant encore de grandes lacunes quand des acteurs peu pertinents ou mal préparés sont associés à la phase de négociation. Les actions de mise en réseau et de sensibilisation contribuent également à donner un caractère plus « réaliste » aux premières phases de la négociation.

Si, pour certains acteurs, le volet matériel de la transaction reste le cœur de la négociation, une tendance à valoriser les « Actifs immatériels » qui permet de traiter d'autres variables de l'EBIT(DA)¹¹⁶ induit une nouvelle culture d'évaluation de l'entreprise dans le schéma transactionnel. Sur cette dimension, les pouvoirs publics ont une prise. Laurent Weerts a écrit plusieurs articles sur le sujet¹¹⁷, plaidant pour une approche autant, sinon plus, qualitative que quantitative : « *d'autres variables clés autres que le prix ont une influence sur la transmission. L'histoire de l'entreprise et de ses « gens » est de prime importance par rapport aux bilans* ».

Par ailleurs, les acteurs de la transmission progressent et affinent leurs méthodes dans le temps : « *dans 30 ans, ces dimensions seront peut-être mieux utilisées et appréhendées car on tend vers quelque chose qui est plus juste, même si moins quantifié* ».

Un membre du Comité stratégique met cependant en garde le danger de distorsion qui peut être induit par une survalorisation des actifs immatériels, notamment dans une

¹¹⁶ Bénéfice d'exploitation avant frais financiers et impôt sur les sociétés (dettes et amortissements).

¹¹⁷ Voir notamment L. WEERTS, « Quand l'émotionnel s'en mêle », Media Planet Septembre 2014.

phase de structuration relative des marchés. Si la valorisation n'est effectivement pas un travail à confier de manière principale à un comptable, qui aura une lecture surtout rétrospective de l'activité de la société, elle doit faire intervenir des méthodes, qui se développent et s'affinent par ailleurs beaucoup, centrés sur les actifs matériels, partant du principe qu'une entreprise avec peu d'actifs immatériels ne pourra de toutes façons pas prétendre à un même prix car les perspectives de croissance ou de développement seront différentes.

Apports de la littérature et commentaires

Des efforts sont faits par plusieurs auteurs pour modéliser les mécanismes de fonctionnement et d'harmonisation du marché cédant repreneurs, avec un constat transversal qui est celui d'une forme de confiance implicite aux mécanismes dudit marché pour régler l'essentiel des éléments transactionnels du système repreneurial. Les outils proposés et les métiers mis en lumière – telle la *scorecard* de Lievens déjà évoquée supra - s'articulent autour de concepts facilitateurs et ne remettent pas en cause les fondamentaux du système mais visent à structurer et même à rationaliser le marché, selon l'opinion de Marie Lambert : « *les outils de type plateforme structurent le marché, permettent l'apport de liquidités et professionnalisent les opérations de transmission. Cela permet de créer un marché plus structuré et donc plus rationnel, où le caractère émotionnel, encore fort présent, est encadré par un conseil organisé* »¹¹⁸.

La question du repreneuriat et de ses aléas est souvent abordée par le prisme de l'attachement émotionnel des dirigeants. Guyot et Van Cutsem l'ont mis en évidence dans leur Discussion Paper de 2010 : « *La dimension psychologique constitue un facteur puissant de frein pour le cédant, en lien notamment avec l'identification forte de ce dernier au projet d'entreprise qu'il a longtemps porté – retardant la préparation, dramatisant la rupture. Elle peut également constituer, si la transmission se réalise sans que le « deuil » ne se fasse, une difficulté qui se répercute sur le repreneur, qui doit alors composer avec la présence physique de l'ancien manager. D'ordre émotionnel, ce facteur est particulièrement délicat à traiter au regard d'éléments matériels qui permettent de valoriser objectivement l'attractivité d'une entreprise. Une piste évoquée pour répondre à cette problématique est de remplacer le projet perdu - l'entreprise - par un nouveau type de projet* »¹¹⁹.

Un travail récent de Marie Lambert¹²⁰, déjà cité illustre cette approche en posant la question de la zone de convergence entre cédants et repreneurs à partir des facteurs financiers, mais aussi psychosociologiques.

Par contraste, dans un article spécifiquement consacré aux actifs immatériels, Susanne Durst¹²¹ montre leur pertinence d'analyse en pointant les employés, la capacité d'innovation, la culture de l'entreprise, les clients, le management des connaissances, la structure organisationnelle et les réseaux. L'auteur y ajoute également le propriétaire et sa personnalité. Elle y explique que les actifs incorporels jouent un rôle important dans les intentions d'acquisition par un successeur externe. Plus particulièrement, les employés clés, la conservation d'information, la marque, les partenaires, et à un moindre degré la culture d'entreprise, sont considérés comme des facteurs cruciaux dans l'attractivité de l'entreprise. Il semblerait cependant qu'un poids moyen soit accordé aux actifs incorporels dans le cadre d'une petite entreprise. Susanne Durst en déduit une disparité d'opinion entre les différentes parties qui

¹¹⁸ Entretien avec Marie LAMBERT, 24 juin 2015.

¹¹⁹ GUYOT J.L., VAN CUTSEM M. (2010), *La transmission d'entreprises en Wallonie : discours et enjeux*, Discussion Paper n° 1002, Institut wallon d'évaluation, de prospective et de statistiques, Namur, p. 26..

¹²⁰ LAMBERT, M. (2014), *Is there a price expectation mismatch between business vendors and acquirers ?*, EUROPEAN SME VALUATION STUDY, TRANSEO.

¹²¹ DURST S. (2011), *Small and medium-sized enterprises' succession process: Do intangible assets matter? A study conducted in Germany*, Transeo Conference, Spa (Belgium), May 24-25, 2012.

pourrait poser des difficultés lors du processus de transmission. Elle analyse également la façon dont les successeurs externes analysent l'entreprise ciblée. Les documents sur lesquels ils se basent sont en général les rapports financiers annuels, le cédant fournissant rarement de lui-même d'autres documents. Les repreneurs procèdent ensuite souvent à une analyse de chaque actif séparément, sous-estimant des interactions existantes entre ces actifs et contribuant à construire un capital immatériel moins quantifiable. Les résultats suggèrent cependant que peu de successeurs procèdent à une analyse de l'entreprise, ou alors de façon incomplète.

On pointe aussi, dans le secteur plus étroit des entreprises familiales, une littérature fournie sur la nature des facteurs qui faciliteront ou feront obstacles à une transmission intrafamiliale. Ce modèle d'entreprise étant dominant sur le marché, il fait l'objet de nombreuses recherches¹²², qui se déclinent également dans une perspective comparative¹²³. Dans ces recherches, la question du « mismatch » se pose en termes différents qui peuvent être liés à la cohésion de la cellule familiale, à l'interconnexion entre l'entreprise et la famille, aux parcours de formation des successeurs pressentis.

C'est un champ de recherche très large qui montre la complexité et la diversité des facteurs contribuant de fait à une grande technicité des opérations réussies de transmission des entreprises.

Eléments de quantification

Nous n'avons pas, dans le volet quantitatif de notre étude, de données pertinentes pour éclairer cette question de valorisation des entreprises. Les données fournies par la SOWACCESS renseignent un nombre d'acquéreurs potentiels plus important que le nombre de cédants mais ne capte qu'une partie de la réalité des opérations de transmission. Celles-ci peuvent s'opérer en dehors de l'action de la SOWACCESS, parfois dans une logique de transparence, via des actions de publicité, comme l'on peut en trouver dans les publications de l'UCM, ou plus souvent de manière confidentielle, étant donné le caractère sensible de la question. C'est clairement un champ à approfondir en termes de collectes de données, que ce soit par enquête ou en sollicitant les détenteurs d'informations pertinentes.

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise :

La variable 9 a été placée dans le quadrant n°2 de la matrice, indiquant une importance élevée mais aussi une maîtrise par les pouvoirs publics. Ce positionnement ouvre des pistes intéressantes quant à l'action de ceux-ci sur une professionnalisation et une fluidification de l'environnement transactionnel.

Hypothèses d'évolution

Quatre hypothèses d'évolution ont été évoquées pour cette variable :

- une évolution à travers laquelle le processus par lequel le candidat cédant envisage la vente de son entreprise, processus non directement dicté par une prise de profit immédiat, une approche irréaliste. Cette évolution induit un rééquilibrage entre une valorisation quantitative de son entreprise et des valorisations plus qualitatives. Ceci

¹²² LAMBRECHT, Johan, PIRNAY, Fabrice, (2008) *Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales*, Rapport de recherche, Institut de l'entreprise Familiale ; MOLLY V., LAVAREN E., DELOOF M., (2010), *Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance*, *Family Business Review*, Vol 23 (2).

¹²³ DURST S., & Sabbado, L. (2012) *Transmission non familiale des PME allemandes: les enjeux de la transparence*. *Entreprendre & Innover*, 2(14), 86-96 ; WENNBERG, K., WIKLUND J., HELLERSTEDT K. and NORDQVIST M. (2011), *Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer of Family Firms: Short-Term and Long-Term Performance Differences*, *Strategic Entrepreneurship Journal*.

implique une remise en question de l'EBITDA, pourtant incontestable comme indicateur, comme critère de référence dominant ;

- une hypothèse à travers laquelle les professions impliquées dans le processus de transmission (comptable, notaire) entrent dans une dynamique d'intelligence stratégique, *upgradent* leurs compétences afin notamment de bien distinguer des métiers liés à la gestion (« *ceux qui font des débits et des crédits* », « *95% du métier* ») et des métiers liés à la valorisation dans une hypothèse de transmission. Une action publique est possible pour favoriser cette évolution. Les comptables cantonnés à un rôle strictement « notarial » sont peut-être appelés à disparaître (on en trouve maintenant en Inde ou au Maroc) ou à se muer en contrôleurs de gestion ;

- une hypothèse d'évolution où la continuité des entreprises en difficulté est assurée par des procédures de réorganisation judiciaire plus flexibles permettant le transfert d'actifs en gelant le passif. Pour les entreprises en liquidation, une évolution intéressante viserait également à changer le mécanisme de liquidation qui met actuellement toute la pression sur le curateur / liquidateur – le terme est par ailleurs explicite - lequel recule parfois (souvent ?) devant l'ampleur non pas de la tâche, mais des responsabilités juridiques qui lui sont dévolues. Ceci implique un changement de régime ou de faillite et pose la question du professionnalisme des liquidateurs ;

- une hypothèse à travers laquelle le MBO, qui permet de facto la valorisation prioritaire du capital social (travailleurs et / ou cadres) de l'entreprise, potentiellement combinée à une logique de MBI pour certaines fonctions managériales.

10. Cadre réglementaire secondaire

Niveau 3 – système territorial et sectoriel

Descriptif de la variable

Le cadre réglementaire secondaire est celui qui régit des aspects connexes à la transmission d'entreprises mais dont l'impact sur l'opération de cession peut être important. Cette variable peut évidemment recouvrir un grand nombre de législations tant au plan fédéral que régional : aspects mobiliers et immobiliers du droit commercial, législations sectorielles telles que la sécurité alimentaire pour les secteurs agricole, agroalimentaire, HORECA...

Cette variable a été ajoutée à l'occasion de la deuxième réunion du Comité stratégique.

Evolution tendancielle

L'objet plus précisément visé par un des membres du comité stratégique concernait le décret régional relatif à la législation des sols, dont l'instabilité est potentiellement préjudiciable à un bon fonctionnement du marché. En effet, la législation wallonne prévoit plus de 200 cas, tels que la production d'acier, la construction de véhicules automobiles, les installations de regroupement ou de tri de certains déchets, etc. pour lesquels l'activité risque de causer un impact sur l'environnement ou d'engendrer une pollution des sols¹²⁴.

Il en résulte que la situation spécifique d'un terrain faisant partie d'une opération de transmission peut constituer une contrainte forte à la réussite d'une opération : lors de la cession d'un terrain, des études, voire un assainissement préalable, doivent être menées par le vendeur si ce terrain a accueilli une activité susceptible d'avoir engendré des pollutions, tout acquéreur devant pouvoir bénéficier d'une nouvelle garantie. La mise en œuvre des obligations d'investigations et, le cas échéant, d'assainissement, ainsi que la prise en charge de ces frais, sont en principe à charge du vendeur.

Sans entrer dans les détails des mécanismes de cette procédure, les entreprises wallonnes sont en attente d'un nouveau décret régional sur la dépollution des terrains à vocation économique. Celui-ci a été concerté avec les acteurs durant la législature 2009-2014 mais la version approuvée en troisième lecture par le Gouvernement wallon n'a pas été adoptée à temps par le Parlement wallon. Cette nouvelle version prévoyait notamment une restriction du champ d'application ou un report de l'assainissement à la fin de la période d'exploitation, autant de facteurs qui peuvent impacter la réalisation d'une transaction, mais aussi le calcul des coûts et des amortissements. Pour faire bref, une incertitude pareille est un risque important dans la faisabilité d'une opération de transmission.

Apports de la littérature et commentaires

Nous n'avons pas identifié de sources documentaires pertinentes sur cette problématique, c'est-à-dire articulant la question du droit du sol et la transmission d'entreprises. Nombres d'auteurs insistent naturellement sur l'importance d'un cadre

¹²⁴ <https://www.notaire.be/acheter-louer-emprunter/vente--achat--generalites/documents-et-attestations-exiges-pour-vendre/la-pollution-des-sols>.

légal favorable à des transmissions d'entreprises fluides. D'autres¹²⁵ mettent en évidence la complexité des cadres réglementaires national et régional comme facteur de complexité lié à la thématique plus globale de la transmission d'entreprises.

Le cas du décret « sols » peut paraître conjoncturel, mais la lenteur à régler la question ou, formulé autrement, à proposer une stabilité juridique satisfaisante, en fait une variable pertinente selon un interlocuteur qui doit gérer des dossiers de transmission. Et de fait, une analyse plus poussée de ce cas particulier montrerait que la législation wallonne en matière de pollution des sols est en construction depuis 2004, et non encore pleinement satisfaisante comme l'expliquait un avis du CWEDD¹²⁶ en 2008 déjà, étayant des arguments sur le fond comme sur la forme¹²⁷.

On peut cependant considérer être davantage face à une incertitude réglementaire qu'à une variable.

Eléments de quantification

On pourra mettre en évidence que la Wallonie est une région particulièrement affectée par la pollution des sols, certains sous bassins industriels en particulier : selon les estimations, le nombre de sites susceptibles d'être pollués en Wallonie serait de l'ordre de 2 700 à 17 700, soit une densité moyenne de 2 à 10 sites/10 km²¹²⁸. La fourchette d'estimation est donc assez large et l'on comprend rapidement l'importance de l'incertitude.

Positionnement de la variable dans la matrice importance / maîtrise

La variable 10 a été placée dans le quadrant n°2 de la matrice, très à droite, donc bien maîtrise puisque la région en détient les clés réglementaires et assez bas, soulignant par-là que la question n'est pas cruciale mais pourrait le devenir.

Hypothèses d'évolution

Quatre hypothèses d'évolution ont été évoquées pour cette variable :

- une première hypothèse verrait le maintien du risque juridique et des textes peu adaptés à la problématique de la transmission ;
- une autre verrait une adaptation du cadre réglementaire global aux contraintes actuelles des entreprises (flexibilité et organisation du travail, par exemple dans l'organisation des entreprises, gestion des ZAE qui imposent par exemple des activités industrielles sans concession vers d'autres secteurs) ;
- dans une optique plus minimaliste, les règles seraient clarifiées et adaptées a minima aux risques liés à la transmission d'entreprises ;
- une autre hypothèse est de pouvoir développer une fiche d'impact identifiant les conséquences des vides juridiques sur l'enjeu de la transmission : tout vide juridique pouvant avoir une influence sur l'activité de l'entreprise pouvant créer une incertitude contre-productive, il faut donc les identifier et les rencontrer ;

¹²⁵ Dont O. COLOT, Olivier (2006), La transmission des PME familiales non cotées : approche de la transmission en Wallonie et impact sur les performances des entreprises, Thèse, UMH

¹²⁶ Conseil Wallon pour l'Environnement et du Développement Durable

¹²⁷ <http://www.cwedd.be/uploads/AutresTachesConfieesParLeGouvernement/2008/08.AV.180-Dcret%20sol.pdf>

¹²⁸ Indicateurs-clés de l'environnement wallon, 11-4 / Pollution locale des sols, p.99 (disponible sur <http://etat.environnement.wallonie.be/>) .

- la mise en place d'un cadre intégré et concerté fédéral / régional induisant une réécriture plus cohérente au plan régional sous la forme de codes et de décrets-cadres. La régionalisation offre ces possibilités-là, par exemple un code fiscal. D'autant que le régional va devoir de plus en plus s'occuper du fédéral.

4.3. Un premier scénario tendanciel pour initier la réflexion

Lors de la deuxième réunion du Comité stratégique, un premier scénario tendanciel a été esquissé et proposé aux membres. Sa mise en débat a permis de poursuivre les travaux. Le texte n'a pas été formellement validé par les participants, qui ont apporté des nuances quant à la tonalité relativement optimiste du texte. Ce premier scénario ne doit donc pas être considéré comme un produit final, mais comme un produit intermédiaire écrit par l'auteur de ce rapport : « Dans une lecture tendancielle, la problématique de la transmission d'entreprises en Wallonie connaît plusieurs signaux d'évolution positive mais aussi des indicateurs qu'une transition générationnelle est peut-être en train de s'opérer. Des signaux plus préoccupants sont également détectables. Le scénario pourrait être intitulé "vers une transmission managériale".

On soulignera d'emblée que cette transmission concerne prioritairement les entreprises de taille modeste et moyenne. Si certaines grandes entreprises seront confrontées à un départ à la retraite de leur(s) dirigeant(s), leur importance économique ne les positionnera pas forcément dans une logique de transmission problématique. L'état des lieux chiffré montre que ce sont 100.000 emplois qui sont potentiellement concernés par une problématique de transmission à un horizon de 10 à 15 ans. 45% de ces emplois se concentrent sur des entreprises de moins de 5 employés.

Tant la démographie des entreprises que celle des personnes ne laissent pas augurer d'une perte de vigueur de la problématique du repreneuriat. D'une part, le nombre d'entreprises actives en Wallonie continue à augmenter; d'autre part la perspective de vivre plus longtemps en bonne santé, ainsi que l'allongement annoncé des carrières dilue potentiellement l'enjeu du repreneuriat dans une problématique plus large de la gestion de fin de carrière dans une optique d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

La conjoncture de crise qui impacte l'Europe et la Wallonie depuis 2008 produirait deux types d'effets sur des problématiques en lien avec la transmission d'entreprises :

- d'une part, une forme de lassitude ou de pression aiguë sur les entrepreneurs qui pourraient être tentés par une démarche de cession, pour divers motifs, dont celui de profiter de son argent et ou d'un repos bien mérité ;

- d'autre part, une pression plus grande à la création ou reprise d'entreprise induite par un contexte où tant chômeurs davantage "accompagnés" que cadres sous pression ou licenciés décideraient de franchir le pas du projet entrepreneurial. D'autres indicateurs d'une situation apparemment plus dure au sein des entreprises, la gestion des ressources humaines notamment, ou le climat syndical, sont des obstacles à la croissance de l'entreprise, pas forcément à sa revente...

En ce qui concerne le contexte administratif et financier qui entoure la transmission d'entreprises, il évolue de manière favorable et fournit un certain nombre de garanties quant à la *qualité* de l'opération de cession-acquisition. Le point d'amélioration principal, dans ce paysage, concerne l'environnement fiscal et plus particulièrement le positionnement défavorable de la Wallonie dans un contexte transfrontalier quant à la valorisation et la destination des investissements possibles. Contrairement à une idée reçue, et avec l'intervention croissante de garanties offertes par des acteurs publics, le

financement des opérations de cession-acquisition n'est pas un obstacle, mais par contre un indicateur de l'évolution vers des modèles de partage des risques.

On assiste également, et cela traduit un possible problème de correspondance entre les attentes des uns et des autres, à un changement de profil entrepreneurial : les cédants se caractérisent souvent par un profil de technicien-entrepreneur avec un *affectio societatis* a priori élevé tandis que les repreneurs présentent un profil managérial plus appuyé, nourri par une formation dans les écoles de gestion de la communauté française. Les efforts réalisés en sens divers, pour soutenir l'entrepreneuriat appuient pour partie cette émergence d'une classe de managers-entrepreneurs. Dans le travail de valorisation des entreprises à remettre, ces différences de cultures et d'attentes se traduisent parfois par des écarts importants, voire difficiles à combler.

De l'avis du groupe, les efforts de sensibilisation aux enjeux de la transmission commencent à porter leurs fruits. Les cédants potentiels sont moins cachés, mieux inscrits dans des réseaux, mieux encadrés également. Les messages et instruments sont présents pour encadrer au mieux leurs éventuels besoins. On observe également une tendance, peut-être un rattrapage, vers davantage de professionnalisation et donc d'augmentation de la valeur ajoutée des entreprises wallonnes. Dans d'autres cas, l'entrepreneur dépositaire de tous les leviers et savoirs de l'entreprise est encore fréquemment rencontré.

On soulignera que la culture de l'échec et la formation de profils plus proches du cadre salarié que de l'entrepreneur audacieux ("la transmission et ses enjeux n'est que trop peu enseignée") restent des tendances lourdes qui ne contribuent pas à soutenir le dynamisme du marché de la cession-transmission d'entreprises. Ceci est partiellement corrigé par l'émergence de nouveaux publics d'entrepreneurs, issus d'une nouvelle génération de créateurs d'entreprises, mais aussi d'un nombre de plus en plus important de femmes auxquelles on n'hésite plus à transmettre les clés de la société.

A plus long terme, parmi les évolutions à prendre en compte, l'émergence d'une génération Y plus coopérative, plus mobile, potentiellement plus versatile et inscrite dans des modèles de gestion moins hiérarchisés, plus collaboratifs peut impacter la transmission de différentes manières: elle peut générer un marché de la cession-reprise plus dynamique, à l'instar de dynamiques de création de start-ups rapidement revendues comme on peut les constater dans d'autres contextes, le modèle souvent évoqué étant celui de la *Silicon Valley*. Dans ce modèle, c'est le profit plutôt que la continuité familiale ou sociétale qui devient un objectif prédominant, posant la question de la continuité de l'entreprise dans un plus grand groupe. Elle peut aussi questionner les modes d'organisation traditionnelle de l'entreprise en générant une responsabilisation croissante des collaborateurs de l'entreprises et donc un management buy out potentiellement plus développé, pour autant que les employeurs comme les organisations syndicales y soient favorables.

Des changements culturels plus profonds sont sans doute nécessaires pour voir émerger de nouveaux modes de gestion et de modèles de reprise entrepreneuriale davantage fondés.

L'image globale que donne ce scénario tendanciel est celle d'une transition managériale qui s'opère entre un certain profil d'entrepreneurs et une nouvelle génération. Elle induit potentiellement une évolution des modes de gestion et de gouvernance de l'entreprise dont les contours restent à découvrir. Elle ne plaide donc pas forcément pour une accentuation ou un caractère plus aigu de la problématique de la transmission, mais peut-être pour des attentions plus particulières à apporter aux caractéristiques de l'entrepreneur-technicien ou "artisan" qui sont en voie de

disparition. Elle plaide aussi pour une poursuite des efforts d'intermédiation réalisés par les opérateurs de l'environnement transactionnel, en leur donnant des accents plus forts quant à la transmission des savoirs et savoir-faire. ».

4.4. Quatre scénarios contrastés

4.4.1. Mode opératoire

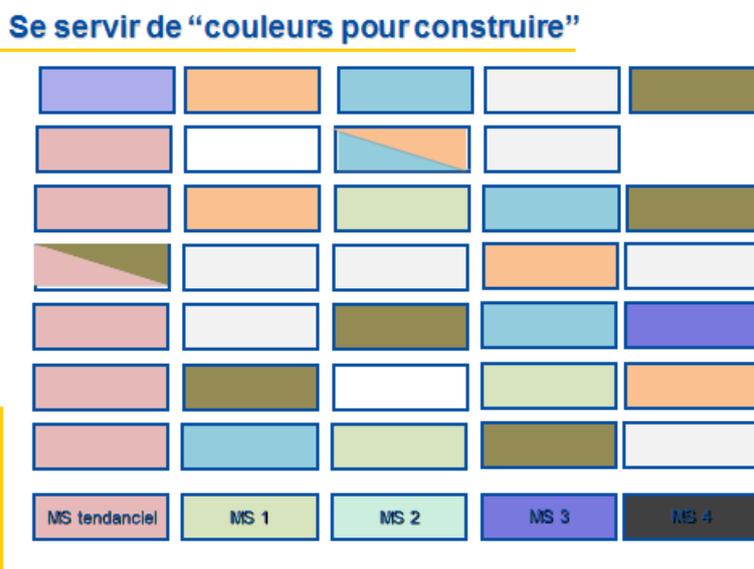
Les quatre scénarios contrastés que nous présentons dans cette section sont le produit de deux réunions de travail supplémentaires organisées avec le Comité stratégique les 7 septembre et 13 octobre 2015

La **réunion du 7 septembre** a permis de sélectionner, parmi les hypothèses d'évolution, celles qui pouvaient s'articuler entre elles pour construire des récits cohérents. Ce sont au total quatre 'chemins logiques' qui ont été retenus. Certaines variables ont été mobilisées plusieurs fois, d'autres ne l'ayant pas été du tout.

L'exercice, dont nous présentons les visuels en annexe, a appuyé un constat déjà formulé quant au caractère parfois faiblement contrasté de certaines hypothèses d'évolution. Elle a également confirmé le contenu décalé de la variable 8 par rapport au titre initial.

Pendant, ces constats n'ont pas motivé un retravail des variables, essentiellement dans un souci d'efficacité et de continuité. Les hypothèses sélectionnées ont été soulignées à l'écran en mobilisant les couleurs des cases. Nous renvoyons le lecteur à l'annexe 1 pour un visuel de ce travail de sélection, qui constitue un produit intermédiaire du processus.

Schéma 9: matrice de sélection des hypothèses d'évolution



Sur cette base, les participants qui ont opéré les regroupements ont été invités à mettre sur papier, dans un format libre, une histoire en correspondance avec leur proposition. Ils disposaient pour ce faire d'un laps de temps de deux semaines qui a été prolongé jusqu'à la veille de la dernière réunion.

Les participants étaient convenus qu'ils réalisaient un exercice de style. Ils ne devaient pas proposer une histoire associée à leur fonction ou qui leur convenait au mieux en fonction de leur position ou de leur ressenti. Les scénarios ne sont donc pas le reflet d'un positionnement personnel, mais le choix d'une histoire cohérente et plausible. Chaque scénario avait pour vocation de mettre en lumière des futurs possibles et de faire émerger les enjeux stratégiques pour la Wallonie.

4.4.2. Résultats et commentaires

La dernière réunion en date du Comité stratégique a été structurée comme suit : chaque rédacteur a lu « son » scénario dans un premier temps afin que le groupe l'entende et réagisse ; lequel groupe en a déduit des enjeux stratégiques dans un second temps, avec la facilitation de l'animateur.

Nous présentons, en annexe 3 au présent rapport, les différents combinaisons effectuées par les participants en utilisant la technique du surlignage coloré.

Les quatre récits originaux sont exposés ci-dessous, tels que livrés par les quatre rédacteurs. On verra que les styles sont contrastés, chacun ayant eu plus ou moins de facilité à entrer dans l'exercice.

Scénario 1 - entreprise Familiale : Nouvelle Génération

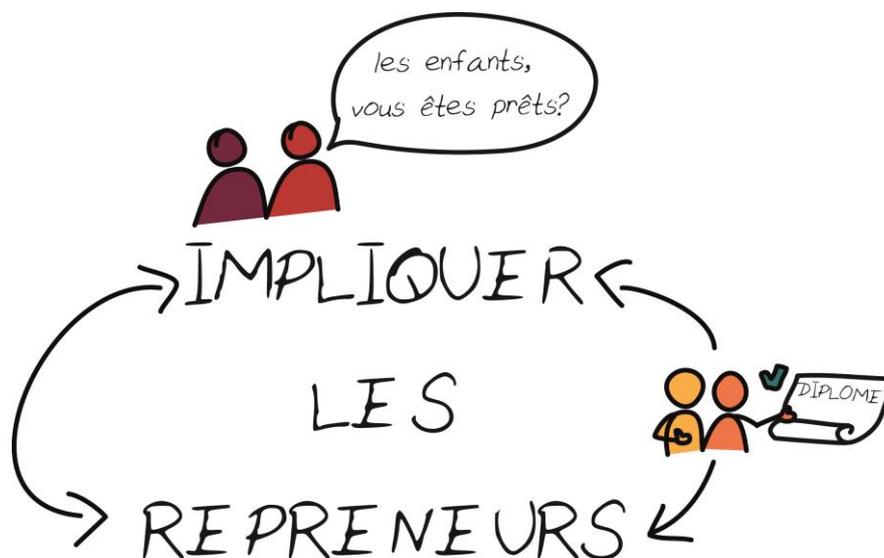
Premier juillet 2025. Mon père, Alexandre, fête ses soixante ans.

Il y a dix ans, il a annoncé à toute la famille qu'il ne serait plus à la tête de l'entreprise familiale "Confimiam" le jour de ses soixante ans.

Nous y sommes...

Confimiam appartient à la famille depuis cinq générations. La société fabrique de la confiture selon des recettes ancestrales. Elle a bien évolué en dix années et nous aussi. Nous : ma sœur Alison et moi (Charlie) avons respectivement 26 et 28 ans.

Nous avons eu dix ans pour faire notre choix : reprendre ou non l'entreprise familiale ?



Dès notre plus jeune âge, il nous a impliqués dans l'entreprise familiale, via des stages et des travaux comme étudiants. Hors de question pour lui de reprendre simplement parce que nous sommes "fils" ou "fille de". Non ! Il a fallu prouver que nous étions prêts.

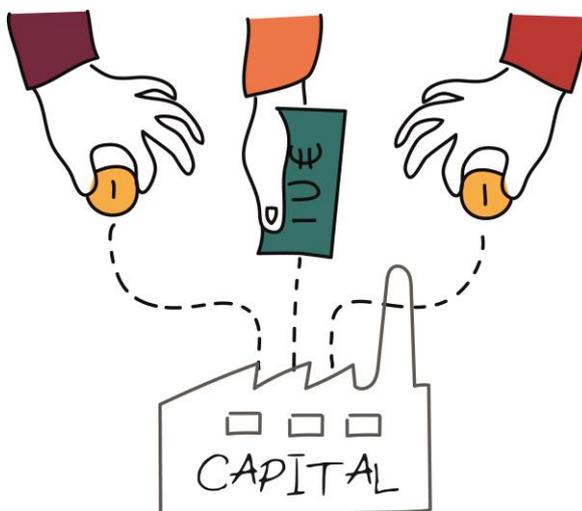
Ma sœur a choisi des études de gestion et, moi, des études d'ingénieur civil, orientation informatique. Elle a lancé en dernière année une start-up avec des amis étudiants. Le statut d'étudiant entrepreneur est largement répandu et, surtout, les collaborations inter facultaires ont facilité son projet. Imaginez ! Un ingénieur civil, une étudiante en gestion et un étudiant en design qui se lancent dans l'entrepreneuriat. La société Food+ a connu un gros succès dès son lancement et a d'ailleurs Confimiam comme fournisseur.

Pour ma part, je suis parti à la fin de mes études faire un stage d'un an dans une entreprise familiale au Chili grâce à un programme d'échange développé par l'Awex et qui vise essentiellement les entreprises familiales. Ce programme a permis d'accélérer les échanges commerciaux entre l'Amérique du Sud et la Wallonie grâce aux contacts développés entre entrepreneurs familiaux. Après cette expérience, je suis allé travailler dans une société internationale en Wallonie et j'ai bénéficié d'un coach, car j'ai été sélectionné pour participer à un programme de « next generation ». Programme mis en place par l'université et des entrepreneurs et dont le but est de former les futurs « captains of industry » wallons. Ce programme est financé par un partenariat Privé-Public. Les banques y participent aussi, car elles y voient un intérêt d'avoir de futurs captains of industry qui vont développer les entreprises wallonnes.

Pendant que nous démontrions nos compétences à mon père, via nos études et nos expériences réussies, il a mis en place les outils pour réussir la transmission.

Il a professionnalisé son Conseil d'Administration avec l'ouverture de celui-ci à un externe, un ancien entrepreneur familial qui l'accompagne dans le processus de transmission. Il a été financé la première année par la Région wallonne.

Il a été un des premiers à créer une coopérative qui possède 25% du capital et qui regroupe les travailleurs de Confimiam et ce, suite à l'adaptation des lois qui permettent maintenant aux travailleurs de participer au capital de leur société via une coopérative. En fait, après une première hésitation, ils sont tous devenus coopérateurs. Cela s'est fait grâce au syndicat qui a joué un rôle moteur dans cette mesure phare. Les travailleurs sont associés à l'actionnariat et ils sont représentés au conseil d'administration. Il y a eu des avancées sociales évidentes grâce à la bonne santé financière de la société. Mon père se sent aussi moins seul au niveau de la prise de décision.



Les travailleurs et les syndicats espèrent tous aussi que la transmission sera familiale, car ils ont trop vu des sociétés reprises par des grands groupes internationaux qui souvent, délocalisaient tout ou partie, quelques années après l'acquisition. Ils sont conscients de tous collaborer au développement de leur région grâce au développement de la société.

Les sociétés ne paient plus d'impôts directs en Europe. Il y a eu une réglementation qui a mis le taux à zéro pour cent pour toutes les sociétés et du jour au lendemain, le dumping fiscal a été aboli. L'impôt est perçu au moment du paiement du dividende, via un précompte. L'investissement des travailleurs dans les coopératives est aussi défiscalisé et ne peut atteindre plus de 25%. La valorisation est vérifiée par le reviseur sur la base de formules préétablies au moment de la constitution. Pour favoriser les transmissions, la Région a simplifié le taux de zéro pour cent, à partir du moment où l'actionariat familial reste identique dans les cinq ans qui suivent la transmission.

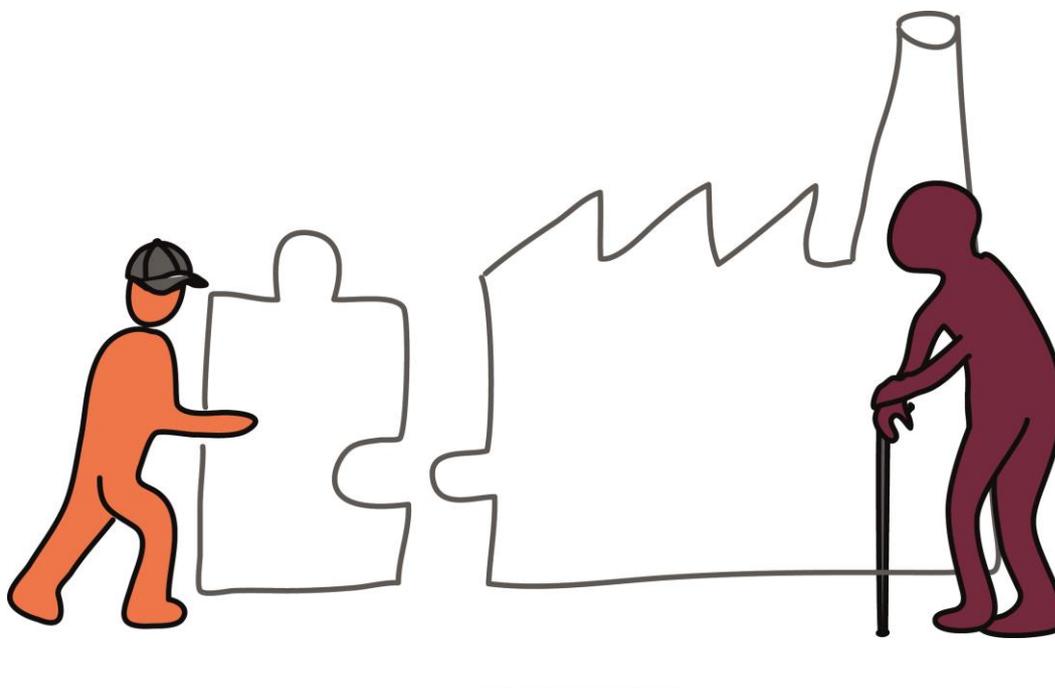
Pour la transmission de sa société, mon père a fait appel à une société spécialisée en transmission familiale et gestion des conflits familiaux. Il y a eu des tensions à gérer entre nous, la direction, ... Finalement, mon père a décidé de nous vendre la société et non de nous la donner. La vente étant encouragée et financée par les banques qui participent ainsi à la continuité de l'entreprise familiale. La vente intrafamiliale peut se faire à un prix qui n'est pas le prix du marché. Cela a facilité tout le processus. On peut maintenant vendre à ses enfants à un prix inférieur au prix du marché et c'est considéré comme une transmission au taux zéro. Cela règle en une fois le problème du « capital pension » pour mon père et du prix qui ne met pas en danger la structure financière de l'entreprise.

Mon père a soixante ans aujourd'hui, je reprends la société avec ma sœur, mais elle n'y sera pas active, car trop occupée par sa start-up.

Vous vous demandez pourquoi j'ai fait des études d'ingénieur informaticien pour gérer une société active dans l'alimentaire ?

La réponse se trouve dans le chiffre d'affaires de Confimiam qui vient d'exploser grâce à mes connaissances dans le numérique...

Chez Confimiam, chaque génération apporte sa pierre à l'édifice...



Scénario¹²⁹ 2 - Evolution de la dynamique de transmission d'entreprises en Wallonie

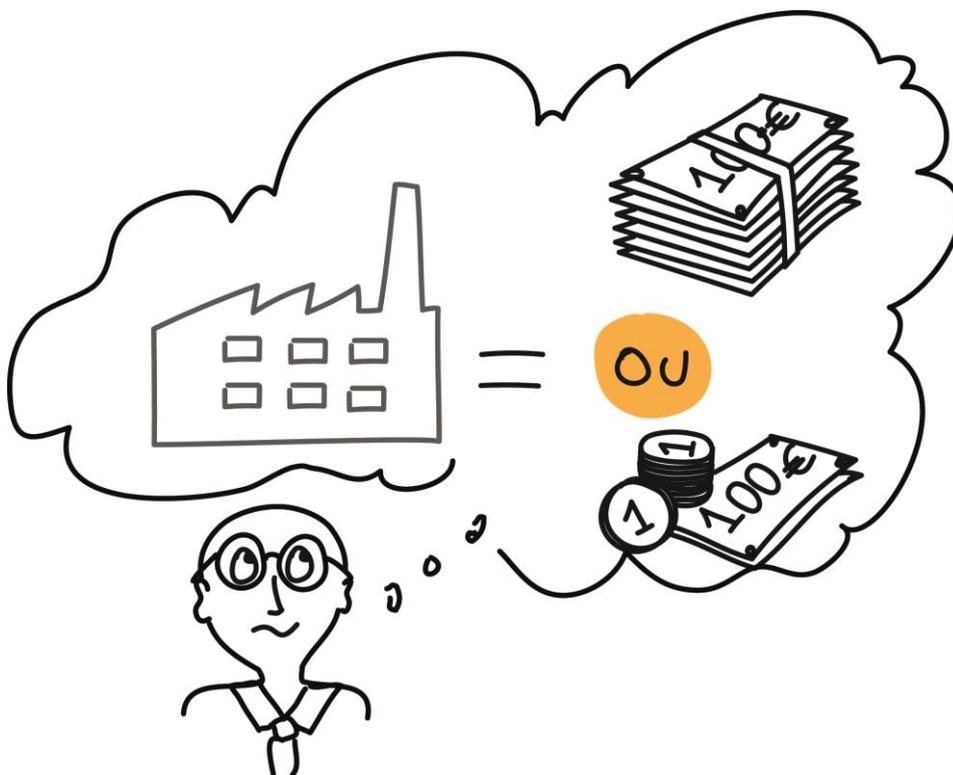
1) Evolution de l'offre de PME à reprendre

La proportion d'indépendants âgés de plus de 50 ans est passée de 35,7% à 41,6% entre 2002 et 2012 en Wallonie. Comme l'arrivée à l'âge de la pension est le premier facteur déclenchant le processus de transmission, cette évolution entraîne mécaniquement une augmentation du nombre d'entreprises potentiellement transmissibles.

La transmission n'est cependant pas un processus systématique même s'il constitue un facteur de soutien à la croissance des PME: une étude sur la croissance menée par l'UCM montre que les entreprises qui ont démarré via une reprise sont de taille plus grande (7,8 ETP employés) en moyenne que celles qui ont démarré ex-nihilo (5,4 ETP employés en moyenne). Soutenir la transmission d'entreprises permet donc de soutenir la croissance des PME.

Pour les TPE, plusieurs facteurs sont déterminants : mauvaise anticipation du processus, coût du processus, offre de repreneurs potentiels...

La mauvaise préparation des repreneurs est une réalité: 61% (presque deux tiers) des entrepreneurs envisageant la cession de leur entreprise endéans les deux ans, n'a pas encore de repreneur en vue alors qu'on estime qu'il faut en moyenne trois ans pour préparer une reprise. De plus, seulement 17,9% des cédants potentiels ont une connaissance très précise de la valeur de leur entreprise et près d'un tiers d'entre eux (32,5 %) affirme ne pas la connaître.



Les efforts de sensibilisation à une bonne préparation de la reprise vont se poursuivre, mais une amélioration sensible du niveau de préparation est peu probable.

¹²⁹ Le lecteur pourra avoir l'impression ce cet exercice rédactionnel n'est pas, à proprement parler, un scénario. C'est effectivement une limite à l'exercice : les participants s'approprient les consignes et produisent un texte parfois prospectif, parfois descriptif.

Le coût (y compris le coût d'opportunité du processus) explique également l'engagement ou non d'une TPE dans le processus de transmission.

Ce coût est lié:

- à la complexité du processus de préparation: un effort concernant les diverses attestations à fournir dans le cadre du processus est possible mais pas certain.

- au coût qu'entraîne le recours à des conseillers externes pour mener à bien l'ensemble du processus: celui-ci ne devrait pas aller en diminuant, compte-tenu de la complexification des méthodes de valorisation.

- aux avantages financiers liés à l'engagement dans ce type de processus: le maintien des droits de donation ou de succession réduits n'est pas certain dans un contexte d'économies budgétaires constantes.



Ce coût est à mettre en perspective avec le montant que les TPE sont prêtes à investir pour s'engager dans ce processus. Celui-ci est de maximum 5000€ pour plus de la moitié d'entre elles. Si l'on peut s'attendre à ce que celui-ci évolue légèrement à la hausse, il est peu probable qu'il atteigne les montants nécessaires pour pouvoir recourir aux services de consultants/experts spécialisés dans ce domaine.

Enfin, le troisième facteur est l'existence d'un marché de la reprise bien développé où les cédants pourront trouver facilement un repreneur prêt à payer un prix acceptable.

Au-delà du nombre de "repreneurs potentiels" existant en Wallonie, qui sera abordé ultérieurement, ce facteur est lié à l'existence d'outils de mise en relation cédants-repreneurs. En effet, le principal mode de recherche d'un repreneur

est actuellement le bouche à oreille. L'existence et le recours à des plateformes de mise en relation cédants-repreneurs permet de fluidifier considérablement le

TRANSMISSION



=

3 ANS Minimum

processus. A ce niveau, la Wallonie est bien équipée via, par exemple, la plateforme "affaires à suivre" dont le développement devrait se poursuivre et contribuer à faciliter le processus de reprise.

Ces difficultés expliquent qu'une proportion non-négligeable de cédants potentiels (23%) envisage de cesser simplement son activité plutôt que de la transmettre.

Néanmoins, partir des éléments repris ci-dessus, le scénario le plus probable est un statut quo au niveau de la propension à des TPE transmettre leur activité plutôt que de la stopper.

2) Offre: repreneurs potentiels

Celle-ci dépend essentiellement de deux facteurs: propension à reprendre des candidats entrepreneurs et capacité à financer une opération de reprise.

La reprise d'une activité existante est un mode de démarrage d'une activité de moins en moins privilégié : 76% des entrepreneurs actifs depuis moins de 10 ans ont commencé leur activité via le démarrage d'une nouvelle activité alors que cette proportion tombe à « seulement » 63% pour les entrepreneurs actifs depuis plus de 10 ans.

Cette tendance peut s'expliquer par le type de motivation qui pousse les entrepreneurs à se lancer. Celle-ci est essentiellement liée à la volonté de concrétiser un projet personnel. Ce type de motivation est plus difficilement conciliable avec une opération de reprise.

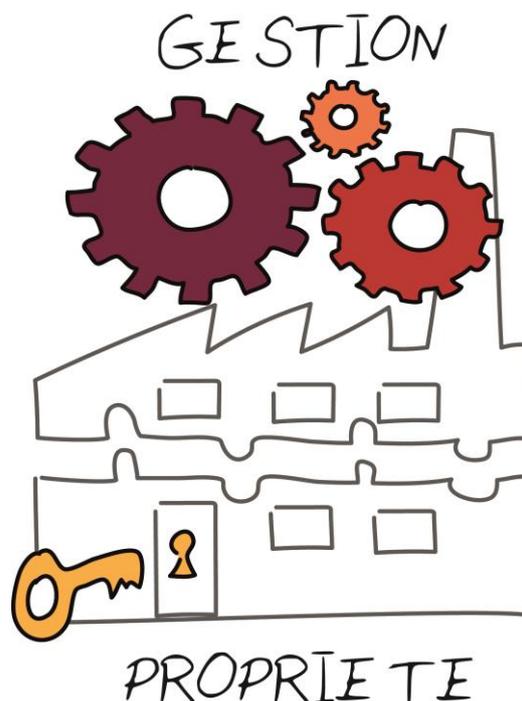
La volonté d'être son propre patron est également une motivation importante pour se lancer, celle-ci est plus conciliable avec une reprise. Cette tendance devrait s'affirmer au cours des prochaines années. De plus l'intégration plus systématique de la reprise dans les actions de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et l'amélioration du statut d'indépendant devrait, au moins en partie, atténuer voir neutraliser la tendance qui consiste à privilégier la création à la reprise.

L'autre facteur, l'accès au financement est fondamental puisque reprendre une PME nécessite beaucoup plus de fonds que pour en démarrer une. A ce niveau, l'accès au financement pour les TPE et les starters est une source de préoccupation grandissante. Le contexte à court et moyen terme laisse penser que le financement bancaire de ce segment ira en se durcissant. Cela pourra partiellement être compensé par le développement des modes de financement alternatifs (prêts privés et crowdfunding). Le développement d'un contexte plus favorable au financement de la transmission de TPE semble néanmoins peu probable.

Scénario 3 – le repreneur-manager

Le maintien des taux d'intérêt à un niveau très bas ainsi que les soubresauts incessants des bourses de la planète amènent de plus en plus les investisseurs à se tourner vers les investissements en PME. Un nombre croissant de fonds privés cherchent désormais à investir dans ce secteur. Certains se dédient tout particulièrement au financement des reprises d'entreprise.

Parallèlement, l'évolution de la mentalité des entrepreneurs a poursuivi le parcours déjà entamé qui se caractérise par une dissociation de plus en plus grande entre la propriété de l'entreprise et sa gestion. Des situations de gestionnaires minoritaires dans l'entreprise qu'ils gèrent qui se rencontraient essentiellement dans les grandes entreprises tels que Microsoft ou Apple deviennent de plus en plus fréquentes dans le monde de la PME.



Cette tendance est renforcée par le fait que les structures d'accompagnement des demandeurs d'emploi ainsi que les sociétés d'intérim ou d'outplacement ont été sensibilisées à l'alternative que peut représenter, pour un cadre supérieur demandeur d'emploi, le fait de reprendre une société existante. La démarche est rendue d'autant plus facile par le fait que les fonds d'investissement évoqués au point précédent sont demandeurs de profils de managers pour les mettre à la tête des sociétés dans lesquelles ils veulent investir.



La présence de ces fonds qui n'hésitent pas à prendre le contrôle dans les montages de reprise d'entreprises permet un renforcement significatif des fonds propres dans les montages financiers ce qui motive les banques à redevenir plus actives sur ce marché.

Par ailleurs, ce partage du risque entre financiers et entrepreneurs permet à un plus grand nombre de managers potentiels de franchir le cap de la reprise d'entreprise car désormais les moyens propres à mettre sur la table sont sensiblement plus réduits.

Ces nouvelles structures d'actionariat couplées avec un mode de management beaucoup plus axé que par le passé sur la délégation de pouvoirs incitent davantage

de salariés à s'intéresser à une prise de participation dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Le système de stock option redevient un véritable intéressement des travailleurs qui vient remplacer la disparition progressive des avantages liés aux voitures de sociétés. Les pouvoirs publics qui l'ont bien compris favorisent la fiscalité liée aux investissements de salariés dans la société qui les emploie.



Enfin, les pouvoirs publics ont œuvré à redorer l'image de la reprise d'entreprise en valorisant le rôle du manager qui reprend une entreprise et permet ainsi d'en perpétuer les emplois. Les écoles de commerce de même que l'ensemble des structures d'accompagnement des jeunes mettent désormais davantage l'accent sur l'opportunité que représente la reprise d'une entreprise pour un jeune désireux de devenir entrepreneur.

Scénario 4 - émergence des modèles de coopération

Depuis quelques décennies, le système socio-économique dominant dans les pays industrialisés montre ses limites. Les conflits sociaux à répétition, les crises financières, la pression concurrentielle sur les marges des entreprises, l'épuisement de certaines matières premières ainsi que le changement climatique, favorisent l'émergence de nouveaux modèles de gestion. Ces modèles sont basés sur des principes de coopération entre acteurs et de recherche de synergies et de mutualisation des intérêts, notamment dans l'utilisation des ressources.



Ces nouveaux modèles, généralement dénommés, économies de la coopération et de la fonctionnalité influencent directement les processus de transmission et les relations entre cédants et repreneurs.

Les repreneurs recherchent toujours plus à se différencier du mode de gestion des cédants sortants. Les business models sont davantage centrés sur la valeur d'usage d'une solution intégrée plutôt que sur le bien ou le service stricto sensu. Les enjeux du développement durable et les externalités environnementales sont pris en compte dans la stratégie des nouveaux entrepreneurs.

Dans de tels modèles, la part de l'immatériel dans la structure de la valeur de l'entreprise est grandissante. De nouvelles techniques de valorisation d'entreprises basées sur la valeur d'usage et le capital social voient le jour. Les

approches sont davantage systémiques, considérant l'entreprise dans un système plus large de relations et d'interactions avec d'autres acteurs.

La culture d'entreprise, la motivation du personnel, la prise en compte des externalités environnementales, la qualité de la relation entre le cédant et le repreneur et la transmission du savoir de l'un vers l'autre, deviennent des facteurs déterminants dans la fixation du prix final de la transaction.

Ces nouveaux entrepreneurs / repreneurs recherchent les coopérations ex ante et on observe de plus en plus d'associations de repreneurs dans les schémas de rachat d'entreprise. Cette nouvelle culture favorise les MBO qui occupent une part grandissante dans les scénarios de reprise. Ces MBO impliquent plus que dans le passé des coopérations entre cadres diplômés et employés moins qualifiés. Cette évolution amène certains syndicats à changer de posture face à la question de la transmission.



Ils adoptent une stratégie plus proactive visant à favoriser l'émergence de ces coopérations au sein du personnel plutôt que de figer les rapports sociaux.

Les repreneurs font de plus en plus appels à la communauté pour la finalisation de leur montage financier. Ainsi par exemple, le crowdfunding, qui est maintenant réglementé, devient une source de financement habituel au même titre que le crédit vendeur ou le crédit bancaire. Les banques intègrent cette nouvelle réalité et cette plus grande

diversification du risque en devenant de plus en plus actives dans le financement des reprises.



Les outils publics de facilitation s'adaptent à cette nouvelle réalité et accordent une plus grande importance à la mise en relation entre acteurs (repreneurs) et au réseautage. Au niveau du financement, des mécanismes de sécurisation du financement par la communauté sont mis en place, de même que des incitants fiscaux.

Avant de détailler et de commenter les enjeux que le groupe a déduit de ces scénarios, il convient de préciser que le format du premier scénario, pensé dans un mode *storytelling* a particulièrement séduit les membres du Comité stratégique. L'animateur du groupe a donc proposé de s'essayer à un travail rédactionnel similaire pour les trois autres histoires proposées. Cet exercice a été ensuite soumis à nouveau aux participants et validé bilatéralement. Nous présentons ci-dessous cette reformulation en mode « *storytelling* » des scénarios 2 à 4. Le deuxième a fait l'objet d'un nouveau titre validé collectivement.

Scénario 2 - Les laissés pour compte

Naninne, octobre 2017

Patrick a 58 ans. Son associé, qui avait son âge vient de connaître un gros souci de santé. Ils font tous les deux partie de cette proportion d'indépendants âgés de plus de 50 ans qui est passée de 35,7% à 41,6% entre 2002 et 2012 en Wallonie. L'âge de la pension de la pension n'est plus très loin et sa petite entreprise de parcs et jardins lui a cassé le dos. Il ne se voit pas jouer les prolongations. A l'occasion d'un encart dans la revue l'UCM, la notion de transmission occupe son esprit avec insistance. Son entreprise, comme beaucoup d'autres, est-elle potentiellement transmissible ? Pourquoi pas. Il a un marché de fidèles, une réputation dans son bassin de vie, quelques belles références. Certes, beaucoup de clients le connaissent lui, moins ses deux ouvriers, moins son associé, aussi, qui travaillait dans l'ombre, allergique aux aspects commerciaux et administratifs de l'entreprise. Et puis, combien elle vaut, sa petite affaire, dont la taille fluctue avec la météo.

Maxime a 20 ans. Il vient de terminer, en première sess' s'il vous plait, sa septième année à l'ITH de Gembloux, spécialisation grimpeur-élagueur. Il a bossé en jardinerie tout l'été pour valoriser ses derniers mois comme étudiant. Il a conseillé trois clients minimum, chaque jour, qui avaient des questions sur l'entretien de leur jardin. Il a le contact facile et une grosse envie d'indépendance. On ne lui a pas vraiment appris à étudier un marché pendant ses études. Mais il sent qu'il y a quelque chose à faire.

A la radio, Michel Visart s'exprime en bon pédagogue :

« Une étude sur la croissance menée par l'UCM montre que les entreprises qui ont démarré via une reprise sont de taille plus grande (7,8 ETP employés) en moyenne que celles qui ont démarré ex-nihilo (5,4 ETP employés en moyenne). Soutenir la transmission d'entreprises permet donc de soutenir la croissance des PME. Pour les TPE, plusieurs facteurs sont déterminants : mauvaise anticipation du processus, coût du processus, offre de repreneurs potentiels...

Pourtant, cher Mehdi, la reprise d'une activité existante est un mode de démarrage d'une activité de moins en moins privilégié : 76% des entrepreneurs actifs depuis moins de 10 ans ont commencé leur activité via le démarrage d'une nouvelle activité alors que cette proportion tombe à « seulement » 63% pour les entrepreneurs actifs depuis plus de 10 ans ».

Ça, c'est pour ma pomme, se dit Patrick. Ça, ça me dépasse, pense Maxime. Patrick aimerait s'arrêter à 62 ans maximum.

A l'UCM, on explique à Patrick que transmettre son entreprise prendra deux à trois ans de préparation dans le meilleur des cas. Il tombe des nues. C'est râpé

pour aller voir son fils Thomas, expatrié au Canada, l'été prochain. Se sachant mal préparé, il demande à comprendre pourquoi c'est si long, mais il concède également qu'il n'a pas de repreneur en vue. Son aîné, justement, est au Canada, le plus jeune termine son barreau. Alors, qui ?

On lui propose un accompagnement ponctuel par un spécialiste dont les émoluments l'effrayent. 10.000 € pour revendre mon affaire ? Est-ce peu, est-ce beaucoup ? Cela en vaut-il la peine ? Et si je demandais à mon comptable quand je le vois pour la TVA ?

Au Forem, on explique à Maxime qu'il est en période d'attente, qu'il doit se mettre à chercher activement du boulot, qu'il peut postuler pour des formations complémentaires, qu'il sera contrôlé. Oui, il envisage d'être indépendant, mais il doit les prévenir, car il perd certains droits. Lesquels, il n'a pas bien compris...

Pour 2.000€, le comptable de Patrick se propose d'enclencher le processus en remplissant les formulaires et en proposant un prix de vente « souhaitable » à Patrick et une marge de négociation. Il prendra aussi contact avec le notaire pour se mettre à jour sur les dernières modifications en matière de succession ou de donation. Il lui semble se souvenir que le cadre est stable, mais il n'est pas sûr. Il se souvient aussi que les règles en matière de liquidation ont changé plus récemment. Patrick lui rétorque qu'il est peu probable que ses fils lui succèdent mais qu'il aimerait que son activité se poursuive. Les charges en amortissement sont assez faibles et il veut bien coacher un petit jeune motivé. Pour son comptable, il vaut mieux prévenir que guérir et attendre son analyse financière avant d'entamer des procédures. Patrick est perplexe. Pourquoi son comptable a-t-il parlé de liquidation ? Ecoute-t-il Michel Visart ?

Maxime a surfé sur le net. Plusieurs outils sont à sa disposition. Il s'inscrit à une séance de sensibilisation qui se tiendra à Namur (au Cercle de Wallonie, il faudra mettre une cravate !!!) sur la création et la reprise d'entreprise. Bourse ? Formation en alternance ? Accompagnement ? Il s'y perd un peu. Il y verra peut-être plus clair.

Sur la plateforme « Affaires à suivre », Maxime spotte trois entreprises de taille modeste qui sont liées à ses compétences. La plus proche est à Sambreville. Et s'il les contactait ? Il a un petit capital accumulé grâce aux jobs de vacances qu'il a prestés. Ou alors, il ira voir la banque, mais celle-ci vient de refuser un crédit hypothécaire à sa sœur qui, du coup, a mis son projet de maison intergénérationnelle sur Kisskissbangbang. C'est lui qui a développé la page. Il a peu d'espoir, ceci dit.

Il pourrait aussi demander un peu d'argent à son parrain, Patrick, qui est entrepreneur de terrasses, croit-il se souvenir...

Scénario 3 – le repreneur-manager

Liège, septembre 2023

Voilà 10 ans que les taux d'intérêt n'ont pas franchi la barre des 2%. Hier encore, la chute d'un industriel à New Delhi a plombé l'indice des valeurs européennes. Demain ce sera Santiago ou Sidney qui alimenteront le yoyo incessant des bourses de la planète. De manière intéressante, celui-ci amène de plus en plus les investisseurs à se tourner vers les investissements en PME. La preuve, un gestionnaire de fonds privés, #Nextgen#Nextstep m'a contacté hier pour investir dans le secteur des spin-offs liégeoises dans le secteur de la sous-traitance industrielle. Particularité, il veut développer son portefeuille à partir d'un mix équilibré de starters mais aussi d'entreprises à reprendre. C'est le deuxième fonds qui se dédie tout particulièrement au financement des reprises d'entreprise.

De mon point de vue de facilitateur des opérations de transmission récemment retraité, j'observe avec plaisir l'évolution de la mentalité des entrepreneurs. Le mouvement a commencé en 2012 avec la création d'un statut d'étudiants entrepreneurs au sein de HEC, ici, à Liège. Après un parcours assez classique, certains ont entamé un parcours entrepreneurial prudent mais résolu, qui se caractérise par une dissociation de plus en plus grande entre la propriété de l'entreprise et sa gestion. Beaucoup sont actionnaires minoritaires dans la PME qu'ils gèrent. Ils ont adapté, à leur échelle, un modèle qui se rencontrait essentiellement dans ces grandes entreprises légendaires qu'étaient Microsoft ou Apple. Ces pratiques deviennent de plus en plus fréquentes dans le monde de la PME. Elles rassurent mes interlocuteurs financiers qui ne croient désormais plus au modèle paternaliste du « seul maître à bord ».

Ces pratiques sont appuyées par le travail que font les structures d'accompagnement des demandeurs d'emploi et des jeunes étudiants ainsi que par les sociétés d'intérim ou d'outplacement qui, toutes, ont été sensibilisées et formées à l'alternative que peut représenter, pour un cadre supérieur demandeur d'emploi, le fait de reprendre une société existante ou d'y contribuer par une participation minoritaire et l'obtention d'une fonction stratégique. La démarche est rendue d'autant plus facile par le fait que les fonds d'investissement comme #Nextgen#nextstep sont demandeurs de profils de managers pour les mettre à la tête des sociétés dans lesquelles ils veulent investir. Ils ont un programme de formation courte - six mois - finançable par des chèques formation eux-mêmes remboursables à la Sowalfin en cas de succès de l'opération.

La présence de ces fonds qui n'hésitent pas à prendre le contrôle dans les montages de reprise d'entreprises permet un renforcement significatif des fonds propres dans les montages financiers ce qui motive les banques à redevenir plus actives sur ce marché. Ma fille, Sandrine, est devenue « transmission options manager » au siège bruxellois de la banque européenne des entreprises.

Par ailleurs, ce partage du risque entre financiers et entrepreneurs permet à un plus grand nombre de managers potentiels de franchir le cap de la reprise d'entreprise car désormais les moyens propres à mettre sur la table sont sensiblement plus réduits.

Ces nouvelles structures d'actionnariat couplées avec un mode de management beaucoup plus axé que par le passé sur la délégation de pouvoirs incitent davantage de salariés à s'intéresser à une prise de participation dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Dans la société Walnord, les employés, en partenariat avec le syndicat, détiennent 25% du capital de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement a convaincu un investisseur américain d'y localiser un nouveau laboratoire de recherche. Le système de *stock-options* redevient un véritable intéressement des travailleurs qui vient remplacer la disparition progressive des avantages liés aux voitures de sociétés. Les pouvoirs publics qui l'ont bien compris favorisent la fiscalité liée aux investissements de salariés dans la société qui les emploient.

Enfin, les pouvoirs publics ont œuvré à redorer l'image de la reprise d'entreprise en valorisant le rôle du manager qui reprend une entreprise et permet ainsi d'en perpétuer les emplois et de l'ancrer dans le territoire. Les écoles de commerce de même que l'ensemble des structures d'accompagnement des jeunes mettent désormais davantage l'accent sur l'opportunité que représente la reprise d'une entreprise pour un jeune désireux de devenir entrepreneur. Demain, je leur donne un cours sur le Management Buy Out, management by Win. Je suis un retraité heureux.

Scénario 4 – en mode coopératif

Mons, juin 2016

C'est le troisième mouvement de grève à la société Glassodur. La presse a fait ses choux gras de l'image du DRH et de l'Administrateur général, libérés après 24 heures de séquestration, sans chemise, sans pantalon. Cette opération choc n'a évidemment rien résolu, bien au contraire. Les décisions se prennent à Pékin et la direction locale n'a pas vraiment de marge de manœuvre pour imprimer une quelconque réorientation majeure dans la stratégie de l'entreprise.

Dans un local au sous-sol de l'entreprise, Gianna vient de clôturer un Skype avec Walter, son contact à Londres. Le prix de la silice vient d'augmenter de manière très sensible à la City. A un point tel que le modèle économique de Glassodur ne tiendra pas au-delà de 5 ans dans son fonctionnement actuel. Qui plus est, l'empreinte écologique des verres produits à Soignies devient un handicap sur un marché européen de plus en plus sensible aux coûts en énergie grise de ses achats. L'affaire Volkswagen a aussi laissé des traces et rendu les clients intransigeants.

Gianna effectue, le soir même, dans l'espace *Coworking* de Mons, une présentation du modèle économique de *Glassodur* et propose de le reconstruire de A à Z avec l'aide de la communauté créative présente, en intelligence collective. L'audience n'est pas confidentielle : un échantillon représentatif de la génération Y (codeurs, étudiants en design, acteurs du numérique montois, ...), un historien à la retraite, deux professeurs de l'UMons, la LME et l'invest local sont présents, de même que Pino, le responsable de la régionale syndicale qui fait peur à tout le monde. Pino est fier de Gianna, sa nièce. Une des rares ingénieures industrielles de sa promotion. Ce soir, il lui a promis d'être constructif. Ce soir, par une méthode créative et participative, un projet un peu fou voit le jour.

Mons, septembre 2021

C'est la fête au *Creative lab* montois. La *spin-out* de Gianna existe depuis maintenant 5 ans. Elle compte 18 employés et s'appuie sur un co-traitant qui démarre également son activité à partir des besoins de son client. *Glassoflex* propose à ses clients un portefeuille de services liés à l'entretien et au renouvellement des produits à base de verre. 45.000 « usagers », du garage à Google, en passant par les secteurs du bâtiment, de la domotique et des énergies renouvelables bénéficient d'un contrat annuel d'entretien de leurs surfaces vitrées et d'un remplacement à 25% des surfaces usées par les derniers produits en développement dans plusieurs segments : verre solaire, verre flexible, verre rétroréfléchissant, secu-verre, etc. Ces produits sont le fruit de plusieurs valorisations de recherches lancées à l'UMons en partenariat avec *Materia Nova*. Le business model est basé sur les coûts d'utilisation et le recyclage : une technique spéciale permet de fondre et de recycler la silice et de la réinjecter dans les usines de productions de *Glassodur* à Mons et Soignies. Sur le net, un laboratoire collaboratif un peu déjanté propose des idées de développement du verre. Trois projets par an sont « pitchés », approfondis, testés et accélérés au sein de la communauté. Les verres des prochaines *Google glass* sont montois et s'apprêtent à conquérir les States. C'est la raison d'être du co-traitant en question.

Le projet de Gianna, elle le voit comme une reprise. Elle a convaincu sa direction de « sortir » le laboratoire de la structure pour se libérer des contraintes du marché. Elle voulait changer le business model et le mode de gestion, rangeant au placard la logique hiérarchique qui la paralysait un peu. Elle a bénéficié d'un outil innovant proposé par la *SOWACCESS* : *Spark in, spart out*. L'outil visait à valoriser les étincelles créatives localisées dans les entreprises. S'il a fait hurler le monde patronal et syndical pendant 6 mois, il a parallèlement sensibilisé comme jamais les entrepreneurs à la nécessité de préparer leur transmission, à regarder avec un œil critique les modèles existants et à regarder d'un autre œil certains de leurs collaborateurs / trices doté(e)s d'une fibre intrapreneuriale.

Dans l'entreprise de Gianna, l'essentiel du capital est immatériel et pourtant lié à la confiance de la communauté dans le projet. Au plus cette communauté interagit, au plus la valeur de l'entreprise est grandissante. Des nouvelles techniques de

valorisation d'entreprises basées sur la valeur d'usage et le capital social voient le jour. Ces approches sont davantage systémiques, considérant l'entreprise dans un système plus large de relations et d'interactions avec d'autres acteurs. Du pain bénit pour Glassoflex. Si elle devait vendre demain, Gianna trouverait facilement acquéreur. Elle y songe d'ailleurs, car Google l'a appelé pour externaliser son laboratoire « Google car ».

Au sein de Glassodur, Pino n'est plus actif. Quand il vient, on le salue comme un ancien partenaire et on lui rappelle gentiment sa posture de caïd syndical durant les années 2000. Aujourd'hui, il vient apporter une contribution substantielle du syndicat à un nouveau projet porté par une équipe de Glassodur. C'est tout le département logistique qui est concerné. Pour financer le projet de MBO et surenchérir sur une offre faite par Séoul, plusieurs cadres et un collectif d'ouvriers se sont coalisés pour réunir 30% des fonds à partir d'un soutien familial, 15% via crowdfunding (garanti par l'invest IBC) et les 5% qu'amène Pino au nom des deux grands syndicats. Sur ces bases, la banque apporte le capital manquant. Le risque est suffisamment diversifié pour être assuré. Elle aligne plusieurs opérations de réinvestissement dans le tissu industriel local, ce qui la rassure par rapport à une forte volatilité des marchés. Fiscalement, chacune des parties s'y retrouve.

Commentaires

Ce sont donc quatre scénarios exploratoires, quatre futurs possibles, qui ont été mis en récit à partir du point de vue de plusieurs acteurs émergeant à l'environnement de la transmission d'entreprises : le cédant, le repreneur, l'entrepreneur, le syndicaliste, le consultant. Ces histoires courtes sont forcément quelque peu typées, mais elles s'ancrent dans une certaine réalité. Qui plus est, la méthode du *storytelling* permet une double lecture des scénarios proposés.

L'une de ces histoires, qui ne doit pas être considérée comme le tendanciel, présente une forme de scepticisme quant à l'évolution de la situation. Elle contraste avec le premier scénario formulé à la suite de la première réunion du Comité stratégique et qui avait été jugé trop optimiste sur certaines variables, notamment l'accès au financement. Les trois autres histoires contextualisent des problématiques dans une optique de recherche de solutions et permettent de rendre tangibles des aspects parfois techniques des opérations de transmission.

On notera (de manière intéressante) que l'exercice a permis de valoriser l'ensemble des variables, même si toutes les hypothèses d'évolution n'ont pas été exploitées. Seule la variable relative au cadre réglementaire annexée n'a pas vraiment été commentée.

Ceci signifie aussi qu'il y aurait donc d'autres histoires à écrire, qui pourraient également présenter un intérêt pour la recherche : une histoire très sombre à travers laquelle le marché fait son tri, par exemple... Ou encore un récit plus cynique où la transmission échappe aux acteurs installés pour rester dans un cadre très peu transparent. Ce sont également des situations vécues ou observées, mais qui n'ont pas été mises en évidence par ce travail. Le volet sectoriel de notre étude vient apporter quelques éclairages à cet égard.

4.4.3. Enjeux

L'intérêt majeur des scénarios est de mettre en lumière des enjeux, à savoir des « problématiques identifiées et qualifiées, qui portent un potentiel de changements, qu'ils soient positifs (occasions) ou négatifs (risques) et qu'il est nécessaire de prendre en compte pour déterminer une stratégie »¹³⁰.

Les enjeux sont donc des questions, que le Comité stratégique a fait émerger à partir de la lecture des scénarios. Nous les reprenons ci-dessous, en les commentant et en mettant en évidence les types de réponses qu'ils appellent et que nous développons dans la section suivante. Car, de fait, « il y a enjeu lorsqu'il y a nécessité d'agir (ou d'exprimer une volonté d'agir) par rapport à un risque identifié ou une opportunité à saisir. L'acte envisagé ou réalisé est alors décisif car il change la situation à partir de laquelle s'exprime l'enjeu »¹³¹.

La plupart des enjeux mis en évidence ci-dessous présentent un caractère transversal dans le sens où ils traversent la problématique de la transmission sans être lié au caractère particulier de l'histoire dont ils sont issus. Quand c'est le cas, nous le précisons et soulignons une limite à l'enjeu proposé.

Enjeux articulés avec le scénario n°1

E.1. Comment organiser un processus de transmission qui engage les repreneurs potentiels avec « intelligence », c'est-à-dire un délai suffisant, une préparation en termes de compétences et un choix en connaissance de cause ?

La lecture du premier scénario explicite une hypothèse par rapport à cette préparation : si on devait la généraliser, on indiquerait comme facteurs de succès que le choix du repreneur et de la formule de transmission appelle, dans un schéma idéal, un temps relativement long qui permet de bien préparer la génération suivante, l'adaptation des compétences à l'évolution du mode de management, la liberté de choix aussi qui peut permettre un intérêt sans engagement ou l'inverse. La transmission implique une approche systémique du processus dont les différentes parties doivent être bien conscientes.

E.2. Quels dispositifs faut-il mettre en place pour encourager les processus intelligents et encadrer les processus de transmission (hors du contexte familial) ?

Les parenthèses se justifient ici par le contexte qui n'est pas toujours celui d'une entreprise familiale, mais qui doit être externe. A cet égard, les pistes de réponse se situent dans la mise en place de dispositifs qui doivent également comporter une part de systémique, ou en tout cas, de confrontation avec des cadres multiples : dispositifs de formation et collaborations interfacultaires, programmes spéciaux d'échanges avec l'étranger, mise en place de statuts d'étudiants-entrepreneurs, formations complémentaires. Ces dispositifs doivent être multipliés et davantage encouragés.

Dans le cas précis des entreprises familiales, des échanges internationaux entre fils d'entrepreneurs familiaux qui peuvent partager leurs expériences et déjà construire des ponts. *Sans verser dans l'élitisme.*

¹³⁰ Source Destatte - Durance

¹³¹ Ibid.

E.3. Comment contribuer à la création d'un cadre flexible qui permette d'assimiler la transmission d'entreprises à un don « à taux zéro » ?

⇒ => *Pour favoriser les transmissions, la Région a simplifié le taux de zéro pour cent, à partir du moment où l'actionnariat familial reste identique dans les cinq ans qui suivent la transmission*

Cet enjeu renvoie à une législation fiscale, déjà très positive en Belgique (par la non taxation des plus-values), mais qui évoluerait dans une direction favorable à la transmission d'entreprises et permettrait un traitement fiscal différencié qui serait déterminé par les priorités politiques en la matière. On soulignera que la dynamique du Plan Marshall a ouvert cette voie en mettant en place un régime de taxation qui établit que toute transmission d'entreprises, à titre gratuit, par voie de donation ou par voie de succession, est soumise à un taux de 0 %. Ce nouvel article du droit fiscal wallon n'exige pas spécifiquement l'existence d'un lien familial entre les personnes concernées. Lors du décès du donateur, l'entreprise (ou les titres) transmis ne sont donc pas pris en compte dans le calcul des droits de succession. Nous détaillons ce mécanisme

La proposition formulée par le scénario est ici plus large et vise à proposer des solutions intermédiaires – *in between* - entre le don pur et simple ou la vente au prix du marché. Cette dernière option met souvent en danger la survie de la société et / ou tend à sous-valoriser cette dernière. Vendre dans la famille permettrait, en d'autres termes, et moyennant certaines conditions, de bénéficier de certaines conditions.

Dans le débat, le groupe a par ailleurs souhaité ne pas limiter cette adaptation fiscale au repreneur familial, ouvrant la porte à des MBO ou à des reprises par les travailleurs dans le même processus de distance relative avec le prix du marché. Pour certains types de sociétés dont la structure reste inchangée, des *tax shelters* pourraient être pratiqués.

E.4. Comment impliquer le secteur privé dans les mécanismes d'accompagnement et de facilitation de la transmission avant et après l'opération elle-même ?

Sont notamment visées ici les banques, mais aussi les fédérations professionnelles qui pourraient davantage s'associer à des mécanismes d'accompagnement et de facilitation de la transmission d'entreprises. C'est déjà le cas, mais il y a encore de la place pour ce type de partenariats. Des programmes de coaching et de formation organisés en formation continue existent (Universités - Hautes Ecoles - McKinsey), qui visent à former et à détecter des talents qui pourraient se réinvestir plus tard, dans leur carrière, dans leur territoire (logique de retour sur investissement). A nouveau, il faut sortir d'une forme d'élitisme.

Pour échapper à ce travers, les travailleurs et leurs représentants doivent également pouvoir sortir du cadre, aller voir comment les transmissions s'opèrent ailleurs. Dans le scénario 1, on se rend bien compte que tous les acteurs de l'entreprise sont informés, longtemps à l'avance, que l'entreprise changera de main 10 ans plus tard. Ceci peut induire des comportements et des réponses spécifiques. La perspective change.

E.5. Comment passer d'une forme d'élitisme associé à la fonction de chef d'entreprise à la valorisation du talent des entrepreneurs ?

Cet enjeu, qui renvoie à un certain discours dont on a montré les aspects quelque peu schizoéphrènes plus haut dans le texte, pose la question de la construction d'un

discours favorable au talent, à la compétence entrepreneuriale – davantage qu’au statut et aux prétendues rémunérations – et doivent amener plus globalement à ancrer les entreprises et leurs dirigeants dans le territoire.

- ⇒ *Les travailleurs et les syndicats espèrent tous aussi que la transmission sera familiale, car ils ont trop vu de sociétés reprises par des grands groupes internationaux qui souvent, délocalisaient tout ou partie, quelques années après l’acquisition. Ils sont conscients de tous collaborer au développement de leur région grâce au développement de la société.*

Dans un cas évoqué en réunion, le processus de transmission implique, à l’initiative du chef d’entreprise, une entrée des travailleurs dans le capital avec une minorité de blocage pour empêcher le repreneur de délocaliser l’entreprise et d’en extraire les meilleurs atouts du territoire. Une pédagogie est nécessaire au niveau du personnel, notamment appuyée par des travailleurs qui ont travaillé ailleurs et qui voient la valeur ajoutée à s’impliquer dans une entreprise qui pratique une telle ouverture par rapport à la transmission, par contraste avec des cas où les travailleurs n’ont rien à dire. Autre pratique intéressante : les frais relatifs à l’accompagnement de la transmission sont considérés comme un investissement à amortir (immobilisation incorporelle à 10 ans). Ce cas concerne un secteur pour lequel les offres de repreneurs sont très généreuses actuellement.

Ceci étant, la compétence entrepreneuriale n’est pas innée et une forme de sélection est nécessaire pour travailler avec les candidats qui présentent les meilleures dispositions, lesquelles ne sont pas toujours localisées dans la famille.

E.6. Comment mettre en place un mode de gouvernance qui rend l’entreprise transmissible, attractive pour une transmission ?

Cet enjeu est proche du premier. Les pistes de réponses sont la professionnalisation et l’ouverture du Conseil d’Administration, la répartition des rôles dans le management, la non-concentration des rôles dans les mains d’une seule personne. En lien avec cet enjeu, la coopérative émerge comme modèle à déployer, à travers plusieurs types de modalités.

- ⇒ *Il a été un des premiers à créer une coopérative qui possède 25% du capital et qui regroupe les travailleurs de Confimiam et ce, suite à l’adaptation des lois qui permettent maintenant aux travailleurs de participer au capital de leur société via une coopérative. En fait, après une première hésitation, ils sont tous devenus coopérateurs. Cela s’est fait grâce au syndicat qui a joué un rôle moteur dans cette mesure phare. Les travailleurs sont associés à l’actionnariat et ils sont représentés au conseil d’administration. Il y a eu des avancées sociales évidentes grâce à la bonne santé financière de la société. Mon père se sent aussi moins seul au niveau de la prise de décision.*

Quand on parle des coopératives, on ne doit pas voir l’aboutissement ou le statut juridique. Dans l’exemple cité, elle renvoie à un moyen, une modalité que l’on peut utiliser pour être ensemble dans un modèle qui n’est pas coopératif. Le *crowdfunding* fonctionne parfois sur ce modèle. C’est aussi le modèle du *trust* en Ecosse qui mobilise les moyens des travailleurs. Sa mise en place nécessite un changement de culture important en Wallonie. On le rencontre dans une entreprise comme C.M.I.

E.7. Comment sortir le gérant de TPE de son isolement, d'une culture court-termiste et de prudence au profit d'une logique de long terme et d'investissement ?

L'enjeu est porté par la conviction des entrepreneurs quant à l'intérêt de transmettre, quant aux opportunités qui sont offertes par ce type d'opération si elle est pensée dans une logique d'anticipation et de valorisation. Cette prise de conscience passe par une sensibilisation plus importante, une ouverture à des logiques d'accompagnement, de travail avec les réseaux afin de sortir l'entrepreneur de sa solitude. L'exemple proposé actuellement par la Plateforme « Affaires à suivre » montre que les questions des cédants, mais aussi des repreneurs, sont parfois mal orientées, surtout focalisées sur le « combien ça vaut ? » ou « combien vais-je en retirer si je dois en plus investir 10.000€ ? Une pédagogie est nécessaire.

Un enjeu complémentaire par rapport à cet enjeu 7 pourrait être formulé comme suit :

E.8. Comment décourager les entrepreneurs de liquider leur entreprise plutôt que de la vendre ?

Une croyance forte des entrepreneurs est qu'il est plus facile d'arrêter une entreprise, mécanique pourtant très lourde, que de la vendre. Par contre, l'acte de vente est assez technique et nécessite de fait un accompagnement et un petit investissement. Une action possible pourrait être une imposition plus forte du boni de liquidation (50% au lieu de 25) afin de décourager cette solution ultime. Celui-ci vient de passer de 10 à 25% et l'effet observable, même si ce n'était sans doute celui qui était recherché est que cela favorise la transmission plutôt que la liquidation. En matière immobilière, tous les acteurs en possession de sociétés patrimoniales ne pensent plus à liquider. C'est une mesure moins favorable, évidemment, pour ceux qui doivent vraiment liquider. Mais la liquidation reste un échec en termes d'entrepreneuriat, et laisse souvent des gens sur le carreau.

E.9. Comment rendre la transmission d'entreprises aussi attractive que la création ?

Cet enjeu pointe à la fois la question du coût et de la complexité administrative de l'opération, sachant aussi que ceux-ci sont extrêmement plus simples et encouragés pour la primo-crédation. En cas de reprise, l'investissement de départ, le processus administratif, le projet d'entreprise lui-même paraissent plus complexes, alors qu'une série de problèmes sont déjà réglés, que le « business roule », que les clients sont là. Dans le discours, dans les mécanismes aussi, il faudrait pouvoir valoriser ces éléments qui paraissent « intangibles », immatériels, difficiles à valoriser auprès des entrepreneurs alors qu'ils sont à construire dans le cas d'une création d'entreprise.

Par secteur, des intangibles particuliers peuvent être mis en évidence : la réputation d'une cuisine, la relation de qualité avec un fournisseur, la qualité du personnel administratif qui figure parfois comme un argument décisif dans les questions que peut se poser le repreneur, le caractère régulier du renouvellement de la trésorerie. On entend peu ces arguments dans les discours relatifs à la transmission.

E.10 Comment intensifier l'apport de l'actionnariat privé dans les PME ?

Cet enjeu est particulièrement mis en évidence par le scénario 3 qui propose plusieurs pistes à cet égard.

Complémentaire au financement des banques, des évolutions peuvent être envisagées pour contribuer à un élargissement des types d'actionnariat, comme la mobilisation de financements coopératifs, la création de fonds de financement spécialement dédiés à la reprise (certains arrivent sur le marché), mais également une évolution de l'attitude des invests régionaux face à la transmission.

- ⇒ *La présence de ces fonds qui n'hésitent pas à prendre le contrôle dans les montages de reprise d'entreprises permet un renforcement significatif des fonds propres dans les montages financiers ce qui motive les banques à redevenir plus actives sur ce marché.*

Enfin, des évolutions sont également possibles dans la manière dont la fiscalité s'organise pour faciliter ou handicaper la reprise : comme on l'a déjà montré, la valorisation et la taxation pourraient être dissociées dans le temps afin de permettre le redémarrage en douceur de l'entreprise reprise.

E.11. Comment enrichir la logique du Management Buy-Out sans aller jusqu'à une reprise par les travailleurs ?

- ⇒ *Des situations de gestionnaires minoritaires dans l'entreprise qu'ils gèrent qui se rencontreraient essentiellement dans les grandes entreprises tels que Microsoft ou Apple deviennent de plus en plus fréquentes dans le monde de la PME.*

Cet enjeu est complémentaire au précédent. Si le modèle de la reprise complète par les travailleurs doit être vu comme une « forme d'extrême », des formules intermédiaires sont possibles comme la mise en place de trusts sectoriels à l'image du modèle écossais où la création d'un trust permet la participation salariée et donc une intervention dans l'acquisition de l'entreprise, au nom du trust, non en celui des salariés. Une autre formule est, comme le scénario 1, le montre, de favoriser un actionnariat par les travailleurs jusqu'à une certaine hauteur, qui ouvre également à ces derniers la porte des structures décisionnelles et donc à une dynamique d'anticipation et de préparation plus éclairée quant au futur de l'entreprise.

L'évolution des valeurs peut également être mise à profit pour faire évoluer des avantages en nature qui sont progressivement contestés, comme le véhicule de société, en les remplaçant par des prises de participation dans la société, qui pourraient générer de la sorte des *junior partnerships*.

L'ensemble de ces évolutions peut contribuer à déconcentrer les modèles de gouvernance des entreprises.

E.12. Comment professionnaliser une classe d'entrepreneurs de la reprise afin de faire émerger une nouvelle génération d'acteurs économiques managers-repreneurs ?

L'enjeu évoqué ici est celui de la formation, pensée dans une optique continuée ou anticipative (cf. l'exemple cité plus haut) qui verrait se développer une génération de techniciens et d'entrepreneurs spécialisés en reprise d'entreprise, à l'instar d'une génération d'acteurs se spécialisant actuellement sur la création et l'accélération de start-ups. Les mêmes efforts pourraient être engagés avec un processus de réflexion centrés sur les questions à régler en matière de transmission.

Former des managers-repreneurs peut être d'autant plus nécessaire que, dans une dynamique ou des fonds d'investissements, qu'ils soient publics ou privés, s'intéressent à la reprise, ils seront les premiers à souhaiter pouvoir mobiliser des managers efficaces en capacité de monter rapidement à bord d'une entreprise reprise et gérée en connaissance de cause des questions spécifiques qui se posent à ce moment crucial de l'évolution d'une entreprise. On est loin, dans ce cas de figure, du métier de curateur ou de gestionnaire de crise, qui sont des cas de figure plus connus qui traduisent une culture de la liquidation plutôt que de la reprise. Le Comité stratégique a évoqué une évolution possible de certaines aides à la consultance dans cette direction.

Enjeux articulés avec le scénario n°4

E.13. Comment faire d'une culture d'entreprise ouverte, partenariale, un argument d'attractivité pour l'entreprise à reprendre ?

En poussant la réflexion plus loin, et en l'accrochant à une tendance qui vise à valoriser les actifs immatériels d'une entreprise de manière au moins aussi importante que les actifs matériels (cf. la question du « Combien ça vaut ?), des réflexions spécifiques, associant travailleurs et syndicats, pourraient être menées pour valoriser les pratiques de management et de gestion ressources humaines comme facteurs d'attractivité d'une entreprise à reprendre, par contraste avec un modèle où les pouvoirs sont fortement concentrés et très hiérarchisés. Ceci fait écho avec l'émergence d'une classe d'entrepreneurs / repreneurs / collaborateurs / coopérateurs qui, potentiellement, sera plus attirée par les modes de gestion et de participation à la vie de la société qu'aux opportunités strictement financières. Les entreprises qui présentent ce profil managérial peuvent constituer un argument de poids pour une classe d'investisseurs plus spécialement intéressés par la transmission.

E.14. Comment contribuer à l'implantation d'un système favorable à la reprise collaborative ?

Le quatrième scénario ouvre la porte à plusieurs formes de reprises mais aussi de managements collaboratifs qui résonnent eux-mêmes avec l'évolution de modèles d'entreprises valorisant la fonctionnalité et le service plutôt que l'accumulation et la vente. Cette évolution peut favoriser une plus grande mise en réseau des acteurs et plaide donc aussi pour davantage d'opérations de connexion entre repreneurs, qui peuvent également opter pour des formules de reprise collaborative. La mise en place de lieux et de moments spécifiques destinés à « matcher » les repreneurs est peut-être une piste à creuser, de même qu'une communication focalisée sur cette idée de reprise collaborative. Un tiers-lieu créatif ou une dynamique de créativité focalisée sur la connexion des repreneurs pourrait développer des solutions très intéressantes.

La question est de fait systémique. Très peu de dispositions ont été adoptées, en Wallonie, à l'exception d'un nouveau mécanisme nommé Braséro¹³² et de quelques expériences de mutualisation de ressources dans certains secteurs comme l'agriculture, pour organiser des systèmes coopératifs à l'instar de ce qu'on peut observer en France, en Espagne ou en Italie. Nous renvoyons le lecteur au volet benchmarking pour quelques exemples.

E.15. Comment avoir un discours relatif à la reprise cohérent à tous les étages ?

Cet enjeu s'adresse en priorité aux pouvoirs publics et a traversé l'ensemble de la réflexion. Outre ce qui a déjà été mis en évidence d'une part quant aux évolutions intéressantes enregistrées depuis une dizaine d'années, d'autre part quant à certains points d'amélioration dans le système, ce qui peut encore être mis en évidence ici renvoie :

- à une logique de cohérence du discours politique : la mise en place d'une structure ne suffit pas, en soi, à porter un message durable favorable à la transmission dans d'autres dimensions complémentaires, eu égard notamment à la répartition des compétences en Belgique et en infrarégional. On a montré que des actions dans le domaine des sols ou de l'implantation commerciale sont aussi porteuses de messages implicites dans un discours global relatif à l'entreprise. C'est a fortiori plus évident encore dans le cadre de mesures fiscales ou de soutien financier ;

- à une logique d'efficacité : permettre aux entreprises d'être reprises plutôt que de disparaître génère un nombre considérable d'économies qui bénéficient à l'autorité publique (réduction de la charge administrative, non duplication des processus, maximisation des incitants financiers) ; à l'économie (maintien d'emploi, meilleure probabilité de survie) et aux entrepreneurs eux-mêmes (réduction du risque d'échec, capitalisation sur les acquis, économie administrative de l'ensemble du processus).

Soutenir la transmission et développer plus globalement une culture valorisant au moins autant que la création d'entreprise peuvent contribuer à l'économie, si l'on peut dire, du système socioéconomique wallon dans son ensemble.

¹³² Ce mécanisme régional permet de soutenir l'investissement dans le domaine des coopératives actives en économie sociale. Chaque euro investi par une coopérative, est doublé les pouvoirs publics, via la Sowecsom qui finance depuis plus de 20 ans l'entreprenariat social et l'économie solidaire en Wallonie.

4.4.4. Utilisation des enjeux et dernières considérations méthodologiques

Nous allons nous saisir de ces différents enjeux pour construire un scénario à vocation normative dans les conclusions de cette étude. Dans une vision globale, ils permettront d'articuler des axes de travail et des recommandations destinés à renforcer la politique de la Région en matière de transmission d'entreprises.

Ces quinze enjeux sont le reflet d'un travail de groupe qui possède ses limites, comme on a déjà pu l'expliquer précédemment. Néanmoins, ils traduisent aussi une certaine saturation de l'information, car ils se recoupent entre eux, renvoient à des éléments déjà identifiés dans ce rapport et abordent des problématiques complémentaires par différents angles de questionnement.

Une autre limite à prendre en compte est celle relative au caractère transversal des scénarios et des enjeux proposés. Nous les confronterons dans un volet d'approfondissement, à des réalités sectorielles plus fines qui feront apparaître d'autres questions, qui questionneront sans doute certains des scénarios proposés, notamment parce qu'ils impliquent des entreprises de taille plus modeste. Dans ce volet transversal, la réalité des entreprises est surtout celle du cœur de cible identifié au départ : les entreprises de 10 à 100 personnes, avec une structure de gouvernance présentant une certaine forme de complexité. C'est aussi, sans surprise, le cœur de cible des initiatives publiques et privées en matière de transmission.

4.4.5. Conclusions relatives aux scénarios

Il convient, en guise de conclusion à la présentation de ces scénarios, de s'attarder sur ce qu'ils ne traitent pas. Loin de remettre en cause le travail effectué par le comité stratégique, les pages qui suivent entendent généraliser et compléter les enjeux mis en évidence précédemment à des phénomènes qui, s'ils sont difficilement quantifiables et « échappent au radar », n'en sont pas moins importants pour appréhender la transmission d'entreprises dans son ensemble.

Les points traités ci-dessous peuvent donc être lus comme une adjonction de divers scénarios crédibles mais non abordés par le Comité Stratégique. On verra que ces quelques pages enrichissent et nuancent les enjeux tels que définis précédemment.

La transmission due à l'âge du dirigeant, une affaire de famille ?

Tout d'abord, il semble que les scénarii construits par le Comité Stratégique envisagent la transmission surtout sous l'angle de la transmission d'entreprises familiales ou, plus précisément, d'entreprises où la direction et le capital se personnifient en une seule et même personne. La volonté ou le projet de transmission est, dans les scénarios présentés, la conséquence de l'âge du dirigeant. Si ce point de vue est bien celui qui est à la base de la présente étude, il n'en reste pas moins que l'on peut postuler qu'un certain nombre de transmissions se font et se feront peut-être davantage avant que l'urgence de l'âge ne se fasse ressentir. Cet élément est sans doute d'autant plus important que le monde entrepreneurial fait souvent le constat que les profils qui créent des entreprises ne sont pas forcément identiques à ceux qui les développent, les gèrent et les pérennisent au mieux. Il convient donc de se poser la question des dispositifs qui pourraient soutenir les transmissions et reprises d'entreprises vers ou par d'autres que ceux qui les ont créées.

Transmissions VS transferts d'actifs et d'actions

Le travail du Comité Stratégique semble s'être porté essentiellement sur des petites et moyennes entreprises avec des profils similaires : taille ne dépassant pas la cinquantaine de travailleurs, capital détenu en majorité par le fondateur/dirigeant, concentration du pouvoir de décision. Qu'en est-il donc des entreprises – sans doute généralement plus grandes – dont le capital est aux mains de plusieurs actionnaires qui se partagent éventuellement des fonctions exécutives ou, à tout le moins, le pouvoir décisionnel ? Font-elles l'objet d'une transmission « douce », c'est-à-dire par transfert d'une partie des parts du capital vers de nouveaux actionnaires (ou une reconcentration du capital vers un actionnaire existant) ?

- Il semble que ces transferts, s'ils s'opèrent, échappent à nos grilles d'analyse. Soit parce qu'ils se font discrètement, sans doute parce qu'ils se déroulent « bien » et dans le cadre des relations entre actionnaires. Il nous apparaît que trois questions sont soulevées par ces transferts « doux » : S'ils échappent au radar, sont-ils pour autant suffisamment et correctement régulés (et faut-il les réguler ?)
- Quelles sont leurs conditions de réalisation ? (les règles de valorisation appliquées satisfont-elles les parties ? Quel est l'impact sur la structure des entreprises, de leurs organes de gouvernance et de leurs capitaux ?...)
- Sont-ils facilités, empêchés... par les dispositifs législatifs, fiscaux ou autres et y a-t-il lieu de prendre des mesures spécifiques pour accompagner ces transferts ?

Les données recueillies dans la phase de recherche de la présente étude ne semblent indiquer que ces transferts ne sont pas vécus comme problématiques et sont bien assimilés par le marché.

Transmissions, acquisitions, concentration

Les questions posées ci-dessus nous amènent à élargir le paysage et à nous intéresser aux entreprises qui ne sont pas simplement transmises à un ou plusieurs nouveaux dirigeants/propriétaires mais bien à d'autres entreprises. En effet, les différentes hypothèses développées par le comité stratégique ont en commun qu'elles envisagent la transmission d'entreprises vers de nouveaux propriétaires sans en modifier sensiblement le profil. Les modifications envisagées portent surtout sur la structure du capital, la répartition éventuelle du pouvoir et des compétences et, globalement, la gestion. Si des développements de nouveaux produits et services, à l'occasion de la reprise, sont clairement mentionnés, l'entreprise reste sensiblement identique en ce qui concerne sa taille, sa valeur, sa place sur le marché. Or, il apparaît qu'un certain nombre de secteurs d'activité sont sujets à un nombre important de transmissions qui vont vers une concentration des capitaux au bénéfice de grands groupes, éventuellement cotés en bourse. On pense ici aux secteurs des maisons de repos, des pharmacies, de l'agriculture (v. dans le chapitre consacré à ce secteur), des Titres-Services, de la maintenance, du nettoyage industriel, etc.

Sur le plan théorique, il paraît cohérent d'envisager que la concentration de l'activité économique au sein de plus grandes entreprises peut être une réponse au départ progressif des dirigeants de plus petites entreprises. Ce transfert peut se faire directement (par fusion ou acquisition), indirectement (par rachat du fonds de commerce et de tout ou partie des actifs après liquidation) ou moyennant une interruption (reprise du marché des entreprises qui disparaissent par des concurrents plus pérennes et mieux structurés). Dans la pratique, eu égard aux données statistiques disponibles et à la difficulté de « tracer », notamment, les flux de capitaux,

l'ampleur de ce phénomène est difficile à mesurer et mériterait une étude spécifique. On notera tout de même qu'il n'est pas neuf et qu'il est sans aucun doute aussi la résultante de la mondialisation de l'économie et des marchés.

Il n'en reste pas moins que l'existence constatée, dans certains secteurs, de ce phénomène pose des questions plus large que le seul enjeu de transmission, et met en lumière des enjeux importants :

- la possibilité, difficile à mesurer, d'un glissement progressif d'une économie de PME vers une économie de « plus grosses » entreprises (ou une « économie des groupes ») dont il conviendrait de mesurer les conséquences, notamment en termes d'emploi (conséquences des économies d'échelle), de qualité, de couverture des marchés « moins rentables » (dans les secteurs des services, par exemple), ... ;
- les effets à court et long terme d'une concentration du capital et, éventuellement, d'une délocalisation (ou relocalisation) du pouvoir de décision ;
- l'éventualité d'une concentration des profits, potentiellement vers des actionnaires non wallons ou étrangers.

On l'aura compris, l'âge des dirigeants apparaît comme une des données qui permet d'appréhender le phénomène de la transmission. Que cet élément soit central ou non dans les cas de cession, transmission ou liquidation, diverses formes de transferts d'entreprises et de capitaux coexistent et il semble difficile, en l'état, de les analyser de façon exhaustive.

Il n'en reste pas moins, d'une part, que les dispositifs qui pourraient être développés pour faciliter la transmission doivent aussi être réfléchis en fonction des phénomènes de transferts qui échappent aux études et à la collecte des données traditionnelles.

Enfin, d'autre part, ces autres façons de transférer font sans aucun doute partie des réponses que le marché apporte au vieillissement des dirigeants.

5. Etudes sectorielles

5.1. Introduction

Lors de la réunion du Comité d'accompagnement du 10 septembre 2015, il a été décidé d'approfondir l'analyse des enjeux de la transmission d'entreprises dans deux segments particuliers.

D'une part, le secteur agricole. Celui-ci se caractérise par une situation alarmante mise en évidence par plusieurs indicateurs qui montrent un problème structurel de diminution du nombre d'exploitations et d'exploitants. La Déclaration de politique régionale y fait une référence toute particulière en expliquant que « *la pérennité des exploitations agricoles est fortement liée à la capacité d'avoir accès à la terre. C'est pourquoi le Gouvernement souhaite favoriser la première installation et la transmission des entreprises agricoles. Pour atteindre ces objectifs, le code wallon de l'agriculture fait le choix de privilégier les exploitations familiales, à taille humaine, rentables, pourvoyeuses d'emplois et évoluant vers une agriculture et respectant l'environnement.* »¹³³ On perçoit, derrière ces termes, un modèle d'entreprise souhaité qui peut se raccrocher à un des scénarios proposés avec lequel la confrontation sera intéressante.

D'autre part, le segment des TPE, à savoir les entreprises de 1 à 5 travailleurs. Ce choix peut se justifier par le poids qu'elles représentent : le volet quantitatif de nos travaux a montré que « Près de 14% des employeurs vieillissants emploient moins d'un temps-plein (donc un seul travailleur (ou deux) à temps partiel) [et que] plus de 50% des structures déclarent de un à cinq ETP »¹³⁴. Elles se caractérisent aussi par un vieillissement relativement plus élevé : « les TPE de moins de 5 travailleurs sont celles qui affichent le taux de vieillissement le plus élevé [...]. Elles sont donc significativement plus confrontées que les sociétés de 5 à 199 travailleurs à l'enjeu de la transmission à brève échéance pour cause d'avancée en âge des dirigeants »¹³⁵. Le choix peut aussi s'appuyer sur une série d'initiatives prises en faveur de certains secteurs et acteurs qui échappent à ce qu'on pourrait appeler l'action traditionnelle des acteurs de l'intermédiation en matière de transmission d'entreprises, dont le cœur de cible est constitué par des entreprises moins modestes. C'est la raison pour laquelle la SOWACCESS a mis en place une plateforme d'échanges plus spécifiquement centrée sur ce cœur de cible, intitulée « affaires à suivre »¹³⁶ centrée sur le commerce de détail. Nous y reviendrons.

Pour rédiger ce volet d'approfondissement de l'étude prospective relative à la transmission d'entreprises, nous avons suivi le cheminement méthodologique suivant :

- une recherche bibliographique complémentaire visant à identifier des sources plus pointues ou plus actuelles (magazines, littérature institutionnelle des fédérations concernées) qui donnent un éclairage complémentaire sur la problématique de la transmission d'entreprises dans les segments choisis ;
- la collecte de données relatives à la problématique dans le segment concerné. Ces données ne sont pas de même nature. Pour le secteur agricole, elles décrivent l'évolution globale du nombre d'exploitations agricoles et la crise structurelle que connaît ce secteur depuis plusieurs années. Pour le segment des TPE, outre quelques éléments quantitatifs fournis par l'étude SONECOM précitée, nous nous sommes

¹³³ Oser, *Innover, Rassembler* – 2014-2019, Déclaration de politique régionale du Gouvernement wallon, 1^{er} juillet 2014,

¹³⁴ Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015, p.26.

¹³⁵ Ibid, p. 35.

¹³⁶ www.affairesasuisivre.be

intéressés à l'outil mis en place par la SOWACCESS et fonctionnel depuis quelques mois seulement. D'autres sources de données sont également mobilisées dans une optique d'éclairage global de la problématique ;

- la conduite d'entretiens d'approfondissement avec un échantillon d'acteurs directement impliqués dans la gestion de dossiers de transmission d'entreprises agricoles ou de TPE. La liste des interlocuteurs rencontrés est présentée pour chaque volet. La sélection des personnes rencontrées s'est surtout basée sur une logique de connaissance du terrain et a été dictée par l'agenda relativement serré du travail d'approfondissement ;

- pour le secteur agricole une dynamique de mise en débat organisée dans le cadre du temps relativement court pour réaliser ce deuxième volet. La mise en débat visait à confronter un panel d'acteurs restreint aux résultats de l'approche prospective et, singulièrement, des scénarios développés par les membres du Comité stratégique. Cet exercice n'a pu être mené pour le segment des TPE ;

- enfin, une phase de rédaction des résultats et conclusions de nos recherches mettant en évidence les zones de convergence et de divergence avec le volet transversal de notre recherche, des enjeux complémentaires, ainsi que les réponses mises en place ou souhaitées, que ce soit sur le plan des politiques publiques ou d'instruments spécifiques.

Ce processus de recherche nous amène à proposer la structure suivante pour le présent rapport :

1. Intensité de la problématique pour le segment concerné : quelles sont ses manifestations, quelle est son acuité dans le paysage global de la transmission ? Cette intensité est illustrée par des éléments quantitatifs et qualitatifs ;
2. convergences et divergences avec le volet transversal de la recherche ;
3. mise en perspective des enjeux mis en évidence par les études de cas avec les scénarios transversaux relatifs à la transmission d'entreprises ;
4. conclusions et recommandations spécifiques relatives aux segments étudiés.

Ce double volet d'approfondissement constitue donc un troisième produit de la recherche prospective initiée fin 2014 et ses résultats sont inclus dans les conclusions transversales de notre travail.

5.2. Les très petites entreprises

5.2.1. Intensité de la problématique

A. Population concernée

Les très petites entreprises, telles que visées ici, sont des entreprises de 0 à moins de 5 travailleurs. Elles constituent un objet d'étude particulier par rapport au champ initial défini par le cahier des charges, résultant d'une orientation donnée par le Comité d'accompagnement au vu, notamment des résultats quantitatifs de l'étude.

Cette segmentation ne correspond pas à une définition communément reconnue. La Commission européenne qui parle plus volontiers de microentreprises, les définit par une structure d'emploi inférieure à 10 personnes et un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros¹³⁷. Certains instruments wallons renvoient à cette définition européenne, à l'instar de la prime à l'emploi qui attribue aux TPE une prime d'un certain montant par emploi supplémentaire envisagé. Pour bénéficier de cette prime, les entreprises candidates doivent répondre à la « définition européenne de la "très petite entreprise" (TPE) »¹³⁸. On trouve des balises similaires en France ou en Allemagne.

La grande majorité des entreprises (94 %) actives dans l'économie marchande non financière sont des microentreprises.

Logiquement, la contribution des microentreprises dans le nombre de personnes occupées est nettement plus faible (34 %). Les PME apportent une contribution importante à l'emploi : environ deux personnes occupées sur trois (70 %) travaillent dans une PME comme le montre ce tableau qui concerne l'ensemble de la Belgique.

Tableau 8 : nombre et pourcentage d'entreprises par taille en Belgique

Classe de personnes occupées	Entreprises	%	Personnes occupées	%	Valeur ajoutée	%
0-9	533.487	94%	924.736	34%	42.636	22%
10-49	27.240	5%	546.775	20%	39.537	21%
50-249	4.189	0,7%	422.299	16%	35.337	18%
250+	886	0,2%	816.107	30%	73.663	39%
Total	565.802	100%	2.709.917	100%	191.172	100%

Annexes de l'Analyse - Statistiques structurelles sur les entreprises 2013 (cf. site : <http://economie.fgov.be/fr/>)

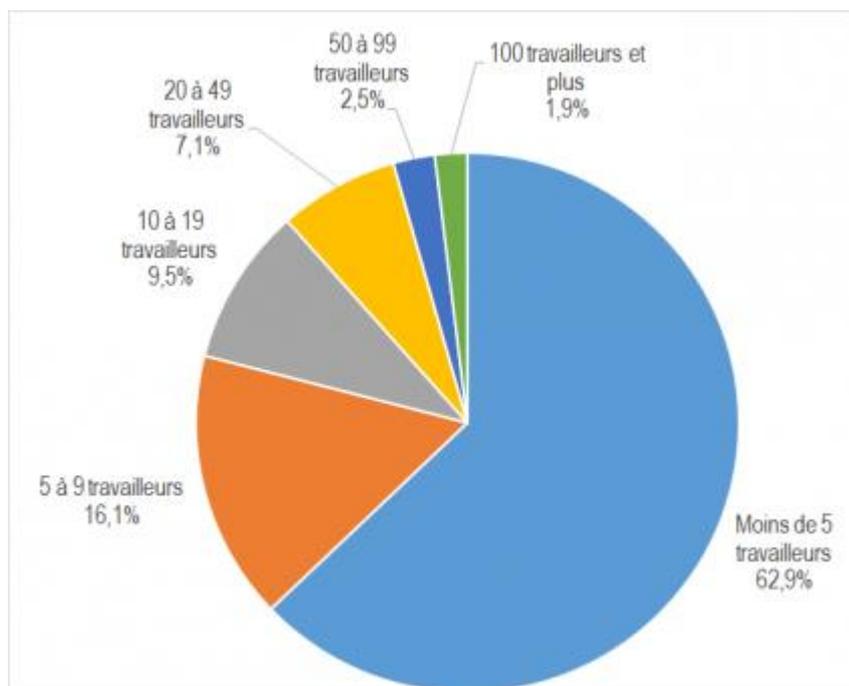
Ce tableau montre que le poids des deux premières classes de populations qui nous intéressent ici représente un pourcentage de plus de 90% de la population totale des entreprises wallonnes (un peu moins en Flandre). Dans ce total, l'emploi indépendant représente une part de près de deux-tiers des entreprises concernées. On parle donc d'une population large en termes d'entités, l'emploi concerné étant bien évidemment soumis à d'autres logiques.

¹³⁷ Recommandation 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [Journal officiel L 124 du 20.05.2003].

¹³⁸ <http://www.wallonie.be/fr/formulaire/detail/20456>

A partir de données plus anciennes, publiées par l'IWEPS, on constate une répartition similaire pour les entreprises wallonnes, même si les pourcentages sont plus faibles.

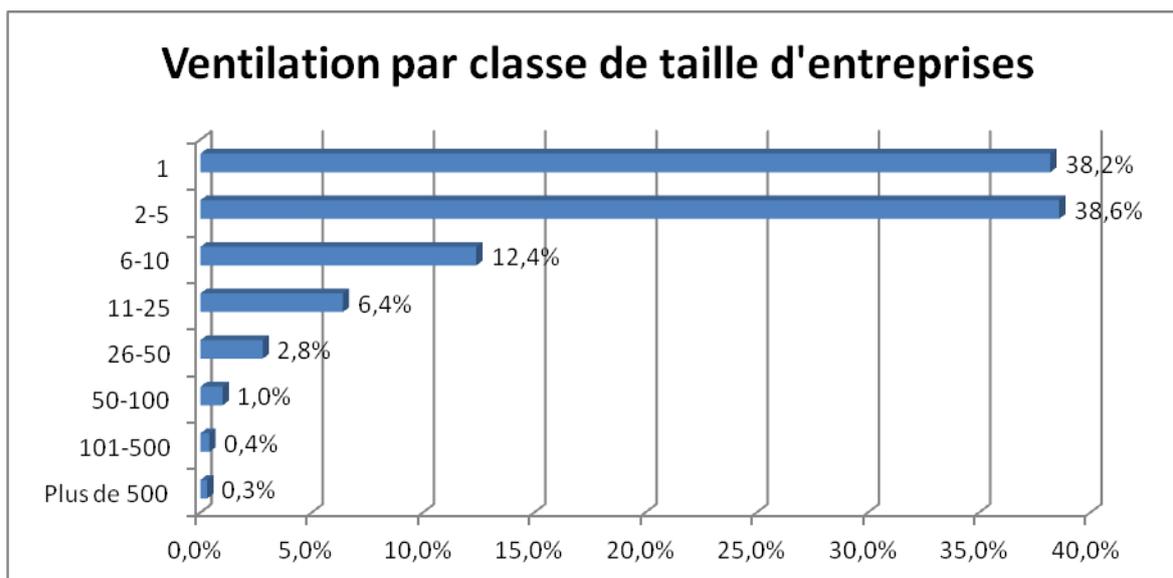
Graphique 7 : répartition des unités locales wallonnes selon la classe d'importance au 31 décembre 2014



Source : Office national de sécurité sociale (ONSS) - (Statistiques décentralisées) - Calculs IWEPS
<http://www.iweeps.be/entreprises-selon-la-taille>

La classe des entreprises de 0 à moins de 5 travailleurs est donc artificielle au regard des critères classiquement utilisés pour distinguer entre microentreprises, petites entreprises, moyennes entreprises et grandes entreprises. Néanmoins des données sont disponibles pour en mesurer le poids dans la population totale des entreprises.

Dans le graphique ci-dessous, tiré de l'enquête d'octobre 2013 sur la transmission d'entreprises auprès des entrepreneurs francophones, la méthode utilisée est un peu différente mais les résultats sont semblables. En effet, cette enquête portait sur l'ensemble des indépendants et entreprises wallons et bruxellois francophones. La première classe tient compte des indépendants (1) et la deuxième classe tient compte des TPE avec un nombre de collaborateurs inférieur à cinq (2-5). C'est deux classes nous intéressent particulièrement dans notre étude sur les TPE.



UCM National, *Transmettre, le défi de la continuité ! – Enquête sur la transmission d'entreprises auprès des décideurs francophones, Octobre 2013 et Mars 2014 (mise à jour), p.14*

On voit que 76,8% de l'échantillon sondé représente les entreprises occupant au maximum 5 personnes. Les entreprises occupant plus de 50 personnes représentent une proportion presque négligeable de l'échantillon (1,7%).

Quels sont les secteurs principalement concernés par cette segmentation ? Parmi les sources qui ont permis de construire la méthodologie de volet quantitatif de notre recherche, on constate que l'étude CEFIP opère une distinction entre personnes physiques et personnes morales pour discriminer ses commentaires. L'étude signale que, à l'échelle belge, « le secteur du commerce est celui qui recense la plus grande part des entreprises transmissibles (personnes physiques). Elles sont en effet plus d'un tiers (34,6%) à y exercer leur activité. Juste après, se trouvent les secteurs de la construction et de l'horeca, avec une proportion de 12,72% et de 11,01%. [...] les secteurs de l'IT, des activités immobilières et des activités financières et d'assurance ne comptent respectivement que 1,32%, 1,05% et 0,9% des entreprises transmissibles personnes physiques »¹³⁹.

B. Sensibilité de la population concernée à la thématique de la transmission

La segmentation opérée s'appuie donc sur le volet quantitatif de notre étude et sur une interrogation de départ quant à l'opportunité d'inclure dans notre recherche ces entreprises comprenant de 1 à 4 travailleurs. Chemin faisant, il a été décidé d'accorder une attention plus particulière, au regard, notamment des éléments suivants mis en évidence par le volet quantitatif de notre étude : La moyenne observée en termes d'emploi est proche de 11 ETP, mais la médiane, de 2,8 ETP donne une indication caractérisant mieux la tendance centrale.

¹³⁹ Etude CEFIP, p.21.

Tableau 9 : volume d'emploi par classe d'entreprise sur base de la taille

Classe d'emploi (ONSS)		
	Nb	% cit.
De 1 à 4 personne(s)	4 683	66,2%
De 5 à 9 personnes	1 141	16,1%
De 10 à 19 personnes	624	8,8%
De 20 à 49 personnes	422	6,0%
De 50 à 99 personnes	116	1,6%
De 100 à 199 personnes	52	0,7%
De 200 à 499 personnes	28	0,4%
De 500 à 999 personnes	7	<0,1%
plus de 999 personnes	5	<0,1%
Total	7 078	100,0%

Source : Etat des lieux du marché du repeneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015, p.26

Comme le précise l'étude, « les variations sont toutefois importantes : de grosses entreprises tirent cette moyenne vers le haut. La médiane, de 2,8 ETP, fournit en fait une indication caractérisant mieux la tendance centrale »¹⁴⁰. De fait, près de 14% des employeurs considérés comme vieillissants emploient moins d'un ETP et deux tiers des entreprises déclarent de un à cinq ETP. Les entreprises de 50 ETP ou plus ne représentent que 3% de l'ensemble de la population étudiée.

L'étude quantitative nous montre aussi que « certains secteurs sont plus directement concernés par les très petites entreprises. Ainsi, les activités spécialisées, la santé humaine et action sociale, les activités financières et d'assurance, les activités immobilières, l'information et communication emploient de manière largement majoritaire moins de cinq travailleurs »¹⁴¹. Le tableau qui suit montre cependant que beaucoup de secteurs sont concernés par le segment des TPE.

Ce tableau confirme le poids de secteurs comme le commerce et la construction dans la problématique de la transmission des TPE. Les activités spécialisées, scientifiques et techniques concernent aussi, pour partie, des métiers de services à faible potentiel de croissance d'emploi, à l'instar des architectes. L'hébergement et la restauration paraissent par contre moins largement présents.

¹⁴⁰ Etat des lieux du marché du repeneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015, p.26.

¹⁴¹ Etat des lieux du marché du repeneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015, p.19.

Tableau 10 : distribution des entreprises par secteurs selon la classe d'emplois

Distribution des entreprises par secteurs selon la classe d'emploi								
	De 1 à 4 personne(s)		De 5 à 199 personnes		Plus de 199 personnes		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
COMMERCE	1 285	64,2%	709	35,4%	9	0,4%	2 003	100,0%
CONSTRUCTION	601	58,6%	418	40,7%	7	0,7%	1 026	100,0%
ACTIVITÉS SPÉCIALISÉES, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES	669	78,1%	187	21,8%	1	0,1%	857	100,0%
INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE	306	44,9%	359	52,6%	17	2,5%	682	100,0%
SANTÉ HUMAINE ET ACTION SOCIALE	438	81,3%	101	18,7%	0	0,0%	539	100,0%
HÉBERGEMENT ET RESTAURATION	313	65,1%	168	34,9%	0	0,0%	481	100,0%
ACTIVITÉS FINANCIÈRES ET D'ASSURANCE	233	82,3%	50	17,7%	0	0,0%	283	100,0%
ACTIVITÉS DE SERVICES ADMINISTRATIFS ET DE SOUTIEN	167	64,0%	92	35,2%	2	0,8%	261	100,0%
ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES	178	88,6%	23	11,4%	0	0,0%	201	100,0%
TRANSPORTS ET ENTREPOSAGE	101	51,0%	94	47,5%	3	1,5%	198	100,0%
AUTRES ACTIVITÉS DE SERVICES	87	64,9%	47	35,1%	0	0,0%	134	100,0%
INFORMATION ET COMMUNICATION	99	79,8%	25	20,2%	0	0,0%	124	100,0%
AGRICULTURE, SYLVICULTURE ET PÊCHE	104	84,6%	19	15,4%	0	0,0%	123	100,0%
ARTS, SPECTACLES ET ACTIVITÉS RÉCRÉATIVES	56	72,7%	20	26,0%	1	1,3%	77	100,0%
ENSEIGNEMENT	27	75,0%	9	25,0%	0	0,0%	36	100,0%
PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'EAU: ASSAINISSEMENT, GESTION DES DÉCHETS ET DÉPOLLUTION	10	38,5%	16	61,5%	0	0,0%	26	100,0%
INDUSTRIES EXTRACTIVES	8	32,0%	17	68,0%	0	0,0%	25	100,0%
PRODUCTION ET DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ, DE GAZ, DE VAPEUR ET D'AIR CONDITIONNÉ	1	50,0%	1	50,0%	0	0,0%	2	100,0%
Total	4 683	66,2%	2 355	33,3%	40	0,6%	7 078	

p = 0,0%; chi2 = 472,2; ddl = 34 (X)

Source : Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015, p.27

Sans reprendre l'ensemble des tableaux de l'étude quantitative, on peut en citer quelques passages significatifs qui concernent les TPE : « Les petits employeurs, comptant moins de 5 collaborateurs salariés, composent les deux-tiers des entreprises wallonnes potentiellement à remettre d'ici à 2020-2025 pour cause d'âge avancé des dirigeants »¹⁴²; « quasi une société sur cinq est un commerce de moins de 5 travailleurs »¹⁴³.

Ainsi qu'on le voit ci-dessous, les personnes se déclarant comme cédants potentiels auprès de la Sowaccess dirigent majoritairement des petites structures, comme le montre le premier tableau ci-dessous. Près de neuf sur dix occupent moins de 20 travailleurs, et parmi ces neuf, la moitié n'atteint pas les 5 travailleurs. Ceci globalement est conforme à la structure du tissu économique wallon.

¹⁴² Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015, p.27.

¹⁴³ Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015, p.27.

Tableau 11 : distribution des effectifs de l'entreprise selon la classe d'emplois

Effectif de l'entreprise		
Hors personne physique		
	Nb	% cit.
Moins de 5	441	44,1%
De 5 à 20	436	43,6%
20 et plus	122	12,2%
Total	999	100,0%

Source : Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015.

5.2.2. Convergences et divergences avec le volet transversal de la recherche

Un écosystème plus diversifié

Une de nos premières démarches, pour approfondir la recherche, a été de contacter quelques acteurs de l'intermédiation pour connaître la part de leurs activités relatives aux TPE. Les informations obtenues sont éloquentes, comme l'indique le tableau ci-dessous : les TPE constituent une cible très rare dans leur cœur de métier :

Tableau 12: nombre de dossiers TPE pour certains cabinets spécialisés en transmission d'entreprises

Partenaires agréés SOWACCESS contacté	Commentaires
Closing Namur	1 ou 2 dossiers par an concerne une TPE
Tanguy Della Faille Family Business Transmission Tournai	Un total de 10 à 12 dossiers sur l'année mais seulement 10 à 15% concernent des TPE
Copilot Liège	Un total d'une cinquantaine de dossier par an. Moins de 3 dossiers concernent des TPE
Assistance en cession d'entreprises SPRL (en abrégé A.C.E.) Bruxelles	Un total de 6 à 8 dossiers par an. Aucun concernant les TPE

Ces acteurs ciblent prioritairement des entreprises intermédiaires dont les volumes d'affaires sont proportionnels à la valeur ajoutée et aux coûts de l'intervention d'un conseil.

Nos entretiens avec l'UCM et la CCILB nous ont confirmé que, de leur côté, dans leur activité d'agent-relais transmission, les connexions avec les TPE étaient relativement rares, hormis pour des missions de sensibilisation. C'est cette difficulté qui a

notamment motivé la SOWACCESS à mettre en place une plateforme spécialement dédiée aux TPE.

Ceci implique d'identifier d'autres acteurs dans l'écosystème de la transmission des TPE. Les acteurs que nous avons pu identifier sont, de fait, plus diversifiés et ouvrent des portes vers des champs politiques différents : développement local, politiques de formation et d'emploi, ...

Les Agences de Développement Local, dans certaines communes, sont des interlocuteurs pertinents pour les petits entrepreneurs et peuvent jouer, *a minima*, un rôle de sensibilisation et de relais vers les outils régionaux. Elles peuvent aussi jouer un rôle de première information. Il en va de même, à cette échelle, des associations de commerçants et des services communaux en charge de l'économie locale (échevinat du commerce, par exemple).

Dans le secteur des TPE en particulier, les comptables, experts-comptables et conseillers fiscaux sont des acteurs-clés qui possèdent leurs structures fédératives : L'IEC (Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux) et l'IPCF (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés). Ces acteurs sont en première ligne pour informer et accompagner les TPE dans leur processus de transmission, de préférence, dans une dynamique partenariale avec d'autres acteurs, afin de donner plus de visibilité à l'opération, mais aussi aux questions qu'elle pose.

D'autres opérateurs sectoriels peuvent jouer un rôle : la fédération HORECA, à titre d'exemple, a mis sur pied, en partenariat avec la CCILB, un comptoir hôtelier qui peut proposer un accompagnement spécifique aux entreprises qui se posent des questions sur leur santé financière, leurs forces et faiblesses, leur potentiel de transmission.

Le FOREM et l'IFAPME sont également, dans leurs métiers de formation et d'insertion sur le marché de l'emploi, des acteurs pertinents qui peuvent relayer un message et des informations relatifs à la reprise d'entreprise comme alternative à la création. Le public cible visé est ici la classe des demandeurs d'emploi, des jeunes, des acteurs qui veulent redevenir actif après une mise en parenthèse de leur vie professionnelle.

Enfin, dans cette même logique, les Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi (SAACE) sont un autre type acteur qui a pu être identifié dans le cadre de nos travaux et qui peut s'avérer pertinent pour informer intelligemment des candidats entrepreneurs potentiellement intéressés par une reprise. Les SAACE proposent une aide spécialisée pour les demandeurs d'emploi qui souhaitent s'installer comme indépendant ou créer leur entreprise. Ils proposent notamment un accompagnement gratuit qui peut aller jusqu'à deux ans, la possibilité de tester un projet avant de se lancer définitivement sur le marché, voire un hébergement des activités qui sont créées par le candidat jusqu'à validation de la viabilité économique du projet. Si on perçoit le prisme dominant de la primocréation dans ces différentes missions, l'option de la transmission peut également faire partie des messages à relayer et des services à développer. Il y a une douzaine de SAACE agréés en Wallonie.

Ceci montre que le segment des TPE doit être appréhendé dans un système plus large, plus diversifié, plus émiétté aussi, car la modestie de l'échelle induit un réservoir plus large d'acteurs concernés tant au niveau de la reprise que de la transmission. Encore une fois, il faut bien constater, même si cela n'est pas vérifié, empiriquement, que ces acteurs, à quelques exceptions près, ne sont pas les mieux formés à la gestion des enjeux de la transmission.

Des problématiques plus aiguës

De fait, la transmission dans le segment des TPE présente des caractéristiques particulières que nous avons évoquées à travers des entretiens d'approfondissement avec l'UCM (rencontre du 7 octobre 2015) et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge (rencontre du 16 octobre 2015). Ces deux acteurs étaient agent-relais transmission agréé comme structure d'accompagnement à la Sowaccess, à travers une mesure soutenue par le Fonds européen de Développement Régional (FEDER) durant la période 2007-2013. Cette mesure FEDER disparaît dans la nouvelle période de programmation. Deux entretiens informels ont également été menés avec d'une part, un entrepreneur en fin de carrière et un notaire. Tous deux ont préféré garder l'anonymat.

Nous mettons ici en évidence les principaux constats formulés à travers ces entretiens, en indiquant les citations en italique et entre guillemets.

1. Une appréciation de l'intensité de la problématique reste difficile à réaliser.

L'intuition est que la problématique gagne en intensité dans le segment des TPE sans pouvoir cependant appuyer cette intuition par des chiffres. L'absence de transparence du marché est un constat partagé, y compris du point de vue du notaire qui a peu de prise sur le comportement de ses clients. A la CCILB, l'évolution récente (depuis 2009) montre une diminution du nombre de repreneurs qui était auparavant plus important que la proportion de cédants.

A l'UCM, une étude réalisée avec l'UNIZO, mais qui ne permet pas encore de comparaison dans la durée montre notamment un lien étroit entre vieillissement et succession d'une part – les éléments majeurs déclenchant une transmission sont la santé et l'âge –, une absence d'amélioration significative du degré de préparation des entrepreneurs d'autre part. Il y a un vieillissement constaté de la population des entrepreneurs, mais aussi une stabilité de leur nombre au cours des dernières années. *« Il y a par contre, peu d'augmentation de la taille des PME en Wallonie, ce qui montrer le faible impact de la transmission ».*

La CCILB observe que, selon les secteurs d'activité, la situation peut être différente. Dans le secteur hôtelier, les cédants semblent relativement jeunes (50-52 ans) et témoignent une fatigue et une volonté de tourner la page, avec la difficulté qu'ils vivent souvent sur place, ce qui ajoute d'autres contraintes. Il assiste la disparition de 4 à 5 structures par an dans ce secteur où la concentration fait son œuvre : *« 10% des hôtels génèrent 90% de cash-flow ».* D'autres secteurs, comme le commerce de gros ou la construction sont moins concernés : les entrepreneurs sont moins pressés de vendre car la structure commerciale est bien en place et qu'on peut attendre de l'âge de la retraite.

Le secteur des TPE semble par ailleurs plus particulièrement marqué par le modèle familial, même si celui-ci évolue. La construction, le bois, l'agriculture sont des secteurs historiques au sein desquels la succession était assurée par les enfants. *« La tendance change : ce ne sont plus les enfants, mais des concurrents ».* L'érosion du modèle familial semble ici confirmé, notamment quand on observe que les enfants suivent une autre voie (notamment celle du Grand-Duché en ce qui concerne la Province de Luxembourg).

2. Une tension croissante sur le métier et le statut d'entrepreneur

Les interlocuteurs rencontrés confirment ce que la variable *burn out* des entrepreneurs mettait en évidence : une forme d'usure face à la fonction qu'ils occupent. A l'UCM, on constate que « certaines personnes continuent alors que ce n'est plus rentable », une situation observée en province de Luxembourg également, et confirmée aussi par un notaire qui conseille régulièrement le recours au CeD (Centre pour entreprises en difficulté) avant de prendre une décision irréversible. Un certain nombre d'entrepreneurs semblent usés physiquement et psychologiquement, souvent dans des secteurs très tendus comme le commerce de détail.

A la CCILB, plus que le *burn out*, qui est multifactoriel, ce sont « *des problèmes de santé précoce qui posent de vrais problèmes dans le cas de petites structures reposant sur le patron. L'absence de délégation est à la fois une cause du problème et une variable importante en termes de conséquences* ». D'un œil extérieur, nos interlocuteurs observent que les stratégies en place sont des stratégies de management de crise qui sont souvent peu conscientes. Quand ils en formulent l'hypothèse, ils récoltent souvent l'étonnement de leur interlocuteur.

Il y aurait donc une insatisfaction croissante par rapport au statut de chef d'entreprise et des charges qui y sont liées. Elle atténuerait donc aussi le filon de la succession familiale : « *par rapport à il y a 10 ou 20 ans, les responsables de certaines TPE décourageant plutôt qu'ils n'encouragent la reprise de l'entreprise.* »

Notre interlocuteur en fin de carrière met en évidence les lourdeurs administratives croissantes auxquelles il doit faire face, un contexte de crise multipliant les cas de paiement tardif et donc une pression croissante sur la trésorerie. Il est heureux de voir que ses enfants ont choisi des voies alternatives et s'interroge sur l'intérêt à remettre plutôt qu'à liquider, même s'il est dans un secteur très concurrentiel. Il n'a par ailleurs pas assuré un renouvellement de son équipe de collaborateurs, ce qui fait que l'âge moyen de sa structure est proche du sien. Dans un secteur d'activité « physique », cela accentue le sentiment de lassitude.

3. « Small Is difficult ! »

Interrogés sur les difficultés plus particulières auxquelles sont confrontées les TPE dans leur processus de transmission, certains aspects particuliers démontrent qu'une taille modeste et une gouvernance « simple » sont des obstacles pour travailler professionnellement :

- l'absence de clarté dans les comptes et une information précise sur les actifs ne permettent pas toujours d'assurer la valorisation de l'entreprise : les données ne sont pas actuelles, le fonds de commerce n'existe pas sous une forme transmissible et rend l'opération de *due diligence*¹⁴⁴ difficile. « *Les comptabilités étant simplifiées, cela a un impact sur les données disponibles* » ;

- comme cela a déjà été mis en évidence, une plus grande concentration de l'information et des pouvoirs au niveau d'une seule personne est un handicap certain. Avec le départ du capitaine, l'essentiel du savoir et du savoir-faire se retire. Ceci peut aussi poser des problèmes après la reprise : « *les enfants ont repris avec l'aval des parents mais sans préparer les enfants à la fonction dirigeante : les anciens continuent à occuper le rôle de direction. Nous avons beaucoup d'exemple où le capitaine n'arrive pas à faire son deuil* » ;

¹⁴⁴ La *due diligence* ou *diligence raisonnable* est un ensemble des vérifications qu'un acquéreur ou investisseur potentiel réalise avant une transaction, afin de se faire une idée précise de la situation d'une entreprise.

- dans beaucoup de TPE, les intangibles sont importants : clientèle, qualité de service, relation avec le client font partie de ces intangibles et sont donc plus fragiles s'ils sont concentrés sur une ou deux personnes. C'est le cas pour les secteurs du commerce, des services au sens large, de la construction, des *utilities* ;

- les valeurs des TPE sont plus faibles, ce qui impacte le coût d'opportunité d'une transmission qui a des coûts fixes liés à l'intervention des avocats, du notaire, du comptable. Les solutions pour faire baisser le coût d'opportunité de la transmission ne sont pas nombreuses ;

- certains marchés sont très volatiles, singulièrement le petit commerce, le petit HORECA (restaurants, cafés, brasseries, snacks, friteries), les services aux personnes qui requièrent peu d'investissements et agissent comme des aimants pour les entrepreneurs en recherche de projets apparemment faciles, mais en réalité très difficiles car fortement concurrentiels et où la seule valorisation concerne la taille de la clientèle, laquelle se consolide après un certain nombre d'années. Les petites structures expriment la crainte de se faire « piquer » leur *core-business* par les concurrents. On assiste donc malgré tout à une « Association reprise / concurrence ». *« Dans pas mal de secteurs, la piste est de chercher des partenaires dans le même domaine et grandir ensemble, par exemple pour faire face aux marchés publics dans les travaux publics »* ;

- les TPE connaissent des difficultés pour composer avec la multiplication des normes et avec la charge administrative perçue comme croissante, comme nous l'a confirmé notre interlocuteur pour son entreprise de construction. Pour la CCILB, *« il faut être soit tout petit, soit tout gros et donc, si l'on veut transmettre, se rapprocher d'un gros pour pouvoir respecter les normes. Il devient difficile de rester petit dans un marché plus exigeant »*.

- enfin, on assiste à des changements relativement structurels comme une diminution du commerce de détail, une concentration des enseignes dans des espaces de *retail* (le phénomène Poincaré par exemple, ou l'intégration des hôtels dans de grandes chaînes labélisées), mais aussi à une augmentation des professions libérales et à une multiplication des statuts d'indépendants dans la catégorie assez large « services » (les experts), qui s'expliquent par une tertiarisation croissante de l'économie.

Il ressort de l'ensemble de ces perceptions qu'il serait plus facile de transmettre des entreprises plus structurées, une vision partagée par les membres du Comité stratégique.

4. Des secteurs inégalement impactés

Les réponses obtenues à la question des secteurs principalement concernés sont, comme on pouvait s'y attendre, diverses. On sait que les TPE se retrouvent principalement concernés dans les secteurs du commerce, de la construction, de l'action sociale, de certaines professions techniques (architecte, ingénieur, ...), voire de l'HORECA.

Certaines de ces professions nécessitent un coût d'investissement très élevé lié à la reprise d'un registre, d'une clientèle ou d'une licence, comme c'est le cas pour les pharmacies ou les études de notaire.

D'autres professions libérales se caractérisent par un volume de la cessation d'activités plus important, car il y a beaucoup de capitaux immatériels tels que les compétences liées à la personne. *« On y voit moins ce qu'on a à transmettre ou ce qu'on a qui est perçu comme intransmissible. Les autorités publiques doivent travailler sur ce sujet-là pour que le "cessant potentiel" se voie comme un cédant potentiel »*. A contrario, pour certains de ces secteurs où la valeur ajoutée est surtout intellectuelle, on observe quelques cas où les pistes de reprises principales sont développées à l'interne : *« par exemple engager un ingénieur qu'on forme et qui peut reprendre l'étude. Tous les bureaux d'étude techniques fonctionnent comme ça »*.

Dans le commerce de détail, on a déjà évoqué le phénomène de concentration qui voit le nombre d'indépendants diminuer sans que l'emploi ne diminue pour autant. Un phénomène similaire caractérise actuellement le secteur de la construction. Dans le secteur de plus en plus congru des scieries, les acteurs ont soit disparu, soit ont été absorbés par des plus gros structures. Un autre secteur très difficile et déjà mentionné est celui de la restauration et des cafés ou brasserie : *« le marché fait son tri. Les banques sont très frileuses en raison de l'opacité du secteur, du poids du noir, de l'incertitude liée à la caisse enregistreuse, etc. »*.

La question d'éventuels contrastes sous-régionaux a également été évoquée, générant peu de discrimination dans les réponses. Pour la Province de Luxembourg, le voisinage du Grand-duché permet l'intéressement d'une classe d'investisseurs financiers qui cherchent des bons placements avec un management à assumer ou à encadrer de loin, mais leur cible n'est pas la TPE. D'autres acteurs, dans le domaine industriel au sens large cherchent des activités de niche avec une valeur ajoutée particulière (ex. maîtrise d'une technique particulière en construction). Dans certains métiers relativement simples, comme la maçonnerie, c'est davantage au plan européen que la concurrence se joue. Après les pays de l'Est, une concurrence espagnole et portugaise a pu être observée dans le secteur de la construction, parfois en important des éléments de la culture coopérative à l'œuvre dans ces pays : *« on a vu des offres groupées d'entrepreneurs espagnols pour reprendre une activité du territoire »*.

5. Des réponses insuffisantes, des pistes d'action

Questionnés sur les réponses actuellement développées pour rencontrer les enjeux de la transmission, nos interlocuteurs ont partagé un constat d'insuffisance. Celui-ci était en outre exacerbé par la non reconduction, par le FEDER, de l'action d'Agent relais-transmission, dont le devenir est, dès lors, incertain. L'articulation entre les outils régionaux et les relais à organiser au niveau infrarégional est donc en questionnement. Ceci mérite un commentaire important : l'action du FEDER induisait des choix sectoriels dont étaient exclus les secteurs du commerce et de l'HORECA, secteurs également exclus de mécanismes comme les primes à l'investissement. Ces choix sont d'ordre politique et stratégique et renvoient à l'enjeu susmentionné dans le chapitre 4 de la cohérence du discours à tous les étages de la communication politique.

Le sentiment est également que les messages relatifs à la transmission sont trop peu répercutés – à l'instar de ce qui a été écrit par le Gouvernement wallon dans le Plan Marshall 4.0 ou dans le *Single Business Act* wallon. Les acteurs interrogés plaignent pour davantage d'information, davantage de sensibilisation, davantage de formation des conseillers également.

De fait, il nous a été donné de constater qu'il n'y avait pas de service spécifiquement dédié à la transmission dans les entités provinciales de l'UCM et que la CCILB est

la seule des chambres de commerce à avoir investi dans la mission d'agent-relais. La transmission est un des métiers que les agents doivent maîtriser, mais qui appelle peut-être des actions conjointes avec les comptes et les experts-comptables afin de proposer une approche plus systémique. Des acteurs comme l'UCM ou la CCILB pourraient élargir leur activité de conseil de première ligne : il existe des activités de café-conseil organisées en partenariat avec les comptables qui pourraient être élargies.

D'autres pistes pour renforcer la boîte à outils ont été évoquées : des chèques-formation dédiés à la transmission - la question semble poser un problème d'interprétation au niveau du FOREM - ou encore un élargissement des aides à la consultance de la Région et de la SOWACCESS pour couvrir un champ de questionnement plus large en lien avec la transmission dans une phase d'amorçage du dossier avec le candidat cédant.

La nécessité d'une meilleure collecte d'indicateurs a également été mentionnée. En croisant les données d'âge des responsables d'entreprise avec certaines données clés du bilan, il doit être possible, selon un acteur, d'identifier des entreprises candidates à une information avancée sur la transmission et sur les questions qu'elle pose dans leur cas précis. Un système d'*early warning*, qui pourrait être appuyé par un diagnostic proactif, permettrait d'aborder la question de la transmission de manière indirecte, mais sur des bases concrètes : *« un instrument intéressant serait d'avoir des données fiables par rapport aux sociétés à transmettre. Les opérateurs n'ont pas d'accès à des informations fiables par rapport au cœur de cible. Avoir des données plus précises, par exemple de la SOWACCESS, permettrait une démarche plus proactive. Cela peut se faire via un outil commun à mettre en place »*. Ceci permettrait à ces acteurs d'aller un ou deux pas plus loin dans le travail avec l'entreprise identifiée : proposer un accompagnement où on explique le processus de valorisation de l'entreprise avant une orientation vers « Affaires à Suivre » ou un professionnel de la transmission. Cette piste assume le fait que l'action d'agent-relais transmission n'allait pas assez loin et ne permettait pas d'accrocher des entreprises candidates à la cession autrement que par une première information.

Le rapport précité de l'UCM formule également quelques recommandations plus étayées qui couvrent partiellement ce qui est commenté ici. Nous y reviendrons dans la partie conclusive de cette section consacrée aux TPE. L'UCM insiste particulièrement sur l'économie générale du système : en facilitant la transmission, on s'économise beaucoup de procédures à la marge et on réalise un certain nombre d'économies d'échelle : *« il faut mettre en avant que la continuité coûte socialement moins cher à la société, économiquement aussi car il n'a pas perte mais transmission du know how. L'intérêt pour le cédant est bien d'obtenir la meilleure plus-value possible pour valoriser son travail, pas une liquidation un peu négative. Un marché fluide de la transmission permet aussi de soutenir l'activité économique, y compris pour les TPE. Il y a un petit côté Sisyphes à encourager l'entrepreneuriat et la création d'activités en délaissant d'un autre côté la transmission »*.

Affaires à suivre : premiers éléments d'analyse

On a déjà évoqué dans le cadre de ce rapport la mise en place de la plateforme « Affaires à suivre » spécifiquement destinée à rencontrer les problèmes de transmission des petites structures. L'outil, mis en place en décembre 2014, a fait l'objet d'un état des lieux statistique qui met aussi en évidence quelques retours d'usagers. C'est un document à usage interne à la Sowaccess dont nous ne dévoilons

pas les données ici. Il permet cependant de confirmer quelques éléments mis en évidence dans ce volet :

1. L'outil s'adresse à un segment de niche intéressant. Les données de fréquentation du site le confirment. A notre connaissance, les « annonces » liées à la cession-transmission se communiquaient précédemment à travers les revues institutionnelles de structures comme l'UCM ou par la Plateforme du Moniteur belge du Fonds de Commerce et d'Entreprise dont le contenu et le fonctionnement semblent assez austères¹⁴⁵. On trouve par exemple sur ce site et de manière tout à fait explicité des « coquilles vides » qui sont souvent valorisées en-dessous de 10.000 euros et visent probablement à simplement transmettre un n° de TVA sans devoir payer l'intégralité des frais de constitution d'une S.P.R.L., comme le montre l'extrait suivant.

Tableau 13 : exemple d'informations trouvées sur un site de cession-transmission

Type de structure	Montant demandé	Informations données sur l'entreprise
Coquille vide à Bruxelles	8.000 €	Créée en XXX, spécialisation dans la réalisation des spectacles et services audiovisuels.
Coquille vide à Bruxelles	5.000 €	Société créée en XXXX. Saine et sans dette [...] Objet social vaste
Coquille vide à Bruxelles	3.000 €	SPRL créée en 2009 n'ayant jamais eu d'activités.

Extrait du site : www.lemoniteur.be

L'enjeu de la transparence du marché semble bien réel. On peut penser que la plateforme mise en place par la SOWACCESS induit une culture plus ouverte et plus transparente qui fidélise certains utilisateurs.

2. L'existence d'acteurs intéressés par la reprise est confirmée. La proportion de repreneurs enregistrés est plus importante que celle des cédants, ce que l'on pouvait aussi constater à partir des données de la SOWACCESS. Il y aurait donc une classe d'investisseurs en transmission captive dont les contours devraient sans doute être mieux affinés afin de détecter les logiques d'opportunisme et celles qui sont potentiellement plus structurants. On peut pointer que ces repreneurs sont assez nombreux dans une catégorie assez large intitulée « services », les secteurs du commerce (de détail et de gros), de la construction et de l'industrie suivant en termes d'importance. La classe d'âge la plus représentée est celle des moins de 40 ans, suivie de la classe des 40-49 ans et de celle des plus de 50 ans. Ici aussi, une analyse plus fine est sans doute nécessaire.
3. Les annonceurs émargent par contre davantage à des classes dont nous avons déjà pointé l'importance pour le segment des T(TPE) : commerce de détail, HORECA et, dans une moindre mesure, services et construction. Il y a donc un *mismatch* possible entre la population enregistrée des repreneurs et celles des annonceurs. Les chiffres d'affaire traduisent par contre une pyramide plus classique, deux-tiers des annonceurs déclarant un chiffre d'affaires compris entre 0 et 300.000 euros. Les affaires plus importantes en termes de chiffres ne sont pour autant pas absentes.
4. Les premiers mois de fonctionnement du site sont évalués de manière encourageante sur un plan plus qualitatif par les utilisateurs. Des efforts de

¹⁴⁵ <http://www.lemoniteur.be/>.

promotion restent sans doute nécessaires pour en induire une utilisation plus large et plus fine.

5.2.3. Mise en perspective du segment des TPE avec les scénarios transversaux relatifs à la transmission d'entreprises

Sans surprise, c'est le scénario des « laissés pour compte qui, actuellement, présente le plus de zones de convergence avec les éléments de constats mis en évidence dans ce chapitre.

Les enjeux 7 et 8 mis en évidence dans le volet transversal confirment toute leur acuité. Les enjeux relatifs à la préparation de la transmission se révèlent également pertinent pour le segment des TPE.

Malgré la diversité des situations évoquées, on peut penser qu'un système à deux vitesses anime ce segment :

- d'un côté, des TPE qui fonctionnent dans une double logique complémentaire de spécialisation et de rentabilité (ou de protection assurée par l'accès à la profession). Pour ces entreprises, la transmission s'opérera soit par croissance ou absorption dans une structure plus grande, soit par succession assurée à l'interne, que ce soit dans une optique familiale – auquel cas le scénario de la nouvelle génération de repreneurs familiaux pourra s'appliquer partiellement ; ou par la désignation d'un successeur parmi les collaborateurs existants. Ces cas de figure semblent être les plus probables dans les situations entrepreneuriales à valeur ajoutée démontrée, ce qui permet un accès au capital plus aisé ;
- de l'autre côté, et il est probable que cela concerne une part relativement plus importante d'entreprises, les TPE qui survivent difficilement dans un environnement très concurrentiel et dont les perspectives financières et le management à la fois concentré ainsi qu'une valeur ajoutée essentiellement basée sur des critères intangibles et difficilement valorisable réduisent le potentiel de transmission, voire incitent l'entrepreneur à ne même pas considérer l'hypothèse d'une transmission. Pour ces entreprises le risque de disparition est réel une fois les échéances atteintes, que ce soit en termes d'âge ou de maturité du projet. Ces petits acteurs ont souvent limité leur croissance et ont investi dans des actifs immobilisés qui deviennent trop importants dans la phase de valorisation et deviennent pénalisants : dans une opération de transmission classique, le repreneur est amené à apporter un investissement en fonds propres de 15 à 25%, le solde étant couvert par différentes sources de financement et une trésorerie permettant d'anticiper les dépenses pendant une période de 5 à 7 ans. Ses des actifs immobilisés interviennent dans cette équation, ils alourdissent la valorisation et retardent les échéances. Il existe évidemment des nuances sectorielles, comme nous le verrons pour le secteur de l'agriculture.

Cette analyse nous amène à identifier deux enjeux transversaux complémentaires à ceux que le volet transversal a mis en évidence

- un enjeu de détection et d'anticipation : [comment assurer, aux échelons régional et local, un système permettant de prévenir et d'accompagner le plus tôt possible les entreprises qui seront confrontées à un processus de transmission ? \(Enjeu 16\)](#) C'est notamment la question de l'*early warning system* ou système de prévention des crises qui pourrait être envisagé en mutualisant une série de ressources

- un enjeu d'amorce et d'accompagnement des plus petites structures qui cadre assez bien avec le scénario des laissés pour compte : [quels outils penser ou adapter pour permettre aux TPE d'avoir accès à un accompagnement adapté à leurs besoins et abordable ? \(Enjeu 17\)](#)

Dans ce dernier cas, il s'agit bien, du point de vue du pouvoir régional, de mettre en balance le coût d'opportunité des frais d'accompagnement liés à la transmission des TPE d'une part ; les économies d'échelle pour l'économie régionale d'autre part : il est plus efficient de favoriser la transmission que d'assumer les coûts sociétaux de fermetures et de créations successives, en intégrant dans cette réflexion les facteurs de charge liés à l'emploi. En élargissant cette réflexion, on peut penser que les pouvoirs publics auraient également intérêt à travailler en profondeur, via la préparation à la transmission, les modes de managements parfois vieillissant que l'on rencontre dans le segment des TPE pour également ambitionner une plus grande pérennité des activités.

5.2.4. Conclusions et recommandations spécifiques au segment des TPE

En termes de conclusions, on peut confirmer le caractère sensible, peu transparent et sans doute peu dynamique de la transmission des entreprises dans le segment des TPE. Par « peu dynamique » nous entendons que les transmissions sont une formule moins pratiquée que la liquidation – au regard notamment du nombre de faillites dans les secteurs concernés – ou que la création ex nihilo. Il y a donc un coût sociétal important à laisser cette situation durer.

Ce focus montre aussi que la problématique de la transmission dans les TPE est particulièrement complexe, le responsable de TPE, dans une approche traditionnelle, cumulant plusieurs handicaps qui, ensemble, font qu'il échappe au radar de plusieurs intervenants : les acteurs intermédiaires, mais aussi les pouvoirs publics, qui excluent d'ailleurs certains secteurs particulièrement concernés de leurs dispositifs d'intervention. Dans le rapport d'évaluation européen de 2013, déjà cité plusieurs fois dans ce rapport, les références en microentreprises sont rares et souvent connotées négativement pour des questions de mauvais accès à l'information, d'absence de dispositif à leur égard, d'accès difficile au financement, la recommandation principale étant que les autorités nationales « *should encourage the development of on-line provision for both micro enterprises and larger more complex SMEs* »¹⁴⁶.

On peut donc déjà souligner que l'outil mis en place par la SOWACCESS, de même que d'autres dispositifs existants répondent partiellement à cette recommandation.

Quelles autres recommandations formuler pour mieux appréhender la transmission dans le segment des TPE ?

Nous en avons identifié 7, notamment inspirées par le rapport de l'UCM, mais aussi d'autres éléments d'analyse. Ces recommandations s'inscrivent dans un contexte que l'on peut qualifier de déficitaire quant à un fonctionnement optimal du marché (*market failure*) et qui justifie des interventions publiques très interventionnistes. Prospectivement, elles visent à anticiper ou à prévenir une situation où beaucoup de TPE se trouveraient dans une situation d'extinction, « le marché faisant son tri » comme on l'entend parfois. Ce tri du marché a un coût sociétal que nous avons déjà évoqué et qui pourrait être atténué par la mise en œuvre des recommandations suivantes :

¹⁴⁶ Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers, Final report, Center For Strategy and Evaluation Services, December 2013, p.112.

1. Les organismes consultés insistent sur les messages et les incitants en termes de préparation. Le rapport de l'UCM plaide pour la mise en place d'un « incitant fiscal pour les chefs de TPE qui ont cédé leur entreprise entre 60 et 70 ans en recourant à des organismes labellisés et en assurant un suivi du repreneur après la cession et ce à une fréquence raisonnable. »¹⁴⁷ Ceci permettrait de rémunérer, en quelque sorte, le travail que le chef d'entreprise doit effectuer pour se préparer. L'UCM parle d'un crédit d'impôt de minimum 2.500€.

Ce type d'incitant pourrait se compléter de mesures de découragement à la liquidation qui ne seraient sans doute pas populaires mais pourraient être organisées de manière à ne l'utiliser qu'en dernier ressort après une ou deux démarches éclairées

A cette proposition qui vise à récompenser *ex post* le chef d'entreprise, nous pensons qu'il est également nécessaire de poursuivre les efforts de sensibilisation, mais aussi de détection des entreprises potentiellement candidates à la transmission. Une forme de système d'avertissement devrait pouvoir être construit en croisant des données d'âge de l'entrepreneur et celles de la banque-carrefour des entreprises ou de la Centrale des bilans, qui pourrait justifier une forme de sondage annuel auprès des acteurs concernés avec un questionnement simple visant à prévenir des situation de transmission imminentes et à bien les encadrer.

2. L'accompagnement doit pouvoir être accessible aux TPE. Avec la fin annoncée de l'action des agents-relais transmission, il pourrait être possible de repenser un accompagnement appuyé de 4 à 8 jours, moyennant un système d'aide spécifique aux TPE, gratuit ou éventuellement récupéré sur la valeur de revente en cas de succès de l'opération, afin d'atténuer le coût social de la mesure, ou défalqué du bonus de liquidation si l'opération échoue. C'est une autre manière de sanctionner « légèrement » la liquidation, dont les vertus seraient à la fois pédagogiques – balayer certaines idées reçues, porter un discours réaliste vers le cédant potentiel – et économiques. Un système de bourse est également possible. Dans le cadre de cet accompagnement, une première esquisse de valorisation de l'entreprise pourrait intervenir en fonction de la complexité du dossier.

3. Evoluer vers un système plus contraignant, c'est aussi un incitant à la professionnalisation des structures et acteurs de l'accompagnement. Cet enjeu était déjà apparu dans d'autres volets de ce rapport et se révèle crucial dans le segment des TPE. Leurs moyens étant limités et leur fragilité assez grande, il n'y a pas de place pour l'improvisation. Une labélisation ou un agrément spécifique des consultants actifs dans la transmission de TPE pourrait permettre un pas supplémentaire vers la professionnalisation, d'autant que le système d'acteurs est plus large et l'ancrage de certains acteurs parfois assez éloigné des enjeux de la transmission. Il faut donc renforcer la professionnalisation de ces acteurs et les faire travailler en synergie, davantage qu'en silos hermétiques.

4. Une autre recommandation porterait sur la dynamique de rencontre entre cédants et repreneurs, mais c'est précisément l'objectif de la plateforme « Affaires à suivre » actuellement en phase de lancement et dont un des objectifs devrait être de contribuer à une meilleure balance entre les liquidations / créations d'une part, les reprises, de l'autre. A l'extrême, le passage par ce type de plateforme devrait être une étape préalable à toute forme de cessation d'activités moyennant certains critères portant sur le caractère transmissible de l'entreprise.

¹⁴⁷ UCM National, Transmettre, le défi de la continuité ! – Enquête sur la transmission d'entreprises auprès des décideurs francophones, Octobre 2013 et Mars 2014 (mise à jour), p.35.

5. Les acteurs rencontrés placent également l'accès au financement comme une recommandation importante, pour pallier notamment à une plus grande frilosité des banques face à des projets de reprise d'entreprise. Cette question complexe passe elle aussi, selon nous, par un travail d'accompagnement, en amont, estimant le caractère plus ou moins robuste du projet de reprise envisagé et par une mise en évidence des conditions de réussite et des garanties possibles que le public pourrait proposer dans une relation triangulaire avec le partenaire financier.

6. Enfin, l'enjeu de la post-reprise, c'est-à-dire la gestion par le repreneur de la phase qui suit le rachat ou la transmission doit être mieux encadré : ce moment constitue une période de transition délicate tant sur un plan managérial qu'interpersonnel ou psychologique. Pour ces situations, l'UCM recommande une « Extension des aides publiques existantes pour que les cédants puissent bénéficier de l'aide de conseillers professionnels à des prix démocratiques (intervention publique à hauteur de 75% par exemple pour un montant total de 15.000€ maximum) aux différentes étapes du processus de transmission »¹⁴⁸. Ceci rejoint d'autres recommandations déjà formulées ci-avant.

7. L'UCM plaide aussi pour une série de mesures d'allègement financier durant la phase de transition :

- simplification de la procédure permettant d'éviter la solidarité du repreneur vis-à-vis des dettes du cédant ou de supprimer cette solidarité : « Actuellement plusieurs formulaires doivent être demandés à différentes administrations et ensuite une copie conforme de la convention de cession doit leur être envoyée »¹⁴⁹. Le repreneur est peu couvert et potentiellement rebuté par les dettes éventuelles de la structure qu'il reprend. On a vu l'incertitude que cela pouvait générer en matière de législation « sols » ;
- réduction des charges sociales temporaire et dégressive pourrait aussi être envisagée pendant les trois premières années de cette période transitoire, afin d'assurer une transition en douceur, l'objectif étant d'atténuer le choc lié à la transition qui peut se traduire par une perte financière temporaire mettant en danger l'entreprise transmise. De tels mécanismes existent pour la création d'entreprise, ils pourraient être élargis ;
- encouragement des repreneurs et cédants à effectuer l'opération de transmission de l'entreprise via un paiement différé du montant de la cession.

¹⁴⁸ Ibid., p.36.

¹⁴⁹ Ibidem.

5.3. Les entreprises agricoles

5.3.1. Intensité de la problématique

A. Population concernée et indicateurs utilisés

A l'instar d'autres secteurs, le secteur agricole mobilise quelques indicateurs qui lui sont spécifiques et que nous abordons dans cette première section.

La superficie agricole utilisée (SAU) au niveau belge est de 13.580 Km² et représente 0,8% de SAU dans l'Union européenne à 27. La Belgique compte, en 2012, un peu plus de 38.500 exploitations agricoles pour un total de 12 millions d'exploitation au niveau européen, soit 0,4%. La Wallonie représente un volume de 13.301 exploitations agricoles.¹⁵⁰

Selon la dernière enquête sur la structure des exploitations agricoles, datant de 2010, la taille moyenne des exploitations agricoles européennes s'élevait à 14,6 ha mais cela diffère fortement d'un pays à l'autre ainsi que d'une région à l'autre. La dimension moyenne d'une exploitation agricole en Wallonie est de 51,1 ha. Soit beaucoup plus que cette moyenne européenne. Au niveau belge, la moyenne est de 32,3 ha pour la Wallonie et, pour la Flandre, de 21,8 ha.

Toujours selon cette enquête, l'agriculture européenne engendrait 9,7 millions d'unités de travail, ce qui correspond à 5% de la population active de l'Union. En Belgique, en 2010, on dénombrait 63.700 unités de travail dans l'agriculture, équivalant à 1,4% de la population active belge. Ce chiffre serait de 58.337 unités en 2012. En ce qui concerne la Région wallonne, on dénombre 24.315 personnes travaillant dans le secteur agricole. Ce nombre atteint les 56.575 en Flandre.

Cet indicateur de la main-d'œuvre n'est cependant pas adéquat pour représenter le secteur agricole d'une région. Nous utiliserons donc l'indicateur de main-d'œuvre par unité de surface car il qualifie le niveau de mécanisation de l'agriculture d'une région ou son orientation de production.

Ainsi, dans l'Union européenne, on compte **6,2 unités de travail (UTA)** par 100 ha de superficie agricole utilisée. Encore une fois, cet indicateur peut être très variable d'une région à l'autre. En Wallonie, il n'est que de **2,4 UTA** pour 100 ha car les grandes cultures et l'élevage bovin sont fortement développés et nécessitent moins de main-d'œuvre à l'hectare. La Flandre, elle, compte **7 UTA** pour 100 ha car l'horticulture, notamment, y est fort développée et les pratiques agricoles sont plus intensives.

En ce qui concerne la situation économique agricole dans l'Union européenne, on constate également que les revenus réels par actif (en 2013) sont en baisse de 1,3%. Cette baisse du revenu agricole en termes réels par unité de travail est une conséquence de la diminution du revenu des facteurs agricoles de -2,1% et explique partiellement une importante baisse de la main d'œuvre : -20,9%.

La structure des revenus agricoles est évidemment fortement dépendante des fluctuations du marché, tant pour ce qui concerne l'approvisionnement (semences, intrants, nourriture) que pour l'écoulement et la distribution. La rentabilité d'une spéculation est souvent fonction des fluctuations du marché qui peuvent être fortes d'une année à l'autre. A titre d'exemple, « depuis 2014, le déséquilibre entre l'offre et la demande de produits laitiers industriels négociés sur le marché mondial s'accroît [en raison de] la forte hausse de la production des principaux pays producteurs, Union européenne en tête, mais également USA et en Inde notamment. Ces hausses de

¹⁵⁰ Chiffres-clés de l'agriculture 2013, DGSIE, Bruxelles, 2013, p.9.

production n'ont pas été accompagnées d'une augmentation de la demande mondiale. »¹⁵¹

Plus structurellement, ce sont des réformes importantes qui ont généré ces fortes fluctuations, depuis l'abandon progressif, par l'Union européenne, d'une politique de régulation des marchés, qui permettait un découplage entre la production et les aides aux agriculteurs : la plupart des aides directes précédemment perçues par les agriculteurs ont été remplacées par un paiement unique par exploitation, indépendant de la production, rendant cette dernière plus sensible aux fluctuations du marché. Les syndicats agricoles contestent encore ce dispositif, estimant que les agriculteurs doivent pouvoir vivre de leur production. Ce découplage est intervenu pour la plupart des pays entre 2005 et 2007. Il continue à produire des effets sur la santé économique des exploitations, dont l'actualité se fait l'écho régulier. A cette réforme se sont ajoutés des baisses de prix garantis, singulièrement dans le secteur des produits laitiers.

Cet exemple du secteur laitier est symptomatique d'une situation de forte dépendance des agriculteurs à un marché qui leur échappe de manière structurelle. D'une spéculation à l'autre, les cycles peuvent être plus ou moins favorables mais les indicateurs sont explicites ; baisse du nombre d'exploitations agricoles, chute de l'emploi, nécessité de grandir pour survivre. C'est ce que nous approfondissons dans la section suivante.

B. Sensibilité de la population concernée à la thématique de la transmission

Gouvernance et gestion de l'exploitation agricole

Le secteur agricole a perdu plus de deux tiers de ses exploitations agricoles depuis 1980. Le processus ne s'arrête pas, il semble se renforcer.¹⁵²

De manière générale, comme nous le montrerons ci-après, l'entreprise agricole traditionnelle en Wallonie emploie l'agriculteur et son épouse, souvent à temps partiel car elle exerce une autre activité qui ramène des revenus réguliers au sein du ménage. Cette exploitation bénéficie de soutiens familiaux souvent bénévoles ou peu payés (le père, le fils comme aidant ou comme ouvrier agricole). Le ménage fonde l'espoir qu'un des enfants reprenne l'exploitation. Cette situation quelque peu idéalisée est le modèle dominant, dans les discours, comme nous avons pu le vérifier lors d'une réunion avec des agriculteurs sur le plateau du Pays de Herve (voir infra) mais aussi dans les chiffres. En Wallonie, deux exploitants sur trois n'ont pas de conjoint qui travaille dans l'exploitation. Le travail d'agriculteur est relativement solitaire. La main-d'œuvre par exploitation représente moins de deux unités même si elle est en progression.

Le responsable juridique et économique de l'entreprise agricole est l'exploitant. Il peut être une personne physique ou une personne morale. Dans le cas d'une personne morale, il n'y a pas de main-d'œuvre familiale. En 2013, 9,8% des exploitants (1.261) sont des personnes morales. 1.231 sont des sociétés et 30 des institutions publiques

¹⁵¹ Fédération des Jeunes Agriculteurs (2015), « Crise du secteur laitier européen – Positions de la FJA en vue de la manifestation du 7 septembre 2015 », 1^{er} septembre 2015, p.1. Ce document précise en note de bas de page que « les augmentations progressives des quotas (de 0% de 2003 à 2015) puis ensuite la sortie des quotas devait « apporter de nouvelles opportunités de développement pour les agriculteurs pour répondre à une demande croissante sur de nouveaux marchés mondiaux [source de la citation non précisée, mais sans doute issue d'un texte européen relatif à la réforme de la PAC] On constate aujourd'hui, comme nous le craignons, que l'augmentation de la production européenne n'a pas été « absorbée » par l'exportation sur les marchés mondiaux. La surproduction actuelle au niveau européen participe à l'augmentation du ratio offre / demande sur le marché mondial et donc à la baisse des cours. Rappelons pourtant que la très grande majorité des produits laitiers sont consommés dans leurs zones de production. En 2013, sur 782 milliards de litres produits, seulement 69 milliards de litres, soit à peine 9% de la production collectée au niveau mondial s'est retrouvée sur les marchés mondiaux ».

¹⁵² Fédération des Jeunes Agriculteurs (2014), « L'installation des jeunes : un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture familiale en Wallonie – propositions de la FJA – Version provisoire préparée en vue des élections du 25 mai 2014, p.1.

ou semi-publiques. Le nombre d'exploitations en personne morale est en augmentation : 0,8% du total en 1984 et 2,6% du total en 1994. En 2013, 9,8% des exploitants (1.261) sont des personnes morales.

Le tableau qui suit montre l'évolution préoccupante des facteurs de productions de l'économie agricole, y compris la main-d'œuvre.

Tableau 14 : zoom sur les facteurs de production du secteur agricole et leur évolution

Facteurs de production - 2013*

	1990	2000	2010	2013
Nombre d'exploitations	29.083	20.720	14.502	12.832
Superficie agricole utile (ha)	752.743	756.725	740.885	713.606
Superficie moyenne par exploitation (ha)	26	37	51	56
Main d'œuvre (personnes)	46.076	32.614	24.315	22.849
Main d'œuvre (unités de travail)	31.000	21.800	17.800	16.700

Source : Direction générale de l'Agriculture (2015) L'agriculture wallonne en chiffres, Février 2015, données 2013.

En 2013, le nombre de personnes qui ont exercé une activité dans le secteur agricole et horticole wallon se chiffre à 22.849 personnes. Cela représente 31% de la main-d'œuvre nationale du secteur. On recense 70,2% d'hommes et 29,8% de femmes.

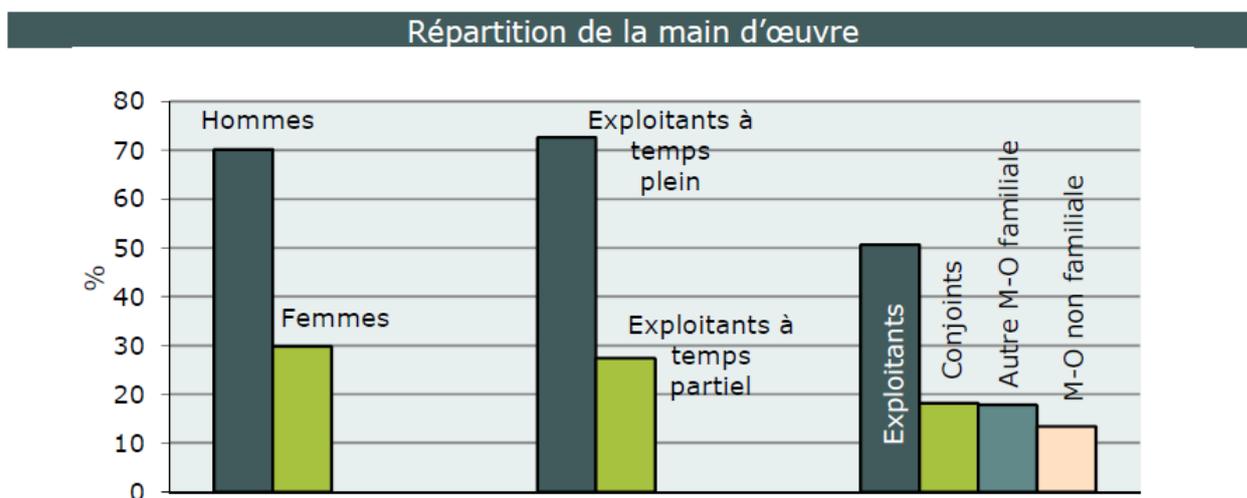
L'exploitant agricole représente 50,5% de la main-d'œuvre, dont 72,6% à temps plein, le conjoint, souvent l'épouse donc, représente 18,2% de la main-d'œuvre dont 32,8% à temps plein, les autres membres de la famille représentent 17,8% de la main-d'œuvre dont 35,6% à temps plein. Le schéma de la structure familiale qui emploie peu de main-d'œuvre extérieure est donc confirmé : 13,4% seulement de la main-d'œuvre ne provient pas du milieu familial¹⁵³.

En 1990, la Wallonie comptait 46.305 personnes travaillant dans le secteur agricole. Si l'on compare ces chiffres avec ceux des dernières années, cela représente **une chute de 50,7% du nombre de personnes exerçant une fonction dans une activité agricole ou horticole, soit une diminution de -3,2% l'an**. Cette situation peut être considéré comme alarmante.

Elle a pour conséquence directe une diminution du nombre d'exploitations et une augmentation de la surface agricole utile par unité, comme l'indique le deuxième schéma ci-dessous.

¹⁵³ Source = enquête agricole 2010 : http://statbel.fgov.be/fr/modules/publications/statistiques/economie/downloads/agriculture_-_enquete_agricole_de_2010.jsp

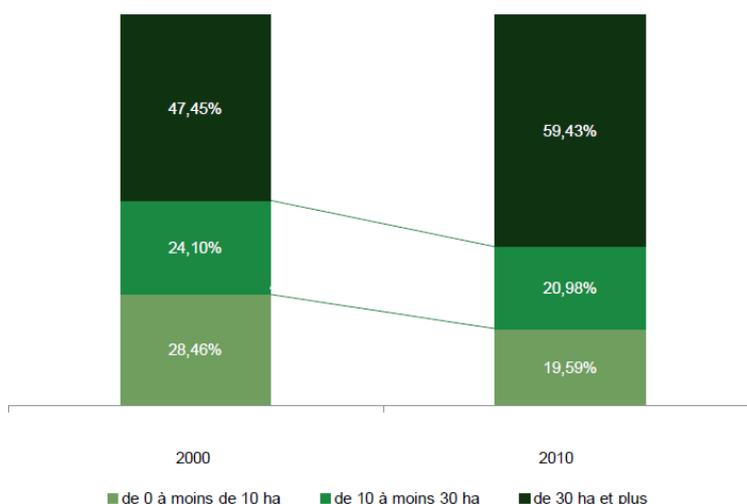
Graphique 9 : répartition de la main-d'œuvre dans le secteur agricole



Source : Direction générale de l'Agriculture (2015) L'agriculture wallonne en chiffres, Février 2015, données 2013.

Graphique 10 : évolution du nombre d'exploitations selon la superficie agricole utile en Wallonie

Evolution du nombre d'exploitations selon la superficie agricole utile (SAU) en Région Wallonne



Source : Direction générale de l'Agriculture (2015), Evolution de l'économie agricole 2013-2014

En termes de transmission, cette évolution n'est évidemment pas sans conséquence. D'une part, elle témoigne d'une lente érosion du modèle dit « familial » car les surfaces étant plus importantes, les exploitations perdent leur taille humaine et ouvrent la porte à des investissements plus « industriels », ce que traduisent à la fois l'évolution de l'emploi par exploitation dont nous parlons ci-dessus, mais aussi une proportion de plus en plus importante de main-d'œuvre non familiale qui passe de 3,9 % en 1980 à plus de 20 % en 2012, pour l'ensemble de la Belgique. Ceci illustre un phénomène global de concentration des moyens de production. Le terme « industriel » est entre guillemets car il peut prêter à confusion. La menace n'est pas, en Wallonie, de voir émerger des exploitations de taille très importante – 1.000 ha – à l'instar de ce que l'on peut parfois connaître aux Etats-Unis ou via certains projets médiatisés en France – la

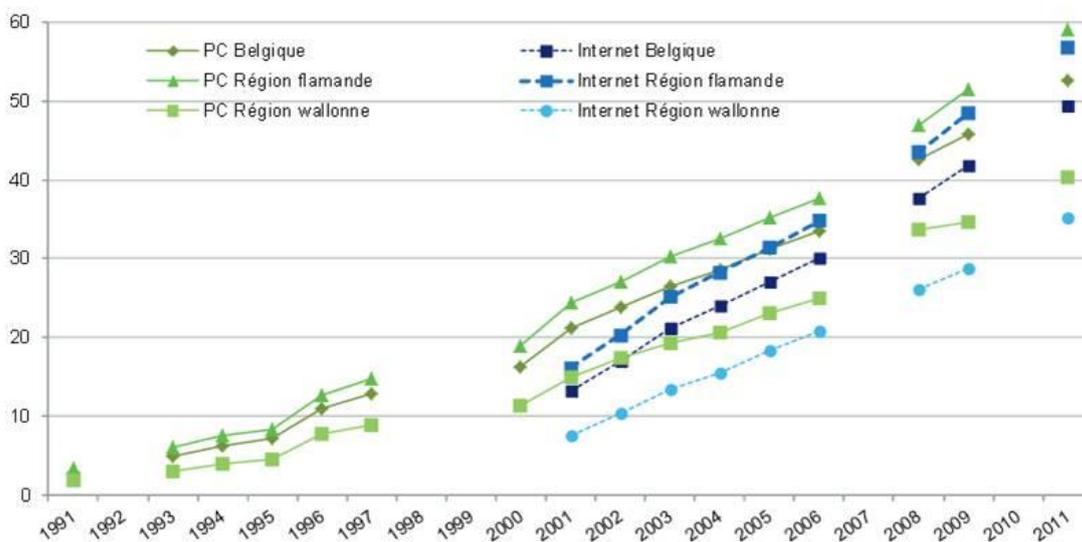
ferme des 1000 vaches –. Pour la Fédération wallonne de l'Agriculture (FWA), le fait que des exploitations doivent augmenter en taille pour rester compétitive et, potentiellement, engager un ou deux ouvriers, ne les disqualifie pas d'un schéma d'entreprise familial. Ces exploitations restent des exploitations modestes avec un nombre limité d'employés dans une structure familiale : « *ce n'est pas le schéma de l'agro-business* ».

D'autre part, elle accentue la valorisation du capital à amortir dans l'opération de transmission : même si le foncier n'est la plupart du temps, pas la propriété de l'agriculteur, certains moyens de production comme les machines agricoles le sont. Le nombre d'immatriculations de tracteurs et machines agricoles a augmenté de manière spectaculaire entre 1977 et 2012.

En ce qui concerne l'informatisation des exploitations agricoles, on observe, comme le montre le graphique ci-dessous, une professionnalisation du métier. Au début des années nonante, l'ordinateur fait son apparition dans le secteur pour les besoins de l'exploitation. Le pourcentage d'exploitations utilisant cette technologie est alors marginale (moins de 5%). Néanmoins, au fil du temps, l'utilisation de l'informatique et des connexions à internet pour les besoins de l'exploitation ne cesse de grandir. En 2011, le pourcentage d'exploitations munies d'un micro-ordinateur en Région wallonne dépassait les 40% alors qu'en Région flamande ce pourcentage frôlait les 60%. Les connexions à internet se sont, quant à elles, développées à partir de 2001 pour atteindre, en 2011, les 35% en Région wallonne et un peu plus de 55% en Région flamande.

Graphique 11 : évolution de l'utilisation d'un micro-ordinateur pour les besoins de l'exploitation et des connexions à internet (en % par rapport au nombre d'exploitations)

Evolution de l'utilisation d'un micro-ordinateur pour les besoins de l'exploitation et des connexions à internet (% par rapport au nombre d'exploitations)

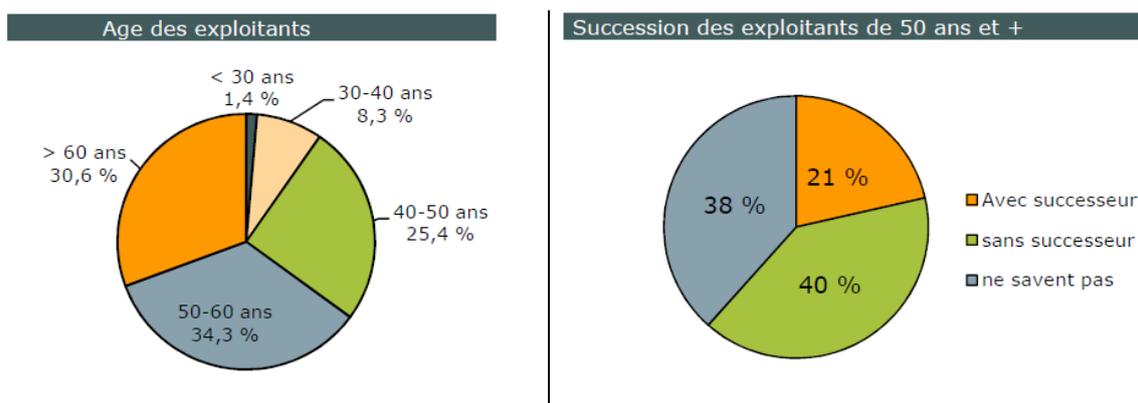


Source : Chiffres clés de l'agriculture en Belgique, 2013, Direction générale Statistique et information économique, SPF Economie.

La succession et la transmission

En Wallonie, on observe que les agriculteurs âgés de 50 ans ou plus représentent 65,2% des exploitants, comme l'indique le schéma ci-dessous.

Graphiques 12 et 13 : âge des exploitants agricoles et répartition des exploitants par rapport à la question de la succession.



Source : Rapport « Evolution de l'économie agricole et horticole de la Wallonie 2013-2014 », données 2013, www.agriculture.wallonie.be

D'une part, on observe un vieillissement de la population agricole : la proportion d'agriculteurs de plus de 50 ans atteignait 55% en 2010 ; et d'autre part un réel fossé générationnel dans le secteur agricole. **21% des exploitants âgés d'au moins 50 ans** déclarent avoir un **successeur** présumé. 38% des exploitants sont dans l'incertitude. Le secteur agricole fait donc mieux que l'ensemble des entrepreneurs sondés par l'UCM, dont 64,9% qui envisagent la cession de leur entreprise dans les 5 années à venir n'ont pas encore de repreneur en vue. Un des facteurs qui semble déterminer l'existence d'un successeur potentiel à l'exploitation est la taille de celle-ci. En effet, les agriculteurs wallons ayant une exploitation dont la superficie moyenne est de 74 ha ont un successeur présumé alors que les exploitants ayant une superficie de 36ha en moyenne n'ont pas de successeur présumé d'après le rapport 2013-2014 sur l'évolution de l'économie agricole et horticole en Wallonie D'après les témoignages récoltés, la situation est plus complexe en pratique :

- d'une part, effectivement, la taille des exploitations augmente : « les exploitations en place sont engagées dans une dynamique d'agrandissement qui entre directement en concurrence avec l'installation des jeunes agriculteurs car elle n'est pas créatrice d'emploi »¹⁵⁴. Le coût de la reprise augmente et décourage parfois la nouvelle génération, a fortiori quand les marchés renforcent l'incertitude liée au revenu ;

- d'autre part, le secteur connaît aussi une « course à l'agrandissement qui fait que, quand une exploitation s'arrête, plusieurs candidats se manifestent pour « *en reprendre les morceaux* » et agrandir leur propre exploitation.

En d'autres termes, l'agrandissement des exploitations ne rend pas forcément les fermes facilement transmissibles, sauf moyens d'investissements considérables au départ, tandis que d'autres éléments du système induisent à une disparition par absorption des unités fragiles – petites en taille – ou transmissibles. Il nous a été donné de pouvoir vérifier cette équation lors de notre rencontre avec les exploitants laitiers du Pays de Herve.

Pour ce qui est du remplacement des exploitations, lors des enquêtes agricoles, on note qu'entre 1990 et 2010 le taux de remplacement moyen (rapport entre le nombre de nouveaux exploitants et le nombre d'exploitants ayant quitté la profession) n'a

¹⁵⁴ Fédération des Jeunes Agriculteurs (2014), « L'installation des jeunes : un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture familiale en Wallonie – propositions de la FJA – Version provisoire préparée en vue des élections du 25 mai 2014, p.1.

jamais dépassé les 50% et se situe aux alentours des 30%. Prenons l'exemple de 2010 (36%) : 36 agriculteurs se sont installés en Wallonie pour 100 agriculteurs ayant quitté la profession.

Tableau 15 : Evolution du taux de remplacement des exploitations agricoles et horticoles en Wallonie (2000 - 2010)

	Nombre d'exploitations	Nombre de nouveaux déclarants (A)	Diminution du nombre d'exploitations (B)	(A)/(A+B)
2000	20.843	534	667	0,44
2001	19.779	464	1.064	0,30
2002	18.989	346	790	0,30
2003	18.342	318	647	0,33
2004	17.712	343	630	0,35
2005	17.109	314	603	0,34
2006	16.557	325	552	0,37
2007	16.008	366	549	0,40
2008	15.500	324	508	0,39
2009	14.966	199	534	0,27
2010	14.502	258	464	0,36

Source : DGSIE (INS) – Recensements et enquêtes agricoles

On notera une bonne pratique à retenir pour la consolidation de données en matière de transmission puisque, à partir de 50 ans, les agriculteurs sont invités, à l'occasion du recensement annuel¹⁵⁵, à informer les autorités du fait qu'ils ont oui ou non un successeur présumé pour leur exploitation, lors de l'enquête agricole. On verra plus loin que la situation en matière de collecte de données est toutefois perfectible.

5.2.2. Focus sur quelques spécificités du secteur

Le secteur de l'agriculture présente des spécificités qui interfèrent directement avec la problématique de la transmission : nous commenterons trois d'entre elles dans les pages qui suivent en soulignant d'emblée le caractère partiel de cette analyse : le secteur agricole mérite une analyse beaucoup plus approfondie que celle que nous proposons ci-dessous et pose d'autres questions très pertinentes en termes de prospective, singulièrement, celle de l'avenir de l'approvisionnement alimentaire de la Wallonie.

Nous détaillons ci-après la problématique foncière, la problématique du financement et la problématique de la maîtrise du marché.

A. L'accès au foncier – une problématique en tension

« 200.000 ha de terres pourraient changer de main dans les quinze prochaines années »¹⁵⁶

Cette dimension est évidemment intrinsèquement liée à la fonction agricole, du moins, en Wallonie où le lien au sol est une composante essentielle du modèle agricole pratiqué et promu par les autorités publiques¹⁵⁷. Ce choix de modèle nous différencie

¹⁵⁵ http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/collecte_donnees/enquetes/Recensement_agricole/

¹⁵⁶ Le Vif, 17/05/2013.

¹⁵⁷ Par contraste, certaines régions européennes voient se multiplier des pratiques d'agriculture hors-sol caractérisées par une intensivité très importante. C'est le cas de certaines filières horticoles ou d'élevage au nord du pays.

immédiatement du Nord du pays puisque la surface agricole utilisée (SAU) wallonne atteint, selon l'enquête DGSIE de 2013, 713.606 ha, soit 53% de la SAU nationale (1.338.566 ha), pour un nombre d'exploitations qui est deux fois moindre.

Cette SAU wallonne n'a cessé de décroître au fil du temps. Plusieurs facteurs expliquent cette diminution : le développement de l'économie (création de parcs industriels, ...), l'amélioration des conditions de vie (maisons individuelles, infrastructure de service public, ...) et la construction de voies de communication. Dans les régions éloignées des grands axes de communication, on a pu observer aussi une pression foncière de plus en plus importante (principalement due à la construction de logements) sur la superficie agricole utile¹⁵⁸.

La tendance lourde observable en Wallonie est à une diminution générale de la SAU : ce sont, entre 2001 et 2009, selon la carte de l'occupation du sol, 11.190 hectares qui ont été réaffectés à des activités non agricoles, essentiellement à proximité des principaux axes de communication et induites par une pression foncière plus élevée que la moyenne¹⁵⁹.

Comme on l'a déjà montré, cette évolution se double d'une diminution du nombre d'exploitations et d'une augmentation de la SUA par exploitation, effet mécanique de l'évolution, mais aussi parfois nécessite pour stabiliser une diminution de revenus.

Le diagnostic territorial réalisé par la CPDT en 2011¹⁶⁰ souligne, avec une carte, que « La majeure partie des communes wallonnes (70 %) présente des exploitations faiblement vulnérables du point de vue socio-économique (Carte 3). Ce sont des communes où l'agriculture est principalement céréalière, industrielle ou à dominance de prairies permanentes (régions sablo-limoneuse, limoneuse, Condroz, nord de l'Herbagère liégeoise et Ardenne). La vulnérabilité socio-économique est déterminée ici comme la mesure dans laquelle certaines composantes économiques et sociales de l'agriculture wallonne sont affectées :

- part des permanents sur la main-d'œuvre totale dans une exploitation ;
- part de la main d'œuvre familiale sur la main-d'œuvre totale dans une exploitation ;
- part des exploitants sans repreneur ou au repreneur inconnu après cessation de leur activité.
- part des exploitants âgés de moins de 45 ans, de 45 à 55 ans et de plus de 55 ans ;
- taille de l'exploitation en nombre d'unités de travail : moins d'un UTA et plus d'un UTA ;
- taille de l'exploitation en superficie agricole utile : moins de 20 hectares, de 20 à 30 hectares, de 30 à 50 hectares et de 50 hectares et plus ;
- superficie agricole utile moyenne par exploitation ;
- revenu du travail par unité de travail »¹⁶¹.

La réalité infrarégionale est contrastée : la province du Hainaut est la plus grande province agricole du Wallonie avec 28,8% de SAU. Le Brabant wallon est, quant à elle, la plus petite province avec 8,7% de SAU. Au plus le profil de la région est extensif, au plus elle est dite vulnérable. La CPDT toujours distingue deux grands groupes où le secteur agricole semble être le plus vulnérable : « les communes à dominance urbaine qui subissent une forte pression foncière et où une des causes de la disparition d'exploitations agricoles peut être l'artificialisation des terres agricoles ainsi que les communes à dominance plus forestière où l'agriculture est plutôt extensive et pauvre (régions agrobiologique de Fagne, de Famenne, du nord du Jurassique, du sud du Condroz, du sud de la Haute Ardenne et de la région Herbagère liégeoise) »¹⁶².

¹⁵⁸ CPDT (2011) *Diagnostic territorial de la Wallonie*, Namur, p.99

¹⁵⁹ Ibid., p.102

¹⁶⁰ CPDT (2011) *Diagnostic territorial de la Wallonie*, Namur

¹⁶¹ Ibid., pp.102-103.

¹⁶² Ibid., p.103.

Par ailleurs, avec la crise économique, une dynamique de spéculation foncière s'est amplifiée en ce qui concerne les terres agricoles, comme en témoigne ce titre du Vif-l'Express du 17 mai 2013 : « Pourquoi Albert Frère investit dans les terres agricoles ? ». On y apprend que la terre agricole devient un investissement rentable, structuré par des sociétés spécifiques mises en place par de grandes familles propriétaires foncières, ce qui n'est pas sans effet sur les prix : « Le prix moyen d'une terre de culture a grimpé de 11 971 euros l'hectare, en 1997, à 22 549, en 2007 : près de 100 % en dix ans! »¹⁶³ Cette situation est renforcée par un système de « capitalisation des droits à paiement unique dans le prix de la terre, [qui] entraîne un renchérissement du prix du foncier et une surévaluation de la terre. »¹⁶⁴ Enfin, une crainte exprimée par le secteur est que les aides aux exploitations agricoles se transforment en aides à l'hectare et contribuent à exacerber une concurrence sur le premier outil de travail de l'exploitation agricole. 1% de la S.A.U. wallonne change de mains chaque année, or « *ce qui est rare est cher !* » si la demande se maintient.

On l'a vu, cette situation génère aussi une concurrence interne au secteur que se livrent les exploitants pour acquérir des terres. Pour les candidats repreneurs, particulièrement s'ils sont jeunes et peu dotés en capitaux, cette situation est pénalisante et les handicape par rapport à d'autres repreneurs potentiels, mêmes si des instruments comme le droit de préemption existent. Pour des candidats repreneurs qui ne sont pas issus du milieu agricole, « la forte pression foncière bloque complètement l'accès aux terres »¹⁶⁵.

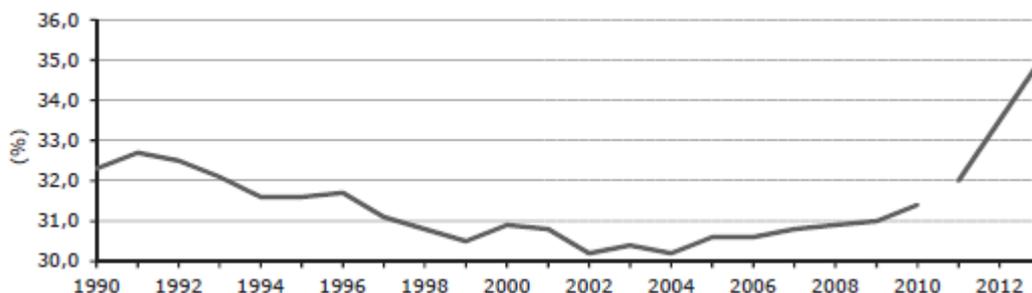
Une maîtrise du foncier très limitée

L'exploitant agricole lui-même maîtrise partiellement son accès au foncier. On peut distinguer deux principaux modes de faire-valoir des terres agricoles : le faire-valoir direct (ou l'exploitant est le propriétaire) et le faire-valoir indirect (quand l'exploitant n'est pas le propriétaire des terres).

Ce dernier mode est dominant. En 2013, le part de la SAU en faire-valoir direct en Wallonie était relativement faible (35% des terres cultivées appartiennent à l'exploitant). Si l'on compare avec la Flandre, ce pourcentage est plutôt proche (37% de la SAU en faire-valoir direct).

[Graphique 14 : évolution de la part de la surface agricole utile cultivée en faire-valoir direct en Wallonie de 1999 à 2013 \(%\)](#)

Figure 1.4 : Evolution de la part de la SAU cultivée en faire-valoir direct en Wallonie (1990 à 2013) (%)



Source : DGSIE (INS) – Recensements et enquêtes agricoles

¹⁶³ Le Vif, 17/05/2013.

¹⁶⁴ Fédération des Jeunes Agriculteurs (2014), « L'installation des jeunes : un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture familiale en Wallonie – propositions de la FJA – Version provisoire préparée en vue des élections du 25 mai 2014, p.2.

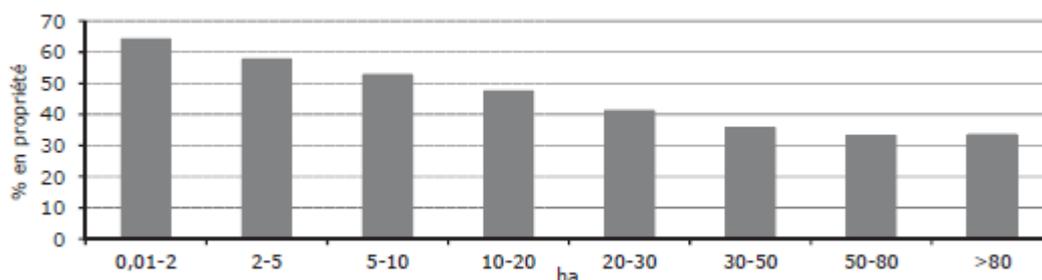
¹⁶⁵ Ibidem

Cette proportion de terres en faire-valoir direct ne varie pas qu'en fonction des lieux, la principale cause est la taille des exploitations. En général, plus la superficie cultivée est grande, moins il y a de chance que l'exploitation soit en faire-valoir direct.

En moyenne, dans les exploitations de moins de 10 ha, les agriculteurs et horticulteurs sont propriétaires de +/- 66% des terres qu'ils cultivent. Et au-delà de 80 ha, la proportion tombe à 32%.

Graphique 15 : part de la superficie en faire-valoir direct selon la taille de l'exploitation en Wallonie en 2013

Figure 1.5 : Part de la superficie en faire-valoir direct selon la taille de l'exploitation en Wallonie (en 2013)



Source : DGSIE (INS) – Enquête agricole

Pour pouvoir mener à bien leur activité, il arrive que les exploitants passent par un fermage, à savoir une somme que le locateur paie annuellement au propriétaire pour avoir l'usage de la terre à des fins agricoles. Le montant du fermage maximum est égal au produit du revenu cadastral non indexé de la terre par un coefficient de fermage déterminé par région agricole provinciale (cf. loi du 4 novembre 1969 pour plus de renseignement). Ces coefficients sont fixés par période de 3 ans. L'accès aux terres fait parfois l'objet de transactions complexes ou opaques, selon un témoignage anonyme.

De 1980 à 2007, les fermages maxima ont augmenté modérément de l'ordre de 2% l'an en Wallonie. Par contre, lors du triennat 2008-2010, la progression des fermages a progressé de l'ordre de 13% en moyenne pondérée (avec un pic de 18% en province de Liège). Ceci confirme la tendance haussière évoquée *supra* et une maîtrise partielle de l'outil de travail.

B. L'accès aux marchés

L'accès aux marchés est une variable très complexe et diversifiée puisque chaque spéculation possède ses propres canaux d'écoulement. Le tendancier observable, dans une vision d'ensemble, est celui d'une dépendance aux marchés mondiaux et d'une absence de maîtrise des prix et, parfois, des circuits de distribution. Plusieurs exemples très actuels illustrent ce tendancier : la fermeture du marché russe aux fruits européens fait s'écrouler le marché des poires en Wallonie, le prix de vente du lait en grande surface ne couvre plus les coûts de production des éleveurs wallons, la présence de magma de cheval dans des lasagnes vendues en Grande-Bretagne illustre la complexité des circuits de transformation d'un sous-produit viandeux à faible valeur ajoutée dans le secteur agro-alimentaire. Ceci sans évoquer des problématiques plus attendues comme les aléas climatiques ou plus radicales comme les crises alimentaires.

Ces incertitudes, induites par une mondialisation et une libéralisation de plus en plus grande des marchés, rendent une opération de reprise ou de transmission d'autant

plus risquée. Pour la Fédération des Jeunes Agriculteurs (FJA), « les prix sont la première politique de restructuration ou d'installation et continuera à influencer directement le nombre d'exploitations qui pourront ou pas faire l'objet d'une reprise. »¹⁶⁶ Le revenu n'est plus garanti une fois les loyers et les amortissements payés. La FJA met aussi en évidence, comme nous avons exposé ci-dessus, la grande volatilité des prix observée depuis dix ans qui a un impact direct sur l'installation des jeunes agriculteurs. Les laitiers du Pays de Herve ne disent pas autre chose.

L'incertitude peut cependant être atténuée par la possibilité, quand il s'agit de grandes terres, de varier les spéculations ou de tableer, prospectivement, sur des filières non alimentaires, par exemple énergétiques.

Des pistes déployées pour se rapprocher des marchés

L'idée n'est pas ici de produire des chiffres, mais de mettre en avant des évolutions qui viennent corriger ces tendances et proposer des alternatives. De manière intéressante, ces alternatives mobilisent des populations plus jeunes et contribuent à changer les modèles. De là à parler d'évolutions contre-tendanciennes, il y a un pas que nous ne franchissons pas.

Une diversification croissante

La diversification est un mot clé important en agriculture depuis plusieurs années. Beaucoup d'exploitants (et de conjointes ou d'enfants) ont à la fois travaillé à une diversification des spéculations (maraichage à côté de l'élevage, petit élevage en même temps que grandes cultures, etc.) et à une diversification des sources de revenus par l'agrotourisme, la première ou la seconde transformation, voire la commercialisation (circuits courts, vente à la ferme). L'offre en cette matière a explosé en quelques années, avec une question sur l'effet de mode de la pratique ou son ancrage plus structurel dans l'économie agricole. Une tendance plus récente encore est la production d'énergies renouvelables via la biomasse, la biométhanisation, l'éolien, le bois-énergie. Cette filière énergétique génère par ailleurs des impacts environnementaux parfois très positifs, parfois plus mitigés.

La recherche de davantage de valeur ajoutée

Une stratégie complémentaire et parfois concomitante mise en place par les exploitants agricoles est la recherche de davantage de valeur ajoutée pour les productions. Ceci peut passer par une diversification, mais aussi par un label, une production différenciée ou encore l'adaptation des modes de production. On pointera notamment l'important développement de la production en agriculture ou élevage biologique, portée par une tendance de marché qui devient de plus en plus robuste : elle pourrait concentrer une augmentation annuelle de 20% de S.A.U concerné dans les vingt années à venir si l'accroissement se maintient au niveau observé en 2011¹⁶⁷.

Signalons d'emblée que le passage au bio n'est ni la panacée – elle ne résout pas certains problèmes de fond – ni une filière unanime suivie ou appréciée. Selon René Ladouce, déjà cité, "L'agriculture conventionnelle nourrit toujours 90 % de la population, parce que la plupart des consommateurs n'ont pas les moyens de se payer du bio. Et, en 2050, il y aura neuf milliards de bouches à nourrir sur la planète. Il faut en tenir compte."¹⁶⁸ En 2011, dans ce même article, le Vif effectuait le double constat suivant : « le secteur bio continue de progresser : de 50 fermiers bio, en 1990, on est

¹⁶⁶ Fédération des Jeunes Agriculteurs (2014), « L'installation des jeunes : un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture familiale en Wallonie – propositions de la FJA – Version provisoire préparée en vue des élections du 25 mai 2014, p.1.

¹⁶⁷ Diagnostic territorial, p.102.

¹⁶⁸ Le Vif, 17/05/2013.

passé à 884 en 2010. C'est surtout depuis cinq ans que l'augmentation se fait ressentir. Au niveau européen, la Wallonie n'est pas mal classée, très loin devant la Flandre : plus de 6 % de sa surface agricole utile est consacrée au bio, contre 4,7 % en moyenne pour l'UE (l'Autriche arrive en tête, avec 20 %) [...]. "Globalement, le rendement reste la devise des agriculteurs, constate Patrick Dupriez, député wallon Ecolo. Au vu des chiffres d'utilisation d'engrais et de pesticides, la Wallonie fait partie des sept régions les plus intensives d'Europe, la Flandre est la deuxième, avec des conséquences destructrices pour les sols. La mentalité évolue très lentement, et encore c'est grâce à la prise de conscience des consommateurs. De toute façon, beaucoup d'agriculteurs sont piégés par leur mode de production. Ils ne peuvent revenir en arrière. »

Ceci témoigne d'une évolution des modèles et d'un moment où plusieurs voies sont explorées. On pourrait potentiellement parler de bifurcation, mais c'est sans doute prématuré.

Les effets sur la transmission

Cette double diversification, outre des revenus plus importants (certes relativement par rapport à l'activité principale) a pour mérite potentiel de mutualiser le modèle de gouvernance de l'entreprise familiale en association femmes et / ou enfants au projet. Ceci signifie également une complexification des mécanismes de gestion aussi, davantage de contrôles, ... mais, paradoxalement, ceci peut aider à mieux préparer la transmission par plusieurs effets :

- un intéressement plus large à l'exploitation et à son devenir ;
- une plus grande confiance des banques (pas de mono-dépendance à une spéculation) ;
- dans certains cas des mécanismes coopératifs et un « ré-ancrage » local de l'entreprise ;
- des zones de profit moins liées au sol et moins intensives en capital : le besoin en superficie est relativement plus faible et la valeur ajoutée à l'hectare plus élevée, même si l'intensité énergétique de certaines diversifications est plus grande ;
- dans certains cas aussi, une reprise partielle de la maîtrise de son marché.

Selon Bioforum, l'ancienne coupole wallonne du bio, l'âge moyen des fermiers bio était moins élevé que celui des fermiers traditionnels.

Prospectivement, les exploitations agricoles passées en agriculture raisonnée ou en filière biologique pourraient être moins vulnérables tant aux effets du marché mondial (les circuits sont souvent plus courts) qu'aux variations des prix de l'énergie, notamment s'ils évoluent à la hausse. Encore une fois, c'est une réponse partielle et qui ne résout pas tous les problèmes, notamment en termes de transformation et de distribution.

C. L'accès aux capitaux

L'activité agricole nécessite des capitaux à la fois importants et variés (matériels, main-d'œuvre, reprise de terres, acquisitions et transferts de droits à produire et de droits à paiement, ...). Ces moyens financiers aussi conséquents constituent un obstacle à l'installation des jeunes agriculteurs.

En Wallonie, le capital mis en œuvre dans une exploitation agricole à caractère professionnel tourne, en moyenne, aux environs de 1.263.000 euros. 48,7% de ce

capital est engagé par l'exploitant et 51,3% par des bailleurs de fonds divers (banque, propriétaire foncier et / ou des bâtiments).

Les capitaux mis en jeu par l'exploitant se subdivisent en deux grandes catégories : les capitaux fonciers et le capital d'exploitation, matérialisé par le fruit des récoltes ou de l'élevage.

De 2011 à 2013, le capital engagé par l'exploitant s'est accru de 5% par an (taux annuel de variation). Cet accroissement résulte principalement d'une progression prononcée du capital foncier (+7,6% l'an). Si on compare les années 1990 à 1994 et 2005 à 2010, la croissance du capital d'exploitation s'est nettement accélérée. On constate un accroissement de 2,4% l'an lors de la première période citée et un accroissement de 6,2% l'an au cours de la seconde période. Formulée autrement, cette évolution se traduit par un endettement croissant des exploitants agricoles auprès des banques et par des handicaps de valorisation dans une opération de transmission. En effet, les capitaux fonciers et les charges en amortissement sont des facteurs peu dynamiques et souvent conséquents, comme on l'a vu à travers le volet transversal et en ce qui concerne les TPE.

La FJA observe une augmentation du poids des capitaux à emprunter comme une conséquence directe de l'agrandissement des structures : « Pour les jeunes agriculteurs qui franchissent le cap, les lourds investissements qu'ils consentent les fragilisent financièrement en cas de « chocs » sur les prix, devenus plus fréquents. De même, cette augmentation du poids des capitaux à engager contribue à diminuer la souplesse des exploitations en termes d'activités (les investissements lourds devant être rentabilisés). Il y a donc une certaine rigidité nuisible à une réponse rapide aux signaux des marchés, pourtant prônée par la PAC. »¹⁶⁹

De fait, le prix moyen de reprise d'une exploitation agricole a dépassé le million d'euros. Les périodes de remboursement s'étalent donc sur vingt à trente ans¹⁷⁰ et découragent la reprise par les successeurs de la génération suivante. Par contre, ces exploitations intéressent les plus grosses structures, qui veulent encore grossir et permettent aux enfants de toucher directement leur part d'héritage. Sur le plateau de Herve, un message-clé donné par les agriculteurs était d'organiser la reprise à un âge relativement jeune pour avoir le temps de l'amortissement. Pour la FJA, dans une visée plus prospective, « dans l'hypothèse d'une poursuite de la dynamique actuelle d'agrandissement, la part de capitaux extérieurs (détenus par des tiers) par rapport aux capitaux détenus par la famille, pourrait augmenter significativement. Ce qui conduirait le modèle d'agriculture familiale [...] à évoluer vers une autre forme d'agriculture où le processus de décision ne serait plus uniquement géré par la structure familiale »¹⁷¹.

5.2.3. Convergences et divergences avec le volet transversal de la recherche

Pour appréhender de manière plus fine les processus de transmission dans le secteur agricole, nous avons suscité l'organisation d'un *focus group* composé de 9 agriculteurs confrontés de près à la problématique de la transmission. La réunion a été convoquée le 29 octobre 2015 à Aubel avec le soutien et la modération Joseph Charlier, promoteur de la démarche Pays de Herve – Futur et fils d'agriculture. Michaël Van Cutsem co-anima la réunion et Jonathan Collin assurait le compte-rendu.

¹⁶⁹ FJA, « L'installation des jeunes : un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture familiale en Wallonie – propositions de la FJA – Version provisoire préparée en vue des élections du 25 mai 2014, p.1.

¹⁷⁰ René Ladouce, Administrateur de la FWA, in *Le Vif*, 19 juillet 2011.

¹⁷¹ FJA, « L'installation des jeunes : un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture familiale en Wallonie – propositions de la FJA – Version provisoire préparée en vue des élections du 25 mai 2014, pp. 1-2.

Le profil des participants était diversifié quant au rapport à la transmission : un agriculteur ayant transmis, trois « jeunes » agriculteurs ayant repris une exploitation, dont un dans une logique non familiale, quatre agriculteurs dans la force de l'âge avec des attitudes contrastées sur la reprise de leur exploitation et un ancien agriculteur ayant tenté l'aventure coopérative. Tous étaient et sont actifs dans le secteur laitier avec l'une ou l'autre fenêtre de diversification qui, de fait, apporte un surcroît de revenus bienvenu.

Dans un premier temps, chaque exploitant s'est présenté succinctement puis a présenté le processus par lequel il est passé ou celui qu'il envisage, en mettant en évidence tout à la fois constats, difficultés, tendances qui impactent le secteur, les types de solution apportés à ces problèmes et les solutions encore à trouver.

L'ensemble des éléments de constat et de tension évoqués dans la section précédente a été confirmé par le groupe, aussi ne reviendrons-nous pas sur ces aspects, le plus sensible étant, conjoncturellement peut-être, celui du prix du lait.

La tonalité de la réunion, ce qui a fait sa richesse aussi, était pourtant assez constructive : nous n'étions pas dans le scénario des « laissées pour compte », mais bien dans une forme de scénario « entreprise familiale – nouvelle génération ». De fait, dans la plupart des cas évoqués, la transmission s'est opérée ou est envisagée dans un cadre familial. Cette pratique semble bien rodée : la préparation s'opère à la fois dans le concret (aide à la ferme, mobilisation du statut d'aidant ou d'ouvrier agricole) et aux études, via la fréquentation des écoles d'agronomie en technique de qualification ou dans l'enseignement supérieur.

Les acteurs agricoles ont par ailleurs mis au point un processus de cession par étapes (par tiers ou moitié, progressivement dans le temps). Ce processus implique progressivement le repreneur selon des formules diverses et variées : « *il a travaillé à l'extérieur lorsqu'il était plus jeune (jusque 27-28 ans) le temps que ses parents atteignent la soixantaine et se décident à céder leur exploitation (il faut que ça mijote)* » ; « *Il faut commencer jeune pour avoir terminé ses investissements au moment où on cède l'exploitation* ». Les formules juridiques de ces processus de cession semblent maîtrisés également, même s'ils n'ont pas été explicités et s'appuient sur la confiance mutuelle, notamment via la création d'associations de fait. Il arrive cependant que, dans la succession d'une exploitation, les enfants ne se fassent pas de cadeaux, notamment parce que la terre prend de la valeur.

Une exception à cette situation concernait un des participants dont la pratique a montré qu'il est moins facile pour un extérieur de pénétrer le milieu, notamment parce que certaines mesures comme la cession du bail à ferme sont facilitées dans un contexte intrafamilial mais non autorisées pour un extérieur. Par ailleurs, un discours quelque peu corporatiste s'est parfois fait entendre : « *Lorsqu'on est un étranger et qu'on reprend une exploitation, il faut être plus fort mentalement car on ne connaît pas encore la ferme et les lieux* ». Le groupe s'accordait cependant sur la nécessité d'attirer des nouveaux profils vers l'agriculture car la relève n'est plus systématiquement attirée à l'intérieur des familles. A la question de voir les filières de diversification comme un moyen possible d'attirer ces nouveaux profils, la réponse fut globalement positive, même si le modèle dominant – une exploitation, un ou deux emplois – conditionnait des réponses plus sceptiques sur les perspectives d'engagement de collaborateurs. Se permettre un employé ou un ouvrier est un luxe qui paraissait inaccessible au sein du groupe, malgré plusieurs pistes évoquées. Seule la piste du groupement d'employeurs a recueilli un assentiment, mais aussi mis en évidence que le recours à de la sous-traitance pour une série de tâches était moins cher qu'un engagement.

La question du groupement d'employeurs a permis de discuter de solutions à tonalité plus coopérative dans le secteur agricole. L'un des participants s'y était essayé plus tôt dans sa carrière mais a buté sur des obstacles administratifs et, surtout, fiscaux : « *Le GAEC pourrait être une formule d'avenir pour travailler ensemble et même par rapport à la transmission. Mais il faut un cadre juridique précis qui empêche les dérives et tout reste à faire*¹⁷², s'il n'y a pas un incitant ou une volonté politique forte pour encourager une forme de GAEC, on va se diriger vers des schémas patron-employé dans les exploitations ». Il s'agissait d'une tentative de copier une forme d'entreprise existant en France en s'inspirant de la loi française. Dans une vision rétrospective, le plus ancien des participants a montré comment, en anticipant mal l'évolution des marchés et des quotas, les agriculteurs du Pays de Herve ont laissé échapper le train coopératif, soulignant le court-termisme de ses collègues par le passé.

Le groupe a néanmoins embrayé sur une série d'idées intéressantes qui, portées ensemble, permettraient de retrouver une maîtrise de leur marché, la logique de coopérative laitière dans laquelle ils sont inscrits leur échappant totalement¹⁷³ : passage au bio (envisagé par l'un des acteurs), labélisation ou investissement dans une fromagerie coopérative. Les éléments du scénario coopératif ont donc également stimulé le groupe, avec les limites liées à leur modèle de fonctionnement très individualiste, mais une perception collective qu'il devrait évoluer. La piste d'une action de facilitation de ces exploitations vers des pistes de transition qualitative a émergé comme une hypothèse intéressante, par exemple un biofacilitateur.

Un des agriculteurs présents, questionné sur le devenir de son exploitation, a admis, contrairement à deux de ses collègues au profil comparable, qu'une fois arrivé au bout de sa carrière, et n'ayant pas de successeur identifié, il abandonnerait son exploitation (ceci à un horizon d'une dizaine d'années). Il entendait, légitimement, s'appuyer sur quelques sources de revenus complémentaires (un gîte touristique). Son attitude a suscité un débat intéressant sur le caractère « reprenable » de son exploitation, le groupe étant partagé sur cette perspective. Les plus optimistes pensaient qu'il fallait d'ores et déjà impliquer un jeune dans une activité connexe à l'exploitation, ce qui a souligné l'acuité de trouver, dans le secteur agricole, des formules permettant d'attirer et d'impliquer les repreneurs potentiels dans un contexte économique qui ne permet pas un investissement en matière de ressources humaines. C'est évidemment une équation difficile à résoudre.

Interrogés sur les réponses apportées par les fédérations et / ou les autorités publiques, les participants se sont montrés relativement silencieux. Les mécanismes d'organisation de la transmission semblent, on l'a dit, bien rodés et les mesures de soutien à l'installation des jeunes agriculteurs n'ont pas été spécifiquement mentionnées, mais peut-être ont-elles été mobilisées. La charge administrative liée à la fonction d'exploitant n'a pas non plus été spécifiquement pointée du doigt, mais ce n'était pas l'objet du débat.

In fine, au terme de près de trois heures de réunion, un échantillon intéressant de transmissions globalement réussies ou plus ou moins bien anticipées a pu être analysé en mettant en évidence une série de problématiques à la fois sensibles, mais également bien maîtrisées. Le secteur agricole, sur la base de cette expérience isolée, semble être à la pointe en terme de préparation et de gestion des processus de transmission. Il connaît par contre d'autres réalités qui rendent la croissance, l'engagement de personnel et l'évolution du *business model* particulièrement difficiles.

¹⁷² Groupement agricole d'exploitation en commun.

¹⁷³ Sans développer outre mesure, les exploitants laitiers contribuent à une coopérative laitière à laquelle ils cotisent et fournissent leur lait. Ces coopératives ont connu un phénomène de concentration qui les rend désormais très importantes en taille et peu nombreuses. La transformation du lait en oultre ou en beurre, qui sont des valorisations relativement faibles par rapport à un produit comme le fromage, s'opèrent au sein de ces coopératives. 80% du lait wallon est distribué vers la laiterie des Ardennes à Libramont.

On pourra lire, en annexe 4 à ce rapport, la lettre ouverte envoyée par un des participants à notre réunion au Président de la Commission européenne, qui vient nuancer les tonalités positives exprimées ici. Cette lettre est une forme de scénario du pire qui ne laisse pas indifférent.

5.2.4. Mise en perspective du secteur agricole avec les scénarios transversaux relatifs à la transmission d'entreprises

Si la situation dans le secteur agricole est encore plus sensible que celle des TPE, notamment au regard des statistiques, en matière de transmission, le scénario de référence n'est certainement pas celui des laissés pour compte. Traditionnellement, la profession agricole est perçue comme un « métier qui s'hérite »¹⁷⁴. Cette vision idéalisée du modèle familial par excellence est sans doute en mutation lente et pose des enjeux qui sont relativement spécifiques car ils s'articulent aux trois dimensions approfondies dans ce volet. Ces trois dimensions sont à mettre en perspective avec plusieurs enjeux mis en lumière par le volet transversal de l'étude prospective relative à la transmission d'entreprises : le maintien de l'accès à l'outil de travail, la préparation du successeur, la valorisation conditionnée par les incertitudes du marché, la flexibilité de certains incitants publics. Le secteur agricole se caractérise aussi par une série de réponses que nous développons ci-après.

Mais auparavant, pour garder une cohérence avec l'ensemble du rapport, la question des enjeux peut-être posée. Quels sont-ils dans le cadre de la problématique globale de la transmission ?

On peut en identifier au moins trois, en rapport avec chacun des volets mis en évidence

1. un enjeu de maintien de l'outil de travail : [comment organiser une gestion foncière qui préserve tout à la fois le maintien d'une activité agricole et l'intérêt raisonnable des propriétaires fonciers ? \(Enjeu 18\)](#)

La question est en débat et prend un caractère de plus en plus aigu. Elle appelle des réponses en sens divers qui pourraient se révéler plus contraignantes pour l'agriculteur :

- une de ces réponses est l'élargissement de la transmission du bail à ferme en dehors du cercle familial. Dans le schéma actuel, ce bail peut être transmis au successeur familial sans l'aval du propriétaire foncier, ce qui peut générer une crispation dans le chef de ce dernier. Certains propriétaires sont à la recherche d'une meilleure rentabilité de leurs terres. S'ils apprécient le travail de l'exploitant agricole et sa gestion « en bon père de famille », des terres qu'il exploite, ils pourraient faire pression pour engager une réforme du bail à ferme, actuellement remis en question sur deux aspects importants : la transmission automatique vers le successeur (dans le cas d'une succession familiale) et la durée. C'est une opportunité pour élargir le système et le revoir dans une optique de rassurer chacune des parties. Il existe aussi des avantages fiscaux et une possibilité de majoration des fermages pour des baux de longue durée dans le chef du propriétaire ;

- une autre réponse est celle qui est portée par l'asbl « Terres en vue » et soutenue par des acteurs comme le CREDAL et d'autres dynamiques d'économie sociale. Cette structure à plusieurs étages (une asbl, une société coopérative, une fondation en

¹⁷⁴ Expression empruntée à Jérôme Rassart, CREDAL, lors d'un entretien organisé le 14 octobre à Louvain-la-Neuve.

construction) rassemble des citoyens, des organisations et des acteurs publics qui souhaitent faciliter l'accès à la terre en Belgique. Elle stimule les citoyens à prendre des parts dans la société coopérative pour « acquérir et sauvegarder des terres » afin de les rendre aux agriculteurs. Cette dynamique se double d'un processus d'accompagnement des agriculteurs dans un projet redéfini, avec notamment une dimension agroécologique ou biologique. Une partie des grands propriétaires fonciers adhère par ailleurs à ce type de message, développant une sensibilité à la dimension environnementale de la gestion de ces terres dont ils ont la possession. On assiste peut-être à l'émergence d'une alliance objective entre les grands propriétaires fonciers et les porteurs de projets coopératifs. A titre illustratif, les propriétaires du domaine de Ciergnon demandent à ce que leurs terres soient cultivées en « bio ».

On soulignera que cette dernière évolution, de même que des programmes comme NATURA 2000 sont parfois vécus par les agriculteurs comme une forme d'interférence dans la liberté de travail : « *conditionner l'occupation d'une terre par des critères de productions particuliers est une pratique perverse car il y a un droit inaliénable pour le paysan à la manière de gérer son exploitation* ». On perçoit ici une mise en concurrence des modèles qui illustre par l'exemple la nature même d'un enjeu. Cet extrait du soir du 13 octobre 2015 illustre cette concurrence, qui ne paraît cependant pas inconciliable.

Législation: le bail à ferme en voie de réforme

Plus de 70 % de la surface agricole wallonne sont des terres mises à bail, celui-ci doit permettre un accès aisé à la terre pour ceux qui souhaitent la cultiver eux-mêmes et comme ils le souhaitent. Mais ce statut, qui protège fortement le locataire (l'agriculteur) par rapport au propriétaire, mécontente et fait l'objet de demandes de révision. Impossible dans un bail de prévoir l'obligation de cultiver en bio ou de protéger un espace naturel. Les jeunes agriculteurs qui veulent se lancer et qui ne sont pas issus d'une famille agricole ne bénéficient pas de ce bail transmissible. Souvent, les propriétaires proposent alors des baux à court terme ou via des sociétés agricoles. C'est un problème pour des jeunes qui ne vont pas investir sans avoir une vision à long terme sur les terres qu'ils cultivent.

Par ailleurs, avec la refonte du paysage politique belge, cette matière a été régionalisée. Et une réforme s'impose. Mais les vues des uns et des autres ne sont pas les mêmes. La Fédération wallonne des agriculteurs (FWA), le syndicat dominant en Wallonie et qui soutient l'agriculture classique, n'a pas les mêmes vues que les associations qui prônent une agriculture plus familiale, plus raisonnée et durable. Jugeant que la forme actuelle du bail privilégie une vision productiviste de l'agriculture, des associations (Unab, Fugea, Terre-en-Vue, CNCD, Natagora et Inter-Environnement Wallonie) ont fait des propositions de réforme au ministre concerné. Le PS réclame quant à lui un débat parlementaire.

Jean-Luc Bodeux, Le soir, 13 octobre 2015.

<http://www.lesoir.be/1014913/article/demain-terre/developpement-durable/2015-10-13/rendre-terre-aux-fermiers>

On précisera encore que la FWA conteste l'étiquette que lui confère le journaliste et structure le plus grand groupement de producteurs bios de Wallonie.

2. un enjeu de maîtrise de ses marchés qui pourrait être formulé comme suit : [comment revenir progressivement à une logique où ce sont les agriculteurs qui fixent leurs prix en fonction de leurs coûts de production ? \(Enjeu 19\)](#)

Actuellement, la situation est totalement inversée : les agriculteurs prennent ce qu'on leur donne et ne connaissent que très mal la destination et la distribution de leurs produits. Plusieurs stratégies sont mises en avant pour y remédier, de manière progressive, comme l'induit l'enjeu :

- on voit se développer une large palette d'initiatives de développement de circuits courts, de filières de proximité, de vente à la ferme. Ces initiatives sont encore modestes, mais leur multiplication et la réussite de certains projets emblématiques (Coprosain, Agricover), réussissent, avec le soutien de l'économie sociale, également, à proposer des alternatives structurées à certains producteurs. Les volumes progressent chaque année, comme nous l'avons montré par ailleurs. De manière générale, toutes les initiatives qui permettent d'augmenter la valeur ajoutée des productions de l'exploitant agricoles sont encouragées par tous les acteurs.

- on entend par ailleurs, notamment avec des actions de revendication et de manifestation, de plus en plus de voix qui plaident pour un retour à certains mécanismes de régulations tels que l'ajustement régulier des volumes produits au niveau européen à la demande effective sur le marché européen, la restauration d'instruments de maîtrise des importations et des exportations, la répartition de volumes à produire par pays, ou par régions... Ce sont des demandes de la FWA et de la FJA qui sont formulées avec de plus en plus de vigueur et que la Région et l'Etat doivent relayer au plan européen.

3. un enjeu d'accès au financement, notamment pour prévenir des situations sociales difficiles et faciliter l'accès à l'emploi dans les exploitations agricoles. Une formulation pourrait être la suivante : [comment permettre à l'exploitant agricole de préparer sa succession par une implication directe du ou des intéressés au sein du projet d'entreprise ? \(Enjeu 20\)](#) Cet enjeu n'est pas fondamentalement différent de celui de la préparation des collaborateurs d'une entreprise à en prendre la relève, à ceci près que les agriculteurs ne peuvent que très rarement se permettre de recruter et donc d'intéresser des repreneurs potentiels à leur projet. Ils « font avec » des coups de main familiaux, des appuis ponctuels, des statuts précaires.

Les solutions proposées pour faire face à cet enjeu sont peut-être moins nombreuses. Celle du groupement d'employeurs est à l'étude dans plusieurs structures, notamment avec des experts en secrétariat social. La FWA veut notamment démontrer que « engager, c'est possible ».

En plus des incitants à l'installation déjà cités (aide forfaitaire de 70.000€) , qui sont couverts par la Région wallonne et le FEADER, on trouve également, dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, des micro-crédits professionnels destinés à certains types d'activités considérées comme éthiques et doublés d'un accompagnement au démarrage (l'élargissement à la reprise est en cours de réflexion).

On se permettra aussi de souligner qu'il existe, comme pour les entrepreneurs fatigués, un système d'alarme destinés aux agriculteurs en détresse, intitulé Agricall, qui vise notamment à gérer les émotions des agriculteurs en détresse. Des recherches menées au début des années 2000 ont montré que 30% de la population agricole wallonne avait un niveau d'épuisement professionnel élevé et que les risques d'accidents et de maladies professionnelles en faisaient un des 5 secteurs les plus dangereux. Le suicide est par ailleurs particulièrement redouté dans le monde agricole, pour des raisons d'isolement, d'étranglement financier ou de fatigue extrême.

L'asbl Agricall Wallonie propose un soutien par une cellule d'aide et d'encadrement spécialisée : permanence téléphonique, services gratuits d'accompagnement individuel, relais social, juridique, etc.

Enfin, toujours au rayon des réponses développées par le secteur, et par rapport à un enjeu de développement de compétences que nous n'avons pas approfondi car il nous paraît très bien couvert, on se doit de mentionner tout à la fois :

- les formations organisées par différents acteurs (FWA et FJA, Fugea, MAP), proposant une offre en formation continue abordant notamment l'installation en agriculture, mais aussi la spécialisation et la diversification ;
- l'accompagnement offerts par ces mêmes acteurs pour aider à l'installation, assurer la transition générationnelle, la sensibilisation et l'information. La FJA, à titre d'exemple, a développé un accompagnement intitulé CAP-Installation qui offre des services de conseil, organise des stages et des séances de sensibilisation.

Ces initiatives nombreuses témoignent que des acteurs sectoriels peuvent tout à fait jouer un rôle et s'investir proactivement dans l'enjeu de la transmission pour leurs adhérents. C'est une pratique qui peut donc faire école dans d'autres secteurs.

5.2.4. Conclusions et recommandations spécifiques au secteur agricole

En guise de conclusion à ce chapitre sur la transmission dans le secteur agricole, déjà fort long et en même temps partiel, on se limitera à deux constats.

D'une part, tant les enjeux que les instruments relatifs à la transmission semblent particulièrement bien maîtrisés. Le secteur connaît certes des tensions quant au(x) modèle(s) à encourager, mais c'est le signe d'un système qui doit expérimenter pour progresser. On peut observer une grande créativité à cet égard.

D'autre part, et c'est un constat qui vient percuter de plein front le précédent, la transmission des entreprises agricoles est, depuis deux décennies, une question existentielle, au sens où elle détermine la survie du secteur. C'est aussi dans ce secteur que les effets du vieillissement sur la disparition des entreprises sont tout à fait tangibles et, on l'a vu, difficilement corrigibles. L'exemple du secteur agricole démontre donc aussi que, malgré toute une série d'efforts, des situations de diminution structurelle d'entrepreneurs peuvent survenir.

Il serait par ailleurs audacieux, sur la base de l'analyse partielle que nous avons réalisée, et partant du constat que beaucoup de réponses sont en place, de formuler des recommandations fortes.

Certaines d'entre elles sont de nature assez technique et sont relayées par des structures bien organisées comme la FWA, la FJA, la FUGEA ou le Mouvement d'action paysanne (MAP), la liste étant non exhaustive. On pointera notamment :

- l'amélioration des données d'identification des agriculteurs à travers le SIGeC¹⁷⁵, la perception étant celle d'un décalage entre les installations recensées et les déclarations d'exploitation. Cette évolution est nécessaire à la compréhension fine de la problématique ;

¹⁷⁵ Le système Intégré de Gestion et de Contrôle SIGeC est système qui, en cas d'installation d'un jeune agriculteur, implique une modification de la carte d'identification de l'agriculteur. Confrontées à un autre système de données – dites ISA – ces données pourraient être comparées afin de connaître le taux d'installations aidées ou non aidées et permettre d'ajuster la politique d'aides aux nouvelles installations en cas d'augmentation de la proportion des installations non aidées. Cette demande fait l'objet d'une note technique de la FJA intitulée « Note relative à la demande d'informations statistiques en matière d'installation des jeunes agriculteurs, FJA, 28 octobre 2014 ».

- des actions centrées sur la mise à disposition de terres (et de subventions) actuellement captées ou occupées par des agriculteurs pensionnés ;
- des mesures visant à maintenir l'intégralité de l'aide à l'installation des jeunes agriculteurs, plafonnée à 70.000€ par l'Europe, mais menacée par une garantie publique qui en serait désormais soustraite alors que les capitaux engagés par les agriculteurs augmentent.

Ces recommandations s'inscrivent dans un discours de revendication fondé sur la connaissance pointue des problèmes par les acteurs institutionnels. Certaines d'entre elles renvoient à une volonté de retrouver des mécanismes régulateurs du marché pour des raisons déjà exposées dans le corps du texte et qui, si elles paraissent fondamentales aux yeux des agriculteurs, semblent désormais inacceptables aux yeux d'autres acteurs tels que l'OMC.

D'autres recommandations pourraient être formulées dans une visée plus stratégique. Nous nous limiterons ici à mettre en exergue, outre le caractère d'urgence qui semble bien compris par tous, qu'une analyse prospective plus fouillée de l'avenir des exploitations agricoles aurait du sens si elle était notamment associée à d'autres travaux en matière d'approvisionnement alimentaire et, plus généralement, de comportements de consommation. Le nouveau code wallon de l'agriculture comporte une série de dispositions qui vont dans ce sens, mais qui gagneraient à être appuyées par une vision partagée de la direction à suivre et des efforts à faire converger dans le cadre d'une réflexion sociétale sur le devenir de la fonction agricole.

Une autre piste porteuse, qui peut s'appuyer sur le scénario coopératif, est d'engager une réflexion sur les logiques de mutualisation et de coopération, que ce soit dans l'achat de matériel, le recrutement de main-d'œuvre ou l'investissement dans des structures de transformation ou des circuits de distribution. Les métiers sont certes différents, mais ces pratiques peuvent contribuer à sortir l'exploitant agricole de son isolement et à le reconnecter à son marché.

6. Un scénario à succès pour muscler l'écosystème de la transmission d'entreprises en Wallonie

6.1. Construire un argumentaire ministériel ?

Arrivés au terme de cette étude prospective, il est intéressant de proposer une histoire gagnante, un scénario à succès pour la transmission d'entreprises en Wallonie. C

Cette proposition est rédigée dans une optique de mise en débat, de pièce à casser, ou plutôt à discuter et à enrichir, étant entendu qu'il ne s'agit ni de donner des leçons, ni de proposer une solution unique et parfaite. Ce serait d'autant plus difficile qu'un premier constat transversal s'impose et est confirmé par l'étude : la Wallonie a sans doute fait office de précurseur en matière de soutien à la transmission d'entreprises et **fait partie des bons élèves de la classe européenne, comme nous l'avons montré dans le point 3 de ce rapport**. C'est un constat ponctuel, une photographie en 2015 sur une carte statique, mais il est important à souligner. On peut également souligner le rôle de leader joué par la SOWACCESS dans la connectivité des acteurs européens de la transmission, via TRANSEO, laquelle a sans doute induit un mouvement de réactivation des questionnements au niveau européen. Questionnements dont on a vu qu'ils évoluaient finalement lentement, voire peu.

Pour passer d'une posture statique à une posture dynamique, s'il fallait maintenant s'adresser au Ministre wallon de l'économie ou, mieux encore, à un Comité ministériel composé des Ministres wallons et francophone de l'économie, de l'emploi, de la formation, de l'agriculture et de l'enseignement (liste non limitative) ainsi qu'au ministre fédéral des finances, que pourrait-on proposer comme histoire ? Quel discours construire ? Quelle tonalité employer ?

Le discours pourrait commencer par une mise en garde. Mise en garde appuyée par les observations réalisées dans les domaines de l'Agriculture ou du segment des TPE : l'attentisme est dangereux en matière de transmission d'entreprises et l'intervention publique se justifie pour prévenir des situations parfois inquiétantes (on pense à un grand nombre de TPE dites traditionnelles) ou structurellement problématiques, comme c'est le cas quand on observe l'évolution du nombre d'exploitations agricoles. Pour le dire autrement, si la situation observée est globalement satisfaisante en termes de cadre et de réponses, l'action demeure nécessaire. **Il faut remuscler le discours en matière de transmission d'entreprises et faire évoluer les réponses.**

Pour quelles raisons est-elle nécessaire ?

C'est la seconde partie du discours. Il y a bien sûr des arguments d'efficacité globale du système, dont les effets économiques pourraient être démontrés et sont par ailleurs appuyés par une littérature abondante¹⁷⁶.

Il y a surtout trois mutations, probablement structurantes, qui justifient une attention renouvelée et une évolution des instruments :

- **la première est celle des profils managériaux**. Si la menace du vieillissement des chefs d'entreprises était sans doute surestimée il y a une dizaine d'années – et l'exemple du secteur agricole est là pour montrer qu'une pyramide des âges sensible

¹⁷⁶ Voir par exemple BLOCK J., Thurik R., Van der Zwan P. & Walter S. (2013), *Business takeover or new venture ? Individual and environmental determinants from a cross-country study*, Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 37, Issue 5, pages 1099–1121, September 2013; *Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 'Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses - Continuity through a new beginning COM(2006) 117 final of 14.03.2006*; Commission européenne (2013), *Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers*, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, Décembre 2013.

n'est pas une impossibilité – l'hypothèse du départ à la retraite d'une génération d'entrepreneurs-artisans, qui ont construit leur projet d'entreprise de manière relativement isolée, incrémentale et en apprenant la gestion chemin faisant paraît plus solide et mérite d'être prise en compte. Une ou deux nouvelles générations d'entrepreneurs, dont la formation est sans doute meilleure en gestion et en analyse financière, et peut-être moins pointue dans certaines dimensions techniques des secteurs, semble prendre le pilotage des PME wallonnes. Son rapport au management est différent. Son rapport à la transmission et au marché sera également différent ;

- **la deuxième mutation possible est celle des modèles économiques** : on voit émerger des notions nouvelles comme la décroissance, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative. Ces nouveaux concepts, qui n'ont pas forcément de liens entre eux, traduisent un questionnement général du système capitaliste – tantôt pour le contester, tantôt pour le faire évoluer – et, ajoutent certains, d'accumulation des capitaux, des biens et des logiques de consommation. A titre d'exemple, l'économie de la coopération s'appuie sur une mutualisation ou une mise à disposition plus collective de biens, de services ou d'espaces, qui peuvent se traduire par une organisation du travail différente, non hiérarchisée. Elle se traduit par des projets d'économie très agressifs pour les systèmes établis (Uber, RbnB) ou par des projets moins capitalistiques : les SEL ou les GAC par exemple. On a vu, dans les scénarios, des utilisations de ces notions. Les nouveaux managers devront composer avec ces nouveaux modèles ou, à tout le moins, avec des travailleurs et des cadres qui y sont sensibles.

- **la troisième mutation, enfin, est celle de l'investissement financier au sens large**. Si son caractère est sans doute conjoncturel – même si le cycle devient long – le tendancier dominant est celui d'un changement d'attitude de l'acteur financier traditionnel, durement sanctionné par la volatilité des marchés et par une virtualisation des plus-values : il se veut plus prudent et demandeur de contreparties financières – de garanties – pour appuyer le risque qu'il prend. Cette mutation met au-devant de la scène, pour un enjeu comme la transmission d'entreprises, le rôle prépondérant du tiers-investissement, qu'il soit issu traditionnellement du milieu familial, ou bien de l'invest (privé ou public) ou encore, de manière croissante, de la participation du public (*crowdfunding*). Additionnée à un maintien très bas des taux d'intérêt dont un des effets peut être de réorienter le capital dormant vers l'économie réelle, cette mutation porte donc également un potentiel de changement pour les opérations de transmission et leur financement.

Trois mutations donc, qui impliquent de rester éveillé par rapport à l'évolution du système de la transmission d'entreprises en Wallonie.

Enfin dans une troisième partie du discours, un outil pourrait être présenté à ce Comité ministériel, un outil que l'on pourrait nommer la boussole du repreneuriat et qui aurait plusieurs propriétés.

Pourquoi une boussole ? Serait sans doute la première question à laquelle répondre :

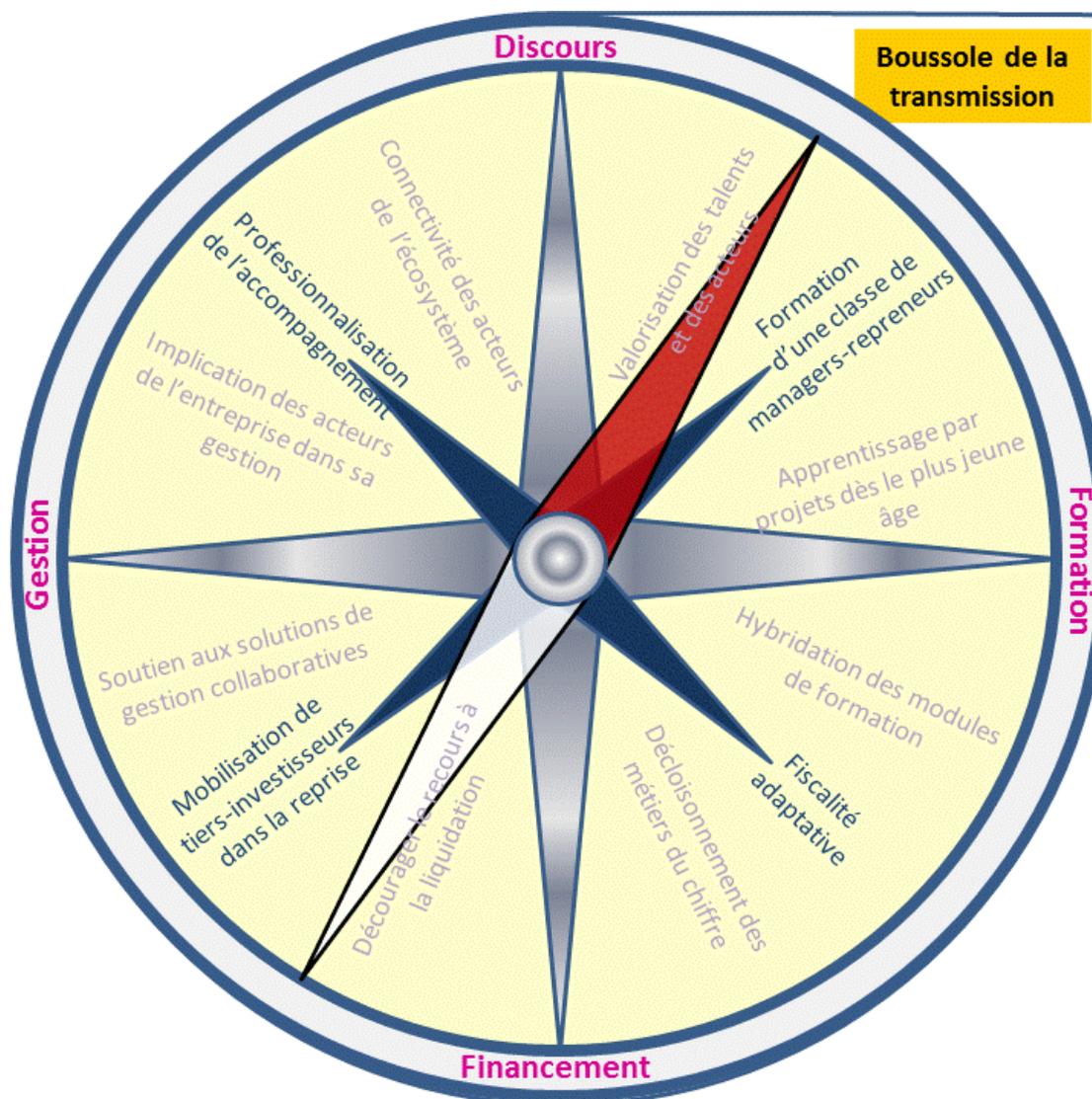
C'est sans doute l'outil symbolique permettant de répondre à la situation d'isolement souvent mise en évidence quand on parle de l'entrepreneur face à la problématique de la succession. Une boussole est une aide pour trouver le chemin, un guide vers la sortie d'une impasse, bien souvent.

Le raisonnement peut être le même pour les pouvoirs publics. La boussole, comme nous l'expliquerons plus loin, donne des indications, des orientations en fonction des questions qui se posent, des enjeux mis en évidence. Celle-ci à un fonctionnement un

peu particulier que nous explicitons ci-dessous. La boussole est aussi l'outil nécessaire pour construire la carte, le plan dans lequel peut s'inscrire la politique wallonne en matière de soutien à la transmission d'entreprises.

Enfin, la boussole aide le navigateur, qui peut ici être aussi bien le décideur public que le chef d'entreprise. Avec l'aide de la carte citée au paragraphe précédent, la boussole lui permettra d'éviter les écueils. Elle est un outil d'anticipation et qui donne un cap à suivre, puisque, comme l'exposait déjà Sénèque, « il n'y a pas de vent favorable à celui qui ne sait pas où il va ».

Précisons encore, au-delà du symbolisme, que l'outil proposé et commenté ci-dessous n'est pas une recette importée d'une autre étude ou du travail qu'un consultant aurait réalisé par ailleurs. C'est une proposition originale qui s'est construite progressivement, en rédigeant ce rapport et qui nous paraît constituer un outil pertinent pour fonder une série de recommandations. A ce titre, il est évidemment critiquable, modifiable, ouvert à discussions. C'est bien dans une optique de mise en débat et d'éclairage de l'action publique et de l'action au service de la transmission que l'outil est proposé. Le visuel de cette boussole pourrait être le suivant :

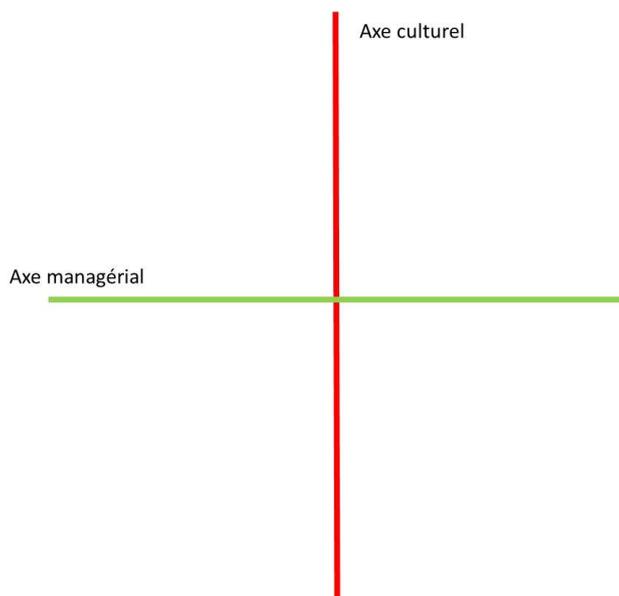


Comment fonctionnelle-t-elle ?

Elle possède trois particularités : deux axes, quatre points cardinaux et une aiguille rouge et blanche à deux directions.

1. Les deux axes sont les suivants

Un axe nord-sud qui lie le contexte, la culture du repreneuriat avec les mécanismes mis en place pour son financement, lesquels traduisent aussi une certaine culture publique et privée de soutien à l'entrepreneuriat au sens large. Dans le contexte wallon, on parlera surtout d'incitants publics et de fiscalité, mais cet axe concerne aussi l'accès au financement et les métiers des chiffres. On pourrait aussi parler d'un volet externe, qui concerne le contexte territorial et sectoriel dans lequel l'entreprise évolue.



Un axe est-ouest davantage centre sur les compétences et le management des entreprises, de la préparation à la concrétisation, c'est-à-dire la reprise d'une entreprise par le manager le plus apte à le faire. Ce volet est davantage centré sur l'entreprise et l'entrepreneur que sur le contexte.

Ces deux axes traversent l'ensemble de notre étude.

2. Les quatre points cardinaux ou pôles renvoient à des dimensions structurantes de la politique à mettre en œuvre.

Au nord, et ce choix est délibéré, car en cas de pertes de repères, c'est vers les textes et vers le décideur politique que l'on se tournera sans doute le plus naturellement pour retrouver le sens de son action, nous avons identifié **le DISCOURS**. C'est un présupposé fort, mais assumé dans le cadre des conclusions de ce rapport.

L'étude a montré combien nécessaire était une cohérence du discours en matière de repreneuriat et de transmission d'entreprises. L'ensemble des acteurs mobilisés par cette étude plaide pour un maintien et une démultiplication des efforts de sensibilisation, de communication, de pédagogie. Ces discours sont prêts à être relayés par ces mêmes acteurs. Au-delà du discours – dont on a pu constater qu'il était relativement faible dans la DPR et dans le SBA – ce qui paraît nécessaire est aussi une cohérence transversale dans le message relatif à la transmission d'entreprises et, plus globalement, au repreneuriat : plusieurs politiques publiques, plusieurs mesures réglementaires peuvent avoir des effets contre-productifs par rapport à des transmissions faciles.

Une idée a été esquissée lors des réunions du Comité stratégique, celle d'une fiche d'impact « transmission » qui viserait à apprécier l'impact entrepreneurial de toute mesure gouvernementale adoptée, par référence, bien évidemment, avec un discours

d'encouragement à la création et à la reprise. Un équilibre entre ces deux dimensions a également été souvent évoqué.

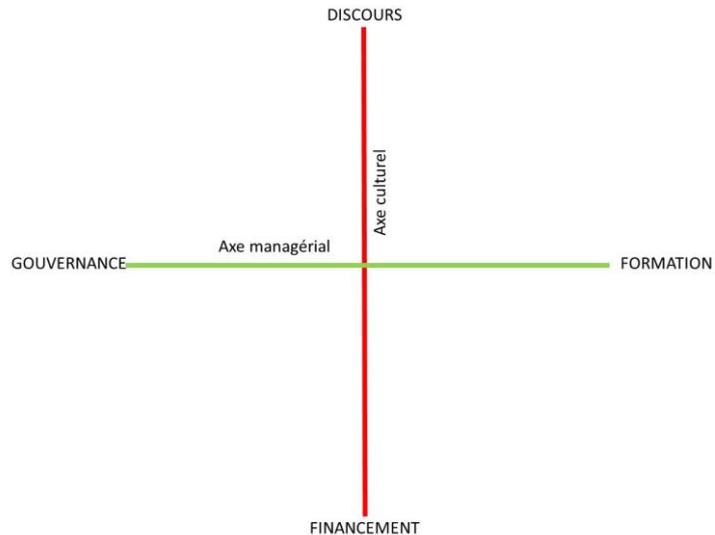
Enfin, toujours dans le registre du discours, passer d'une culture de la « liquidation » et d'une mise en évidence des « curateurs d'entreprises » à une culture de soutien à la transmission et de mise en évidence de la qualité des outils de travail constitue une autre évolution culturelle nécessaire.

Au sud de la boussole, on évoque le **FINANCEMENT**. C'est une autre dimension essentielle de l'écosystème de la transmission. L'opération de transmission coûte, en apparence plus cher qu'une création d'entreprise. Ce qu'il faut souligner – d'où l'articulation avec le discours – c'est aussi qu'elle rapporte plus. Plus qu'une liquidation, évidemment qui génère perte d'emplois, charge administrative, drames sociaux et individuels. Plus aussi, dans le court et moyen terme, qu'une création car les entreprises transmises sont plus robustes et plus pérennes, permettent le maintien de l'outil, de l'emploi, et ouvrent des perspectives de croissance ou de consolidation. Le financement ouvre également le portefeuille de mesures plus techniques, de soutien public, de participation privée, d'ingénierie fiscale, largement évoquées dans ce rapport et sur lesquelles nous revenons en termes de recommandations. Soulignons ici qu'un investissement public plus franc pourrait être réalisé pour mieux soutenir la transmission dans une dynamique d'amorçage, d'accompagnement d'accroche, pourrait-on écrire, à la hauteur, à nouveau, de certains incitants mis en place pour la primocréation. Ceci pourrait être particulièrement pertinent pour les TPE qui disparaissent rapidement sans être reprises, tandis que des projets de création viennent les remplacer. Il y a une économie à envisager la reprise de TPE plutôt que la stimulation forte de la création de projets parfois similaires.

A l'Est de la boussole, nous avons opté pour la **FORMATION**. Les changements observés en ce domaine ces dernières années sont importants et il y a de la place pour les amplifier, les disséminer. En termes d'anticipation, l'idée forte, émise par plusieurs acteurs, est de travailler à la création d'une véritable classe ou cohorte de managers-repreneurs, d'en faire peut-être une spécialisation et d'adapter des investissements dans les programmes de formation et des modules adaptés en ce sens. On perçoit aussi le pouvoir du discours sur ce type de mesure. La créativité des acteurs est grande dans ce segment « Est » de la formation, comme nous le verrons dans les recommandations. Elle signifie que cet axe Formation doit être nourri par un panel large d'acteurs, impliquer le privé, impliquer l'école, impliquer les syndicats.

Enfin, à l'Ouest, on trouve le monde de l'entreprise lui-même et plus particulièrement la question de la **Gestion** de celle-ci. C'est une dimension qui concentre l'essentiel de l'attention, de la littérature, abordant largement les dimensions psychosociologiques de l'opération de transmission de l'entreprise dans un contexte familial, émotionnel, d'*affectio societatis* marqué. Cette dimension interne à l'entreprise n'échappe pas, pour autant à l'action publique. La Région wallonne soutient par exemple par plusieurs initiatives une évolution des modèles d'entreprise dans le sens d'une plus grande créativité (*Creative Wallonia*) ou en en balisant le terrain de l'économie de la fonctionnalité ou des pratiques collaboratives. Ici aussi, comme pour la formation, le terrain peut être particulièrement créatif, comme il l'est désormais quand on peut se lancer dans un projet entrepreneurial et entrer dans l'écosystème des start-ups. De la même manière, il pourrait être réfléchi à un écosystème des entrepreneurs-repreneurs.

Ces quatre points cardinaux peuvent donc constituer les intitulés ou les thématiques de quatre lignes directrices structurantes pour fonder un plan d'action « transmission d'entreprises » régional.

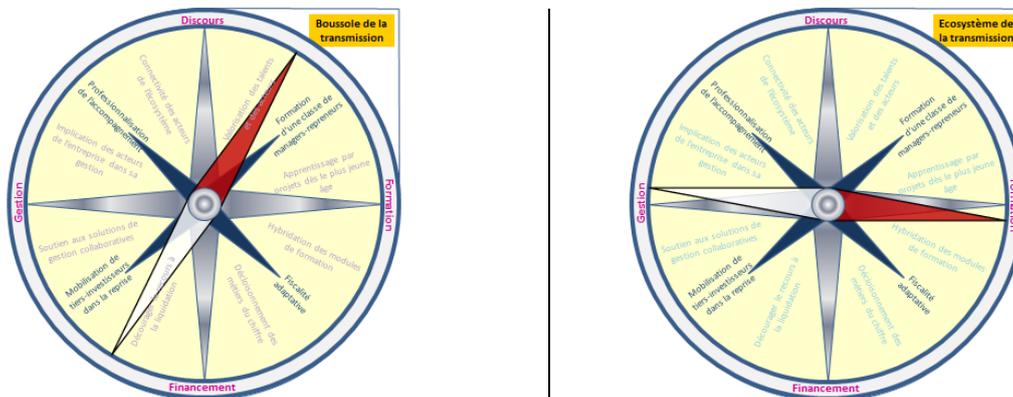


Pour rappel, ceci est une proposition à débattre.

3. Les deux directions de la boussole rendent son fonctionnement quelque peu particulier

En effet, en général, une boussole indique une direction via une aiguille aimantée pointant vers le nord. Ici, nous avons imaginé un fonctionnement à travers lequel l'aiguille doit être abordée à travers ses deux extrémités. La lecture d'un élément côté rouge appelle la lecture de l'élément côté blanc, en fonction du mouvement qu'on donnera à l'aiguille.

Dans les exemples ci-dessous, on montre par exemple qu'il est à la fois intéressant de favoriser des modèles collaboratifs dans les entreprises, et qu'ils seront facilités par la mise en place, dès le plus jeune âge, de logiques de formation par projets qui favorisent précisément l'interaction et la négociation. Ou encore qu'il s'agit à la fois de valoriser les talents des acteurs mais aussi de décourager les recours trop rapides liquidations qui constituent une forme de pénalisation de la prise de risque.



Ce système n'est bien sûr pas parfait, mais se révèle relativement fonctionnel pour assurer une corrélation entre les actions qui pourraient être entreprises et qui nous amènent sur le terrain des recommandations

6.2. Principales recommandations

Sur la base de cette structure et de ce mode de fonctionnement, nous formulons des recommandations opérationnelles que l'on retrouve dans le cœur de la boussole, et qui doivent donc se lire de chaque côté de l'aiguille.

1. Valoriser les talents et les acteurs : l'étude a mis en évidence les discours difficiles – à la fois super-héros du quotidien et riches profiteurs – que doivent supporter les chefs d'entreprises. Ces discours négligent souvent, d'une part, toute la difficulté du métier d'entrepreneur, et de l'autre, le rôle sociétal qu'ils jouent et le risque qu'ils prennent en valorisant leur talent ou leur idée par un projet d'entreprise. Des efforts doivent être poursuivis pour changer la culture autour de l'image du chef d'entreprise. Des efforts ont été entrepris en ce sens par la Région. Ils pourraient être calibrés autour des enjeux de la reprise.

2. Former une génération d'entrepreneurs-managers : on a déjà évoqué cette idée et elle est portée actuellement par des structures de formation ou de coaching privées : il s'agit de focaliser les efforts pour former une ou plusieurs cohortes de spécialistes de la transmission dans les écoles de gestion. Un réservoir de repreneurs-managers pourrait être constitué et, pour le dire vulgairement, « resservir plus tard, en cas de besoin ». Plus généralement, une place plus importante pourrait être consacrée à la transmission tant dans les discours que dans les formations des futurs cadres.

3. induire une logique d'apprentissage par projets dès le plus jeune âge : c'est une demande des entrepreneurs qui ouvre grand la porte de la réforme du système scolaire, que nous n'évoquerons pas ici, sinon pour souligner que l'apprentissage par projet, la créativité, le travail collectif, la gestion des outils numériques sont autant de compétences à travailler tout au long du parcours scolaire qui peuvent contribuer à mieux former les futurs cadres également, afin de proposer une autre approche de l'échec.

4. L'hybridation des modules de formation et des expériences de vie : elle s'adresse surtout aux universités et écoles supérieures et passe par la confrontation des étudiants à des systèmes différents (voyages d'études, spécialisations atypiques), à des modes d'enseignement et d'apprentissage différents, à des approches innovantes et créatives. Toutes choses étant égales, dans une logique de formation tout au long de la vie, chefs d'entreprises et travailleurs, par l'action syndicale, doivent aussi pouvoir à être confrontés à une forme d'hybridation qui montre que les systèmes sont en évolution, tout comme les modes de gestion. Une bonne partie de l'action innovante repose tantôt sur l'entrepreneur qui doit développer des talents de détecteur et de valorisateur, tantôt sur un éventuel centre de recherche dont le métier est l'expérimentation. Dans le processus de reprise, une part du succès est liée à une capacité à rebondir, à innover, à se confronter à une nouvelle réalité et à la faire évoluer. Ceci explique le choix du modèle de l'hybridation.

5. Une fiscalité adaptative. Celle-ci a été évoquée dans deux des quatre scénarios et ouvre des perspectives intéressantes, sur la base d'un constat général que le système fonctionne déjà bien, ce qui doit être souligné. Dans cette recommandation, c'est le mot « adaptatif » qui est important et qui invite à penser des mécanismes qui permettent d'organiser une transition progressive d'une génération d'entrepreneurs à l'autre, en permettant, d'un point de vue fiscal, une transmission par étapes ou par morceaux comme on peut l'observer dans le secteur agricole. Dans une perspective de régionalisation de la fiscalité, le système peut être pensé dans ce sens. On a vu que, pour les TPE, l'enjeu était de taille également.

6. Un décloisonnement des métiers du chiffre : dans la problématique de la transmission des TPE, notamment, il est essentiel de sortir d'une logique strictement comptable la problématique de la transmission. A terme, c'est d'évolution du métier de comptable dont il s'agit et tous les efforts qui pourront être réalisés pour combiner l'expertise comptable avec d'autres dimensions de l'accompagnement de la transmission doivent être encouragés. Ceci permettra aussi de sortir un certain nombre de transactions de la confidentialité dans laquelle elles se trouvent.

7. Décourager le recours à la liquidation : nous avons déjà évoqué cette piste qui pourrait passer, avec une conviction politique forte, par une forme de sanction de la liquidation ou, mieux encore, un encouragement positif à toutes les formes de transmission ou de reprise avant liquidation, y compris des solutions s'appuyant sur les travailleurs.

8. La Mobilisation des tiers-investisseurs dans le cadre de la reprise et de la transmission est une des recommandations qui appelle des approfondissements et de la créativité. Elle peut s'envisager au niveau des invests publics wallon dont il a été évoqué qu'ils occupaient une place que certains investisseurs privés pourraient occuper, alors que leur attitude souvent prudente pourrait se montrer plus audacieuse pour des dossiers de reprise parfois audacieux également. Un fonds spécifique, mobilisant potentiellement des partenaires privés ou européens, pourrait soutenir les opérations de transmission en Wallonie. Cette mobilisation peut également s'envisager au niveau du financement participatif, qui pourrait être publiquement soutenu dans le cadre de contribution à la reprise d'une entreprise (fiscalement par exemple, ou en termes de plus-faible taxation des dividendes). Enfin, elle doit aussi s'envisager par des mesures facilitant l'actionnariat des travailleurs, en envisageant, par exemple, un transferts de fiscalité plus pénalisant pour les véhicules de sociétés, et moins pour une prise de participation dans le projet d'entreprise. On se référera également au scénario qui envisage la dissociation entre participation au capital et participation au management de l'entreprise, qui constitue une piste importante à activer, en en validant les modalités techniques.

9. Le soutien aux solutions de gestion collaboratives couvre également une large palette d'actions possibles, évoquées à travers les scénarios. Outre les nouveaux modes de travail collaboratif et les modes de managements plus plats, qui sont progressivement pratiqués par certaines entreprises, et dont les pratiques peuvent être encouragées car elles impliquent un plus grand nombre d'acteurs dans la gestion de l'entreprise. On se référera également aux pratiques mises en évidence dans le *benchmarking* quant à la participation des travailleurs à la reprise de l'entreprise dans certains contextes. La Wallonie peut développer de manière plus proactive un certain nombre d'instruments juridiques, incitatifs et fiscaux. Un facteur de succès est instrumental dans ce processus, celui de l'implication des organisations syndicales, dont l'importance dans les processus de transmission a été très souvent mise en évidence et dont la culture de fonctionnement actuelle est sans doute peu soluble dans le management coopératif.

10. L'implication des acteurs de l'entreprise dans sa gestion participe de la même dynamique. C'est évidemment surtout une affaire de management par rapport à laquelle les pouvoirs publics ont peu de prise, mais qui peut s'appuyer sur les efforts de formation déployés en amont (cf. recommandations 2 et 4). Un élément facilitant pourrait être, ici, la participation des secteurs afin de proposer des formations et des immersions adaptées à chaque réalité, en mobilisant par exemple les fonds sectoriels de la formation.

11. La professionnalisation des acteurs de l'accompagnement constitue une autre recommandation et une attente forte des acteurs. Elle est également mise en avant et

travaillée spécifiquement par la Commission européenne qui a souhaité soutenir un projet relatif à la définition de standards, à la formation d'un ensemble d'acteurs relativement large étant donné la spécificité de chaque secteur – on l'a vu pour les TPE et pour les entreprises agricoles - et à la mise à disposition d'outils. De ce point de vue, la Wallonie paraît en pointe, avec néanmoins la nécessité de décloisonner les métiers (cf. recommandations 5 et 6) et d'assurer un service de qualité optimale y compris avec des opérateurs dont la transmission n'est pas la vocation première : on pense à des acteurs comme les SAACE, les ALE ou encore le FOREm.

12. La connectivité des acteurs de l'écosystème constitue un autre point fort des actions menées en Wallonie, notamment par le travail des plates-formes. Ces actions doivent être poursuivies, élargies, requestionnées, également, par la créativité. L'idée de s'appuyer sur des lieux de travail partagé pour faciliter la transmission est par exemple une piste originale qui peut apporter des pratiques très intéressantes. Avec les efforts à poursuivre en matière de sensibilisation et le renvoi au discours global, la boucle est bouclée.

Annexe 1 - Bibliographie succincte

BDO (2011), *Les clés de la réussite d'une transmission d'entreprises*, BDO et FEB, Bruxelles.

BLOCK J., Thurik R., Van der Zwan P. & Walter S. (2013), *Business takeover or new venture? Individual and environmental determinants from a cross-country study*, Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 37, Issue 5, pages 1099–1121, September 2013.

CEFIP (2007), *Transmissions des PME belges: le financement* (août 07) WPC 07/1, en collaboration avec BKCP, CP Banque, le Fonds Bruxellois de Garantie et le Fonds de participation, Bruxelles.

CEFIP (Frédéric Lernoux, Isabelle Martin, Barbara Coppens et Nicolas Bourgois, 2012), *Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique: Réalité et perspectives en 7 indicateurs*, Bruxelles.

Chiffres-clés de l'agriculture 2013, DGSIE, Bruxelles.

COLOT, Olivier (2011), *La transmission des PME familiales belges: une étude statistique*, Documents d'Economie et de Gestion, Working Paper 11/2, UMon.

COLOT, Olivier et CROQUET, Mélanie (2011), *La transmission de l'entreprise familiale influence-t-elle sa structure financière?*, Documents d'Economie et de Gestion, Working Paper 11/13, UMon.

COLOT, Olivier (2006), *La transmission des PME familiales non cotées: approche de la transmission en Wallonie et impact sur les performances des entreprises*, Thèse, UMH.

Commission européenne (1994), *Recommandation de la Commission, du 7 décembre 1994, sur la transmission des petites et moyennes entreprises*, article 3, 94/1069/CE.

Commission européenne (2013), *Evaluation of the Implementation of the 2006 Commission Communication on Business Transfers*, Final report, Center for Strategy and Evaluation Services, December 2013.

Commission européenne (2012), *Facilitating transfers of business guidebook: How to support SME policy for structural funds*.

Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 'Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs: Transfer of Businesses - Continuity through a new beginning COM(2006) 117 final of 14.03.2006.

CPDT (2011), *Diagnostic territorial de la Wallonie*, Namur.

CRA (2014, 2013, 2012), *Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME, Cédants et Repreneurs d'affaires*, Paris, ANTE.

CRUTZEN, N. et PIRNAY, F (2014), *L'impact de la crise sur la transmission dans les entreprises familiales en Belgique francophone*, HEC-ULG

CRUTZEN N., PIRNAY F. et AOUNI Z. (2012), *La place des femmes dans les entreprises familiales belges francophones en 2012*, Recherche commanditée par l'Institut de l'Entreprise Familiale.

DESTATTE Ph. et DURANCE Ph. dir. (2009), *Les mots-clés de la prospective territoriale*, coll. Travaux, Paris, Collège européen de Prospective territoriale - DIACT - La Documentation française, Paris.

DETIENNE DAWN R. and WENBERG, Karl (2013), *Small Business Exit: Review of Past Research, Theoretical Considerations and Suggestions for Future Research*, October 2, 2013.

- Direction générale de l'Agriculture (2015), *L'agriculture wallonne en chiffres*, Février 2015, données 2013.
- DURST S., (2011), *Small and medium-sized enterprises' succession process: Do intangible assets matter? A study conducted in Germany*, Transeo Conference, Spa (Belgium), May 24-25, 2012.
- DURST S., et Sabbado, L. (2012), *Transmission non familiale des PME allemandes: les enjeux de la transparence*. *Entreprendre & Innover*, 2(14), 86-96.
- DURST S., & Wilhelm, S. (2012), *Knowledge management and succession planning in SMEs*, *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 637-649.
- FJA (2014), « *L'installation des jeunes : un enjeu majeur pour l'avenir de l'agriculture familiale en Wallonie – propositions de la FJA* », version provisoire préparée en vue des élections du 25 mai 2014, p.1.
- GODET, M. et MOUSLI, M. (2006), *Viellissement, activités et territoires à l'horizon 2030*, Paris, La documentation française (Les rapports du conseil d'analyse économique (CAE))
- GUYOT J.L. et VAN CUTSEM M. (2010), *La transmission d'entreprises en Wallonie : discours et enjeux*, Discussion Paper n° 1002, Institut wallon d'évaluation, de prospective et de statistiques, Namur
- GUYOT J.L., (2010), *Le repreneuriat d'entreprise en Wallonie et en Belgique: les enseignements de dix ans de recherche empirique*, Discussion Paper n° 1006, Institut wallon d'évaluation, de prospective et de statistiques, Namur.
- LAMBERT, M. (2014), *Is there a price expectation mismatch between business vendors and acquirers ?*, EUROPEAN SME VALUATION STUDY, TRANSEO
- LAMBRECHT, J., NAUDTS, W. (2007), *Transmission et reprise en Belgique*, Centres d'Etudes pour l'Entrepreneuriat, EHSAL, Bruxelles, Etude commandée par SPF Economie
- LAMBRECHT, J., PIRNAY, F., (2008) *Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales*, Rapport de recherche, Institut de l'entreprise Familiale
- MATSER, I. et LIEVENS J. (2011), *The succession scorecard, a tool to assist family business's trans-generational continuity*, *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 3 (2), 101-124
- LERNOUX F. et alii (2011) : *Cartographie de la transmission d'entreprises en Belgique : réalité et perspectives en 7 indicateurs*, CeFIP.
- MEIJAARD J. (2006), *Meer bedrijfsoverdrachten in hoogconjunctuur*, EIM, Zoetermeer.
- MOLLY V., LAVEREN E., DELOOF M., (2010), *Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance*, *Family Business Review*, Vol 23 (2).
- PARKER S. C. et VAN PRAAG C.M. (2010), « The entrepreneur's mode of entry: Business takeover or new venture start? », *Journal of Business Venturing*.
- Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (rapport Cadbury) (1992)
- SONECOM (2015), *Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie*, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS.
- SOWACCESS – SOWALFIN (2013), *Etudes et Expansion : « Pourquoi, quand et comment transmettre son entreprise »*, 29 novembre 2013
- UNIZO-UCM (2013) *Transmettre, le défi de la continuité – enquête sur la transmission d'entreprises auprès des entrepreneurs franchophones*, octobre 2013 et mise à jour en mars 2014.

VAN TEEFELEN L. (2012), *Avenues to improve success in SME business transfers: reflections on theories, research and policies*, Hogeschool Utrecht, Utrecht

WENBERG K. (2011), *Entrepreneurial Exit*, April 28, 2011

WENBERG K., WIKLUND J., HELLERSTEDT K. and NORDQVIST M. (2011), *Implications of Intra-Family and External Ownership Transfer of Family Firms: Short-Term and Long-Term Performance Differences*, Strategic Entrepreneurship Journal.

WIKLUND J., HELLERSTEDT K. and NORDQVIST M. & BIRD M. (2013), *Internal vs. External Ownership Transition in Family Firms: An Embeddedness Perspective*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Family Business Special Issue, Volume 37, Issue 6, pages 1319–1340.

Annexe 2 – Acronymes utilisés

AEI :	Agence pour l'entreprise et l'innovation
AGIL :	Associazione Generale Cooperative Italiane
ASBL :	Association sans but lucratif
AISBL :	Association internationale sans but lucratif
BDD :	Base de données
CCILB :	Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge
CDS :	Co-operative Development Scotland
CeD :	Centre pour entreprises en difficulté
CEEI :	Centres Européens d'Entreprises et d'Innovation
CEFIP :	Centre de Connaissances du Financement des PME
CGIL :	Confédération générale italienne du travail
CFI :	Cooperazione Finanza Impresa
CIP :	programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation
COSME :	Competitiveness of Enterprises and SME, programme européen pour l'entreprise et les PME
CWEDD :	Conseil wallon de l'Environnement pour le Développement durable
DGO6 :	Direction générale de l'Economie, de l'Emploi & de la Recherche (Service public de Wallonie)
DG :	Direction générale
DGSIE :	Direction générale Statistique et Information économique
DPR :	Déclaration de politique régionale
EBITDA :	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization
ETP :	Equivalent Temp-plein
EU/	European Union
FEB :	Fédération des entreprises de Belgique
FEDER :	Fonds européen de Développement régional
FJA :	Fédération des Jeunes Agriculteurs
FWA :	Fédération wallonne de l'Agriculture
FOREM :	Service public wallon de l'emploi et de la formation
FUGEA :	Fédération Unie de Groupements d'Eleveurs et d'Agriculteurs
GAEC :	Groupe d'Achat en commun
HEC :	Haut école Commerciale (adossée à l'Université de Liège)
HORECA :	Hotels-Restaurants-Cafés
ICT :	Information and Communication Technologies
IEC :	Institut des Experts-Comptables
IPCF :	Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agrées
i-Pros :	Independant Professionals
IEF:	Institut de l'entreprise familiale
IFAPME :	Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises
M&A :	Mergers and Acquisitions
MACIF:	Mutuelle assurance des commerçants et industriels de France et des cadres et des salariés de l'industrie et du commerc
MAP :	Mouvement pour une Agriculture populaire
MBO :	Management Buy-Out
NEF:	Nouvelle Economie fraternelle
ONSS :	Office national de Sécurité sociale
PAC :	Politique agricole commune
PME :	Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s)
SA :	Société(s) Anonyme(s)
SAU :	Superficie agricole utilisée
SAACE :	Structures d'Accompagnement à l'Autocréation d'Emploi
SBA	Small Business Act (wallon)

SCOP :	Sociétés coopératives et participatives
SCRL :	Société coopérative à Responsabilité limitée
SEP:	SCOP Entreprises Coopération
SMEs :	Small and Medium-size Enterprises
SOCODEN:	Société coopérative de Développement et d'Entraide
SPRL	Société privée à Responsabilité limitée
SPRLU :	Société privée à Responsabilité limitée unipersonnelle
SOWACCESS :	Société wallonne d'Acquisitions et de Cessions d'Entreprises
SOWALFIN:	Société Wallonne de Financement et de Garantie des Petites et Moyennes Entreprises
SRIW:	Société régionale d'Investissement de Wallonie
TPE:	Très petite(s) entreprise(s)
TVA :	Taxe sur la Valeur ajoutée
UCM :	Union des Classes Moyennes
ULG :	Université de Liège
UE :	Union européenne
UNIZO :	Unie van Zelfstandige Ondernemers
UTA :	Unité de travail agricole
UWE :	Union wallonne des Entreprises

Annexe 3 – tableaux de sélection des variables

Extraits des travaux intermédiaires de sélection des hypothèses d'évolution (5^e réunion du Comité stratégique).

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
1 Gestion de l'entreprise	Ouverture du management (CA, C.dir) à des profils extérieurs (à la famille)	Management ponctuel d'assistance mieux doté / outsourcing de certaines fonctions managériales	Intensification de la dissociation entre la propriété de l'entreprise et sa gestion (entrepreneur non majoritaire), partenaires complémentaires	Gouvernance orientée coopération (inspirée par les mécanismes de Benchmarking)	Mutualisation de certaines fonctions clés de l'entreprise (CFO)
2. Profil des entrepreneurs	Entrepreneur « post-moderne » qui veut concrétiser son idée : moins d'intérêt pour la reprise	« Nouvelle génération de fils / filles de » / nouvelle classe d'entrepreneurs familiaux plus qualifiés qu'avant	Emergence d'un profil de repreneurs / managers (désacralisation de la reprise) / risque assumé (boosté)	MBO coopératif plus largement pratiqué (permettant d'impliquer les moins diplômés par la logique de coopération)	
3 Partage / du culture du risque	Modes coopératifs et collaboratifs qui incitent à une approche de partage du risque	Croissance d'invests privés alternatifs aux banques (qui s'effacent partiellement) / crowdfunding / fin du livret	<i>Credit crunch</i> / la logique à l'endettement et au financement complexe s'enlise => mort d'une partie du tissu sous-capitalisé	Réinvestissement des banques dans l'économie réelle et rééquilibrage des mécanismes d'investissement dans la reprise (la banque se réinvente)	Réinvestissement des banques vers la reprise car risque plus limité et reconnexion vers le réel

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
4. Structures d'accompagnement	SAACE => changement dans la culture des structures d'accompagnement très formaté « création » => outillage renforcé => à généraliser en terme de la culture de l'accompagnement	Professionnalisation des structures (enjeu de la compétence): y mettre le prix ou rationaliser et sortir de la gratuité avec une structure faitière forte	Implication des entrepreneurs dans les structures / dynamique d'accompagnement (cf. préretraités). Via chèques consultance (ex. écossais) / émulation par les pairs	Implication des fédérations professionnelles dans les processus de transmission (mais elles sont assez faibles => les outiller)	
5. Culture de la réussite	Sortie du discours pénibiliste / super-héros par rapport à l'entrepreneuriat / « Rêve américain importé en Wallonie » à tous les étages	Appui plus poussé à la culture du projet plutôt qu'à celle de l'emploi (dès l'école)	Système de <i>coaching</i> mixte structure existante – démarche <i>start up</i> ou reprise	Généralisation du système étudiant-entrepreneur (<i>housing</i> en alternance)	Maintien de freins à l'entrée (notamment éducation formation) car contexte de post-crise économique
6. « <i>Burn out</i> des entrepreneurs ? »	Regroupement des efforts car plus fort ensemble	Crise renforcée de la vocation entrepreneuriale	Abandon rapide, rupture du passage de connaissances	Prise de conscience de l'importance, blason redoré, image de réussite: rôle social	Mouvement des « entreprises libérées »

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
6bis. Climat syndical	Accentuation du conflit social et climat syndical intenable	Adhésion partagée à un modèle de gestion plus coopératif : plan de reprise plutôt que plan de sortie	Professionnalisation des syndicats par rapport à la transmission	Perte de puissance ou de capacité d'action des syndicats	Dialogue renouvelé et évolution du modèle de concertation sociale
7. Environnement fiscal	Evolution très lente en fonction des pressions des entrepreneurs installés	Taxation des plus-values =>tétanisation en 1er lieu puis rééquilibrage ensuite / effet neutre à Long terme => vieillissement prolongé / arrivée du noir	Tendanciel = + gde flexibilité. Assouplissement appuyé des normes	Diminution de la taxation de l'impôt des sociétés (concurrence fiscale EU) / taxations alternatives. Sc. De stabilisation	Déductibilité de l'investissement en actions (généralisation d'une forme de <i>tax shelter</i>) (! Sur le même territoire)
8. Nouveaux profils entrepreneurs	Economie du partage et de la fonctionnalité => virtualisation des moyens de production / logiques de fédération de repreneurs	Déqualification rapide des sociétés vieillissantes (cf. Über). Fin de certaines entreprises	Communauté d'utilisateurs actionnaires (via <i>crowdfunding</i>)	Réflexes corporatistes, protectionnistes	Big bang accéléré: « assainissement des secteurs » en crise

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
9. Méthode de valorisation des entreprises	Rééquilibrage entre une valorisation quantitative et des valorisations plus qualitatives	Intelligence stratégique des conseillers en reprise au-delà du comptable ou du notaire => dissocier la fonction gestion et la valorisation	Procédure de Réorganisation judiciaire par transferts d'actifs avec conditions à l'entrée.	Valorisation prioritaire du capital social de l'entreprise	Changement du mécanisme de liquidation (pression sur le curateur)
10. Cadre réglementaire annexe	Maintien du risque juridique et des textes peu adaptés	Adaptation du cadre réglementaire aux contraintes actuelles des entreprises (flexibilité organisation du travail, gestion des ZAE)	Clarification à minima des règles associées aux risques de la transmission	Fiche d'impact des vides juridiques sur l'enjeu de la transmission	Cadre intégré et concerté fédéral / régional => réécriture plus cohérence au plan régional

Extraits des travaux intermédiaires de sélection des hypothèses d'évolution (contenu identique, mais choix de variables différent).

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
1 Gestion de l'entreprise	Ouverture du management (CA, C.dir) à des profils extérieurs (à la famille)	Management ponctuel d'assistance mieux doté / outsourcing de certaines fonctions managériales	Intensification de la dissociation entre la propriété de l'entreprise et sa gestion (entrepreneur non majoritaire), partenaires complémentaires	Gouvernance orientée coopération (inspirée par les mécanismes Benchmarking)	Mutualisation de certaines fonctions clés de l'entreprise (CFO)
2. Profil des entrepreneurs	Entrepreneur « post-moderne » qui veut concrétiser son idée : moins d'intérêt pour la reprise	« Nouvelle génération de fils / filles de » / nouvelle classe d'entrepreneurs familiaux plus qualifiés qu'avant	Emergence d'un profil de repreneurs / managers (désacralisation de la reprise) / risque assumé (boosté)	MBO coopératif plus largement pratiqué (permettant d'impliquer les moins diplômés par la logique de coopération)	
3 Partage / du culture du risque	Modes coopératifs et collaboratifs qui incitent à une approche de partage du risque	Croissance d'invests privés alternatifs aux banques (qui s'effacent partiellement) / <i>crowdfunding</i> / fin du livret	<i>Credit crunch</i> / la logique à l'endettement et au financement complexe s'enlise => mort d'une partie du tissu sous-capitalisé	Réinvestissement des banques dans l'économie réelle et rééquilibrage des mécanismes d'investissement dans la reprise (la banque se réinvente)	Réinvestissement des banques vers la reprise car risque plus limité et reconnexion vers le réel

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
4. Structures d'accompagnement	SAACE => changement dans la culture des structures d'accompagnement très formaté « création » => outillage renforcé => à généraliser en terme de la culture de l'accompagnement.	Professionnalisation des structures (enjeu de la compétence): y mettre le prix ou rationaliser et sortir de la gratuité avec une structure faitière forte	Implication des entrepreneurs dans les structures / dynamique d'accompagnement (cf. préretraités). Via chèques consultance (ex. écossais) / émulation par les pairs	Implication des fédérations professionnelles dans les processus de transmission (mais elles sont assez faibles => les outiller)	
5. Culture de la réussite	Sortie du discours pénibiliste / super-héros par rapport à l'entrepreneuriat / « Rêve américain importé en Wallonie » à tous les étages	Appui plus poussé à la culture du projet plutôt qu'à celle de l'emploi (dès l'école)	Système de coaching mixte structure existante – démarche start up ou reprise	Généralisation du système étudiant-entrepreneur (<i>housing</i> en alternance)	Maintien de freins à l'entrée (notamment éducation formation) car contexte de post-crise économique
6. « Burn out des entrepreneurs ? »	Regroupement des efforts car plus fort ensemble	Crise renforcée de la vocation entrepreneuriale	Abandon rapide, rupture du passage de connaissances	Prise de conscience de l'importance, blason redoré, image de réussite : rôle social	Mouvement des « entreprises libérées »

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
6bis. Climat syndical	Accentuation du conflit social et climat syndical intenable	Adhésion partagée à un modèle de gestion plus coopératif : plan de reprise plutôt que plan de sortie	Professionnalisation des syndicats par rapport à la transmission	Perte de puissance syndicale	Dialogue renouvelé et évolution du modèle de concertation sociale
7. Environnement fiscal	Evolution très lente en fonction des pressions des entrepreneurs installés	Taxation des plus-values =>tétanisation en 1er lieu puis rééquilibrage ensuite / effet neutre à Long terme => vieillissement prolongé / arrivée du noir	Tendanciel = + gde flexibilité. Assouplissement appuyé des normes	Diminution de la taxation de l'impôt des sociétés (concurrence fiscale EU) / taxations alternatives. Sc. De stabilisation	Déductibilité de l'investissement en actions (généralisation d'une forme de tax shelter) (! Sur le même territoire)
8. Nouveaux profils entrepreneurs	Economie du partage et de la fonctionnalité => virtualisation des moyens de production / logiques de fédération de repreneurs	Déqualification rapide des sociétés vieillissantes (cf. Uber). Fin de certaines entreprises	Communauté d'utilisateurs comme actionnaires (via <i>crowdfunding</i>)	Réflexes corporatistes, protectionnistes	Big bang accéléré : « assainissement des secteurs » en crise

Variable	Hypothèse d'évolution 1	Hypothèse d'évolution 2	Hypothèse d'évolution 3	Hypothèse d'évolution 4	Hypothèse d'évolution 5
9. Méthode de valorisation des entreprises	Rééquilibrage entre une valorisation quantitative et des valorisations plus qualitatives	Intelligence stratégique des conseillers en reprise au-delà du comptable ou du notaire => dissocier la fonction gestion et la valorisation	Procédure de redressement judiciaire par transferts d'actifs avec conditions à l'entrée.	Valorisation prioritaire du capital social de l'entreprise	Changement du mécanisme de liquidation (pression sur le curateur)
10. Cadre réglementaire annexe	Maintien du risque juridique et des textes peu adaptés	Adaptation du cadre réglementaire aux contraintes actuelles des entreprises (flexibilité organisation du travail, gestion des ZAE)	Clarification à minima des règles associées aux risques de la transmission	Fiche d'impact des vides juridiques sur l'enjeu de la transmission	Cadre intégré et concerté fédéral / régional => réécriture plus cohérence au plan régional

Annexe 4 - Lettre ouverte d'un agriculteur au Président de la Commission Européenne

De la part d'un agriculteur originaire du pays de Herve¹⁷⁷, producteur de lait durant 40 ans et ouvrier agricole dans un service de remplacement durant 5 années.

Monsieur le Président,

En novembre dernier, je vous ai écrit une lettre ouverte cosignée par 400 personnes, dont 200 agriculteurs, annonçant la crise du lait que nous vivons actuellement.

Celle-ci est vécue douloureusement par de nombreuses familles d'agriculteurs. En effet, avec des prix en baisse chaque mois, couplés à des coûts de production élevés et sans perspective de remontée à court et à moyen terme : des drames se vivent, l'inquiétude se propage et la peur grandit de plus en plus fort.

Par cette seconde lettre, je voudrais vous faire part de ces douleurs qui se vivent, le plus souvent en silence, dans nos familles d'agriculteurs. Par ailleurs, je voudrais faire le relevé des fausses pistes passées et à venir, mais surtout tracer des perspectives indispensables pour l'ensemble des producteurs de lait, à l'échelle locale mais aussi européenne.

Commençons toutefois par un bref regard sur les conséquences actuelles des décisions passées.

Des douleurs :

Oui, ce qui se vit dans les fermes est de la douleur, une douleur incommensurable : une douleur ontologique¹⁷⁸. Comme vous le savez : les coûts de production sont supérieurs aux prix de vente, ce qui entraîne des retards de paiements de facture, oblige l'agriculteur à faire des choix professionnels et familiaux difficilement gérables, sans parler des retombées morales que ces situations provoquent...

D'une part, ces retards de paiement auprès du vétérinaire, du meunier, du banquier etc... sont si grands, que ces derniers ne livrent plus, n'interviennent plus et en arrivent à demander des acomptes que l'agriculteur n'est plus en mesure d'honorer, faute de rentrées financières et de perspectives d'amélioration.

D'autre part, cette douleur se vit au sein même de la famille. Alors qu'il travaille 12 heures par jour, 7 jours sur 7 et ce, l'année entière, l'agriculteur se voit confronté à des choix familiaux déchirants. Dans un contexte où les budgets sont restreints pour tout, que ce soit pour l'alimentation, les soins médicaux, les études ou encore les loisirs, il est légitime de se demander comment le métier, qu'il a commencé par passion, ne l'amène même plus, aujourd'hui, à pouvoir survivre.

De manière plus globale, nous assistons à la fin de notre agriculture régionale et nous ne voulons plus le faire en silence. De plus en plus d'agriculteurs abandonnent la production ou sont obligés d'avoir un revenu supplémentaire dans un autre secteur, alors que la ferme exige un temps plein. Aujourd'hui, par la perte de ses agriculteurs, de ses entreprises locales, c'est toute une Région qui perd son âme, son identité et son tissu sociétal.

En effet, ces dernières années, nous assistons à la troisième crise vécue par les producteurs de lait : 2009, 2012 et nous voilà en 2015 à nouveau plongés dans une crise de surproduction dont nous ne percevons aucune issue.

¹⁷⁷ Le pays de Herve se situe aux frontières nord-est de la Belgique et est spécialisé dans la production laitière.

¹⁷⁸ Douleur ontologique : Douleur relative à tout l'être, qui dépasse la personne, qui touche à l'héritage de nos aïeux, principalement ici aux valeurs de transmission. Autrement dit, c'est un appel à être, mais que la situation actuelle rend impossible à atteindre dans sa réalisation, d'où cette douleur profonde.

Nous ne sommes pas dupes, ces crises ne sont pas des accidents.

Quelques repères historiques:

Dans les années 1980, l'Europe laitière était en excédent, avec des montagnes de beurre et des stocks importants de poudre de lait. Cette situation était le résultat des progrès techniques améliorant les rendements, mais aussi de la politique agricole du marché commun de l'époque, garantissant un prix quel que soit le volume produit et achetant à l'intervention les excédents, pour les exporter ensuite avec des subventions. L'instauration des quotas laitiers en 1984 s'est efforcée de répondre à cette situation structurelle d'excédents.

La mise en place des quotas a été globalement bénéfique pour l'ensemble du secteur, en stoppant l'augmentation de la production et donc du coût budgétaire pour l'UE. Cependant elle s'est faite en laissant deux failles importantes. La première est que le quota européen a été fixé à 10% au-dessus de la consommation européenne, ce qui laissait le marché européen dépendant des exportations et faisait pression sur le prix payé aux producteurs. La deuxième faille est que l'UE a laissé les Etats membres décider de quotas marchands¹⁷⁹. Cela a mis un frein à l'installation des jeunes et à ceux qui voulaient s'agrandir. De plus, aucun frein n'a été mis en place au processus d'industrialisation des exploitations que ce système a engendré, les rendant de plus en plus grandes et difficiles à transmettre et accélérant ainsi l'exode rural.

La prise en compte des matières premières agricoles, au sein des négociations internationales du GATT en 1986-1994, a amorcé un virage fatal pour tous les agriculteurs du monde. En abaissant progressivement les prix agricoles européens au niveau des prix mondiaux, souvent en-dessous des coûts de production européens, l'accord GATT/OMC de 1994 a condamné les agriculteurs européens à vendre, le plus souvent à perte, avec une volatilité croissante des prix, incompatible avec des investissements à moyen terme des éleveurs.

L'Union Européenne, en décidant avec les USA des principes et des orientations des nouvelles règles du commerce international ratifiées dans cet accord, change fondamentalement de politique. Elle passe d'un marché agricole européen protégé à un marché dérégulé. Peu à peu à partir de la réforme de 1992, l'UE va être l'élève très appliqué de ces nouvelles règles inscrites à l'OMC, qui a défait les droits de douane et démantelé progressivement tous les outils de régulation. C'est ainsi qu'en 2003, lors de la révision dite « à mi-parcours », la fin des quotas laitiers pour 2015 a été annoncée.

Dès cette annonce, la volonté politique n'a jamais cessé de tendre vers la dérégulation des marchés, en augmentant progressivement les volumes à produire, en ne prenant pas en compte les dimensions humaine, économique et climatique du travail de production et les aléas de conjonctures.

Comme je vous l'ai annoncé dans ma lettre de novembre 2014, cette nouvelle crise était prévisible car, déjà en automne dernier, tous les indicateurs viraient au rouge. En effet, la collecte de lait des premiers semestres de 2014 avait progressé de 5% pour l'ensemble de l'Union Européenne.

En Nouvelle-Zélande, la collecte a augmenté, elle, de 10%. Parallèlement, aux USA, autre acteur sur le marché mondial du lait, la collecte de lait a aussi progressé de 2%, avec le nouveau dispositif de garantie de marge (*Farm Bill*) qui garantit un prix quel

¹⁷⁹ Seule la France a opté pour des quotas non marchands.

que soit le volume produit. Tout cela nous amènera, à coup sûr, des surplus sur le marché mondial pour les nombreux mois à venir.

Nous constatons nous-mêmes que la voie des exportations vers des pays extra-européens a ses limites.

Le prix du lait fixé par le marché mondial sera d'office volatile et, comme nous ne produisons pas au moins cher, notre prix sera toujours tiré vers le bas. Les rares embellies ne seront donc que passagères. Parallèlement, il faut savoir qu'une crise sanitaire peut stopper net toute exportation (épidémie de fièvre aphteuse, etc...). Voilà pourquoi il est important de souligner la vulnérabilité de l'orientation du tout au marché « mondial », alors que la formation du prix dont bénéficie les producteurs de lait est faite à partir de 8 et 10 % de lait exporté sur le marché mondial, alors que 90 à 92 % de la production est auto consommée.

Autre évidence non prise en compte :

Le lait et les biens alimentaires ne peuvent se comparer à d'autres biens. Ils sont du vivant, proviennent d'un territoire donné et appartiennent à un patrimoine. La production d'une ferme s'inscrit dans la durée. Prétendre qu'un producteur de lait doit écouter les seuls signaux d'un marché très volatile pour gérer sa ferme ne tient pas la route. Un producteur a besoin d'une vue sur le long terme, pour commencer le métier et investir de manière adéquate.

Plus fondamentalement, lancer tous les producteurs à se préparer à la conquête des marchés internationaux ne nous semble pas être un bon choix. En effet, placer tous les agriculteurs sur la même ligne de départ ne semble pas juste, car tous les paysans du monde ne connaissent pas et ne vivent pas les mêmes réalités (contexte socio-économique, climatique, etc...).

Nier les différents prix de revient de production de lait, c'est vouloir une uniformisation des prix vers le bas. Nous, producteurs européens, ne serons pas en mesure d'être concurrentiels vis-à-vis notamment de la Nouvelle-Zélande. Dans un tel système, même les grandes unités de production n'y parviendront pas, à moins d'être sous la tutelle des banques ou d'exploiter une main d'œuvre bon marché. C'est un choix que nous refusons, la dignité d'un agriculteur est tout autre chose. Pour illustrer mon propos, je rappelle que l'on ne met pas sur un même ring de boxe un poids plume et un poids lourd.

Fausse pistes passées et actuelles :

Ci-après, je reprends quelques-unes des pistes déjà proposées par l'Union Européenne et censées apporter des solutions sur le long terme. Toutes ces pistes nous mèneront cependant dans une impasse.

Suite à la crise du lait de 2009, la Commission Européenne a choisi, non pas de réactiver ou d'améliorer les quotas, mais de mettre en place la contractualisation qui permet de constituer des groupements de producteurs, afin d'établir un rapport de force face aux groupes laitiers.

Or ces mesures se révèlent être une illusion, car elles ne disposent pas de leviers, ni sur les volumes ni sur les prix.

Par ailleurs, l'Union Européenne a prévu, en cas de forte baisse de prix, un filet de sécurité.

A partir de 0,21 € par litre, l'UE active un mécanisme permettant de stocker de la poudre de lait et du beurre, pour les remettre sur le marché quand la conjoncture est plus favorable. Ce prix est fixé si bas que cela en est indécent, quand on sait que le prix de revient dépasse les 0,40 €.

La hausse du prix à l'intervention, réclamée par bon nombre de syndicats, ne semble pas prendre en compte les causes véritables de la crise. Ce qui se passe n'est nullement bénin et conjoncturel, il s'agit d'une crise structurelle. Celle-ci est inhérente aux options successives mises en place par l'Union Européenne. De plus, les budgets alloués seront minces, car les caisses des Etats Européens sont « vides ». En réalité, nous revivons ce qui s'est passé dans les années 1980, à la veille de la mise en place des quotas laitiers. Cette crise laitière est une crise de surproduction, qu'il faut prendre en compte comme telle. La hausse du prix à l'intervention mettra à mal le budget européen et n'apportera pas de solution sur le long terme.

Des mesures utiles, comme le report de crédit (= une « année blanche »), le report de paiement de cotisation sociale et bien d'autres, sont les bienvenues, mais seront des « rustines », car il faudra bien in fine que l'agriculteur paie. L'avance des paiements de droits uniques (DPU) et les 500 millions promis récemment par l'Union Européenne, vont soulager les trésoreries, mais n'apporteront pas de solution sur le long terme.

Il en va de même pour les accords interprofessionnels entre les organisations agricoles, les représentants de l'industrie laitière et ceux de la grande distribution, qui permettent pendant mois une intervention de 2,7 € par cent au litre et qui visent à soulager les producteurs. En fait, l'ensemble de ces mesures ne combleront pas les déficits et ne compenseront pas la baisse des cours mondiaux annoncés pour les mois à venir. Une fois de plus, il s'agit bien de solutions qui ne sont pas durables.

L'observatoire des prix européens, créé récemment par la Commission Européenne, est un outil essentiel pour la récolte et la diffusion de données sur l'offre, la demande, les prix, les volumes, les types de produits transformés.

C'est en effet sur cette base que les transformateurs laitiers reçoivent des données objectives. Cela leur permet d'organiser les négociations de contrats, mais pour le producteur ce n'est pas un levier de prix.

Par ailleurs, l'exportation à bas prix de lait en poudre ou de beurre, vers l'Afrique et d'autres pays du Sud, ne saurait qu'aggraver leur situation de dépendance. Cette mesure est une aubaine pour les industriels européens et une catastrophe pour les éleveurs du Sud. A titre d'exemple, arrive au Burkina Faso de la poudre de lait à un coût de 350 CFA le litre alors que le prix du lait burkinabé est à 500 CFA. De quoi tuer leur production locale.

Avec ce type de mesures, croyez bien que nous serons toujours en crise demain, en proie au même désarroi.

Enfin, pour qu'elles soient cohérentes, ces mesures doivent prendre en compte un certain nombre de réalités : les évolutions du contexte international, les désirs des consommateurs ainsi que certaines externalités négatives.

Tout d'abord, le contexte international change. En effet, les frontières de la Russie sont fermées, le contexte de « guerre froide » est une réalité. La Chine, sur laquelle tous les économistes et politiques comptait pour dynamiser l'économie mondiale, ralentit et importe peu de lait. Quant aux USA, une nouvelle politique agricole s'est mise en place et garantit un prix au producteur sans qu'il s'inquiète des volumes produits. Enfin,

l'appauvrissement des Etats de l'UE provoque des replis et une quasi désarticulation des principes fondateurs de l'Europe.

Par ailleurs, les consommateurs et les citoyens ont droit à une nourriture saine et des aliments goûteux et tant qu'ils voient des vaches dans les prairies, ils nourriront l'espoir de pouvoir l'obtenir. Alors que la qualité nutritionnelle de la nourriture n'a jamais été autant remise en question, le désir de terroir et de qualité locale se traduit par l'éclosion de multiples initiatives citoyennes.

Enfin, certains défis et externalités négatives ne sont pas assez pris en compte, tels que le réchauffement climatique, le contexte socio-économique ou encore la qualité des sols ainsi que la biodiversité en perte d'équilibre etc...

Perspectives :

Selon nous, le problème laitier ne pourra trouver une solution qu'à l'échelle européenne, d'où la nécessité de revenir aux principes fondamentaux de l'Europe qui sont notamment :

- Un marché unique dans une Europe de 500 millions d'habitants.
- La préférence communautaire.
- La solidarité.

Nous devons mobiliser les agriculteurs, mais aussi le citoyen, à vouloir davantage d'Europe solidaire, respectueuse d'elle-même et de la vérité humaine, en mettant en place une politique laitière par et pour le citoyen.

Nous pensons que la seule issue consiste en une régulation des marchés et la maîtrise du processus d'industrialisation des fermes, par l'encouragement des fermes à taille humaine, partout sur tous les territoires de l'UE. Cela permettrait ainsi aux producteurs de gagner décemment leur vie et d'avoir une visibilité sur le long terme. De plus, cela offrirait une possibilité aux jeunes de s'installer et de créer, par ce type de modèle, de nombreux emplois.

Cela rendrait aussi plus accessible la transmission des fermes. Enfin, cela garantirait une nourriture de qualité, ce que demandent de plus en plus de citoyens.

Les propositions émises par les organisations agricoles, tel le programme de responsabilité des marchés (PRM), la proposition de flexibilité de production de quantité par chaque producteur, voire le rétablissement des quotas améliorés et non monnayables, sont des bases pour une politique du lait mieux régulée et plus juste.

Cependant, un cadre régulé est indispensable sur le long terme. Pour l'atteindre, il nous faut une vision de l'agriculture européenne. A cet égard, si nous voulons préserver des fermes à taille humaine et partout sur tous les territoires, il est impératif de mener une politique de structure des fermes avec :

1. Un volume à produire défini par chacun des bassins laitiers.
2. Une référence par ferme.

Voici quelques lignes de force qu'il y aurait lieu de considérer :

1. Une reprise en main par les pouvoirs publics :

Les pouvoirs publics, en l'occurrence l'UE, doivent reprendre la main et se donner les moyens pour agir sur les prix, sur les quantités et sur le modèle de ferme de demain.

2. Non au discours de la production sans limite :

Les discours de certains professionnels ou institutionnels, poussant les éleveurs à produire sans limite, à s'agrandir, à s'endetter pour faire dépendre tous les producteurs d'hypothétiques marchés vulnérables et incertains, doivent être abandonnés et proscrits.

3. Une visibilité :

Les éleveurs ont besoin d'une visibilité et d'une vue sur le long terme. La volatilité des prix n'est pas une fatalité. Nous devons avoir un cadre permettant une rentabilité décente pour le producteur. Bien sûr, le foncier doit aussi être régulé, de même que les emprunts inconsidérés pour du matériel agricole. Une saine gestion doit être de rigueur.

4. Un prix décent :

Le producteur au bas de la chaîne doit bénéficier d'un prix décent. Un juste équilibre de la répartition des plus-values doit être rétabli par rapport aux transformateurs et à la grande distribution.

5. Des produits de qualité à haute valeur ajoutée:

Recentrons la politique laitière européenne sur l'approvisionnement du marché européen avec une offre régulée, donnant priorité à la fabrication de produits à haute valeur ajoutée, comme des fromages et des produits frais de qualité, qui valorisent notre territoire et nos prairies.

6. La manière de produire :

L'UE doit décider de la manière de produire de demain : il faut des fermes à taille humaine où les vaches pâturent et non des fermes-usine. D'où la nécessité de mettre un frein au processus d'industrialisation.

7. La transmission des fermes :

Plus on encourage des fermes de grande dimension plus elles seront difficiles à transmettre.

8. De l'agronomie aussi :

Le bon sens agronomique et les urgences climatiques veulent que l'on développe les prairies. En effet, d'une part ces dernières stockent dans leur sol une grande quantité de carbone et d'autre part, elles permettent également de prévenir l'érosion et favorisent la biodiversité, ainsi qu'une production excellente en quantité et qualité.

9. La souveraineté alimentaire :

L'UE, élève modèle de l'OMC, est devenue la 1^{ère} importatrice et exportatrice alimentaire mondiale, engagée dans une dépendance de plus en plus grande des marchés extérieurs. Cela fragilise beaucoup notre agriculture et met à mal notre souveraineté alimentaire. A titre d'exemple, 70% des protéines végétales consommées en Europe sont importées des Amériques, alors que l'UE est capable d'en produire elle-même. La priorité au commerce local/régional doit remplacer la priorité actuelle au commerce international.

10. Une production sur tous les territoires de l'Union Européenne :

Tous les herbages doivent être valorisés. De plus, le lait est un produit alimentaire de base. Toute consommation au lait cru est à promouvoir, car c'est là qu'il a toute sa valeur. Pour cela, l'UE doit mener une politique afin de permettre à tous les savoir-faire régionaux de fleurir ou reflourir, avec des produits à haute valeur nutritive et goûteux et ainsi devenir pourvoyeurs d'emplois. A ce niveau, l'Inde pourrait nous inspirer.

11. Une modification nécessaire des accords de l'OMC et des APE :

Le cadre de l'OMC et des accords de partenariat économique avec les pays de l'Afrique de l'Ouest, entre autres, mettant à mal les agricultures locales par nos exportations et par nos règles, provoquent des flux migratoires qui, sans modification, ne feront que s'accroître.

Après avoir exposé les douleurs qui se vivent actuellement dans les fermes et les pistes sans lendemain proposées par l'Union Européenne, la prise en compte de certaines perspectives semble être indispensable pour la survie des fermes laitières européennes.

D'une part, seule une régulation des volumes permettra un équilibre entre l'offre et la demande. D'autre part, l'Union Européenne doit privilégier un modèle de ferme à dimension humaine sur tous ses territoires. Le recentrage sur l'Europe est une condition indispensable pour une politique laitière humaine.

Nous avons absolument besoin d'une vision et d'une stratégie européenne à long terme qui permettent, dans la lignée des pères fondateurs de l'Europe, de maintenir sur le sol européen une agriculture et des agriculteurs vivant une situation digne, rémunérée correctement et assurant à tous une alimentation de qualité.

Par quels moyens faire entendre le cri de désespoir des agriculteurs à ceux qui sont habilités à prendre les décisions si, par les moyens démocratiques, le message ne vous parvient pas et n'est pas entendu ?

H. LECLoux

Annexe 5 : liste des participants du Comité stratégique

Participant	R1 Avril 015	R2 Mai 2015	R3 Juin 2015	R4 30/06	R5 07/09	R6 13/10
Nicolas Pirotte (SOWACCESS)	X	X	X	X	X	X
Laurent Weerts (Institut de l'Entreprise Familiale)	X	X	X	X	X	X
Didier Paquot (Union wallonne des Entreprises)	X			X	X	
Frédéric Loverius (COPILOT)		X	X	X	X	X
Marie Lambert (ULG- HEC)	X	X	X			
Jonathan Lesceux (UCM)		X	X	X	X	X
Delphine Frennet (UCM)	X			X		
François Moens (Propage-S)	X	X	X	X	X	X
Bernard Voz (SONECOM)	X	X	X			
Muriel Williquet (SONECOM)	X	X				
Philippe Destatte (Institut Destrée)				X	X	
Michaël Van Cutsem (Institut Destrée)	X	X	X	X	X	X

Synthèse de l'étude

Introduction

Ce rapport constitue le volet final de l'étude prospective relative à la transmission des entreprises en Wallonie dont les objectifs transversaux étaient formulés comme suit par le cahier des charges :

1° d'identifier les évolutions possibles et plausibles et d'évaluer prospectivement les impacts pour la Wallonie du vieillissement de la population des chefs d'entreprise et des caractéristiques de la transmission d'entreprises dans notre région ; cette évaluation devra mettre en évidence non seulement les risques possibles encourus par la région à ces niveaux mais également les opportunités qui peuvent être saisies et exploitées ;

2° de proposer des pistes d'action politique et d'identifier les différentes initiatives à promouvoir pour minimiser les risques et maximiser les opportunités identifiés.

Plusieurs axes qui structurent le rapport :

- un axe méthodologique et conceptuel, qui fait l'objet du premier chapitre et détaille les cheminements de réflexion qui structurent la recherche ainsi que la construction d'un diagramme d'environnement ;
- un axe descriptif qui dresse l'état des lieux, de la situation relative à la transmission d'entreprises en Wallonie ;
- au sein de ce volet descriptif, un axe quantitatif ;
- un axe comparatif qui développe, d'une part, une analyse des derniers développements notables observables au plan européen en matière de transmission d'entreprises et qui, d'autre part, approfondit certains mécanismes plus spécifiquement pertinents pour orienter la politique de la Région wallonne en matière de transmission d'entreprises ;
- un axe prospectif essentiellement nourri par un travail d'ateliers réunis autour d'un Comité stratégique dont le mode de fonctionnement est explicité ci-dessous, pour sélectionner des problématiques contribuant à structurer la réflexion autour de la transmission d'entreprises.

Le volet prospectif de l'étude s'est appuyé sur le travail d'un Comité stratégique composé d'acteurs de terrain en prise directe avec la problématique de la transmission d'entreprises.

1. Cadre conceptuel de l'étude

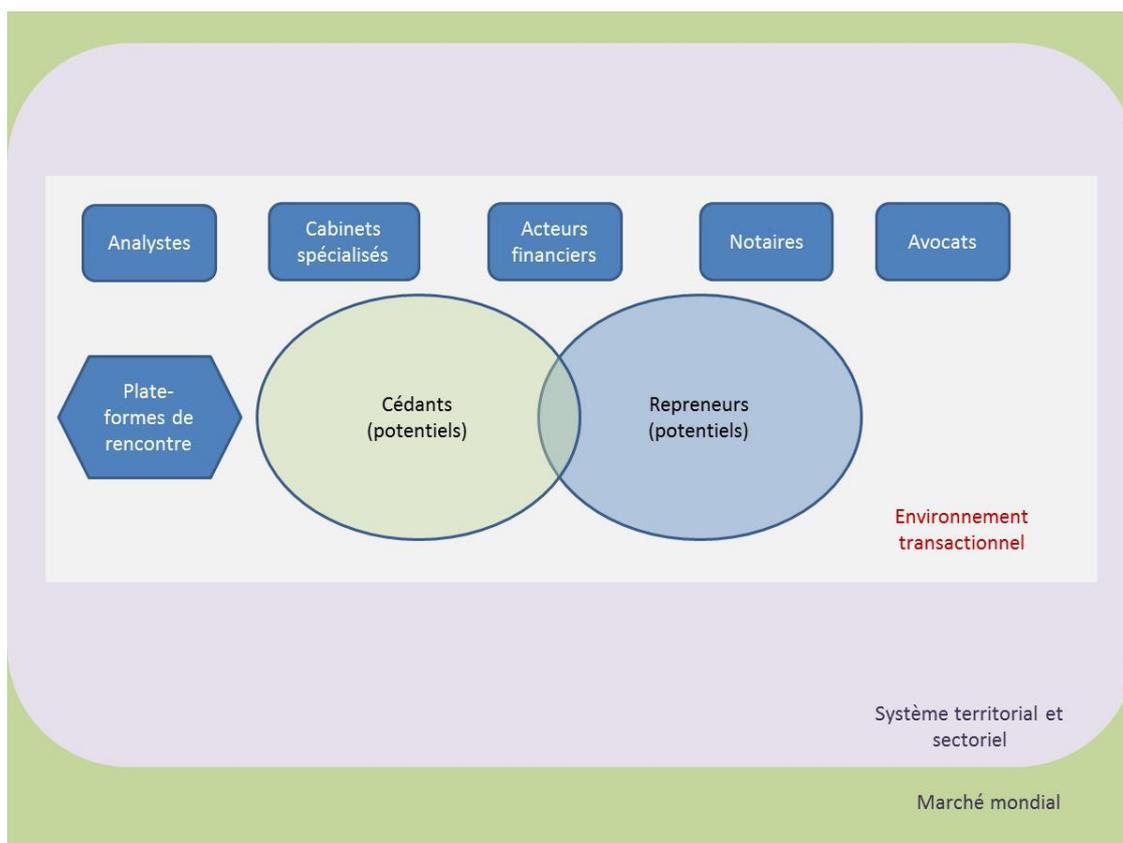
Les deux concepts-clés de l'objet d'étude sont le repreneuriat et la transmission d'entreprises, cette dernière acceptation étant souvent évoquée dans la littérature sous les termes *business transfer*. Ces concepts sont balisés dans les détails dans le corps du rapport.

Un diagramme d'environnement en quatre niveaux a été proposé pour proposer une vision schématique du système étudié et des acteurs qui l'animent ainsi que de leur rôle ou de leurs intérêts respectifs :

Le niveau 1 renvoie au système interne à l'entreprise susceptible d'être reprise : les modes de management, la préparation du dirigeant ou de l'ensemble des composantes de la structure... ;

Le niveau 2 représente l'échelon transactionnel. Cette relation est au cœur de nombreux dispositifs que plusieurs types d'acteurs sont amenés à activer pour faciliter la rencontre entre cédant et repreneur et pour dynamiser et fluidifier ce marché, le rendre plus transparent, analyser les postures des uns et les marges de négociation des autres, etc. ;

Le niveau 3 concerne le système territorial et les réalités des secteurs concernés ;
Le niveau 4 renvoie au système économique global.



Dans la suite du rapport, ce schéma en quatre niveaux est appliqué à la Wallonie, le marché mondial étant essentiellement abordé par le prisme du *benchmarking* plutôt que dans le cadre d'une analyse macroéconomique globale.

2. Description synthétique de la situation relative à la transmission d'entreprises en Wallonie

1. Le **niveau 1 du diagramme d'environnement** est décrit de manière synthétique dans le rapport et davantage détaillé dans le volet quantitatif de la recherche intitulé « Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie »¹⁸⁰ qui est annexé au rapport final.

Premièrement, ce rapport expose les caractéristiques structurelles et financières d'entreprises potentiellement à remettre en Wallonie à l'horizon 2020-2025. Dans un second temps, il présente des résultats produits à partir de données mises à disposition par la Sowaccess. Ce rapport met en exergue différents constats significatifs pour cerner la situation actuelle de la transmission d'entreprises en Wallonie et nourrir la réflexion prospective :

- le taux de vieillissement¹⁸¹ global des entreprises wallonnes est de 23% (proportion d'entreprises dont les dirigeants sont tous âgés de minimum 55 ans par rapport à la

¹⁸⁰ Etat des lieux du marché du repreneuriat en Wallonie, Sonecom en sous-traitance de l'Institut Destrée pour l'IWEPS – Avril 2015.

¹⁸¹ Il s'agit d'un indicateur que nous avons calculé en rapportant les effectifs de la sous-population potentiellement transmissible aux effectifs de la population générale correspondante. Nous l'avons appliqué

population correspondante dans son ensemble). Cela équivaut à une estimation de 9439 entités concernées en Wallonie (extrapolation à prendre néanmoins avec prudence).

- parmi les entreprises dont tous les dirigeants ont 55 ans ou plus, quasi 30% ont à leur tête un dirigeant principal âgé de 65 ans ou plus ;

- les quatre arrondissements de Liège, Nivelles, Charleroi et Verviers réunissent à eux seuls la moitié des entreprises concernées. Celles-ci ont la forme juridique de SPRL dans plus d'un cas sur deux, et de SA dans plus d'un cas sur quatre ;

- la moitié des structures concernées a moins de 20 ans, et un tiers a même moins de 15 ans (les quelques dizaines de sociétés de 200 travailleurs et plus sont quant à elles 90% à avoir été créées il y a plus de 20 ans) ;

- en nombre d'entreprises, le « top 6 » des secteurs pour la population d'entreprises aux dirigeants vieillissants est le suivant : Commerce, Construction, Activités spécialisées scientifiques et techniques (particulièrement en Brabant wallon), Industrie manufacturière, Santé humaine et action sociale, Hébergement et restauration. En ETP (équivalents temps pleins), ce « top 6 » des secteurs se redistribue comme suit : Commerce (27%), Industrie manufacturière (27%), Construction (17%), Transports et entreposage (5%), Activités spécialisées scientifiques et techniques (5%), Santé humaine et action sociale (5%) ;

- les petits employeurs, comptant moins de 5 collaborateurs salariés (et moins de 6 ETP), composent les deux-tiers des entreprises wallonnes potentiellement à remettre d'ici à 2020-2025 pour cause d'âge avancé des dirigeants. Les entreprises employant de 5 à 199 personnes représentent quasi l'autre tiers.

- un profil spécifique se démarque : presque une société sur cinq est un commerce de moins de 5 travailleurs ;

- il n'y a pas de variations notables selon les provinces : l'enjeu concerne l'ensemble de la Wallonie de façon assez homogène (la province de Namur, avec 22%, est la seule à afficher un taux sensiblement inférieur au taux global) ;

- le taux de vieillissement est moindre parmi les SPRL (20%) que parmi les SA (26%) ;

- les TPE de moins de 5 travailleurs se distinguent par un taux au-dessus du taux global : 24%.

- le nombre total d'ETP potentiellement concernés par la transmission d'entreprises à l'horizon 2020-2025 pour cause d'âge des dirigeants avoisine les 100.000 emplois (estimation). La strate des entreprises de 5 à 199 salariés concentre un peu plus de la moitié de ces ETP (quelque 55000 unités). Il s'agit d'un volume notable et, qui plus est, symbolique, à propos duquel il serait opportun de communiquer et de sensibiliser. Suivant cet indicateur (ETP), les entreprises de 5 à 199 personnes apparaissent comme un « cœur de cible » pour les actions de sensibilisation et de soutien au repreneuriat. Néanmoins ce ciblage n'est pas à effectuer au détriment total des TPE, puisque l'on constate dans le chef de ces dernières une exposition plus manifeste au vieillissement et une anticipation moins évidente face à cet enjeu ;

- une entreprise potentiellement transmissible sur quatre affiche une perte pour le dernier exercice disponible. Une sur trois a engrangé un bénéfice inférieur à 25000 Euros. Le chiffre d'affaires annuel médian est de 405000 Euros. La médiane de la marge brute d'exploitation correspond à 1350000 Euros ; cet indicateur est bien sûr très variable d'une société à l'autre ;

- la situation financièrement précaire de certaines entreprises aux dirigeants âgés ne signifie pas forcément qu'il faut les écarter de tout projet de reprise, mais qu'il est

globalement et par catégorie/segment. Plus le rapport est élevé, plus le groupe examiné est concerné par la problématique de la transmission.

impératif de prendre en compte cet état de fait pour en échafauder les conditions (valeur de rachat, programme de relance...).

Le rapport quantitatif propose également des éléments descriptifs de la population des cédants potentiels et des repreneurs potentiels.

En ce qui concerne les cédants potentiels :

- Environ 30% ont moins de 50 ans, et ne sont donc pas toujours mus par l'approche de la retraite dans leur projet de transmission ;
- le vieillissement des dirigeants est associé à environ deux projets de transmission sur trois. Outre l'approche de la retraite, les déclaratifs avancent des explications liées à des difficultés d'existence, à la lassitude, au besoin de reprendre du temps pour d'autres projets personnels... ;
- la grande majorité est composée d'hommes ;
- un candidat cédant sur trois se définit comme autodidacte ; un sur quatre possède un diplôme technique et la même proportion un diplôme en gestion ;
- 55% sont à la tête d'une entreprise qu'ils considèrent comme familiale, 57% dirigent une SPRL et 38% une SA ;
- la moitié dirige une entreprise créée il y a plus de 25 ans ;
- 44% emploient moins de 5 travailleurs, la même proportion entre 5 et 19 travailleurs, et seulement 12% davantage de travailleurs. Mis en rapport avec les 66% d'entreprises aux dirigeants vieillissants qui comptent moins de 5 travailleurs, ce résultat-ci tend à démontrer que les responsables de micro entreprises sont moins enclins que les autres à accomplir des démarches en vue d'une transmission (comme, par exemple, remplir le test en ligne de la Sowaccess). La question de la pertinence d'actions pour y remédier, en vue de limiter la disparition de TPE existantes dans les années futures, est abordée dans la démarche prospective ;
- un cédant potentiel sur cinq envisage d'éventuellement transmettre sa société à un ou des membres de son personnel, c'est-à-dire autant que ceux qui entrevoient une passation de pouvoir intrafamiliale. Deux fois plus encore songent à un repreneur appartenant à leur environnement professionnel élargi ;

On ne peut donc négliger la piste de la reprise par des travailleurs. Celle-ci peut adopter des formes diverses : passage en coopérative, acquisition de capital par un ou plusieurs collaborateurs-trices sans changement de forme juridique, etc. Les dispositifs publics favorisant les unes et les autres sont à étudier, déterminer et soutenir.

En ce qui concerne les repreneurs potentiels

- Un quart dispose d'une mise de départ modeste (moins de 25000 Euros) ; à l'opposé, une moitié peut consentir un investissement conséquent (plus de 100000 Euros) ;
- seulement 15% sont des femmes. Une proportion moindre de femmes se manifeste via le diagnostic reprise de la Sowaccess que celle relevée parmi les dirigeants vieillissants en Wallonie. Si l'entrepreneuriat féminin tend à se développer, le repreneuriat féminin apparaît à la traîne, selon les données observées ;
- un tiers se situe dans la trentaine ; un autre tiers est composé de quadragénaires ;
- leur expérience professionnelle s'élève majoritairement à plus de 10 ans. 80% ont réalisé des études supérieures. Près d'un sur deux a suivi une formation initiale en gestion ou en économie. ;
- le profil affiné dominant est celui de l'homme entre 30 et 49 ans (58% des cas), souvent universitaire (ce qui resserre la proportion à 37% des cas) ;
- en écho à ce profil type, une question qui émerge est celle de la transition d'une génération d'artisans entrepreneurs vers une génération de managers-entrepreneurs.

La « progression » des diplômés en gestion/économie entre la « génération » des cédants et celle des repreneurs potentiels (d'un quart à la moitié d'entre eux respectivement) atteste de la pertinence de cette question.

2. Le **niveau 2 du diagramme d'environnement** est appréhendé à partir des politiques mises en œuvre par la Wallonie d'une part, par l'action des acteurs de l'intermédiation entre cédants et repreneurs d'autres.

L'environnement transactionnel, est constitué de plusieurs types d'acteurs tant publics que privés. On peut également ajouter des experts et centres de recherche académiques ou scientifiques intéressés à la thématique. On compte également quelques agences-conseil comme Propage-S qui se sont spécialisées sur un volet de la transmission. La SOWACCESS identifie également des « apporteurs d'affaire », ainsi que les Investis wallons et la SRIW à ce système. La SOWACCESS, par un système d'agrément a contribué à structurer ce système d'acteurs.

Le **niveau 3 du diagramme d'environnement** concerne surtout, pour la thématique de la transmission d'entreprises, la Région wallonne et ses politiques.

En ce qui concerne les politiques, elles révèlent une préoccupation relativement latente de la problématique de la transmission, thématique modestement présente dans des documents comme le SBA wallon, la DPR ou le Plan Marshall 4.0. Sur le plan wallon, on peut cependant faire le constat d'une politique de soutien à la transmission se consolide depuis 2006 et la création de la SOWACCESS. Plusieurs instruments et outils ont été mis en place et continuent à l'être, ainsi que le démontrent la création de la plateforme « Affaires à suivre » ou le mécanisme BRASERO, destiné à soutenir l'investissement dans le domaine des coopératives actives en économie sociale. D'autres aspects de la transmission d'entreprises sont gérés à d'autres échelles et principalement au plan fédéral. C'est le cas pour une grande partie de la fiscalité, hormis certains aspects de la succession.

Les réalités sectorielles sont, quant à elles, nombreuses, structurées à la fois par la répartition des compétences entre Etat, Régions et parfois communautés et les politiques qui y sont liées d'une part ; d'autre part par l'action des fédérations sectorielles organisées aux plans national et régional également. Cet ensemble représente une réalité très large que le rapport n'aborde pas.

Le **niveau 4 du diagramme d'environnement** relie la Wallonie aux marchés européens et mondiaux. Les développements européens en matière de transmission d'entreprises sont développés dans la section suivante de cette synthèse.

On peut pointer l'action de l'ASBL TRANSEO dont l'initiative est née en Wallonie et dont le secrétariat est assuré par la SOWACCES. TRANSEO veut développer au plan européen ce que la SOWACCESS a pu faire pour la Wallonie en se focalisant sur plusieurs métiers liés à la transmission d'entreprises. Transeo est une dynamique récente (2010) qui gagne en importance chaque année. En 2015, elle fédère des acteurs du repreneuriat issus de l'Union européenne mais aussi du Canada ou du Maroc. 13 pays sont actuellement (juin 2015) représentés par 42 adhérents dans la structure.

3. Benchmarking

Ce chapitre du rapport comprend deux volets :

1. un volet descriptif relativement synthétique visant à proposer un panorama des types de dispositifs mis en œuvre pour soutenir la transmission dans les pays de l'Union européenne. On peut synthétiser ce volet comme suit en soulignant d'une part une approche européenne de la problématique de la transmission qui est en mutation : on passe d'une vision dictée par le prisme du vieillissement à une approche plus

libérale qui voit la transmission traitée comme un enjeu de dynamisation du marché plus global des entreprises européennes. On peut également souligner le caractère « intermittent » des messages européens en matière de transmission d'entreprises : les recommandations sont faites à des moments précis, puis évaluées quelques années plus tard. Durant les périodes intermédiaires, l'action européenne est quasi inexistante. D'autre part, une évaluation de la mise en œuvre de ces recommandations montre un positionnement en pointe de la Belgique et isole notamment quelques bonnes pratiques nées et mises en œuvre en Wallonie.

2. un deuxième volet visant à approfondir des dispositifs à l'égard desquels les membres du Comité stratégique ont manifesté un intérêt plus spécifique en lien avec des questions et enjeux mis en évidence par les ateliers prospectifs. Quatre dispositifs sont analysés dans le rapport :

- Espagne : le dispositif de soutien aux *Sociedades Laborales* et aux coopératives de travailleurs ;
- Italie : le fonds CFI (*Cooperazione Finanza Impresa*) et la loi dite « Loi Marcora » ;
- France : les actions de la SOCODEN et particulièrement le fonds de capital-risque Transmea en région Rhône-Alpes ;
- Ecosse : *Co-opérative Development Scotland*.

Ces dispositifs ont une série de caractéristiques communes :

D'une part, ce sont des initiatives qui ont été prises par les secteurs coopératifs de ces pays et régions ; lesquels sont très structurés (fédérations fortes, disposant de moyens). L'intervention des pouvoirs publics est donc une intervention a posteriori, qui vient en soutien à l'initiative du secteur.

De même, ces dispositifs ont été créés avec un double objectif : promouvoir l'entrepreneuriat coopératif au sens large et apporter une réponse à des situations de crise (faillites, délocalisations, restructurations, ...).

D'autre part, ils ont bénéficié d'un soutien des pouvoirs publics.

Enfin, ces outils ont un champ d'action plus large que le « simple » financement de reprises et transmission d'entreprises. En ce qui concerne leurs cibles, d'une part, ils entendent financer les créations, transmissions et reprises d'entreprises dans un contexte de crise, la reprise de parties ou branches d'activités (dans des cas de délocalisation, de fermetures pour cause de faillite, etc.). D'autre part, en termes d'activités menées, ils ne se limitent pas au financement : leurs activités vont de la détection de projet à l'accompagnement dans le processus de transmission et même au-delà (formation continue des dirigeants et travailleurs des entreprises, notamment).

L'ensemble de ces expériences analysées donnent exemples de solutions de financement, d'accompagnement et de soutien aux transmissions d'entreprises en lien avec, sinon à proprement parler, la reprise par les salariés, à tout le moins la reprise d'entreprises en collaboration avec les parties prenantes de celles-ci. Les traits saillants de ces dispositifs sont les suivants :

- des processus collaboratifs ;
- une génération spontanée, issue des entreprises, encadrée par un encadrement de soutien (ex post) des pouvoirs publics ;
- des modalités d'intervention qui combinent capital-risque et accompagnement, notamment par les pairs et dans une optique pluridisciplinaire.

4. Volet prospectif du rapport

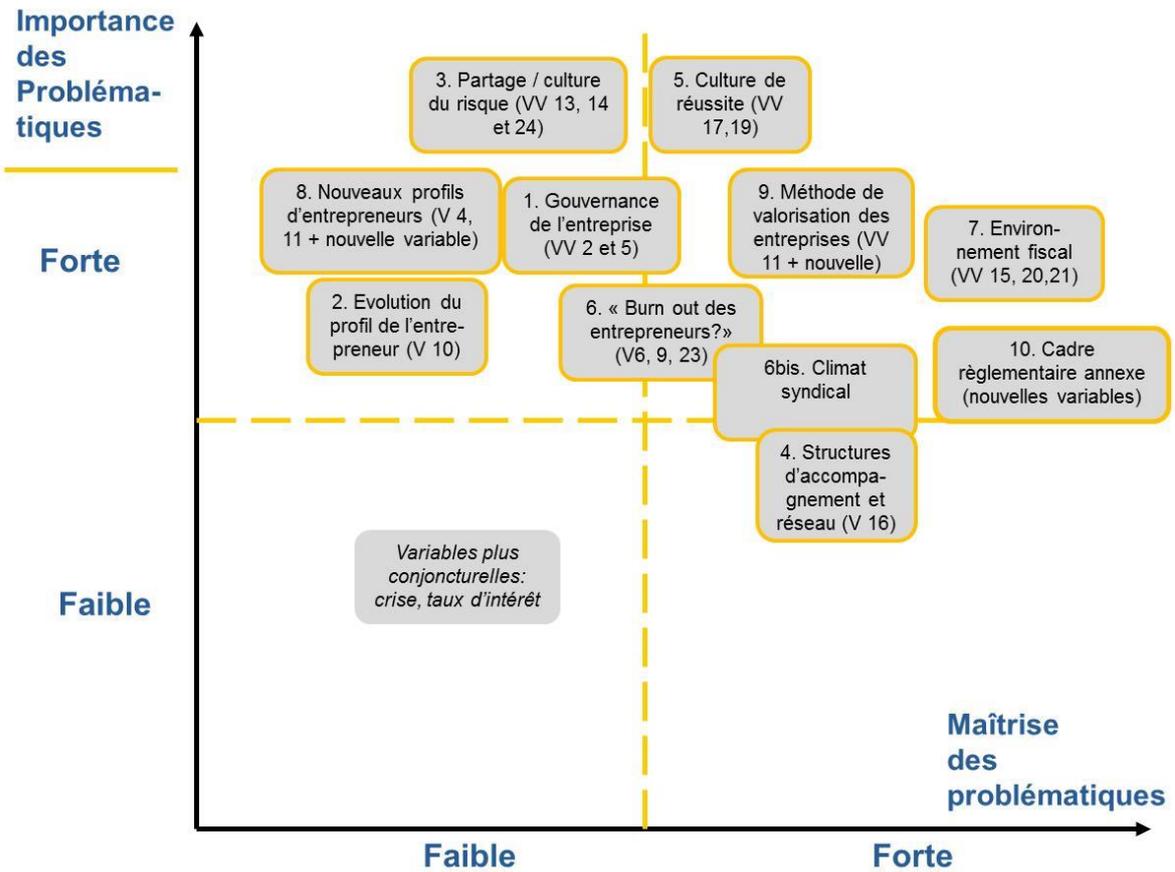
Le volet prospectif du rapport visait à produire des scénarios exploratoires et de proposer des enjeux afin de produire un scénario normatif. La méthode adoptée pour construire ces scénarios s'est appuyée sur l'approche morphologique, qui vise à décomposer un système en sous-systèmes, eux-mêmes constitués de variables. Ces variables ont été identifiées et explicitées par les membres du Comité stratégique en tant qu'éléments du système qui exercent ou sont susceptibles d'exercer une influence sur le problème étudié.

Le volet prospectif de l'étude s'est donc appuyé sur le travail d'un Comité stratégique composé d'acteurs de terrain en prise directe avec la problématique de la transmission d'entreprises. Il a fonctionné comme suit :

- le premier séminaire a permis de présenter les résultats de l'étude quantitative, de lister les variables contribuant au système « transmission d'entreprises » et de valider le cadre conceptuel proposé ;
- le second séminaire a permis de regrouper et hiérarchiser les variables ;
- le troisième séminaire s'est centré dans un premier temps sur le benchmarking en présentant les études de cas pressenties, puis a permis de brosser les premières hypothèses d'évolution pour une première série de variables ;
- le travail d'identification des hypothèses d'évolution pour chaque variable s'est poursuivi durant le quatrième séminaire ;
- la cinquième réunion avait pour objectif d'articuler les hypothèses d'évolution entre elles afin de proposer des scénarios exploratoires ;
- la sixième et dernière réunion a permis de parcourir les scénarios et d'en extraire les enjeux.

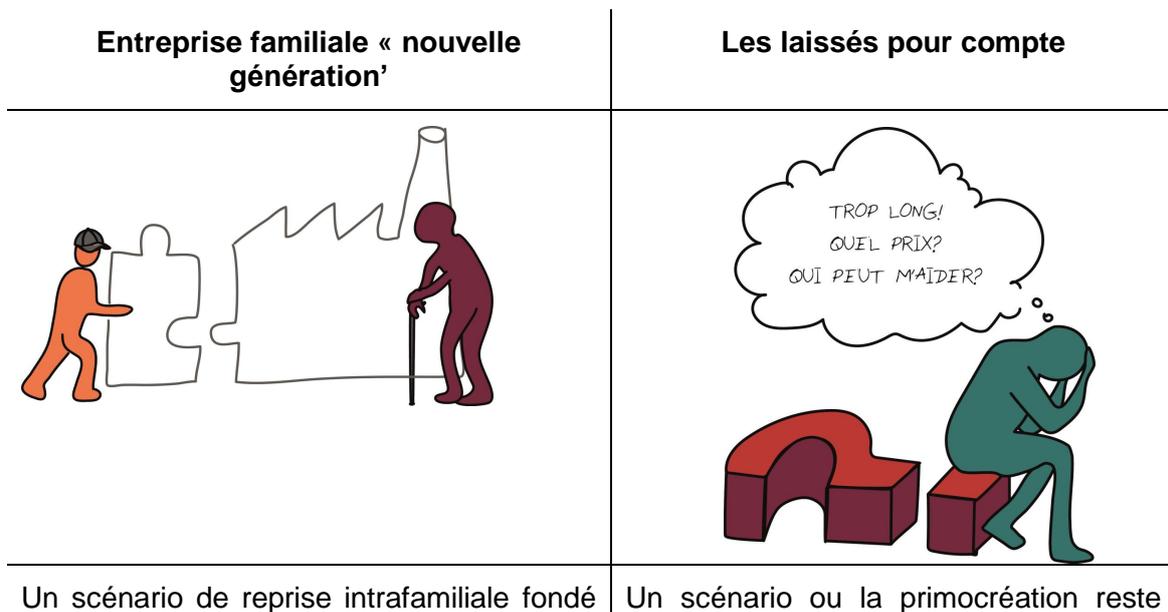
Le quatrième chapitre du rapport consacré aux variables détaille le mode de fonctionnement et les produits de ces ateliers. Le travail en ateliers confère à l'ensemble de l'étude un caractère itératif, certaines questions ou hypothèses impactant les différents voles de la recherche.

Le schéma ci-dessous reprend un produit intermédiaire de ce travail qui reprend l'intitulé des variables ainsi que la hiérarchisation dans une matrice importance / maîtrise. Chaque variable est décrite dans le rapport, analysée au regard de la littérature et commentée en termes d'évolution tendancielle et de quantification



Source : Institut Destrée – résultat du travail de hiérarchisation

En application de la méthode décrite ci-dessus, qui visait à identifier des hypothèses d'évolution contrastées pour chacune des variables puis à les combiner pour esquisser des scénarios, les membres du Comité stratégiques ont produit quatre scénarios qui sont présentés sous le rapport dans un langage technique et dans une forme narrative, des images ayant également été sollicitées pour illustrer les quatre scénarios :



sur une préparation intelligente et interactive avec les repreneurs pressentis

prioritaire et la transmission un parent pauvre des politiques publiques

Le repreneur-manager

Emergence des modèles de coopération



Un scénario qui se veut favorable à l'investissement dans la transmission par l'intégration de modes de gouvernance rassurants et novateurs

Un scénario favorable à l'émergence de logiques de coopération adaptées aux nouveaux modes de production de l'économie.

L'analyse de ces scénarios a permis d'identifier des enjeux, c'est-à-dire des « problématiques identifiées et qualifiées, qui portent un potentiel de changements, qu'ils soient positifs (occasions) ou négatifs (risques) et qu'il est nécessaire de prendre en compte pour déterminer une stratégie »¹⁸². Les enjeux sont donc des questions, que le Comité stratégique a fait émerger à partir de la lecture des scénarios. Nous les reprenons ci-dessous dans un tableau synthétique en rapport avec les différents scénarios auxquels ils se réfèrent :

Enjeux articulés avec le scénario n°1

E.1. Comment organiser un processus de transmission qui engage les repreneurs potentiels avec « intelligence », c'est-à-dire un délai suffisant, une préparation en termes de compétences et un choix en connaissance de cause ?

E.2. Quels dispositifs faut-il mettre en place pour encourager les processus intelligents et encadrer les processus de transmission (hors du contexte familial) ?

E.3. Comment contribuer à la création d'un cadre flexible qui permette d'assimiler la transmission d'entreprises à un don « à taux zéro » ?

¹⁸² Source Destatte - Durance

E.4. Comment impliquer le secteur privé dans les mécanismes d'accompagnement et de facilitation de la transmission avant et après l'opération elle-même ?

E.5. Comment passer d'une forme d'élitisme associé à la fonction de chef d'entreprise à la valorisation du talent des entrepreneurs ?

E.6. Comment mettre en place un mode de gouvernance qui rend l'entreprise transmissible, attractive pour une transmission ?

Enjeux articulés avec le scénario n°2

E.7. Comment sortir le gérant de TPE de son isolement, d'une culture court-termiste et de prudence au profit d'une logique de long terme et d'investissement ?

E.8. Comment décourager les entrepreneurs de liquider leur entreprise plutôt que de la vendre ?

E.9. Comment rendre la transmission d'entreprises aussi attractive que la création ?

Enjeux articulés avec le scénario n°3

E.10. Comment intensifier l'apport de l'actionnariat privé dans les PME ?

E.11. Comment enrichir la logique du Management Buy-Out sans aller jusqu'à une reprise par les travailleurs ?

E.12. Comment professionnaliser une classe d'entrepreneurs de la reprise afin de faire émerger une nouvelle génération d'acteurs économiques managers-repreneurs ?

Enjeux articulés avec le scénario n°4

E.13. Comment faire d'une culture d'entreprise ouverte, partenariale, un argument d'attractivité pour l'entreprise à reprendre ?

E.14. Comment contribuer à l'implantation d'un système favorable à la reprise collaborative ?

E.15. Comment avoir un discours relatif à la reprise cohérent à tous les étages ?

Le rapport étaye ces enjeux et identifie des pistes évoquées par les membres du Comité stratégique pour y répondre. Les recommandations du rapport répondent à ces questions

Les scénarios construits par le Comité Stratégique envisagent la transmission surtout sous l'angle de la transmission d'entreprises familiales ou, plus précisément, d'entreprises où la direction et le capital se personnifient en une seule et même personne. La volonté ou le projet de transmission est, dans les scénarios présentés, la conséquence de l'âge du dirigeant. Si ce point de vue est bien celui qui est à la base de l'étude, il n'en reste pas moins que l'on peut postuler qu'un certain nombre de transmissions se font et se feront peut-être davantage avant que l'urgence de l'âge ne se fasse ressentir. Cet élément est sans doute d'autant plus important que le monde entrepreneurial fait souvent le constat que les profils qui créent des entreprises ne sont

pas forcément identiques à ceux qui les développent, les gèrent et les pérennisent au mieux. Il convient donc de se poser la question des dispositifs qui pourraient soutenir les transmissions et reprises d'entreprises vers ou par d'autres que ceux qui les ont créées.

On peut aussi souligner que le travail du Comité Stratégique semble s'être porté essentiellement sur des petites et moyennes entreprises avec des profils similaires : taille ne dépassant pas la cinquantaine de travailleurs, capital détenu en majorité par le fondateur/dirigeant, concentration du pouvoir de décision. Ceci correspond au cœur de cible de l'étude.

5. Etudes de cas

Le rapport approfondit la thématique de la transmission à travers deux études de cas. L'une est consacrée aux très petites entreprises, l'autre aux entreprises agricoles. Ces études de cas révèlent des situations plus sensibles dans la transmission d'entreprises et mettent en évidence des enjeux complémentaires.

L'analyse du segment des TPE confirme le caractère sensible, peu transparent et sans doute peu dynamique de la transmission des entreprises dans le segment des TPE. Par « peu dynamique » nous entendons que les transmissions sont une formule moins pratiquée que la liquidation – au regard notamment du nombre de faillites dans les secteurs concernés – ou que la création ex nihilo. Il y a donc un coût sociétal important à laisser cette situation durer. Le focus montre aussi que la problématique de la transmission dans les TPE est particulièrement complexe, le responsable de TPE, dans une approche traditionnelle, cumulant plusieurs handicaps qui, ensemble, font qu'il échappe au radar de plusieurs intervenants : les acteurs intermédiaires, mais aussi les pouvoirs publics, qui excluent d'ailleurs certains secteurs particulièrement concernés de leurs dispositifs d'intervention. Dans la littérature, les références en microentreprises sont rares et souvent connotées négativement pour des questions de mauvais accès à l'information, d'absence de dispositif à leur égard, d'accès difficile au financement. Le rapport détaille plusieurs recommandations focalisées sur le segment des TPE, tournant autour de la fiscalité, de la sensibilisation, de la professionnalisation et des mesures de simplification administrative.

Dans le secteur des entreprises agricoles, trois tensions traversent la problématique de la transmission : l'accès au foncier, l'accès au financement et l'accès aux marchés. Malgré une situation structurellement sensible – une diminution constante du nombre d'exploitations et un déficit de repreneurs notamment lié à une pyramide des âges inquiétante, l'analyse montre que tant les enjeux que les instruments relatifs à la transmission semblent particulièrement bien maîtrisés. La transmission des entreprises agricoles est, depuis deux décennies, une question existentielle, au sens où elle détermine la survie du secteur. C'est aussi dans ce secteur que les effets du vieillissement sur la disparition des entreprises sont tout à fait tangibles et difficilement corrigibles. L'exemple du secteur agricole démontre donc aussi que, malgré toute une série d'efforts, des situations de diminution structurelle d'entrepreneurs peuvent survenir. Ce chapitre détaille, outre des réponses en cours de développement, des recommandations spécifiques à la transmission des entreprises agricoles.

6. Un scénario à succès pour muscler l'écosystème de la transmission d'entreprises en Wallonie

Le scénario proposé pour conclure cette étude et lancer un débat contradictoire sur ses résultats, s'articule autour de trois volets :

1. un satisfecit : la Wallonie a sans doute fait office de précurseur en matière de soutien à la transmission d'entreprises et fait partie des bons élèves de la classe

européenne. C'est un constat ponctuel, effectué en 2015 sur une carte statique, mais il est important à souligner. On peut également souligner le rôle de leader joué par la SOWACCESS dans la connectivité des acteurs européens de la transmission, via TRANSEO, laquelle a sans doute induit un mouvement de réactivation des questionnements au niveau européen.

2. une mise en garde : des mutations structurantes influencent l'écosystème de la transmission.

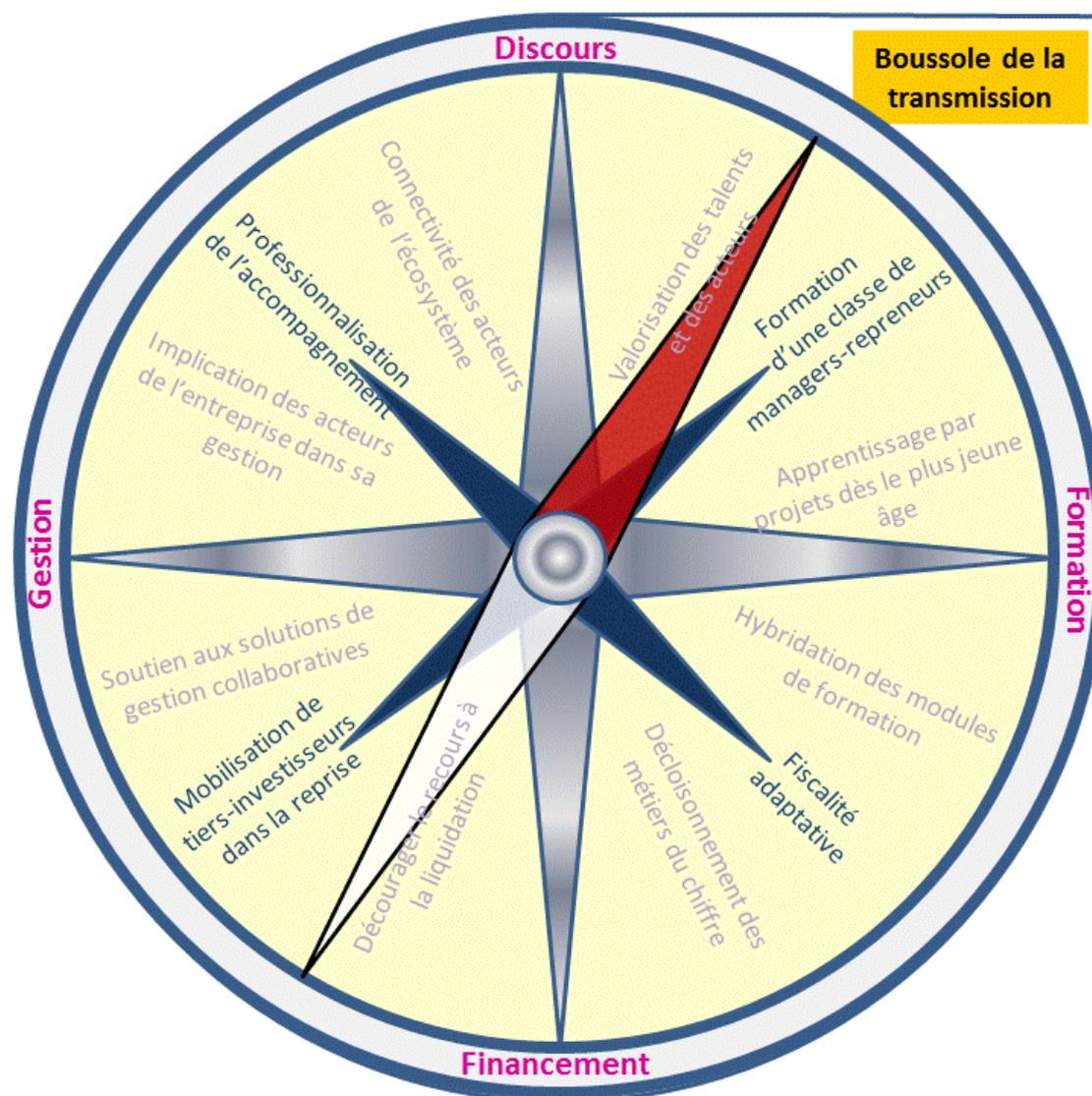
La première est celle des profils managériaux. Si la menace du vieillissement des chefs d'entreprises était sans doute surestimée il y a une dizaine d'années – et l'exemple du secteur agricole est là pour montrer qu'une pyramide des âges sensible n'est pas une impossibilité – l'hypothèse du départ à la retraite d'une génération d'entrepreneurs-artisans, qui ont construit leur projet d'entreprise de manière relativement isolée, incrémentale et en apprenant la gestion chemin faisant paraît plus solide et mérite d'être prise en compte. Une ou deux nouvelles générations d'entrepreneurs, dont la formation est sans doute meilleure en gestion et en analyse financière, et peut-être moins pointue dans certaines dimensions techniques des secteurs, est en train de prendre le pilotage des PME wallonnes. Son rapport au management est différent. Son rapport à la transmission et au marché sera également différent.

La seconde mutation possible est celle des modèles économiques : on voit émerger des notions nouvelles comme la décroissance, l'économie de la fonctionnalité, l'économie collaborative. Ces nouveaux concepts, qui n'ont pas forcément de liens entre eux, traduisent un questionnement général du système capitaliste – tantôt pour le contester, tantôt pour le faire évoluer – et, ajoutent certains, d'accumulation des capitaux, des biens et des logiques de consommation. A titre d'exemple, l'économie de la coopération s'appuie sur une mutualisation ou une mise à disposition plus collective de biens, de services ou d'espaces, qui peuvent se traduire par une organisation du travail différente, non hiérarchisée. Elle se traduit par des projets d'économie très agressifs pour les systèmes établis (Uber, RbnB) ou par des projets moins capitalistiques : les SEL ou les GAC par exemple. On a vu, dans les scénarios, des utilisations de ces notions. Les nouveaux managers devront composer avec ces nouveaux modèles ou, à tout le moins, avec des travailleurs et des cadres qui y sont sensibles.

La troisième mutation, enfin, est celle de l'investissement financier au sens large. Si son caractère est sans doute conjoncturel – même si le cycle devient long – le tendancier dominant est celui d'un changement d'attitude de l'acteur financier traditionnel, durement sanctionné par la volatilité des marchés et par une virtualisation des plus-values : il se veut plus prudent et demandeur de contreparties financières – de garanties – pour appuyer le risque qu'il prend. Cette mutation met au-devant de la scène, pour un enjeu comme la transmission d'entreprises, le rôle prépondérant du tiers-investissement, qu'il soit issu traditionnellement du milieu familial, ou bien de l'invest (privé ou public) ou encore, de manière croissante, de la participation du public (*crowdfunding*). Additionnée à un maintien très bas des taux d'intérêt dont un des effets peut être de réorienter le capital dormant vers l'économie réelle, cette mutation porte donc également un potentiel de changement pour les opérations de transmission et leur financement.

Ces mutations demandent de garder une posture politique dynamique par rapport à la transmission.

3. Un outil sous la forme d'une boussole du repreneuriat permettant de répondre à la situation d'isolement souvent mise en évidence quand on parle de l'entrepreneur face à la problématique de la succession. Une boussole est une aide pour trouver le chemin, un guide vers la sortie d'une impasse, bien souvent. Le raisonnement peut être le même pour les pouvoirs publics. La boussole, donne des indications, des orientations en fonction des questions qui se posent, des enjeux mis en évidence.



Cet outil possède trois particularités : deux axes, quatre points cardinaux et une aiguille rouge et blanche à deux directions.

Un axe nord-sud qui lie le contexte, la culture du entrepreneuriat avec les moyens mobilisés pour son financement. Dans le contexte wallon, on parlera surtout d'incitants publics et de fiscalité, mais cet axe concerne aussi l'accès au financement et les métiers des chiffres. On pourrait aussi parler d'un volet externe, qui concerne le contexte territorial et sectoriel dans lequel l'entreprise évolue.

Un axe est-ouest davantage centre sur les compétences et le management des entreprises, de la préparation à la concrétisation, c'est-à-dire la reprise d'une entreprise par le manager le plus apte à le faire. Ce volet est davantage centré sur l'entreprise et l'entrepreneur que sur le contexte.

Ces deux axes traversent l'ensemble de notre étude.

Les quatre points cardinaux ou pôles renvoient à des dimensions structurantes de la politique à mettre en œuvre. Au nord, et ce choix est délibéré, car en cas de pertes de repères, c'est vers les textes et vers le décideur politique que l'on se tournera sans doute le plus naturellement pour retrouver le sens de son action, nous avons identifié le DISCOURS.

Au sud de la boussole, on évoque le FINANCEMENT. C'est une autre dimension essentielle de l'écosystème de la transmission. L'opération de transmission coûte, en apparence plus cher qu'une création d'entreprise. Ce qu'il faut souligner – d'où l'articulation avec le discours – c'est aussi qu'elle rapporte plus. Plus qu'une liquidation, évidemment qui génère perte d'emplois, charge administrative, drames sociaux et individuels. Plus aussi, dans le court et moyen terme, qu'une création car les entreprises transmises sont plus robustes et plus pérennes, permettent le maintien de l'outil, de l'emploi, et ouvrent des perspectives de croissance ou de consolidation.

A l'Est de la boussole, nous avons opté pour la FORMATION. Les changements observés en ce domaine ces dernières années sont importants et il y a de la place pour les amplifier, les disséminer. En termes d'anticipation, l'idée forte, émise par plusieurs acteurs, est de travailler à la création d'une véritable classe ou cohorte de managers-repreneurs, d'en faire peut-être une spécialisation et d'adapter des investissements dans les programmes de formation et des modules adaptés en ce sens. On perçoit aussi le pouvoir du discours sur ce type de mesure.

Enfin, à l'Ouest, on trouve le monde de l'entreprise lui-même et plus particulièrement la question de la GESTION de celle-ci. C'est une dimension qui concentre l'essentiel de l'attention, de la littérature, abordant largement les dimensions psychosociologiques de l'opération de transmission de l'entreprise dans un contexte familial, émotionnel, d'*affectio societatis* marqué. Cette dimension interne à l'entreprise n'échappe pas, pour autant à l'action publique. La Région wallonne soutient par exemple par plusieurs initiatives une évolution des modèles d'entreprise dans le sens d'une plus grande créativité (*Creative Wallonia*) ou en balisant le terrain de l'économie de la fonctionnalité ou des pratiques collaboratives.

Ces quatre points cardinaux peuvent donc constituer les intitulés ou les thématiques de quatre lignes directrices structurantes pour fonder un plan d'action « transmission d'entreprises » régional. Ces axes structurent ensuite une série de recommandations qui terminent le rapport :

1. Valoriser les talents et les acteurs : l'étude a mis en évidence les discours difficiles – à la fois super-héros du quotidien et riches profiteurs – que doivent supporter les chefs d'entreprises. Ces discours négligent souvent, d'une part, toute la difficulté du métier d'entrepreneur, et de l'autre, le rôle sociétal qu'ils jouent et le risque qu'ils prennent en valorisant leur talent ou leur idée par un projet d'entreprise. Des efforts doivent être poursuivis pour changer la culture autour de l'image du chef d'entreprise. Des efforts ont été entrepris en ce sens par la Région. Ils pourraient être calibrés autour des enjeux de la reprise.

2. Former une génération d'entrepreneurs-managers : on a déjà évoqué cette idée et elle est portée actuellement par des structures de formation ou de coaching privées : il s'agit de focaliser les efforts pour former une ou plusieurs cohortes de spécialistes de la transmission dans les écoles de gestion. Un réservoir de repreneurs-managers pourrait être constitué et, pour le dire vulgairement, « resservir plus tard, en cas de besoin ». Plus généralement, une place plus importante pourrait être consacrée à la transmission tant dans les discours que dans les formations des futurs cadres.

3. induire une logique d'apprentissage par projets dès le plus jeune âge : c'est une demande des entrepreneurs qui ouvre grand la porte de la réforme du système scolaire, que nous n'évoquerons pas ici, sinon pour souligner que l'apprentissage par projet, la créativité, le travail collectif, la gestion des outils numériques sont autant de compétences à travailler tout au long du parcours scolaire qui peuvent contribuer à mieux former les futurs cadres également, afin de proposer une autre approche de l'échec.

4. L'hybridation des modules de formation et des expériences de vie : elle s'adresse surtout aux universités et écoles supérieures et passe par la confrontation des étudiants à des systèmes différents (voyages d'études, spécialisations atypiques), à des modes d'enseignement et d'apprentissage différents, à des approches innovantes et créatives. Toutes choses étant égales, dans une logique de formation tout au long de la vie, chefs d'entreprises et travailleurs, par l'action syndicale, doivent aussi pouvoir à être confrontés à une forme d'hybridation qui montre que les systèmes sont en évolution, tout comme les modes de gestion. Une bonne partie de l'action innovante repose tantôt sur l'entrepreneur qui doit développer des talents de détecteur et de valorisateur, tantôt sur un éventuel centre de recherche dont le métier est l'expérimentation. Dans le processus de reprise, une part du succès est liée à une capacité à rebondir, à innover, à se confronter à une nouvelle réalité et à la faire évoluer. Ceci explique le choix du modèle de l'hybridation.

5. Une fiscalité adaptative. Celle-ci a été évoquée dans deux des quatre scénarios et ouvre des perspectives intéressantes, sur la base d'un constat général que le système fonctionne déjà bien, ce qui doit être souligné. Dans cette recommandation, c'est le mot « adaptatif » qui est important et qui invite à penser des mécanismes qui permettent d'organiser une transition progressive d'une génération d'entrepreneurs à l'autre, en permettant, d'un point de vue fiscal, une transmission par étapes ou par morceaux comme on peut l'observer dans le secteur agricole. Dans une perspective de régionalisation de la fiscalité, le système peut être pensé dans ce sens. On a vu que, pour les TPE, l'enjeu était de taille également.

6. Un décloisonnement des métiers du chiffre : dans la problématique de la transmission des TPE, notamment, il est essentiel de sortir d'une logique strictement comptable la problématique de la transmission. A terme, c'est d'évolution du métier de comptable dont il s'agit et tous les efforts qui pourront être réalisés pour combiner l'expertise comptable avec d'autres dimensions de l'accompagnement de la transmission doivent être encouragés. Ceci permettra aussi de sortir un certain nombre de transactions de la confidentialité dans laquelle elles se trouvent.

7. Décourager le recours à la liquidation : nous avons déjà évoqué cette piste qui pourrait passer, avec une conviction politique forte, par une forme de sanction de la liquidation ou, mieux encore, un encouragement positif à toutes les formes de transmission ou de reprise avant liquidation, y compris des solutions s'appuyant sur les travailleurs.

8. La Mobilisation des tiers-investisseurs dans le cadre de la reprise et de la transmission est une des recommandations qui appelle des approfondissements et de la créativité. Elle peut s'envisager au niveau des invests publics wallon dont il a été évoqué qu'ils occupaient une place que certains investisseurs privés pourraient occuper, alors que leur attitude souvent prudente pourrait se montrer plus audacieuse pour des dossiers de reprise parfois audacieux également. Un fonds spécifique, mobilisant potentiellement des partenaires privés ou européens, pourrait soutenir les opérations de transmission en Wallonie. Cette mobilisation peut également s'envisager au niveau du financement participatif, qui pourrait être publiquement soutenu dans le cadre de contribution à la reprise d'une entreprise (fiscalement par exemple, ou en termes de plus-faible taxation des dividendes). Enfin, elle doit aussi s'envisager par des mesures facilitant l'actionnariat des travailleurs, en envisageant, par exemple, un transferts de fiscalité plus pénalisant pour les véhicules de sociétés, et moins pour une prise de participation dans le projet d'entreprise. On se référera également au scénario qui envisage la dissociation entre participation au capital et participation au management de l'entreprise, qui constitue une piste importante à activer, en en validant les modalités techniques.

9. Le soutien aux solutions de gestion collaboratives couvre également une large palette d'actions possibles, évoquées à travers les scénarios. Outre les nouveaux modes de travail collaboratif et les modes de managements plus plats, qui sont progressivement pratiqués par certaines entreprises, et dont les pratiques peuvent être encouragées car elles impliquent un plus grand nombre d'acteurs dans la gestion de l'entreprise. On se référera également aux pratiques mises en évidence dans le *benchmarking* quant à la participation des travailleurs à la reprise de l'entreprise dans certains contextes. La Wallonie peut développer de manière plus proactive un certain nombre d'instruments juridiques, incitatifs et fiscaux. Un facteur de succès est instrumental dans ce processus, celui de l'implication des organisations syndicales, dont l'importance dans les processus de transmission a été très souvent mise en évidence et dont la culture de fonctionnement actuelle est sans doute peu soluble dans le management coopératif.

10. L'implication des acteurs de l'entreprise dans sa gestion participe de la même dynamique. C'est évidemment surtout une affaire de management par rapport à laquelle les pouvoirs publics ont peu de prise, mais qui peut s'appuyer sur les efforts de formation déployés en amont (cf. recommandations 2 et 4). Un élément facilitant pourrait être, ici, la participation des secteurs afin de proposer des formations et des immersions adaptées à chaque réalité, en mobilisant par exemple les fonds sectoriels de la formation.

11. La professionnalisation des acteurs de l'accompagnement constitue une autre recommandation et une attente forte des acteurs. Elle est également mise en avant et travaillée spécifiquement par la Commission européenne qui a souhaité soutenir un projet relatif à la définition de standards, à la formation d'un ensemble d'acteurs relativement large étant donné la spécificité de chaque secteur – on l'a vu pour les TPE et pour les entreprises agricoles - et à la mise à disposition d'outils. De ce point de vue, la Wallonie paraît en pointe, avec néanmoins la nécessité de décloisonner les métiers (cf. recommandations 5 et 6) et d'assurer un service de qualité optimale y compris avec des opérateurs dont la transmission n'est pas la vocation première : on pense à des acteurs comme les SAACE, les ALE ou encore le FOREm.

12. La connectivité des acteurs de l'écosystème constitue un autre point fort des actions menées en Wallonie, notamment par le travail des plates-formes. Ces actions doivent être poursuivies, élargies, requestionnées, également, par la créativité. L'idée de s'appuyer sur des lieux de travail partagé pour faciliter la transmission est par exemple une piste originale qui peut apporter des pratiques très intéressantes. Avec les efforts à poursuivre en matière de sensibilisation et le renvoi au discours global, la boucle est bouclée.