



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

Discussion Papers

N°1002

LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE EN WALLONIE : DISCOURS ET ENJEUX

par

Jean-Luc GUYOT
Michaël VAN CUTSEM

Mars 2010

N° 1002

**LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE EN
WALLONIE : DISCOURS ET ENJEUX**

par

Jean-Luc GUYOT

Michaël VAN CUTSEM

Mars 2010

La transmission d'entreprise en Région wallonne : discours et enjeux

Jean-Luc GUYOT, IWEPS
Michaël VAN CUTSEM, Institut Destrée¹

Résumé : « *Encourager plus de personnes à devenir entrepreneurs signifie également faciliter les transmissions d'entreprises. On considère qu'un tiers des PME devrait changer de mains dans les dix ans. La reprise d'une entreprise existante constitue souvent une alternative intéressante à la création d'une entreprise. Des études ont démontré que le futur entrepreneur peut réduire le risque d'échec s'il reprend une entreprise existante au lieu de créer une entreprise à partir du néant, ceci à la condition d'être suffisamment préparé et accompagné dans ses démarches par des professionnels compétents. La Région devrait éviter les cas de fermeture de ces entreprises causés par les obstacles dus à l'environnement fiscal ou juridique ou le défaut de successeur.* » (Gouvernement wallon, 2009 : 52)

¹ Les auteurs tiennent à remercier Nicolas Dewald pour sa participation au projet de recherche dont est issu ce document.

Résumé exécutif

De nombreux discours se font entendre en Wallonie et en Europe pour faire du repreneuriat un enjeu majeur des prochaines années, en raison notamment du vieillissement annoncé de la population des chefs d'entreprises. Ce Discussion Paper constitue la première étape d'un processus de recherche à vocation prospective et visant à apprécier l'intensité et le caractère potentiellement aigu de la reprise d'entreprises en Wallonie à partir de trois interrogations.

- a) La transmission d'entreprise est-elle, ou va-t-elle constituer un problème de nature macro économique et sociale en Région wallonne ?*
- b) Le cas échéant, est-il possible d'identifier l'ampleur et les origines de ce problème ?*
- c) Quelles sont ou quelles seraient les conséquences de ce problème sur l'économie et la société wallonne ?*

Le choix a été fait, dans un premier temps, de limiter l'analyse aux entreprises commerciales, non cotées en bourse et employant au moins un travailleur salarié.

Ce document est basé sur l'analyse des discours tenus, à partir d'un questionnement structuré, par vingt acteurs de terrain en prise avec la dynamique reprise-transmission. Les réponses récoltées ont été reclassées en fonction de l'éclairage qu'elles apportent au contexte et au positionnement spécifique des acteurs, cédants et repreneurs.

Plusieurs constats ont été mis en évidence. A l'analyse des dimensions économiques, institutionnelles, matérielles, culturelles et historiques dans lesquelles se pose la question du repreneuriat, il apparaît que la situation particulière de chaque entreprise, notamment en termes de culture et d'histoire constitue une composante essentielle dans l'appréhension du phénomène. Les acteurs interrogés soulignent l'importance de l'histoire particulière de la firme qui conduit à la définition d'un environnement spécifique, en termes de culture d'entreprise, de modes d'organisation, de relations interpersonnelles, de réseaux sociaux, de position sur le marché... Cet environnement s'avère déterminant non seulement du point de vue de la transmission mais également de la réussite à plus long terme du projet, particulièrement dans le cas d'entreprises familiales. Ceci implique que, pour les cédants, les facteurs émotionnels et psychologiques

– de nature intangible – figurent comme des facteurs déterminants et potentiellement handicapants dans l’organisation d’un processus de désinvestissement de l’entreprise.

En ce qui concerne les repreneurs, l’analyse révèle qu’ils doivent affronter plusieurs types de difficultés liées à une défis d’accès à l’information d’une part, à leur propre capacité managériale de l’autre. A l’intersection de ces deux catégories d’acteurs, l’offre d’accompagnement semble s’être accrue et diversifiée tandis que les opérateurs se professionnalisent. On pourrait y voir une forme de conséquence de l’augmentation, à terme, du nombre d’entreprises à transmettre en Wallonie.

Il ressort également des discours des opérateurs rencontrés que le repreneuriat est une dimension, encore trop peu prise en considération, de la thématique plus générale de l’entrepreneuriat en Wallonie. Ces mêmes acteurs s’accordent également pour constater que, malgré l’intervention positive de la SOWACCESS, les mécanismes de mise en relation entre l’offre et la demande d’entreprises à remettre, sont perfectibles, notamment en termes de sensibilisation et d’accès à l’information et de transparence de celle-ci.

Parmi les signaux faibles mis en lumière par l’enquête et qui restent à examiner de manière plus systématique, on pointera encore l’affaiblissement relatif du schéma traditionnel de transmission intrafamiliale intergénérationnelle au profit de modèles où des tiers se présentent comme des investisseurs intéressés et présentant des motivations stratégiques parfois en rupture avec les modèles préexistants. La pérennité de la firme reprise n’est pas nécessairement la finalité première. Ceci contribue à diversifier les formes et les modalités de reprises.

Les résultats obtenus portent principalement sur le niveau de l’entreprise et des acteurs impliqués dans la transmission et ne couvrent guère les enjeux macrologiques. Le texte ne permet donc pas d’apporter des réponses tranchées aux questions posées et met, au contraire, en évidence, outre une faiblesse évidente des systèmes d’information en matière de repreneuriat en Wallonie, des opinions contrastées sur la prégnance d’un éventuel déficit entrepreneurial et donc repreneuriat en Wallonie et sur ses conséquences pour l’économie et la société wallonne.

Cette conclusion nous invite à approfondir la thématique du repreneuriat en Wallonie et à l'examiner dans l'ensemble de ses dimensions.

Table des matières

Introduction.....	11
1. Délimitation du champ d'investigation et méthodologie	15
1.1 Les populations concernées par la recherche	15
1.2 Etapes et balises méthodologiques de la recherche	16
2. L'environnement des candidats cédants et des candidats repreneurs	23
2.1 Le contexte économique.....	25
2.2 Le contexte culturel	29
2.3. Le contexte institutionnel et historique.....	31
2.4. Le contexte matériel	34
2.5. Le passé de l'entreprise.....	35
3. Les acteurs : repreneurs et cédants	39
3.1 Les caractéristiques identitaires et biographiques.....	40
3.2. La dimension psychologique.....	49
3.3. La dimension stratégique.....	52
3.4. La dimension relationnelle	62
4. Les mutations du champ de la transmission d'entreprise	71
4.1. L'évolution du "marché" de la transmission.....	71
4.2. Nouveaux acteurs, nouvelles pratiques ?	77
4.3. Niveaux et espaces de tension.....	81
Conclusions : enjeux et développements ultérieurs.....	87
Bibliographie	94
Dans la même collection	95

Introduction

Ces dernières années ont vu, dans la plupart des pays européens, l'émergence de nombreuses mises en garde quant aux conséquences économiques et sociales du vieillissement de la population. Un des risques serait lié au vieillissement des chefs d'entreprises. Ainsi, dans un document paru en mars 2006², les experts de la Commission Européenne attirent l'attention du Conseil en estimant les effets du vieillissement de cette population. Selon leurs travaux, qui s'inscrivent dans la suite des recommandations de la Commission de décembre 1994 sur la transmission des petites et moyennes entreprises, « 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. [...]

L'importance des transmissions d'entreprises est soulignée par des données nationales. L'Allemagne s'attend à environ 354.000 transmissions d'entreprise au cours des cinq prochaines années. En France les entreprises concernées sont estimées à 600.000 au cours de la prochaine décennie. En Italie, la proportion d'entreprises à remettre, au cours de la prochaine décennie, est estimée à 40% de l'ensemble des entreprises. En Autriche, 23% des entreprises connaîtront un transfert au cours de la période 2004-2013. En Suède, entre 45.000 et 50.000 entreprises ayant des salariés devraient connaître un changement de génération au cours des dix années à venir. Au Royaume-Uni, [...], pour un tiers des propriétaires de PME, la transmission de l'entreprise à cause de l'âge du propriétaire est menacée d'échec. Même si elles ne sont pas entièrement comparables, les informations disponibles laissent à penser que ce phénomène revêt une grande importance pour l'ensemble de l'Europe. » Ce constat a été réédité lors du premier forum européen sur la transmission des PME³ organisé à Spa en mai 2009.

² http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fr&type_doc=COMfinal&an_doc=2006&nu_doc=117

³ <http://www.transeo-conference.eu/uploads/presentation%20ppt%20orateurs/Transeo%20M%20Curavic%20Presentation%20Day%201.pdf>

Le vieillissement des chefs d'entreprises n'est pas la seule dynamique à l'origine des discours alarmistes relatifs à la transmission d'entreprise. D'autres phénomènes concourraient à la dégradation de la situation. La déficience de candidats repreneurs est ainsi invoquée. Celle-ci 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.

Qu'en est-il en Belgique et en Wallonie ? Il est très mal aisé de répondre de manière précise et rigoureuse à la question. De fait, à la différence de certains pays voisins⁴, les données sont très pauvres. Au niveau national, certains chiffres sont avancés. Selon le Centre de Connaissances du Financement des PME, « en Belgique, entre 1996 et 2000, le nombre d'indépendants âgés de 45 à 60 ans a augmenté de 13%. Quarante-cinq % des actionnaires dirigeants de PME ont plus de 50 ans (Guichet des chambres de commerce, 2005). [...] Si l'on estime pour la Belgique le nombre de transmissions annuelles sur base d'un taux de 3% (taux généralement accepté en Union Européenne), on obtient [...] ± 30.000 entreprises à transmettre par an. Il convient toutefois de rester prudent quant à cette technique de comptage et il faut bien reconnaître que jusqu'à présent, nous ne sommes pas en mesure de dire combien de transmissions ont effectivement lieu par an. Le rapport de la Commission Européenne, publié en mai 2006, parle quant à lui de 21.500 PME belges devant être transmises (8.000 en Région wallonne et 13.500 en Région flamande). » (CEFIP, 2007 : 5). Malheureusement, face à ces estimations, il n'est pas possible de présenter des valeurs précises : à notre connaissance, aucun tableau exhaustif du sujet n'a jamais été dressé et aucune statistique officielle n'est disponible.

⁴ Nous pensons, par exemple, à la France, où des études statistiques précises et exhaustives sur le sujet sont disponibles, comme celle menée en Haute-Normandie (voir : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=14&ref_id=14799)

La disponibilité d'informations n'est pas meilleure pour la Wallonie. Exception faite de certains travaux menés sur certaines sous-populations⁵, notamment celle des entreprises dites "familiales", aucune information robuste n'est disponible pour ce qui est des enjeux économiques et sociaux liés à la transmission des entreprises, à l'évolution démographique du corps patronal, à l'état de l'offre et de la demande d'entreprises à reprendre et aux difficultés associées au processus de transmission.

On ne peut que déplorer cette situation. La question de la transmission est, de fait, porteuse de nombreux enjeux. Comme l'indiquent les publications des institutions européennes c'est non seulement la survie de nombreuses entreprises qui est en jeu mais aussi les emplois qui dépendent, directement ou indirectement, de l'activité de celles-ci. Les risques ne portent pas uniquement sur la capacité de production (fermetures d'entreprises, délocalisation de l'activité faute de créations de remplacement...) mais également sur la localisation des lieux de prise de décision économique. En effet, la reprise peut être le fait d'opérateurs étrangers et conduire à l'émigration des centres de décision.

Face à ces menaces supposées, d'autres points de vue sont plus nuancés. C'est le cas, par exemple, de celui adopté par les auteurs du rapport « Vieillesse, activités et territoires à l'horizon 2030 » réalisé dans le cadre des activités de la Délégation intergouvernementale à l'aménagement et à la compétitivité des territoires du Gouvernement français. Godet M. et Mousli M. (2006 : 59), en se basant sur les travaux de Letowski A., développent l'idée que la question de la relève ne constituerait pas un véritable problème. Selon eux, « il est plutôt sain que disparaissent les entreprises qui ne sont plus viables, faute de rentabilité, ou parce que leurs méthodes et leurs outils sont obsolètes. Leurs concurrents s'organiseront pour reprendre leur clientèle ». Pour les deux auteurs, les véritables enjeux concerneraient la présence de ces concurrents et la capacité des nouvelles entreprises et des innovations organisationnelles et technologiques à assurer un maintien du tissu productif et des réseaux de distribution sur tout le territoire.

⁵ Voir, notamment : Colot O. (2006) et Johan Lambrecht J., Pirnay F. (2008).

Quoi qu'il en soit, le vieillissement de la population des chefs d'entreprises inquiète et il paraît pertinent de se pencher sur la question et sur les termes dans lesquels elle se pose dans notre région, surtout s'il s'agit de mener à bien une politique publique éclairée en la matière. Dans cette perspective, il est nécessaire de dépasser le registre des impressions et celui du sens commun et d'analyser rigoureusement les phénomènes concernés plus ou moins directement. Forts de ce constat, l'IWEPS et l'Institut Destrée ont uni leurs efforts pour développer un programme de travail non seulement sur le vieillissement des chefs d'entreprises en Wallonie mais aussi sur l'évolution des dynamiques entrepreneuriales dans notre région et les effets de ces deux processus sur le système économique-social de celle-ci. Ce programme répond à une double finalité : d'une part, la description de la situation wallonne actuelle en la matière et, d'autre part, le développement d'une réflexion prospective sur le sujet.

Dans ce cadre, trois interrogations sont posées :

- a) la transmission d'entreprise est-elle, ou va-t-elle constituer un problème de nature macro-économique et sociale en Région wallonne ? Le cas échéant,
- b) est-il possible d'identifier l'ampleur et les origines de ce problème ? ;
- c) quelles sont ou quelles seraient les conséquences de ce problème sur l'économie et la société wallonne ?

En aval de ces questions, pour autant que leur examen mette en évidence une issue pessimiste pour la Région, il s'agira de considérer deux autres points, plus orientés vers l'action :

- a) quelles sont les solutions à apporter dès maintenant, ou à élaborer à l'avenir pour éviter ce problème et ses conséquences ;
- b) comment mettre en place ces solutions et par quels acteurs les faire porter ?

L'objet du présent document est la présentation des premiers résultats de ce programme de travail. Ceux-ci sont donc parcellaires et devront donc être complétés par d'autres, que nous présenterons dans un prochain discussion paper.

Nous commencerons donc par délimiter les contours du champ de validité de ces premiers résultats.

1. Délimitation du champ d'investigation et méthodologie

Avant de présenter des éléments de réponse aux différents questionnements qui sous-tendent ce programme, il convient de détailler le mode de recherche opératoire qui nous permet de structurer nos investigations, collecter nos informations et obtenir des résultats.

1.1 Les populations concernées par la recherche

Les deux objets privilégiés a priori et dans un premier temps par notre recherche et qui constituent en quelque sorte notre "porte d'entrée" sont la population des chefs d'entreprise, supposée connaître un vieillissement structurel, et les entreprises amenées, à un moment ou un autre, à être reprises. Ceci nous oblige à plus de précisions sur le plan pratique et à une définition précise de notre champ de recherche.

Sur la base de nos objectifs et des caractéristiques des différents types d'entreprises, nous avons choisi, dans un premier temps, de limiter notre analyse aux entreprises répondant aux critères suivants :

- être une société commerciale ;
- avoir au moins un travailleur salarié ;
- ne pas être cotée en bourse.

La première contrainte - ne considérer que les entreprises disposant d'une forme juridique et poursuivant une finalité lucrative - s'explique, d'une part, par la plus grande volatilité qui caractérise les entreprises, dites "personnes physiques". De manière générale, ces entreprises correspondent souvent à un seul individu sans salariés. Fréquemment actives dans le commerce de proximité et les services, elles sont présentées par Godet M. et Mousli M. (2006) comme connaissant des taux de création et de faillite plus élevés que ceux des sociétés. Leur disparition éventuelle mais fréquente après la fin de carrière de leur responsable est compensée par la création d'entreprises similaires qui, d'une certaine manière, viennent occuper la place libérée sur le marché. D'autre part, les entreprises sans but lucratif ne sont pas prises en compte par notre analyse étant donné leur mode de fonctionnement et leurs objectifs spécifiques qui les mettent, en quelque sorte, en dehors de la problématique du entrepreneuriat.

La deuxième restriction, relative à la présence de salariés dans l'entreprise, vise à concentrer l'attention sur les firmes dont l'activité engendre des effets sur le marché du travail non indépendant et dont la disparition a des impacts conséquents en termes d'emplois salariés.

Enfin, la troisième limitation s'explique par le fait que les sociétés cotées en bourse se distinguent généralement non seulement par une structure financière (actionnariat, participations croisées,...) et par un mode de gestion (conseil d'administration, administration déléguée, division des tâches de gestion plus poussée...) particuliers et plus complexes, mais aussi par le fait que les cadres gestionnaires de l'entreprise sont rarement les propriétaires majoritaires de celle-ci. Ces spécificités impliquent que la question de la transmission se pose dans des termes tout-à-fait différents, que ce soit au niveau des modalités ou à celui des facteurs qui conduisent à la reprise. Celle-ci trouve rarement son origine dans l'arrêt des activités professionnelles du propriétaire-gestionnaire, à la différence, par exemple, des PME.

A l'échelle wallonne, la population ainsi sélectionnée est composée, au 20/09/2008 de 39.223 unités⁶.

Complémentairement à ces deux populations, le programme abordera également la population des repreneurs des entreprises sélectionnées suivant les critères que nous venons de présenter.

1.2 Etapes et balises méthodologiques de la recherche

Le programme de travail s'articule en deux phases, à savoir, dans un premier temps, l'élaboration d'un état des lieux relatif à nos objets privilégiés et, dans un second temps, le développement d'une réflexion prospective sur la transmission d'entreprise en Wallonie. Deux types de méthodologie sont activées pour chacune des phases :

- l'analyse qualitative sur la base de deux types de sources : entretiens d'acteurs de terrain et documents écrits (rapports, sites web, ouvrages, articles...);
- l'analyse quantitative sur la base de sources statistiques administratives et d'enquêtes.

⁶ Il s'agit d'une estimation réalisée par l'IWEPS sur la base des données de l'ONSS et de COFACE.

Dans l'état actuel d'avancement du programme, les chercheurs sont mobilisés sur la première phase et, pour l'instant, seule l'approche qualitative est développée. C'est le travail d'analyse des entretiens qui va être détaillé dans la suite du présent document. Les résultats de ces analyses nécessiteront, comme nous l'avons déjà mentionné, d'être complétés et nuancés par d'autres études, recourant à d'autres types de matériaux et de méthodologies.

Les entretiens avec les acteurs de terrain

Cette analyse vise à dresser un tableau de la situation du repreneuriat d'entreprise en Wallonie en tenant compte des deux catégories centrales d'acteurs concernés : les cédants et les repreneurs, effectifs ou potentiels. Son objectif est d'apporter des éléments de réponse aux questions qui sous-tendent le programme de recherche et d'estimer, sur la base d'un examen critique d'entretiens réalisés auprès de personnes identifiées comme spécialistes en matière de repreneuriat, si la transmission d'entreprise est ou va constituer un problème de nature macro-économique et sociale en Région wallonne et, le cas échéant, d'identifier l'ampleur et les origines de ce problème.

1.2.1 Les participants

C'est sur la base d'un examen de la littérature que les différents types de personnes-ressources à interroger ont été identifiés. Ces types ont donc été retenus a priori, avant la phase de collecte d'informations car ils permettent de couvrir les différents aspects de la dynamique de la transmission. Les acteurs relevant de ces types sont en prise avec le monde des entreprises privées et cette dynamique. Ils ont été sélectionnés à partir de recherches documentaires et des suggestions formulées par certains experts rencontrés. Au total, vingt personnes ont accepté de nous rencontrer et de répondre à nos questions⁷. Ce nombre a été défini in itinere en fonction du seuil de saturation, c'est-à-dire lorsqu'il a été considéré qu'un entretien supplémentaire n'apporterait plus d'informations

⁷ Des contacts ont été pris par téléphone ou par email avec des représentants des trois grands syndicats belges. Aucun n'a donné suite à notre demande. Les entretiens furent réalisés de mars à juillet 2009.

nouvelles⁸. Ces personnes appartiennent à quatre catégories :

- des opérateurs publics ;
- des membres d'organisations représentatives ;
- des opérateurs privés (banquiers, réviseurs, comptables, avocats, consultants, cabinets de cession, notaires) ;
- des professeurs et des chercheurs universitaires.

Le tableau 1 fournit le détail des participants à ces entretiens. Le choix de ces derniers a été également guidé par la volonté de récolter de l'information auprès de l'ensemble des différents types d'acteurs parties prenantes capables de donner un point de vue ne se limitant pas à des cas particuliers. Il faut souligner que la grande majorité des personnes interrogées sont actives au niveau de l'ensemble de la Wallonie, voire de la Belgique.

Outre ces experts belges, Thomas Jaegers, Policy officer à la Direction générale "Entreprise et Industrie" et spécialiste en matière d'entrepreneuriat a également répondu à nos questions⁹.

⁸ Pour rappel, dans une recherche qualitative, la construction de l'échantillon ne vise pas le même objectif et ne suit pas le même processus que dans une recherche quantitative. En effet, il ne s'agit pas d'une logique de représentativité et d'inférence statistique (extraction d'un sous-ensemble d'individus de la population visée par l'analyse et généralisation des résultats obtenus sur ce sous-ensemble à cette population) mais bien d'une logique de représentativité théorique (identification exhaustive, sans intention de mesure, de la diversité observable dans la population à partir de l'examen d'un sous-ensemble issu de cette dernière). Cette diversité n'étant pas connue a priori, la taille de l'échantillon ne peut être estimée avant le processus de récolte de l'information et s'établit en vertu du principe de saturation.

⁹ L'entretien a eu lieu le 5 août 2009. Les auteurs tiennent à remercier les différentes personnes interrogées pour leur participation et leur aide précieuse.

Tableau 1. Participants aux entretiens

		Organisation	Participant	Fonction	Date de l'entretien
Pouvoirs publics	1	SPW DG06	Hennart F.	Attachée	26-03-09
	2	Sowaccess	Di Bartolomeo J. P. Mol V.	Président Conseillère	16-04-09
	3	ASE	Lesne V.	Responsable Animation décentralisée	16-04-09
	4	IFAPME	Hittelet C.	Conseiller pédagogique, chargé de la promotion de 'l'Esprit d'Entreprendre' et de la formation continue	24-03-09
Organisations représentatives	5	UWE	Reuter V. Paquot D.	Administrateur délégué Directeur du département Economie	09-04-09
	6	UCM	Dubois E. Dussart O. Ramakers C.	Directrice d'exploitation Agent relais "transmission" Conseillère (service d'études)	07-04-09
	7	FEB	Verstraete P.	Coordinateur PME	06-04-09
	8	CCI	Hamende V.	Agent relais "transmission"	19-06-09
	9	Feas	Mathieu M.	Secrétaire général	11-03-09
Opérateurs privés	10	CBC	Gavroy T.	Head of Corporate Finance / Mergers & Acquisitions	02-03-09
	11	IRE-IEC-IPCF	Delvaux G.	Réviseur - expert comptable - ancien président de l'IEC	23-04-09
	12	Action Conseil	Brullemans D.	Consultant	3-04-09
	13	GAM Cession PME	Relekom M.	Cabinet de cession/acquisition d'entreprises	07-07-09
	14	Notaire	Nicaise P.	Notaire	19-06-09
	15	Avocat	Krzewinsk C.i	Avocat	16-03-09
Chercheurs	16	Center for Research in Change, Innovation and Strategy (UCL)	Jansen F.	Professeur	16-03-09
	17	Institut Catholique des Hautes Etudes Commerciales	Mossoux J.	Professeur	20-03-09

	18	Centre d'Etude de la Performance des Entreprises (HEC-Ulg)	Van Caillie D.	Professeur	20-04-09
	19	Institut de l'entreprise familiale	Weerts L.	Administrateur Délégué Réviseur d'entreprises	10-03-09
	20	Studiecentrum voor ondernemerschap (EHSAL)	Lambrecht J.	Professeur	17-03-09

1.2.2 Le guide d'entretien

Les échanges avec les participants furent menés de manière assez libre sur la base d'un guide d'entretien structuré en trois axes, comme l'indique l'encart 1, qui présente les questions abordées lors des entretiens. Moyennant l'accord des personnes, les entretiens ont été enregistrés et ont donc pu être retranscrits de manière intégrale.

Encart 1. Guide d'entretien

La prégnance du phénomène en Région wallonne

Q.1 : Quelle est l'importance du phénomène de la transmission des entreprises en Région wallonne ainsi que de tous les problèmes qui en découlent : le déficit de repreneurs, l'augmentation de l'offre d'entreprises, le manque de préparation des chefs d'entreprises ?

Q.2 : Avez-vous observé une évolution au cours de ces quinze dernières années ?

Q.3 : Observez-vous les signes d'un affaiblissement du nombre de successions familiales et une augmentation du nombre d'entreprises viables qui disparaissent faute de repreneurs ?

Q.4 : Pensez-vous qu'il existe des sphères plus touchées par cette question, que ce soit en termes de zones géographiques, de secteurs d'activités, de taille ou de stades de développement des entreprises ?

Q.5 : Est-ce que la reprise des entreprises est un problème qui mériterait une plus grande attention ? Quels en sont pour vous les enjeux ?

Les dynamiques et pratiques significatives

Q.6 : Quelles sont les pratiques les plus souvent rencontrées au niveau des formes de transmission : les successions familiales, les reprises internes ou externes ?

Q.7 : Quel est la part du repreneuriat et de la reprise par personnes physiques à côté de l'acquisition par des sociétés ? Les deux phénomènes sont-ils en concurrence ?

Q.8 : Comment se concrétisent selon vous les rencontres entre cédants et repreneurs ? Y-a-t-il un déficit à ce niveau ? Quels sont les principaux intermédiaires ?

Q.9 : Les cédants et les repreneurs s'entourent-ils ouvertement d'un ou plusieurs conseillers ? Quels profils sont privilégiés ? Un conseiller qui prend toutes les questions en charge ou un spécialiste pour certaines questions ?

Q.10 Les chefs d'entreprises intègrent-t-il ouvertement la planification de la transmission de leur entreprise ? Est-ce que l'opacité et la confidentialité prédominent ?

Les problèmes et les difficultés de la transmission tant au niveau du cédant que du repreneur

Q.11 : Selon vous quels sont les mécanismes à l'origine des problèmes liés à la thématique du repreneuriat ?

Q.12 : Quelles sont les difficultés majeures qu'une personne cédant une entreprise doit surmonter ? Quels sont les points bloquants ?

Q.13 : Quels obstacles un repreneur doit-il affronter ?

Le guide d'entretien a été construit de manière à entrer progressivement dans le sujet du repreneuriat, en abordant le phénomène et son évolution dans une visée générale, pour approfondir ensuite certaines dimensions plus spécifiques identifiées sur la base de la littérature scientifique.

1.2.3 Les entretiens et leur traitement

Il n'a pas toujours été aisé d'obtenir les rendez-vous mais aucun acteur n'a refusé de participer à ce dispositif de recherche. Les entretiens ont été menés de manière à laisser une grande liberté d'expression aux acteurs rencontrés. Après une brève présentation de la recherche et de son contexte, ceux-ci étaient invités répondre aux différentes questions du guide d'entretien, les échanges étant menés, selon les cas, au gré de l'ordre des questions abordées et des besoins éventuels d'approfondissements, de clarifications, de précisions, etc.

La majorité des entretiens a été réalisée par deux chercheurs afin, essentiellement, de pouvoir partager le plus rapidement possible les analyses, menées suivant une grille présentée dans le point suivant, dans une dynamique intersubjective, garante de neutralité. Les entretiens ont

duré de trente minutes à une heure et demie, environ. Ils ont systématiquement fait l'objet d'une demande d'enregistrement accompagnée d'une garantie de confidentialité. Il n'y a pas eu de refus d'enregistrement. Les propos enregistrés ont été intégralement retranscrits.

La présentation des résultats, plutôt que de suivre l'ordre des questions posées l'une après l'autre, s'articulera, dans un premier temps, autour d'un modèle théorique déjà appliqué par l'IWEPS à l'analyse des créateurs d'entreprises¹⁰. Pour faire simple, par rapport à l'entrepreneuriat, ce modèle considère à la fois les acteurs impliqués (les entrepreneurs) et le contexte dans lequel ils opèrent. Une discussion sera ensuite entamée sur les enjeux et les problèmes liés à la transmission. Dans un second temps, les résultats seront examinés dans une perspective plus transversale et moins focalisée sur ces acteurs.

Avant de poursuivre, il convient de souligner que les résultats obtenus portent sur des *discours* produits par des personnes enquêtées. Le matériau de départ correspond donc à des lectures de la réalité d'acteurs occupant telle ou telle position sur la scène wallonne ou belge et, par conséquent, leurs propos récoltés sont liés à cette position. C'est pourquoi, d'une part, nous nous attacherons aux éléments récurrents qu'il est possible de mettre en évidence dans les paroles récoltées et, d'autre part, il conviendra de confronter les résultats obtenus avec d'autres sources de données afin d'en vérifier la robustesse. Notons que cette confrontation ne sera pas menée dans le présent document, celui-ci se limitant à l'examen des discours collectés. Elle fera l'objet de publications ultérieures et s'appuiera à la fois sur l'analyse des sources écrites disponibles par ailleurs et sur l'étude quantitative mentionnée précédemment.

¹⁰ Pour plus de détails, consulter Guyot J.L., Vandewattyne J. (2008). La transposition de ce modèle au phénomène spécifique du repreneuriat fera l'objet d'un travail d'approfondissement ultérieur.

2. L'environnement des candidats cédants et des candidats repreneurs

En nous inspirant des travaux de Guyot J.L. et Vandewattyne J. (2008) sur l'entrepreneuriat wallon, nous porterons ici notre attention sur le contexte dans lequel se pose la question de la dynamique transmission-reprise d'entreprise en Wallonie et identifierons les éventuelles difficultés générées par cet environnement, telles qu'elles peuvent être mises en évidence à partir des propos tenus par les personnes ayant participé à l'entretien.

Cinq dimensions seront considérées pour mener à bien cette contextualisation :

- le contexte économique : la conjoncture, la situation des économies de localisation et d'urbanisation, la densité du tissu productif, l'intensité des échanges de biens et services, l'état des marchés, la disponibilité et les prix des moyens de production, la configuration et la nature des branches d'activités,... sont autant d'éléments qui pourraient influencer sur le comportement repreneurial et la santé des entreprises ;
- le contexte culturel : dans la littérature scientifique, l'importance de l'encastrement culturel de l'entrepreneuriat est fréquemment soulignée. Elle a surtout été abordée via la mise en exergue du rôle des systèmes de valeurs, de représentation et de normes à l'œuvre dans les différentes sociétés. C'est en effet à travers ces systèmes que l'influence du milieu socioculturel est présentée comme un facteur particulièrement déterminant du désir et de l'acte d'entreprendre. Dans la mesure où, du point de vue du candidat repreneur, la reprise peut s'interpréter en termes d'entrepreneuriat, il est légitime, pour le chercheur s'intéressant à la transmission d'entreprise, de considérer le contexte culturel. Celui-ci pourrait, en outre, 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 ;
- le contexte institutionnel et historique : il s'agit de considérer les facteurs institutionnels et les modes de régulation, notamment ceux

- relevant des cadres juridico-politiques, susceptibles d'influer sur les dynamiques de transmission. La dimension institutionnelle ne peut être donc être réduite à l'attitude et aux actions des seuls pouvoirs publics à l'égard de la thématique de la transmission. Rendre compte de la situation de cette dernière implique en effet d'intégrer l'action (dé)régulatrice de tous les acteurs institutionnels, tant publics que privés, contribuant à façonner la situation des repreneurs et des cédants. Quant à l'éclairage historique, il s'avère toujours un détour utile pour la compréhension du phénomène analysé. Une réalité humaine donnée est en effet toujours en partie le fruit d'une sédimentation historique plus ou moins longue selon l'espace considéré. Le repreneuriat n'y échappe évidemment pas ;
- le contexte matériel : toute situation est, plus ou moins fortement, contrainte par les objets qui y sont présents. Ceux-ci vont, en quelque sorte, constituer les structures matérielles des comportements, En ce qui concerne la transmission d'entreprise, le contexte matériel se décline principalement en termes de ressources ou d'équipements et d'infrastructures ;
- le contexte historique spécifique de l'entreprise. L'histoire particulière de l'entreprise, ainsi que ses productions, qu'il s'agisse d'habitudes, de modes de fonctionnement, de rumeurs, ou bien encore de croyances, contribue à l'élaboration d'un univers de référence, qui lui-même est constitutif de la situation singulière dans laquelle s'inscrit le processus de transmission. Chaque cadre restreint se caractérise par un passé qui demeure vivace dans la mémoire collective de ses membres. Ce passé a produit certains types de comportements, des habitudes, des cultures, des codes... qui autorisent chacun à évoluer dans ce même univers. Les stratégies qui se développent sont influencées par ce passé et l'examen de celui-ci peut être source d'enseignements sur la transmission, que ce soit du point de vue du cédant ou de celui du repreneur.

Ces cinq dimensions présentent, bien certainement, des articulations les unes avec les autres et, in fine, il s'agit de les considérer dans une perspective systémique. Néanmoins, pour des motifs de clarté et de concision, nous les aborderons ici de manière séquentielle.

2.1 Le contexte économique

2.1.1 *La crise économique*

Le contexte économique et la situation de crise sont vécus différemment selon les observateurs. Si certains soulignent, du point de vue des banques, un ralentissement des transactions, des prix à la baisse et des ventes plus contraintes que décidées spontanément ou encore, du point de vue des représentants des classes moyennes, une plus grande prudence des banques elles-mêmes, d'autres, comme un des membres d'organisation représentative rencontrés, mettent en évidence que « *depuis le début de la crise, beaucoup de personnes qui ont été remerciées ou qui voient cette situation arriver, voient une opportunité dans le contexte actuel* » et saisissent l'occasion. Le ralentissement de l'activité ne signifie donc pas forcément une pénurie de repreneurs, mais sans doute un durcissement des conditions dans lesquelles les opérations s'opèrent : selon ce même acteur « *La reprise n'est pas facilitée par la situation de crise, la difficulté de lever des fonds pour une reprise qui est une activité risquée par excellence. Les banques ne suivent actuellement pas ce genre de transaction.* » En outre, les effets de la conjoncture sur l'estimation de la valeur des entreprises pourraient, selon certains, se traduire par une accessibilité accrue au rachat, cette valeur connaissant une certaine baisse dans la situation de crise actuelle. Néanmoins, aucun interlocuteur n'a constaté une augmentation des transferts.

Dans un tel contexte, les représentants des entreprises soulignent l'importance et la pertinence des outils financiers publics, considérant qu'ils existent en nombre suffisant et que « *même dans un contexte de crise, un bon projet peut trouver son financement* ».

2.1.2 *Les dynamiques sectorielles*

Une majorité d'observateurs s'accorde pour dire que tous les secteurs sont ou seront confrontés à la question du repreneuriat, pour des raisons liées à la situation spécifique de l'entreprise ou du dirigeant, en priorité. Au contact de certains intermédiaires, quelques nuances se dégagent cependant en ce qui concerne l'attractivité de certains secteurs, du point de vue du repreneur, essentiellement.

Certains secteurs, à faible intensité technologique, sont caractérisés par un tissu plus fragile ou plus volatile et connaissent des transmissions plus

problématiques car ils sont perçus comme moins porteurs. Les transactions y sont également considérées comme modestes quand elles sont inférieures à un million d'euros. On retrouve dans cette catégorie des entreprises actives dans l'Horeca, la construction, l'imprimerie, le commerce de détail. Ce sont les secteurs traditionnellement "précaires" (marges bénéficiaires réduites, forte concurrence, importance du nombre de faillites), où beaucoup d'entreprises sont à vendre et qui n'intéressent pas toujours les candidats repreneurs, ni les banques. C'est notamment le point de vue d'un opérateur privé interrogé : « *Le secteur de l'Horeca, des entreprises de construction, ce sont les secteurs traditionnellement dangereux où il y a beaucoup d'entreprises à vendre. Les banques suivent peu. Il y a aussi le commerce de détail.* ».

La situation est plus contrastée pour les secteurs semi-industriels ou purement industriels. Ici, c'est le caractère artisanal de l'activité menée, et le lien avec un savoir faire spécifique qui détermine le degré d'attractivité de l'entreprise. Les artisans sont perçus comme étant moins concernés par des enjeux de concurrence, certains de la qualité de leur savoir-faire,, tandis que, selon un spécialiste financier rencontré, « *dans les secteurs industriels lourds, on sait qu'on est en guerre permanente avec les grands. On a plus investi et réfléchi sur le fait que ce qui soit porté sur le marché soit porteur ou non. On a plus la notion de risque. Il y a une plus grande attention à la question de la transmission* ».

Le caractère hautement technique d'un secteur d'activité peut aussi rebuter repreneurs et intermédiaires : « *Ils veulent acheter quelque chose qu'ils peuvent connaître et maîtriser. Ils veulent pouvoir se sentir à l'aise. Ils vont regarder des dossiers classiques, qui ne sont pas trop pointus au niveau technique. Il y a manque de repreneurs techniciens, d'ingénieurs* » nous indique un des opérateurs privés rencontrés. Un homologue de ce dernier pointe la particularité du secteur des maisons de repos où un moratoire a figé la situation et limité le nombre d'agrèments jusque récemment : « *ces dernières années, il y a beaucoup de homes à vendre, parce que l'agrégation est limitée en nombre. Des investisseurs étrangers, notamment néerlandais, sont très actifs sur ce marché depuis 18 mois. Ils achètent des homes pour pouvoir les regrouper. C'est un marché très vivace.* »

2.1.3 Les dynamiques locales

On décèle deux types d'avis sur ce facteur à travers les entretiens menés : d'une part, un avis général selon lequel l'importance de la situation géographique est à relativiser dans un territoire de la taille de la Wallonie, les repreneurs étant mobiles et davantage influencés par la qualité du projet d'entreprise et de ses indicateurs que par la localisation géographique : selon ce représentant d'entreprises, « *en Wallonie, on est rarement loin de quelque part.* ».

D'autre part, certains identifient trois sous-régions où le dynamisme repreneurial paraît plus important : les bassins de Liège et de Charleroi, où, en raison de l'importance du tissu industriel, on trouve de nombreuses sociétés à vendre ; et le Brabant wallon qui, du fait de sa proximité avec Bruxelles mais aussi de sa population hautement qualifiée et mieux nantie, connaît une plus grande proportion de candidats repreneurs : « *On trouve beaucoup d'acquéreurs dans le Brabant wallon. C'est parce qu'on y trouve des cadres des grands groupes.* » Un observateur souligne que l'éloignement des centres économiques peut constituer un facteur handicapant.

2.1.4 Les types d'entreprise (forme sociétaire et taille)

L'enquête menée n'a pas pu permettre de dégager des tendances quant aux liens entre formes d'entreprises et repreneuriat. Tout au plus les acteurs interrogés confirment-ils que c'est dans la sphère des entreprises familiales que les besoins d'accompagnement et de préparation sont les plus grands, car la transmission familiale reste le mode de transmission privilégié en Wallonie selon un professeur ayant une vision de la situation au Nord et au Sud du pays. Certains intermédiaires posent néanmoins un constat de diminution du nombre de transmissions familiales ou de modification de pratiques, notamment par la recherche de tiers à intéresser par l'activité familiale et dans un souci, parfois identifié, de soulager les enfants de cet héritage. Le lien avec la raison sociale de l'entreprise est cependant ténu. Constatons cependant que la majorité des constats effectués par les opérateurs rencontrés ciblent l'archétype de l'entreprise familiale.

En ce qui concerne le critère de taille, les avis sont plus tranchés : les très petites entreprises (TPE), qui emploient moins de cinq personnes, sont les

moins intéressantes, tant pour le secteur financier que pour les autres catégories d'intermédiaires. Outre les risques plus importants que l'on a déjà soulignés pour certains secteurs où ce type d'entreprises est dominant, les bénéfices à retirer de l'opération sont plus ténus. Cet intermédiaire financier expose clairement les choses : « *quand on a une petite PME en Wallonie et qu'il s'agit de vendre, je ne sais pas chez qui on va. Il y a un problème pour les petites sociétés. La Sowaccess a quelques petits dossiers. Les banques ne les prennent pas. Le secteur privé ne va pas s'en occuper. Vendre une grosse ou une petite structure, c'est le même boulot. Plus c'est petit, plus c'est compliqué, moins structuré. On ne s'intéresse pas aux petits dossiers, puisque c'est moins rentable. On est payé au pourcentage.* » Un autre opérateur privé évoque l'absence de marché. De marché tangible devrait-on préciser. Car des opérations se font malgré tout et un opérateur n'hésite pas à pointer le caractère incontrôlé, voire opaque dans lequel certaines transmissions se réalisent.

Un des professeurs interrogés souligne un autre effet pervers de cette situation : « *c'est à ce niveau qu'il y a un énorme déficit en termes d'encadrement de la transmission. Ce sont ces entreprises qui sont également le moins bien positionnées stratégiquement et qui ont aussi le réseau social le plus limité et la plus grande perte au niveau du savoir.* » Un acteur comme l'Union des Classes moyennes fait de cette perte un argument majeur de l'importance de la question du repreneuriat.

A contrario, le secteur des PME est perçu comme plus attractif, les entreprises y étant démarchées par « *les cabinets de transmissions et les professionnels du chiffre* », ainsi que par la Sowaccess, constate un opérateur privé.

On peut donc déduire des entretiens menés que plus l'entreprise est grande et le management étendu (on évoque alors une direction polycéphale), plus les schémas de transmission seront variés, encadrés et susceptibles d'intéresser un nombre d'acquéreurs plus grand : selon ce professeur, « *Plus le niveau d'intelligence monte dans l'entreprise et (ou) sa valeur, moins c'est un problème difficile à gérer. Plus la taille de l'entreprise est faible, plus le risque d'avoir une transmission difficile est grand.* ».

En bref

A l'échelle wallonne, les facteurs économiques prépondérants concernent prioritairement le segment de marché occupé et le degré de développement des entreprises candidates à la transmission. De fait, les repreneurs et les acteurs intermédiaires positionnent le secteur d'activité et la taille de l'entreprise comme les indicateurs majeurs de l'attractivité d'une entreprise. La localisation de l'entreprise et la conjoncture économique paraissent secondaires à partir du moment où il est établi qu'un dossier de transmission présente des assurances suffisantes. Ces assurances seront recherchées au niveau la valeur ajoutée et du caractère transférable du savoir-faire détenu par l'entreprise ainsi qu'à celui de son positionnement dans un secteur dynamique. En période de crise, comme c'est le cas au moment de l'enquête, les conditions dans lesquelles s'opèrent les opérations de transmission d'entreprise sont analysées avec une sélectivité plus marquée.

2.2 Le contexte culturel

Le contexte visé ici est entendu au sens large, la situation propre à l'entreprise étant abordé *infra*. Ce 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* ».

Un sondage récent, mentionné par le fonctionnaire européen qui a répondu à nos questions, met également en évidence que, dans l'ensemble de l'Europe, la création d'une structure *ex nihilo* est privilégiée par les répondants plutôt que la reprise d'une entreprise existante. Il faut, dans le cas d'une reprise, composer avec des perceptions et des croyances sur l'ampleur de la tâche et, surtout, des budgets nécessaires. Ces croyances

contrastent avec les avis du milieu, selon lesquels une reprise est plus accessible qu'une création. Les acteurs rencontrés font en tout cas chorus pour qu'un effort de sensibilisation porte également sur le repreneuriat, de même que pour un élargissement d'outils comme les aides à la création d'entreprises. Le nombre d'outils et de dispositifs mis en place pour soutenir la création vient étayer ce plaidoyer.

Si la perception récente est donc celle d'une valorisation de l'image de l'entrepreneur créateur plutôt que celle du repreneur, certains observateurs pointent certaines causes en particulier comme le déclin du modèle familial (cf. *supra*) ou la crise et la prudence des institutions financières. Un réviseur d'entreprise évoque également le paradoxe selon lequel « *plus on est scolarisé, moins on est entreprenant* », mettant l'accent sur la place de la culture d'entreprise au sein des systèmes d'enseignement en Communauté française. On soulignera qu'il s'agit d'une assertion qui n'est pas appuyée empiriquement.

Enfin, et c'est sans doute également un élément que l'on doit isoler dans le contexte culturel, un opérateur privé souligne l'origine exogène des démarches de repreneuriat qui touchent la Wallonie : « *Les Américains sont les plus grands investisseurs en Belgique. Il y a eu beaucoup de reprises d'entreprises importantes par ces gens dynamiques. [...] De manière interrégionale, on voit plus d'entreprises flamandes acquérir des wallonnes, notamment dans les Ardennes. Le nord du pays est plus actif. Il y a plus de fonds d'investissement familiaux. Il y a plus de grandes familles qui mettent des moyens en commun pour faire des acquisitions. On a l'impression que la cession d'entreprise est plus dynamique en Flandre* ».

En bref

Au cours des dernières années, dans la promotion de l'entrepreneuriat, les pouvoirs publics wallons ont centré leurs efforts sur la création d'entreprise. On décèle, à travers les discours des acteurs interrogés, un souhait que des efforts soient également menés pour soutenir les mécanismes de reprise d'entreprises, moins inaccessibles qu'ils n'y paraissent, et actuellement dynamisés par des acteurs extérieures à la Wallonie.

2.3 Le contexte institutionnel et historique

2.3.1 *Le cadre juridique et fiscal*

La fiscalité est une des premières préoccupations des entrepreneurs qui souhaitent remettre leur entreprise. Selon ce représentant d'entreprise, « *Les aspects fiscaux restent le premier point focalisant l'attention des cédants et des repreneurs. Malgré les efforts consentis par les autorités régionales, la question de l'optimisation reste délicate à aborder et taboue, tant pour les chefs d'entreprises, que pour les professionnels du chiffre.* » Plusieurs de nos interlocuteurs soulignent précisément les efforts qui ont été réalisés par les différents gouvernements régionaux pour favoriser la transmission, notamment en matière de droits de succession. Un professeur d'université souligne le rôle exemplaire de la Belgique dans ce domaine. Un opérateur privé estime quant à lui que le droit des sociétés permet de trouver des réponses satisfaisantes sur un plan fiscal mais estime qu'il ne faut pas minimiser d'autres aspects de la problématique : « *Les gens sont obnubilés par l'aspect fiscal et ils oublient que c'est seulement un élément de la problématique. Le message envoyé par les pouvoirs publics est un peu trop réducteur.* »

Les points de vue divergent de fait quant à l'intensité de la "charge administrative" liée à une transmission d'entreprises. Si pour les opérateurs privés dont le métier est précisément de faciliter la transmission d'entreprises, les contraintes administratives sont plutôt faibles, pour d'autres opérateurs, proches notamment des entreprises petites ou familiales, certaines règles juridiques sont archaïques ou excessivement complexes, les détails renvoyant à des aspects techniques (par exemple sur les droits des héritiers dans une succession familiale) ou liés à un secteur d'activité (par exemple la cession d'un fonds de commerce). Ils plaident pour une préparation plus structurée et plus précoce des dossiers de transmission. Tous s'accordent néanmoins à dire que ces éléments sont marginaux par rapport à la composante psychologique et émotionnelle de l'acte de transmission. Ce professeur résume bien les choses : « *préparer d'un point de vue fiscal, financier et juridique, c'est faisable. Cela s'achète, à contrario, de la préparation psychologique et émotionnelle.* »

2.3.2 La création de la Sowaccess

La Sowaccess est une société d'intérêt public filiale de la SOWALFIN. Elle a été mise en place en octobre 2006 et est spécialement dédiée à la transmission d'entreprises à travers deux grandes missions: faciliter la rencontre entre acquéreurs et cédants et informer, sensibiliser sur la thématique de la cession/reprise d'entreprises. Pour ce faire, la Sowaccess dispose d'une enveloppe financière qui permet de soutenir les dossiers de transmission d'entreprises. Elle met aussi à disposition des PME une plateforme informatique d'échanges d'entreprises et remplit une mission d'aide et de conseil aux candidats, sur les plans juridique et financier.

Son arrivée dans le paysage institutionnel wallon est saluée par de nombreux interlocuteurs rencontrés, notamment comme outil de sensibilisation et porte d'entrée pour des candidats cédants s'interrogeant sur une éventuelle transmission (ou acquisition). Ainsi cet opérateur privé considère que : *« Jusqu'il y a peu, les gens ne savaient pas où s'adresser pour une transmission externe. Les instruments mis en place avec la Sowaccess ont créé un micromarché. »*

D'autres ont mis en évidence le fait que l'émergence de la Sowaccess a suscité, dans un premier temps, méfiance et questions sur la légitimité d'un acteur public à investir le champ d'une question qui concerne les relations entre deux opérateurs privés et d'éventuels intermédiaires : *« certains entrepreneurs éprouvent une certaine méfiance envers la Sowaccess parce que c'est public, parce que c'est politisé. »* nous confie un membre d'une organisation représentative.

Le travail réalisé est cependant jugé intéressant selon plusieurs opérateurs – *« Il y avait une méfiance au niveau de la Sowaccess. Elle est en train de se dissiper. Elle fait du bon travail »* - notamment dans la mesure où la Sowaccess prend des dispositions qui permettent de renforcer la transparence d'un marché jugé relativement opaque et a poussé certains intermédiaires privés à se positionner par rapport aux produits offerts par la Sowaccess : *« L'intervention de la Sowaccess et la création d'un agrément a permis de clarifier les choses »* (les deux citations émanent du même opérateur privé). Pour ce représentant d'entreprises, *« des initiatives comme la Sowaccess sont intéressantes, mais sont une source de tensions entre opérateurs privés et publics. Le travail et les services offerts par la Sowalfin et des invests est hélas mal connu des chefs*

d'entreprises et du grand public. La plateforme a remplacé les initiatives existantes de l'UCM¹¹ et des CCI¹². Il y a un site [institutionnel] avec du contenu et de l'information didactique. »

Le bilan de la Sowaccess, en termes de volume de transactions concernées ou plus généralement d'efficacité est soit peu connu – rappelons que l'outil est récent – soit perçu de manière mitigée. Selon un opérateur privé, « *Elle ne permet pas encore le matching qui était espéré.* » Pour un membre d'organisation représentative, « *les intermédiaires ne placent pas tout ce qu'ils ont en portefeuilles sur le site ; ils y mettent ce qui se vend facilement et qu'il est difficile d'identifier.* ». Cet autre opérateur privé estime néanmoins que quelque chose a changé : « *les privés ont conscience que les pouvoirs publics peuvent amener une plus-value. Il y a moyen de trouver un partenariat stable et ne pas concurrencer le privé. Les pouvoirs publics devraient s'occuper de l'accompagnement, orienter et informer, de la sensibilisation. Un label en transmission serait intéressant. La Sowaccess est trop peu connue du public.* » D'autres soulignent qu'en dehors de l'activité de la Sowaccess, l'opacité continue à régner. Pour ce représentant d'entreprises, le constat plaide par défaut pour un renforcement de l'activité de l'opérateur public : « *En ce qui concerne les interfaces de rencontre, il y en a, mais ce n'est pas très transparent. Le marché ne se trouve pas. Il doit y avoir des facilitateurs. Il y a des initiatives, mais il y a encore de choses à faire de côté-là.* »

2.3.3 Les opérateurs privés

On pointera également une insistance répétée de plusieurs interlocuteurs sur l'émergence d'acteurs intermédiaires nouveaux – en plus de l'avocat, du comptable ou du banquier – dans la dialectique repreneur – cédant, singulièrement dans le monde du conseil et de l'intermédiation financière, de même que l'émergence de fonds spécialisés, modestes mais réels, destinés à soutenir les candidats repreneurs dans leurs démarches.

D'autres constatent aussi, tel ce professeur, que les notaires ont perçu un nouveau créneau à investir : « *un nouveau métier a émergé. C'est souvent une activité complémentaire. Cela a été encouragé par les pouvoirs publics et s'est formalisé avec l'apparition des aides à la transmission* ». Pour cet

¹¹ Union des Classes Moyennes

¹² Chambre de Commerce et d'Industrie

opérateur privé, « Il y a une évolution très nette. C'est l'influence des fonds d'investissement et de private equity. Il y a quinze ans, on voyait peu cela en Belgique. C'était fort présent à l'étranger. Il y a une nette évolution. C'est en croissance. Cela a commencé par de très grosses opérations, maintenant il y a de petits fonds actifs sur le marché belge, qui ont un portefeuille de dix, quinze participations. Le fonds va faire croître l'entreprise pendant dix, quinze ans et puis va la vendre. C'est un nouveau phénomène. » Un autre observateur, représentant d'entreprises, voit émerger des *business angels* en Flandre, un phénomène dont il estime que l'importance n'est pas à négliger dans la dynamisation du marché des reprises d'entreprises. Un professeur y voit cependant un « *épiphénomène, pas plus d'une centaine de cas par an en Belgique* ».

Ceci constitue, à travers une lecture transversale des entretiens, l'indice d'une forme de dynamisation du champ de la transmission d'entreprises. Nous y reviendrons ultérieurement.

En bref

Du point de vue des entrepreneurs concernés, les contraintes juridiques et fiscales font figure de facteurs surdéterminants quand ils réfléchissent à la transmission de leur entreprise. Par contraste, les intermédiaires interrogés insistent sur d'autres facteurs. Le fait que la Région wallonne se soit positionnée dans le paysage du repreneuriat par la mise en place récente de la Sowacess a apparemment permis une forme d'ouverture des débats relatifs à la succession, ouverture traduite en termes de diffusion de l'information, de constitution de réseaux et de plus grande transparence. Sur ce dernier point, la situation reste perfectible : de nombreuses opérations se font toujours dans l'opacité.

2.4 Le contexte matériel

Dans un processus de reprise, la qualité de l'outil de production, l'importance du capital matériel mais aussi immatériel sont des éléments qui jouent un rôle non négligeable dans la négociation. Il s'agit cependant d'une dimension qui n'a, pour ainsi dire, pas été mentionnée dans les entretiens que nous avons menés. Cette dimension est tout au plus implicite dans les commentaires formulés à l'égard des petites structures et du caractère limité des ressources humaines et donc de la concentration

du savoir-faire sur quelques personnes, du portefeuille de clients ou du réseau de contacts.

Question d'approfondissement ou facteur secondaire ? Il conviendrait de vérifier la place réelle de la dimension matérielle dans le processus de transmission. On pourrait poser l'hypothèse – à vérifier – que ce facteur est inhérent à la question de la valorisation de l'entreprise et que cette dimension elle-même est fonction de l'intensité capitalistique et/ou technologique des structures concernées, laquelle a sans doute fortement évolué avec la tertiarisation de l'économie. Pour un des experts rencontrés, les entreprises œuvrant dans l'*immatériel*, comme, par exemple, les bureaux d'études ou les entreprises de développement informatique, connaîtraient certains problèmes lors du processus de transmission liées au caractère volatile de leur activités et à la difficulté d'évaluation de leur valorisation financière.

En bref

Dans un dossier de transmission, la valorisation de l'outil de production, et des capitaux matériels et immatériels qui y sont liés est cruciale. A travers les entretiens menés, le contexte matériel n'apparaît pourtant pas comme un facteur déterminant dans le processus de transmission entrepreneuriale. Il s'agit, dans le cadre des travaux à venir, d'un élément dont l'examen devra être à approfondi.

2.5 Le passé de l'entreprise

La dimension historique de l'entreprise est une dimension clé qu'il est parfois difficile d'isoler des acteurs – ou de l'acteur – qui la pilote. Les interlocuteurs rencontrés associent invariablement la question du passé de l'entreprise à son caractère familial, évoquant parfois des confusions de patrimoine. Nous essayons malgré tout d'isoler ici des éléments relatifs à l'unité de production en tant qu'organisation. L'examen spécifique des acteurs que sont le repreneur et le cédant sera développé ultérieurement.

Pour ce professeur d'université, et le constat n'est pas isolé, le passé de l'entreprise est surtout chargé de valeurs qui renvoient à une culture d'entreprise qu'il s'agit de préserver : « *le problème fondamental est de*

parvenir à ne pas rompre l'équilibre de l'entreprise reprise et de se faire accepter. C'est un problème à dimension essentiellement entrepreneuriale [qui pose la question de] l'adéquation entre les valeurs du repreneur, son mode de travail, de gestion et ce qui existait auparavant. Il doit réussir à se faire accepter, le plus rapidement possible, en évitant une cohabitation. »

Cet autre professeur évoque, le plus souvent dans le cas de structures familiales, la figure tutélaire que le cédant laisse derrière lui en léguant sa structure : *« dans le cadre d'une succession familiale, ce qui est important, c'est d'avoir du respect pour le cédant. Je dis aux successeurs de ne pas oublier que le cédant reste toujours le propriétaire émotionnel ou psychologique de l'entreprise, d'informer le cédant, qui connaît un sentiment de perte, d'oser prendre des conseils. Il faut aussi être crédible. Est-ce que les collaborateurs me voient comme quelqu'un de capable ? Et légitime : gagner le pouvoir dans un sens positif parce que l'on a une grande confiance en soi et que l'on a gagné celle des autres. »*

Ce qui paraît à la fois évident et délicat sur un plan interne à l'entreprise, l'est également dans l'environnement de cette dernière comme le confirme ce chercheur : *« Arriver à s'imposer tant à l'intérieur de l'entreprise qu'avec toutes les parties prenantes, clients, fournisseurs,... est une des difficultés principales à laquelle un repreneur doit faire face. Ce sont des situations d'asymétrie d'information forte. La plupart du temps ce ne sont pas des sociétés cotées. Obtenir avant le rachat toute l'information voulue, c'est particulièrement difficile. »* Ces éléments mettent en évidence la pression qui s'exercera sur le nouveau responsable en charge de l'entreprise.

C'est donc davantage en termes de modèle de gestion et d'héritage culturel que le facteur historique influencera l'attractivité de l'entreprise à reprendre. D'autres éléments, comme les éventuels sursauts conjoncturels qu'a connus l'entreprise ou encore la solidité de ses marchés, les garanties offertes par des fournisseurs ou le caractère réaliste de son modèle de croissance, n'ont été que peu mentionnés. Ici aussi, on peut présupposer qu'ils font partie des critères importants qui entrent dans la valorisation d'une structure. Néanmoins, il conviendrait de valider aussi que l'importance de ces autres critères n'est pas sous-estimée par les répondants.

En bref

Le passé de l'entreprise apparaît comme un facteur prépondérant qui ne doit pas être sous-estimé par le candidat repreneur. C'est particulièrement vrai dans le cas d'entreprises familiales où la figure historique du patron reste présente tant dans l'esprit des collaborateurs de la société que dans celui des fournisseurs et clients. En amont, les interlocuteurs soulignent l'importance, pour le cédant, d'une préparation à la succession et, partant, l'importance de dispositifs qui assureront une transition harmonieuse vers le nouveau propriétaire. L'héritage laissé n'est pas uniquement matériel, il est également culturel et organisationnel. Le caractère intangible de cette dimension la rend délicate à maîtriser.

3. Les acteurs : repreneurs et cédants

A la différence de la section précédente, consacrée à l'analyse contextuelle, nous visons ici la caractérisation des acteurs impliqués au premier chef dans les processus de transmission-reprise, à savoir les (candidats) cédants et les (candidats) repreneurs.

Pour ce faire, toujours en nous inspirant de Guyot J.L., Vandewattyne J. (2008), quatre dimensions seront considérées :

- l'identité et la trajectoire de l'acteur ; c'est ici la composante sociologique et historique de l'acteur qui est visée : quel est le milieu d'origine de celui-ci ? quelle a été son histoire personnelle, notamment en ce qui concerne la sphère de la famille, celle de l'éducation et de la formation et celle du travail ? quelle est sa situation dans le système social ? Ce sont autant de questions pertinentes pour cerner l'acteur en tant qu'entité socio-historique particulière ;
- sa psychologie ; il s'agit ici de se pencher sur les traits de personnalité, les désirs, les affects, voire les pulsions, de l'acteur ;
- sa stratégie ; partant du postulat que l'action est sous-tendue par un objectif plus ou moins conscient et structuré, l'acteur se définit également en termes stratégiques. Dans cette perspective, on s'intéresse aux "coups" joués par celui-ci en vue de tendre vers cet objectif, et ce, en intégrant, notamment, les différents types de rationalité à l'œuvre ainsi que le caractère contingent de toute stratégie ;
- ses interactions avec d'autres acteurs ; tout acteur est immergé dans des interactions sociales exerçant sur lui et son action des influences multiples et souvent décisives. Ces relations s'inscrivent dans le cadre de groupes, plus ou moins stables et structurés. Ceux-ci peuvent être le fruit ou le lieu de l'action elle-même, comme c'est, par exemple en ce qui concerne le repreneuriat, le cas du tandem cédant-repreneur. Il peut également s'agir de groupes dont la genèse, la structuration et le fonctionnement sont plus indépendants de l'action examinée comme, par exemple, dans le cas du repreneur, la cellule familiale. La compréhension de

Ces dimensions sont articulées les unes aux autres et s'encastrent dans le système formé par les différentes composantes du contexte. Nous nous limiterons cependant ici à les considérer chacune à tour de rôle mais en distinguant, à chaque fois, les éléments relatifs au cédant de ceux relatifs au repreneur. Nous tenterons de mettre en évidence de manière systématique les éléments sources de difficultés du point de vue de la dynamique transmission-reprise.

3.1 Les caractéristiques identitaires et biographiques

Les données récoltées ne permettent pas de dresser un "portait robot" des deux types d'acteurs concernés. Elles ne poursuivaient d'ailleurs pas cet objectif. Néanmoins, certaines constantes émergent des entretiens.

3.1.1 *Le (candidat) cédant*

D'un point de vue sociologique, le chef d'entreprise qui désire céder son affaire présente un certain nombre de traits.

Tout d'abord, et c'est l'évidence même, il occupe, dans la sphère du travail, une position différente de celle du "simple" salarié, même s'il perçoit des appointements de son entreprise. En tant que chef et propriétaire, en tout ou en partie, de son entreprise et en tant qu'entrepreneur, il présente, dès lors, des caractéristiques spécifiques. Celles-ci ayant fait l'objet de nombreuses analyses dans la littérature entrepreneuriale, nous ne nous y attarderons pas.

Notons cependant que dans le cas particulier des entreprises familiales, le chef d'entreprise présente la particularité d'appartenir, en quelque sorte, à une "dynastie". La fonction patronale se transmet, le plus souvent d'une génération à l'autre¹³ et la socialisation du repreneur à ce rôle peut commencer relativement tôt pour l'*héritier*, pour reprendre la terminologie de Bourdieu. Le passage intra familial du relais, dans ces entreprises, se traduit par la transmission non seulement matérielle de l'entreprise (droit de propriété) mais également par un processus d'incorporation d'un

¹³ Il serait erroné d'user de la formule "de père en fils" car, selon certains enquêtés, la transmission ne présente pas ce caractère "sexué".

*habitus*¹⁴ particulier et le legs de capitaux intangibles tels que, suivant les cas, compétences professionnelles particulières, intégration dans des réseaux d'échanges (fournisseurs, clients...), légitimité traditionnelle de l'autorité, maîtrise de la culture de l'entreprise... Cette particularité, semble, de prime abord, constituer un avantage du point de vue de la gestion et du développement de la firme mais peut s'avérer, dans certaines situations, problématique. Nous y reviendrons lorsque nous considérerons la dimension stratégique.

Par ailleurs, le (candidat) cédant se situe, souvent, en fin de trajectoire professionnelle et est âgé. La transmission équivaut, dans ce cas, à un retrait, complet ou partiel, de la vie active consenti voire désiré.

La question de l'âge est donc sensible selon certains interlocuteurs, surtout parce qu'elle se pose en des termes structurels du point de vue de la population des chefs d'entreprise et des cycles de création. Selon un des professeurs interrogés, « *C'est une question liée au cycle de vie des entrepreneurs et, quelque part, aussi au cycle de vie économique également. Inévitablement, le problème prend plus d'ampleur en Europe parce que le phénomène de la création des entreprises s'est surtout développé après les crises pétrolières, à la fin des années 70 et au début 80. Il y a eu un boom à ce moment-là de création d'entreprises. Les entrepreneurs avaient dans la vingtaine à l'époque et sont aujourd'hui à la recherche de repreneurs. Le phénomène de la transmission doit être étudié en parallèle avec celui de la création. Il y a un décalage entre les deux, mais si l'on a un pic en création, on en aura forcément un en phase de transmission. C'est un problème "naturel", qui est lié fondamentalement au cycle de vie des entrepreneurs et des entreprises. Je ne crois pas qu'il soit statistiquement plus important maintenant, mais*

¹⁴ Ce concept sociologique développé par P. Bourdieu renvoie à la capacité acquise par le membre d'un groupe social au cours des processus de socialisation d'adopter le comportement, au sens large du terme, adéquat face aux diverses situations qu'il est susceptible de rencontrer. Cette adoption ne s'effectue pas de manière réfléchie mais comme s'il s'agissait de la réponse naturelle qui s'impose, de la réaction instinctive face à l'environnement. L'habitus est donc le résultat d'un long travail inconscient de socialisation et d'apprentissage social. Ce résultat n'est cependant pas réductible à l'habitude car il incorpore, à la différence de cette dernière, les principes d'invention et d'adaptation pratique à des situations inédites.

quantitativement il y a un volume plus important en raison des pics de création du passé. ».

Pour un autre professeur, cette question va se poser de manière plus aiguë dans le futur : *« Le phénomène va donc s'accroître. C'est lié à l'âge des chefs d'entreprise. Un sur quatre a au moins 55 ans. Cette génération du baby-boom, qui a créé une entreprise à l'âge moyen de 35 ans, est confrontée aujourd'hui à cette question. Le nombre d'entreprises à transmettre va augmenter, puisque 30% des dirigeants disent qu'ils y seront confrontés dans les dix prochaines années. Cela représente environ 200.000 entreprises, 20.000 par an. »* Toujours selon ce professeur, *« L'Etat peut faire quelque chose. Il faut sensibiliser les chefs d'entreprises qui ont un certain âge et qui vont prochainement se poser la question de la transmission. La Sowaccess le fait. C'est le cas depuis plusieurs années aux Pays-Bas. Le Ministère des Affaires économiques envoie une lettre aux chefs d'entreprise de plus de 55 ans chaque année pour les sensibiliser. S'il le souhaite, il peut recevoir une brochure qui porte sur les aspects financiers, mais aussi émotionnels. Un chef d'entreprise sur trois demande à l'obtenir. »*

Cependant, l'âge n'est pas le seul élément qui peut amener la cession et d'autres situations peuvent se rencontrer. Ainsi, l'entrepreneur peut (vouloir) céder son entreprise suite à des problèmes de santé, à un accident, un divorce... Comme le souligne notamment un des opérateurs publics interrogés, *« Les gens attendent la dernière limite. Ils se croient indestructibles, immortels et ne se voient pas disparaître. Ils ne se préparent pas. Mais le langage évolue. Souvent à la suite d'un accident de santé, le déclic se fait. [...] C'est seulement quand ils dépassent plus de 55 ans et qu'ils commencent à avoir de premiers problèmes de santé qu'ils commencent à y réfléchir. »*. C'est le même constat qu'établit un autre opérateur public : *« l'âge n'est pas aussi déterminant que l'on croit. Il y a des gens qui viennent pour des raisons de santé, des divorces. Certaines personnes vendent actuellement parce qu'elles ne sont pas certaines d'avoir l'énergie suffisante pour passer à travers la crise, notamment parce que leur entreprise est très sensible aux cycles »*.

Dans ces situations de crise personnelle, la transmission pourra présenter un caractère quasi urgent et improvisé, ce qui ne sera pas un gage de réussite. La transmission peut également être envisagée plus tôt dans la

"carrière" du chef d'entreprise suite, par exemple, à une volonté de réaliser une plus value importante à la cession dans une conjoncture favorable. De même, elle peut aussi résulter d'un choix de désinvestissement personnel suite, par exemple, à la surcharge de travail.

Au vu de ces différents éléments, il ressort que l'inscription temporelle de la cession dans la biographie du chef d'entreprise peut prendre différentes formes mais les acteurs de terrain indiquent qu'elle survient généralement après la cinquantaine.

Sur le plan identitaire, et du point de vue du cédant, la cession de l'entreprise peut être à la source de grandes difficultés pour le chef d'entreprise et son entourage. De fait, dans la mesure où la relation développée par l'entrepreneur vis-à-vis de sa firme peut être de nature symbiotique et sa fonction de dirigeant d'entreprise très fortement constitutive de son identité personnelle et sociale, la décision de cession peut être très douloureuse à prendre et requérir beaucoup de temps. Elle peut, dans certains cas, être postposée de manière récurrente, ce qui conduit à des situations qui rendent le processus de reprise plus que délicat. C'est ce que stigmatise un des professeurs contactés : « *Le grand défi pour le transmetteur est de trouver un nouveau rôle à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise. Il doit comprendre comment trouver un nouveau lien. Pour la majorité des chefs d'entreprise, c'est leur vie, leur bébé, leur maîtresse. L'entreprise leur donne leur identité. Ils disent « je suis ce que j'ai ; et si je ne l'ai plus, que suis-je encore ? ». C'est la crainte du trou noir. [...] L'entreprise est une addiction pour certains chefs d'entreprise.* »

Plusieurs interlocuteurs soulignent que, une fois la cession effectuée, les conséquences de celle-ci peuvent être négatives pour le cédant et, par ricochet, pour son entourage. De fait, d'une part, la perte du repaire identitaire que constitue le statut de chef d'entreprise peut s'avérer très déstructurante. D'autre part, l'ancien chef d'entreprise peut se trouver confronté à des difficultés non seulement de gestion du temps libéré par le retrait de l'activité professionnelle, mais également de structuration de l'existence suite à la disparition des normes de fonctionnement, par exemple sur le plan familial et sur le plan de l'organisation du quotidien, établies sur la base de son ancienne fonction de dirigeant d'entreprise. Ces tensions renvoient à celles vécues par certains salariés lors de leur départ à la retraite. Selon certains opérateurs de terrain, elles peuvent être évitées

par une meilleure préparation personnelle de la transmission de la part du cédant.

3.1.2 *Le (candidat) repreneur*

Nous avons récolté peu d'informations sur les caractéristiques identitaires et biographiques de repreneurs, candidats ou effectifs.

Le premier élément renvoie à une typologie bien connue dans la littérature. Trois grandes figures de repreneurs peuvent être distinguées. La première est celle du repreneur "externe" à l'entreprise. Les deux autres sont internes mais se distinguent par le lien qui les unit au cédant. Pour l'une, il s'agit d'un parent de celui-ci, le plus souvent un héritier direct. Pour l'autre, il s'agit de personnes employées dans l'entreprise. Dans ce dernier cas, on parlera de *management buy out*. Notons que la reprise peut être le fait de plusieurs personnes associées, quel que soit le type de situation : elle n'est pas toujours le fait d'un individu isolé.

En ce qui concerne la première figure, le repreneur externe, quelques éléments d'identification nous ont été délivrés par les personnes interrogées. Selon plusieurs d'entre elles, le profil type est celui de l'ancien cadre ou employé de 50-55 ans, qui désire, par envie de changement professionnel, ou doit, suite à un licenciement, prendre son indépendance et se lance dans la reprise d'une entreprise. C'est le constat établi par un chercheur : « *Je suis surpris par le nombre de personnes qui cherchent à reprendre une entreprise. A moyen terme, il n'y a pas de déficit de repreneurs. Il y a beaucoup de gens sur le marché [...] A 50-55 ans, ils sont licenciés et se mettent à quelques uns pour reprendre une entreprise. Ce n'est pas évident.* ». Pour un de nos opérateurs privés, « *Beaucoup de personnes qui arrivent à 40, 50 ans souhaitent se resituer par rapport à leur avenir. Ils assurent leur emploi en créant ou en reprenant. Ils sont bien préparés et ont un certain bagage. Ils ont souvent une formation et une expérience élevées.* ».

Dans certains cas ce type de repreneur sous-estime les difficultés à surmonter. De fait la nature des activités et des responsabilités des cadres dans une grande firme n'est pas identique à celle d'un chef d'entreprise et un décalage peut se manifester entre l'expérience du repreneur et le métier d'entrepreneur.

A ce niveau, plusieurs interlocuteurs ont attiré notre attention sur la relative inadéquation entre les compétences du repreneur et celles requises par la fonction de dirigeant d'entreprise. Selon une opératrice publique interrogée, « *Les repreneurs personnes physiques, surtout ceux n'ayant jamais travaillé dans des PME, ont également souvent des difficultés à prendre conscience de la réalité de la PME, ayant eu l'habitude par le passé de se reposer sur des services généraux généralement présents dans toute grande entreprise. Tous n'ont pas non plus les compétences suffisantes pour procéder aux premières analyses d'un dossier.* »

Pour un de nos interlocuteurs, membre d'une organisation représentative, « *il n'y a pas réellement déficit de repreneurs, mais plutôt une inadéquation entre le profil des repreneurs et les entreprises à reprendre* ». Plus précisément, selon un opérateur privé, ce sont les compétences techniques qui seraient déficitaires : « *à la Sowaccess, [...] Ils ont fait le screening des personnes qui se renseignent chez eux. 50% ont un diplôme de finance, gestion, sciences éco. 11, 12% sont ingénieurs, seulement. Les premiers, ce qu'ils comprennent, c'est la gestion, la finance. Ils vont chercher des sociétés qui ne sont pas trop techniques, même si dans la société, il y a un ingénieur pointu. Ça va leur faire peur. Ils regardent des dossiers classiques. Il y a manque de repreneurs techniciens, d'ingénieurs.* » Un autre membre d'une organisation représentative ne partage pas ce point de vue. Il penserait a priori l'inverse : « *Le repreneur pourra toujours trouver des techniciens dans l'entreprise, mais pas quelqu'un qui a des compétences managériales. Un bon manager arrivera toujours à s'entourer de techniciens.* » Le débat n'est donc pas clos.

Il faut également souligner que les repreneurs externes ne sont pas uniquement des cadres ou employés d'autres firmes en quête de changement professionnel. En effet, la reprise externe s'inscrit, dans certains cas, dans la stratégie de croissance ou de consolidation d'une entreprise concurrente qui désire reprendre l'entreprise à transmettre. Il peut s'agir, par exemple, d'une volonté d'acquisition d'outils de production à moindre coût ou de récupération d'une nouvelle clientèle et de développement des parts de marché. Nous y reviendrons lors de l'analyse stratégique des acteurs.

Outre ces repreneurs externes, on rencontre également des "héritiers". C'est généralement le cas dans les entreprises familiales. Nous avons déjà

mentionné cette situation dans la section consacrée aux caractéristiques du cédant mais une analyse complémentaire mérite d'être exposée.

Le processus de socialisation et d'apprentissage de l'héritier est relativement long et complexe. Pour un des opérateurs privés que nous avons interrogés, « *dans le cas d'une succession familiale, [...] cinq années sont nécessaires au moins pour faire passer le fils ou la fille par les différents niveaux de l'entreprise, pour former à la gestion des ressources humaines, financières.* ». Le constat d'un des professeurs va dans le même sens : « *Une succession familiale dure 35 ans. Cela commence avec la naissance des enfants, à qui, jeunes, on transmet déjà la connaissance de l'entreprise, son âme, ses valeurs, des caractéristiques entrepreneuriales. Suit une période de travail en dehors de l'entreprise, puis l'entrée officielle et le parcours de plusieurs stades, et enfin la reprise.* »

Plusieurs interlocuteurs ont mentionné que ce processus de succession était en déclin. Selon l'un d'eux, par exemple, « *Il y avait plus de successions familiales par le passé. Pourquoi ? Les enfants ont vu leurs parents travailler beaucoup, tout le temps et être stressés. Ils ont envie d'autres styles de vie. Quand un enfant a la volonté de reprendre, il doit désintéresser financièrement les autres. Cela peut être lourd financièrement. J'ai l'impression que certains patrons de société ne veulent pas mettre ce fardeau sur les épaules de leurs enfants. Ils vendent la PME et obtiennent un capital qu'ils peuvent répartir facilement. Cette solution est moins complexe. Il y a donc de moins en moins des PME qui se transfèrent de génération en génération.* » Dans d'autre cas, la succession familiale n'est pas assurée parce qu'aucune solution satisfaisante pour tous les descendants n'est trouvée en ce qui concerne le partage des avoirs du cédant entre eux. Parfois, la transmission intrafamiliale ne peut se réaliser faute de descendants. Enfin, pour un des membres d'organisation représentative, ce sont les descendants qui ne sont pas désireux de reprendre l'affaire familiale, notamment parce qu'ils « *n'ont pas l'esprit d'entreprendre* ».

La dernière catégorie de repreneurs est la moins représentée, selon nos interlocuteurs. Elle est constituée par les membres de l'entreprise sans lien de parenté avec son dirigeant. Selon un des professeurs que nous avons interrogés, « *La reprise par les employés reste vraiment minoritaire. Ce*

n'est pas évident. Il faut avoir les moyens, les capacités et être motivé. Cela va rester minoritaire. Ce qui arrive encore souvent, c'est que la famille conserve la propriété, mais confie la gestion à un membre du personnel. Ils préféreront quelqu'un qui a une bonne expérience de l'entreprise. Il y a un lien de confiance aussi qui a pu se construire. Je pense que c'est une bonne formule. » Ce constat rejoint celui formulé par le représentant d'une organisation représentative : « Le rachat par les salariés, c'est marginal. Cela reste limité principalement à l'économie sociale. Ce n'est pas une pratique répandue, d'autant plus qu'il y a la chape de la confidentialité. Est-ce que cela pourrait être une voie de réponse à un accroissement de l'offre ? Je trouve qu'on en parle pas du tout, que cela a la connotation de l'économie sociale. Il y a un gros travail de sensibilisation à mener ».

Selon un autre membre de ce type d'organisation et un opérateur privé, ce genre de reprise (*management buy out*) aurait progressé ces dernières années. Néanmoins, la crise financière aurait eu un impact négatif étant donnée la moins grande disponibilité de liquidités, d'après plusieurs interlocuteurs.

Il semblerait, en outre, que le *management buy out* soit une forme de reprise assez intéressante, surtout s'il est porté par plusieurs partenaires. Malheureusement, elle ne semble pas être fréquemment envisagée par les cédants et l'aventure ne tente pas nécessairement les salariés. Selon un opérateur privé, « Il faut développer le *management buy out*. La banque aime bien cela, parce que le risque est plus faible. Il n'y a pas de risque de management. Ils feront aussi bien demain, ce qu'ils ont fait hier. C'est plus facile pour s'imposer par rapport aux collaborateurs et aux clients. Les entrepreneurs-vendeurs n'y pensent quasi jamais. Je leur demande s'ils n'ont pas de collaborateurs qui seraient intéressés. A ce moment-là, ils se rendent compte que oui. Certains entrepreneurs ne veulent pas. Pour eux, un salarié reste un salarié. Ils ne veulent pas négocier d'égal à égal avec eux. On pose dès le début la question à l'entrepreneur de savoir qui se trouve à côté de lui. Parfois, il y a deux, trois personnes. Mais, cela ne fait pas partie des schémas d'envisager de préparer un salarié pour reprendre l'entreprise. Le repreneur n'y pense pas et se dit pourquoi pas. Quand on va leur parler avec l'autorisation de l'entrepreneur, il se rend compte que ce sont des personnes qui ne veulent pas prendre le risque capitalistique. Il y a des mécanismes qui permettent d'associer des invests, des fonds de private equity. Mais une implication capitalistique est indispensable et

certains n'osent pas faire le pas. C'est pourquoi c'est important de le faire en équipe. Cela limite l'apport en capital, la responsabilité. Mais l'entrepreneur n'y pense pas de lui-même. ».

Mis à part ces quelques constats, nous n'avons pas récolté d'informations relatives aux caractéristiques identitaires et biographiques des repreneurs relevant de ce dernier type.

En bref

L'inscription temporelle de la cession dans la biographie du chef d'entreprise est multiforme. Elle survient souvent après la cinquantaine. Le cédant se situe, généralement, en fin de trajectoire professionnelle et est âgé. Les problèmes de santé, un accident, un divorce...sont d'autres facteurs qui déclenchent la cession. Celle-ci peut alors présenter un caractère urgent et improvisé, ce qui s'avère problématique. Elle peut aussi être envisagée plus tôt, suite, notamment, à un désir de réaliser une plus value dans une conjoncture favorable, ou à un choix de retrait personnel causé, par exemple, par la surcharge de travail.

Sur le plan identitaire, la cession de l'entreprise peut générer de fortes tensions pour le chef d'entreprise et son entourage. De par l'intensité de la relation, quasi symbiotique, entre l'entrepreneur et sa firme et de par le fait que sa fonction de dirigeant d'entreprise fonde son identité personnelle et sociale, la décision de cession peut être très pénible à prendre et nécessiter beaucoup de temps. Elle peut, parfois, être continuellement postposée, ce qui handicape la réussite la transmission. Le passage à l'après cession peut s'avérer tout aussi douloureux. L'ancien chef d'entreprise peut se voir confronté à la perte de repères non seulement identitaires et sociaux, suite à la perte de son entreprise, mais aussi temporels, suite au retrait de l'activité professionnelle. Ces tensions peuvent être évitées par une meilleure préparation personnelle à la transmission.

Pour ce qui est des repreneurs, trois figures sont identifiables. La première est celle du repreneur externe à l'entreprise. Les deux autres sont internes mais se distinguent par le lien qui les unit au cédant. Pour l'une, il s'agit d'un parent de celui-ci, le plus souvent un héritier direct. Pour l'autre, il s'agit de personnes employées dans l'entreprise (management buy out).

Le profil type du repreneur externe est celui de l'ancien cadre ou employé de 50-55 ans qui se lance dans la reprise par envie de changement professionnel ou suite à un licenciement. Ses compétences ne correspondent pas nécessairement avec celles requises par la fonction de dirigeant d'entreprise. La reprise externe s'inscrit, dans d'autres cas, dans la stratégie de croissance ou de consolidation d'une entreprise concurrente.

Les "héritiers" se retrouvent dans les entreprises familiales, où la fonction patronale se transmet, le plus souvent d'une génération à l'autre. Dans ces entreprises, la socialisation du futur repreneur à ce rôle peut commencer tôt et la passation de pouvoir intègre une composante matérielle (droit de propriété) et une composante immatérielle (legs de capitaux intangibles). Selon plusieurs interlocuteurs, ce mode de transmission linéaire paraît remis en question, pour diverses raisons qui détournent les héritiers de l'initiative entrepreneuriale.

La troisième catégorie de repreneurs, bien que ne constituant pas un volume très significatif, serait en augmentation, du moins jusque 2008, la crise financière ayant eu un impact négatif.

3.2 La dimension psychologique

3.2.1 *Le (candidat) cédant*

Nous avons mis en évidence l'importance de l'entreprise dans la composante identitaire du (candidat) cédant. Ce n'est pas sans conséquence sur le plan psychologique. La quasi-totalité de nos interlocuteurs ont mis en avant le fait que le frein le plus puissant à la transmission et à la préparation de celle-ci était de nature psychologique et consistait en l'attachement du chef d'entreprise à celle-ci. Envisager la transmission passe par un réel travail de désinvestissement affectif du dirigeant par rapport à sa firme, ce qui s'avère, le plus souvent, relativement difficile. D'une part, c'est l'identité du dirigeant qui est en jeu et, d'autre part, celui-ci peut mal supporter, sur le plan affectif, que la relation privilégiée qui le lie à son entreprise soit développée par quelqu'un d'autre. Comme l'indique un des professeurs, « *Se défaire de son bébé, surtout s'il en est la créateur constitue la difficulté majeure à surmonter. Il*

faut arriver à faire le désinvestissement psychologique et à sortir complètement du giron de l'entreprise. »

Le plus souvent, la transmission doit donc s'envisager non seulement comme un processus financier, juridique et managérial mais aussi comme un véritable deuil à assumer : « *Les difficultés sont d'ordre psychologique : le deuil de son entreprise et la peur que la transmission ne soit pas pérenne.* », selon un des opérateurs privés rencontrés. La transmission signifie également l'entrée dans un nouveau mode de vie. Cette étape sera plus facile à envisager et à passer si le cédant est porteur de projets, professionnels ou privés, à concrétiser après la cession et s'il se sent soutenu par son entourage.

Si ce deuil, une fois l'entreprise cédée, n'est pas bien assumé, des tensions peuvent se concrétiser, non seulement pour le cédant mais aussi dans la relation entre le cédant et le repreneur. La cohabitation entre les deux parties peut s'éterniser et devenir problématique. Nous y reviendrons dans la section consacrée aux interactions entre les acteurs.

La composante psychologique est donc centrale. Elle influencera fortement la gestion de la cession par le cédant, tant en termes de durée que de préparation et de modalités, comme on le verra dans l'analyse stratégique. De même, elle ne sera pas sans effet sur les chances de bon déroulement et de réussite du processus de reprise. Par exemple, l'attachement intense qui lie le dirigeant à sa firme peut le conduire à surestimer la valeur de reprise de celle-ci, ce qui sera préjudiciable à la transmission. De même, l'évaluation de l'entreprise et de sa gestion antérieure par des tiers lors du processus de cession, peut être source d'inconfort psychologique pour le candidat cédant.

Selon un autre opérateur privé, « *Pour l'entrepreneur qui veut vendre sa PME, le problème, c'est qu'il doit prendre conscience qu'il va devoir quitter son entreprise, qu'il rentre dans un processus. Souvent, c'est toute sa vie. Il faut qu'il ait un projet pour l'après. Ceux qui n'en ont pas vont faire demi-tour en cours de négociation. Ils doivent être conscients qu'après il faudra faire autre chose. Le processus est contraignant parce que cela prend du temps, parce que l'on va critiquer la société, la manière dont elle a été gérée, ce que l'entrepreneur a fait. C'est difficile à vivre. Cela peut le mettre en porte-à-faux par rapport à ses cadres, son personnel. Il est en train de vendre sans leur dire. Ils vont s'en rendre compte. Cela va le*

mettre mal à l'aise. Les difficultés sont plutôt du ressort psychologique et affectif. »

Le constat est identique pour un des opérateurs publics qui ont répondu à nos questions : *« Dans les cas que je connais, les patrons-dirigeants avaient mis du temps à déteiler et à quitter leur entreprise. Au-delà des aspects purement techniques de la transmission qui ne sont pas compliqués, qui peuvent être gérés par des experts, le gros problème est psychologique. La démarche d'abandonner quelque chose pour laquelle on a travaillé toute sa vie ne se fait pas. Il y a un gros travail à faire sur ce plan-là. Psychologiquement et humainement, ils ne sont pas prêts à reconnaître que d'autres sont capables de mener la barque à bien. La plus grosse difficulté est d'ordre psychologique. A côté de cela, il faut avoir l'audace d'ouvrir ses livres et d'accepter que quelqu'un mette son nez dedans. L'entrepreneur sera peut-être mis en face d'une réalité qu'il n'a pas envie de voir. Il voit probablement son entreprise plus belle qu'elle n'est. Il faut se dire qu'on va arrêter. »*

3.2.2 Le (candidat) repreneur

La psychologie du repreneur a été peu abordée lors des entretiens, si ce n'est l'évocation de traits généraux de caractère, qui sont souvent ceux cités à propos des entrepreneurs en général (faible aversion au risque, pugnacité, réalisme, capacité de travail...) et qui peuvent influencer la concrétisation et le succès de la reprise.

En bref

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.

En ce qui concerne le candidat repreneur, sa dimension psychologique est, à ce stade, peu abordée par les interlocuteurs.

3.3 La dimension stratégique

3.3.1 *Le (candidat) cédant*

D'emblée, une constante se dégage de la majorité des entretiens : il semblerait que la plupart des chefs d'entreprise ne prépare pas suffisamment la cession et s'y atèle trop tard. C'est ce que souligne notamment un opérateur privé « *Le problème est que les entrepreneurs entament la réflexion trop tardivement. [...] Une des causes d'une mauvaise transmission est la déliquescence de la société. Il faut y penser à temps, réfléchir sur la manière de procéder.* » L'analyse d'un membre d'une organisation représentative est similaire : « *Le manque de préparation est flagrant. Il y a peu de participants aux séminaires sur la transmission. [...] Tous les autres attendent la dernière minute ou espèrent s'en sortir tout seul. Généralement, ils n'ont pas conscience de tout ce qu'il faut préparer. Souvent, c'est déjà très tard. [...] La préparation des chefs d'entreprises est régulièrement très faible. Ils sont donc soumis aux conseils prodigués par leur comptable, qui ne peut les épauler correctement sur tous les points, ou leur banquier, qui ne peut se montrer neutre.* »

Ce manque de préparation s'explique, selon les intervenants, par le lien affectif fort qui unit le patron et son entreprise. Comme nous l'avons déjà souligné, la dépendance psychologique du premier envers la seconde et sa difficulté à s'en détacher est un constat partagé par la grande majorité des experts rencontrés. Les entrepreneurs attendent souvent très longtemps avant d'entamer le processus de préparation. L'âge aidant ou souvent après un accident de la vie (maladie, accident, divorce,...), ils commencent à y réfléchir mais négligent les différents aspects du processus de préparation, qui peut fréquemment s'avérer complexe. De fait, la barrière affective n'est pas la seule à handicaper et à complexifier ce processus. La surestimation du prix, la mise à nu des comptes, les aspects juridiques qui ne sont pas toujours régularisés et, pour les entreprises familiales, la question du partage du patrimoine entre les héritiers, sont autant d'éléments qui ont été mis en avant par les interlocuteurs. Cette complexité est soulignée par un opérateur privé : « *les*

entrepreneurs trouvent le processus de préparation contraignant. Ils n'en ont pas toujours conscience. Par exemple, il faut retirer la maison familiale du bilan, se poser la question du permis d'exploitation, des litiges, de la trop forte présence de membres de la famille dans la PME, de la réintégration du noir dans le bilan, parce que cela ne se vend pas. Tout cela ne se fait pas du jour au lendemain et peut prendre du temps. Les choses qui ne sont pas transparentes dans les comptes doivent être également corrigées. En résumé, l'entrepreneur doit préparer sa cession. »

Selon un membre d'une organisation représentative, les difficultés viennent également de lacunes dans la gestion stratégique de l'entreprise de la part de son dirigeant : « *L'intégration de la transmission dans la stratégie de l'entreprise n'est pas assez forte* ». Un opérateur privé abonde dans ce sens : « *Il y a tout ce qui porte autour de l'habillement de la mariée. Il faut y réfléchir tout le temps. C'est en même temps de la bonne gestion, la capitalisation, l'évolution des comptes fournisseurs/clients, l'endettement.... Il n'y a pas de risque pour lui [le chef d'entreprise] à imaginer que l'on doit être reprenable tout le temps.* »

Cependant, l'intégration de la cession future dans la stratégie et la gestion de l'entreprise est une opération quelque peu paradoxale dans la mesure où il n'est pas aisé de combiner simultanément la gestion de la survie voire du développement de la firme, d'une part, et de sa transférabilité, d'autre part.

La situation évolue, du moins en ce qui concerne la conscientisation des dirigeants mais ceci ne signifie pas pour autant une modification profonde et généralisée des comportements. Selon un autre opérateur privé, « *En termes de préparation, il y a une évolution. Il y a cinq ans, les gens ne se préparaient pas du tout. Maintenant, ils comprennent qu'ils ne peuvent pas le faire à la veille de leur retraite. Ils se rendent compte que c'est un processus. Mais ils ne le préparent pas suffisamment tôt.* » Un professeur interrogé tire des conclusions plus optimistes : « *on prépare mieux qu'il y a dix ans. Le discours fort pour la préparation a pour résultat qu'on commence à voir des entreprises s'y préparer trois années à l'avance. Il y a moins de transmission dans l'urgence. Quand c'est le cas, c'est souvent à la suite d'un accident. Et à ce moment-là, la voie qui est souvent privilégiée est celle de l'intérim management et pas tellement directement la transmission.* »

Pour un autre professeur, c'est à ce niveau qu'une intervention des pouvoirs publics doit être développée : « *Là où les pouvoirs publics peuvent encore intervenir, c'est au niveau de la sensibilisation. L'expérience néerlandaise nous apprend que c'est une bonne pratique. [...] Il faut sensibiliser à la préparation et à l'arrêt à temps.* » Un opérateur privé abonde dans ce sens et, selon lui, « *il est préférable que le travail de préparation soit pris en charge par le privé. Ce sont des situations très personnelles, qui peuvent se situer dans le cadre familial. Il y a beaucoup d'interférence avec des éléments de la sphère privée. C'est une lente procédure, particulièrement dans un cadre familial.* »

Sur le plan opérationnel, outre la nécessité de veiller, dans la gestion de l'entreprise, à ce que celle-ci soit "transférable", selon un professeur rencontré, « *l'entreprise [...] doit s'inscrire dans des réseaux. Leur développement est important pour la transmission. Si l'entreprise est viable, elle sera transmise. Il n'y aurait alors plus de problème de non-reprise.* »

Toujours sur ce plan, le recours à des intermédiaires externes, qu'ils soient publics ou privés, semble se développer mais la prospection demeure difficile et emprunte de nombreuses voies, comme l'indique un membre d'une organisation représentative : « *Le marché est atomisé, avec beaucoup d'acteurs. La dimension de proximité est importante pour les petites structures. En règle générale, ces chefs d'entreprise n'aiment pas se déplacer, aller chercher de l'information et ne reçoivent pas suffisamment la visite des animateurs des organisations représentatives. Ils ne savent pas à qui s'adresser, ne connaissent pas les aides. [...] Généralement, les entrepreneurs s'adressent à leur comptable, qui valorise leur entreprise. Si leur banquier n'est pas intéressé, ils vont sur Internet et regardent ce qui existe. Ils téléphonent à la Sowaccess ou à un agent-relais. Souvent, ils ont déjà réfléchi à la transmission et ont une valorisation, mais ils sont bloqués parce qu'ils ne savent pas à qui s'adresser. Ils n'ont pas d'idée du choix qu'ils peuvent faire. S'ils sont trop petits, ils ne vont intéresser personne. Si c'est plus important, on les renvoie vers des partenaires agréés, après c'est leur arrangement. Les cabinets de transmission permettent d'avoir tout en un. D'autres préfèrent passer chez tous les intermédiaires.* »

Une des caractéristiques du processus de cession qui rend la prospection malaisée est sa confidentialité. De fait, la volonté de réaliser la transmission fait l'objet d'une grande discrétion de la part du candidat cédant, tant par rapport au personnel de l'entreprise qu'aux fournisseurs, clients et concurrents. Une annonce publique pourrait en effet avoir des effets très négatifs sur la gestion de la firme et sur sa valorisation financière. Comme le souligne un professeur interrogé, « *la première panique de quelqu'un qui veut céder son entreprise est l'indiscrétion. Un patron de PME n'a pas envie de le dire parce que cela lance des rumeurs, les collaborateurs risquent de partir et les clients aussi* » Selon le membre d'une organisation représentative, « *Le cédant ne veut pas que l'on sache qu'il va vendre. On a plus facile à dire que l'on veut vendre sa maison ou changer de boulot.* » Le même membre d'une organisation représentative nous confirme les difficultés générées par la volonté de discrétion des dirigeants d'entreprise : « *L'Union des classes moyennes organise des cafés-conseil, mais c'est surtout un public de professionnels qui y participe. Mais, le problème pour les entrepreneurs, c'est qu'on les voit.* »

La quête d'un repreneur requiert donc un juste équilibre entre une sorte de clandestinité et une publicité très limitée. Ceci n'est pas pour faciliter la tâche des opérateurs accompagnant le candidat cédant.

En ce qui concerne les motifs de la cession, ils peuvent être multiples. Outre les problèmes, déjà évoqués précédemment, de santé ou d'accident qui conduisent à une incapacité partielle ou complète à diriger l'entreprise, le chef de la firme peut être motivé à céder son affaire pour diverses raisons, qui peuvent varier avec l'âge de celui-ci : s'assurer un revenu suffisant pour maintenir une certaine qualité d'existence durant la retraite, réorienter son projet de vie vers sa sphère privée, développer une autre activité... Cependant, dans la majorité des cas, le cédant demeure attentif à la "qualité" et au "sérieux" du candidat repreneur, la pérennité de l'entreprise, tout comme la bonne valorisation de celle-ci, demeurant ses préoccupations majeures.

Pour ce qui concerne la durée du processus, elle peut varier beaucoup, suivant les attentes du cédant et les caractéristiques de l'entreprise et de sa gestion antérieure. Les durées évoquées par les interlocuteurs vont de 1 à 10 ans, selon les cas. Le même interlocuteur signale que « *Le secteur d'activité, la taille, le type de transmission, tout influe sur l'attractivité de*

l'entreprise lors de la transmission. Plus l'entreprise est mal préparée et présente sur un marché de niche, plus le risque est grand de la voir vendue à un prix insuffisant ou liquidée». Un des opérateurs privés rencontrés mentionne un lien entre durée du processus et chances de succès : « Quand cela dure trop longtemps, le chef d'entreprise vieillit et cela commence à se savoir. Le dossier circule dans le marché, il y a des fuites. Le personnel voit des gens qui viennent visiter, des réunions. Quand le dossier prend trop de temps, ce n'est pas bon. Un dossier prend vite un an entre la préparation, avec la valorisation, le nettoyage du bilan, la préparation de l'actionnaire, la recherche d'un acquéreur, la négociation, la collecte des offres, le choix du meilleur repreneur, un protocole, la réalisation d'un audit par la contrepartie, qui doit aussi trouver son financement. Quand cela dure deux ou trois ans, ce n'est pas bon. »

Remarquons, à propos des divers éléments qui viennent d'être pointés dans cette section, que le cas de la transmission des entreprises familiales est quelque peu différent si celle-ci s'opère dans la famille. Le travail de prospection fait place à des processus de discussion, d'apprentissage et de transaction spécifique au sein de celle-ci : idéalement, le cédant identifie dans son entourage le ou les repreneurs potentiels, s'assure de leur disponibilité et de leur intérêt pour l'opération, prend les mesures pour ne pas léser les autres parents héritiers et assure la passation de relais suivant un schéma plus ou moins complexe.

3.3.2 Le (candidat) repreneur

Nous avons déjà mentionné que, dans certains cas, le (candidat) repreneur était une autre entreprise qui poursuivait une stratégie de développement. Dans certains cas, il s'agit d'entreprises non wallonnes désireuses d'établir une base sur le marché local. C'est ainsi que, selon un opérateur privé, « *les repreneurs stratégiques sont aussi intéressés par des TPE. Des sociétés cotées à l'étranger s'intéressent à des PME de 2 à 3 millions d'euros pour se développer sur la Belgique, compléter leur offre de services. Il y a le schéma classique également du Flamand qui met le pied en Wallonie en rachetant une société concurrente.* »

Selon les propos d'un opérateur rencontré, c'est le type de repreneuriat qui faut encourager, surtout entre entreprises wallonnes. Il permet en effet aux entreprises de progresser et d'atteindre une masse critique favorable au positionnement concurrentiel, notamment sur les marchés internationaux.

La pérennité de la firme cédée n'est pas nécessairement l'objectif du repreneur. Ainsi, d'après un opérateur privé, « *La durée de détention des entreprises est plus courte. Il lui semble que les personnes qui reprennent des entreprises ne vont pas les garder trente ans. Ils vont la développer et puis la revendront. Ce qui tracasse le repreneur au départ, c'est surtout de rembourser son crédit en trois, quatre ans. Ensuite, il la développe et la revendra. Les acheteurs sont souvent des financiers. Ils raisonnent comme des holdings de private equity en voulant dégager une plus-value sur quatre, cinq ans sur la détention. Certains privés font comme ça.* »

Parallèlement aux repreneurs "stratégiques", il y a les acquéreurs "privés"¹⁵, individuels ou associés. Le même opérateur privé met en évidence une situation typique : « *majoritairement, un ou plusieurs cadres qui ont la volonté de reprendre une entreprise ; pour lui, peu passent à l'acte au moment où ils se rendent compte de ce qu'être entrepreneur représente. La plupart des privés ne sont pas intéressés par l'Horeca et ce qui est trop technique. Ils veulent acheter quelque chose qu'ils peuvent connaître et maîtriser. Ils veulent pouvoir se sentir à l'aise. Ils vont regarder des dossiers classiques, qui ne sont pas trop pointus au niveau technique.* »

En tant qu'entrepreneurs, au sens générique du terme, ces repreneurs privés, quand ils sont externes à l'entreprise à reprendre, peuvent être mus par le désir de saisir une opportunité qui s'offre à eux ou par la pression de contraintes professionnelles ou privées ; la distinction *pull-push* souvent développée en théorie de l'entrepreneuriat semble donc également pertinente en ce qui concerne l'examen des mobiles des repreneurs.

Tout comme pour les cédants, le processus de transmission n'est pas sans difficultés pour les candidats repreneurs. Pour une opératrice publique, « *les repreneurs éprouvent des difficultés à identifier des cibles répondant à leurs critères. Ce constat est particulièrement vrai pour les opérations allant jusque 3, 4 millions d'euros, le créneau dans lequel la SOWACCESS, le CRA et MKbase sont actifs* »

La confidentialité et l'accès à l'information posent également problème lors de la prospection. Selon un membre d'une organisation représentative, « *C'est tellement opaque que certains repreneurs démarchent tous les*

¹⁵ Ce terme ne doit pas être entendu ici par opposition à "public".

réseaux existants. A côté de la Sowaccess, il n'existe pas d'initiatives. Le marché de l'immobilier en comparaison est beaucoup plus transparent. On peut avoir une vue plus complète. [...] Beaucoup de repreneurs se découragent parce qu'ils n'ont pas de retour concret. [...] Il y a des candidats repreneurs. Mais, ils sont peu outillés pour la société qui correspond à leurs attentes. C'est donc la recherche de profils pertinents qui les handicape. »

L'insuffisance des ressources disponibles, qu'il s'agisse des finances, de l'expérience, des savoirs ou des compétences, l'amateurisme et l'aversion au risque sont stigmatisés par de nombreux interlocuteurs comme autant d'handicaps pour le candidat repreneur "privé". Nombre de candidats semblent disposer de ressources financières propres insuffisantes et manquer de préparation, comme le mentionne un opérateur privé : « Je [...] constate qu'il y a beaucoup de repreneurs, mais qu'il ne s'agit pas toujours de gens très au fait de la manière dont une reprise se fait, ni des prix d'acquisition, ni de la manière de lever les fonds. Ce sont des candidats qui ne réalisent pas l'investissement en fonds propre. Il y a beaucoup de candidats rêveurs, peu de repreneurs qui ont des plans concrets, qui ont les reins suffisamment solides que pour convaincre une banque. [...] La reprise n'est pas facilitée par la situation de crise, la difficulté de lever des fonds pour une reprise qui est une activité risquée par excellence. Les banques ne suivent actuellement pas ce genre de petites transactions. Le nombre de repreneurs décline pour des plus petites opérations entre 250 000 et 2 millions d'euros. [...] Quand une entreprise est à vendre, la plupart des candidats repreneurs ne passent pas la première heure de la discussion. Il y a souvent un manque de sérieux ou de professionnalisme. Le manque de fonds est prépondérant. Il y a beaucoup de gens capables de reprendre une entreprise qui n'ont pas les moyens de le faire. [...] Il n'y a pas déficit de repreneurs mais de repreneurs solvables. »

Les propos d'un autre opérateur privé vont dans le même sens : « le financement c'est le rôle des banquiers, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Il faut des garanties énormes pour obtenir un crédit. Le financement des opérations est complexe [...]. Le premier obstacle est le risque. Beaucoup de personnes le refusent. En plus de cela, il y aussi la formation. Trois obstacles : la formation, le risque et le financement. »

La dimension financière peut s'avérer particulièrement difficile à gérer dans certains cas. Ainsi, c'est le cas, selon une opératrice publique, « *lorsque l'on est face à des sociétés dont la comptabilité n'est pas suffisamment transparente pour permettre à un banquier de se positionner. Ce problème de financement est peu présent quand le prix négocié est cohérent avec les cash flows déclarés dans les comptes publiés de l'entreprise.* ».

Dans la plupart des cas, reprendre une entreprise implique un apport personnel en fonds propres conséquent, ce qui peut constituer une barrière infranchissable pour certains candidats à la reprise. Comme le souligne un opérateur privé, « *si un repreneur n'est pas en mesure d'investir plus de 50 000 EUR, les banquiers ferment la porte, ce n'est pas crédible, même si l'argent obtenu l'est sur base des résultats futurs de l'entreprise.* » En outre, le financement du rachat d'une entreprise déjà en situation difficile semble plus problématique.

La gestion de la charge et du risque financier peut passer, comme nous l'avons évoqué à propos du *management buy out*, par la constitution de partenariat. L'association de personnes privées, internes ou externes à l'entreprise à reprendre, peut en effet constituer une solution.

Pour un autre opérateur privé, manque de préparation et solvabilité insuffisante sont liés : « *La réunion du fonds nécessaire à la reprise est une des difficultés principales. Le repreneur doit préparer un vrai plan stratégique. C'est le rôle des conseillers d'aider à concevoir des objectifs stratégiques. La transmission doit être un facteur positif. Cela manque parfois d'une certaine vision (« je reprends l'entreprise et puis on verra »). Cela implique une certaine réflexion.* »

Remarquons que tous les intervenants ne partagent pas l'idée de l'importance des freins financiers, notamment parce que la reprise pourrait être financée par l'entreprise elle-même, par autofinancement. Un autre argument porte sur l'existence de plusieurs dispositifs publics d'aide à l'accès au capital financier, néanmoins mal connus des candidats repreneurs. Dans tous les cas, la question financière se pose dans des termes qui varieront en fonction des caractéristiques de l'entreprise visée.

Le fréquent manque de vision stratégique des candidats repreneurs étonne plusieurs de nos enquêtés. « *Ce qui manque le plus, c'est d'avoir une*

vision de ce que le repreneur va faire de l'entreprise. Je demande à mes clients où ils se voient dans l'entreprise et parfois, les réponses sont surprenantes. Ils n'ont pas réfléchi à comment combiner cela avec les occupations actuelles, assurer la présence quand les distances sont importante » déplore un opérateur privé.

Ceci amène certains interlocuteurs à souligner le manque d'accompagnement des candidats repreneurs. Pour un membre d'une organisation représentative, « *Le candidat repreneur doit aussi être accompagné. Il y a manque de préparation également de la part des repreneurs. C'est parfois dramatique dans le cas de reprise de fonds de commerce : le bail arrive à échéance, le personnel n'est pas payé.* » Sans un accompagnement adéquat, il serait en effet très malaisé de mener à bien les différentes phases du processus : identifier la cible, bien négocier avec le cédant les clauses de responsabilités, trouver la meilleure formule pour la passation de pouvoir (guidance ou non), trouver le bon montage financier et obtenir les fonds nécessaires et faire preuve de diplomatie lors des négociations pour éviter un refus de dernière minute lors de la signature des actes officiels...

Dans cette perspective, l'encadrement, devant aborder une réalité complexe, mériterait d'être multidisciplinaire. Pour une opératrice publique, par exemple, « *il est également important d'insister auprès des repreneurs sur l'importance d'avoir recours à des spécialistes en fonction du type de société analysée lorsqu'ils souhaitent aller plus loin dans l'analyse des dossiers. Ces conseils ont un certain prix mais permettent souvent d'éviter des catastrophes. L'émotionnel joue également un rôle. Un repreneur est séduit par une entreprise et son patron et néglige certains éléments essentiels dans son analyse. Un regard externe et non intéressé est important. [...] Côté acquéreur, ceux-ci négligent souvent l'aspect conseil qui, il est vrai, a un certain prix mais qui permet d'éviter beaucoup de problèmes par la suite. Quand l'acquéreur travaille avec un professionnel, il limite généralement cela à un audit financier négligeant les aspects "rédaction" des conventions, garanties de passif, aspects environnementaux, libellé des contrats importants, ...* »

Selon un de nos interlocuteurs, opérateur privé, les repreneurs sont « *souvent encadrés uniquement par des experts financiers et pas sur le reste - personnel, ressources, notoriété, Souvent, ces choses ne sont*

analysées que par la suite. [...] Dans certains cas, les repreneurs se sont rendu compte de certaines choses seulement après la reprise, leur connaissance du métier étant mauvaise. »

Pour certains opérateurs de terrain, il conviendrait même de prolonger l'accompagnement après la transmission, afin d'en assurer la pleine réussite. Selon un des membres d'organisation représentative interrogés, « *Un autre point noir est qu'une fois la reprise effective, les repreneurs ne peuvent pas bénéficier d'un encadrement. Le taux de mortalité après une reprise n'est pas nul. L'ASE⁶ a pris conscience du phénomène et a demandé aux opérateurs de mieux se concerter pour encadrer le repreneur. »*

En bref

Une transmission réussie suppose un subtil équilibre entre temps nécessaire à la préparation et un niveau de confidentialité suffisante des travaux pour ne pas donner des signes extérieurs de vulnérabilité. Dans cette équation complexe, les candidats cédants s'y prennent souvent trop tard et négligent l'avenir de l'entreprise – une stratégie en soi – au profit de sa gestion quotidienne. Le lien affectif qui les unit à leur entreprise ne les invite pas à la gérer comme si elle pouvait être reprise à tout moment. Un rôle attendu des pouvoirs publics est de renforcer les mesures de sensibilisation à la nécessité d'intégrer les exigences de la transmission dans la gestion de l'entreprise. Les transmissions elles-mêmes, quels que soient les motifs, prennent au minimum un an pour se réaliser avec sérieux, la mise à plat d'un certain nombre de questions devant se faire en toute transparence.

En ce qui concerne les (candidats) repreneurs, les positionnements stratégiques sont plus contrastés : reprise stratégique pour absorber un concurrent ou maîtriser un nouveau segment de marché, acquéreurs individuels ou associés à la recherche d'une affaire rapidement rentable, management buy-out ou encore reprise dans le cercle familial. Souvent, ces actes sont moins frileux, l'objectif étant d'affirmer rapidement sa maîtrise et

¹⁶ Agence de stimulation économique.

de rentrer rapidement dans ses frais de manière à rentabiliser l'investissement. La pérennité de la firme cédée n'est pas nécessairement l'objectif du repreneur alors que, traditionnellement, elle était celle du cédant.

L'asymétrie d'information, notamment liée à l'opacité du marché, constitue un obstacle majeur à la détection d'opportunités intéressantes. Il n'est pas aisé de prospecter le marché des entreprises à reprendre.

Les opérateurs rencontrés mettent aussi en évidence un certain déficit de compétences maîtrisées par les candidats repreneurs, qu'il s'agisse des finances, de l'expérience, des compétences managériales, ainsi qu'une forme d'amateurisme. Davantage que l'accès aux capitaux pour financer l'acquisition, c'est donc la qualité du profil de certains candidats repreneurs et leur solvabilité qui sont mises en évidence comme d'autres freins importants. Ici aussi, les observateurs insistent sur la nécessité de bien encadrer les candidats, y compris après l'acquisition.

3.4 La dimension relationnelle

Il s'agit ici de considérer l'acteur dans ses interactions avec d'autres. Ces interactions s'articulent avec les dimensions analysées jusqu'ici et sont constitutives de la logique d'action du cédant et du repreneur. Sont donc considérées ici les thématiques des réseaux, des échanges et des dynamiques groupales.

3.4.1 *Le (candidat) cédant*

En tant que chef d'entreprise, le cédant entretient un grand nombre de relations professionnelles avec des acteurs précis : fournisseurs, clients, salariés, conseillers... Dans le cadre de la transmission, le comptable occupe une position privilégiée. Comme le signale un des membres d'organisation représentative rencontrés, « *Le premier conseiller de l'entreprise qu'elle soit grande ou petite reste le comptable. [...] Les comptables sont les meilleurs acteurs pour détecter les structures mûres pour une transmission.* » Un homologue nous le confirme : « *Le comptable constitue le premier maillon d'une chaîne qui sera plus ou moins longue selon la société et les moyens financiers affectés à la transmission.* », de

même qu'un opérateur privé (« *Le rôle des experts-comptables est très important. Il est avant tout de conseil, en étant le gardien légal de l'entreprise et le confident de l'entrepreneur.* ») et deux opérateurs publics (« *Dans les TPE, le principal conseiller est le comptable* », « *Il ne faut jamais sous-estimer le rôle des comptables surtout dans les PME. Ils jouent souvent le rôle de conseiller stratégique.* »).

Le comptable n'est pas le seul interlocuteur important du cédant. Le notaire en est un autre. Un troisième membre d'organisation représentative nous le fait remarquer : « *Les premières personnes chez qui les entrepreneurs vont se renseigner sont les notaires, alors que ce n'est pas la personne la plus apte. On va le voir avant même le comptable.* » Un des professeurs interrogés précise : « *Un rôle méconnu et souvent caché est celui du notaire. Cela m'avait fortement marqué dans le cadre des recherches effectuées. C'est la première personne qui est mise au courant de l'intention, notamment dans les entreprises familiales, puisque c'est à la base une question de transmission. Fondamentalement, c'est avant tout un problème psychologique, lié à la relation entre l'entrepreneur et sa famille. Inévitablement, surtout quand la famille est nombreuse et à géométrie variable, le notaire est la première personne informée, alors que c'est celle qui peut le moins intervenir. L'évolution de la fiscalité renforce ce constat.* » Un opérateur privé précise : « *Dans une étude menée il y a trois ans sur le notaire et l'entreprise, il a été montré qu'il était un des conseillers les plus présents en tout cas au niveau des petites entreprises. Les grandes ont les moyens de se payer d'autres types de conseiller. Souvent, on ne peut régler le problème de l'entreprise sans régler celui de la famille. Généralement, l'imbrication est très forte. Dans beaucoup de cas, c'est le seul patrimoine familial. Ce n'est pas évident à partager. C'est quelque fois très difficile.* »

Le banquier est aussi présent, comme le souligne un des professeurs rencontrés : « *La rencontre entre la famille qui souhaite vendre son entreprise et un acquéreur externe n'est pas évidente. Certaines personnes lui demandent d'ailleurs de les mettre au courant d'entreprises à reprendre. La famille ne communique pas, ne rend pas publique le fait qu'elle souhaite vendre. Un banquier peut être un bon intermédiaire.* » Cependant, selon le membre d'une organisation représentative, : « *Les banquiers jouent souvent un rôle important, mais ils préfèrent rester dans l'ombre et ne défendent pas toujours les intérêts de leurs clients : ils ont*

des intérêts dans la vente et l'achat de la société. Ils s'intéressent aux entreprises de taille importante. »

Face à ces différents constats, plusieurs interlocuteurs émettent certains regrets. D'après le représentant d'une organisation représentative, « *Le problème est qu'ils [les comptables] sont focalisés sur les chiffres. [...] Le comptable n'a pas nécessairement le profil d'un psychologue. Tout le monde sait que l'accompagnement d'une transmission est un job multidisciplinaire.* » Similairement, un homologue stigmatise ces limites : « *C'est le point faible en Région wallonne : la préparation des chefs d'entreprises est régulièrement très faible. Ils sont donc soumis aux conseils prodigués par leur comptable, qui ne peut les épauler correctement sur tous les points, ou leur banquier, qui ne peut se montrer neutre.* » Selon un opérateur public, « *Il est fait trop peu appel aux spécialistes de manière générale.* » Ces éléments renvoient à ceux déjà mis en exergue lors de l'examen de la dimension stratégique.

Du point de vue du processus de la cession de l'entreprise, la recherche d'un acquéreur potentiel semble fortement influencée par la dimension relationnelle. De fait, de par la nature peu transparente du marché de la transmission où règne, comme nous l'avons vu, une grande confidentialité, il est important, pour le candidat cédant, de disposer d'un réseau social conséquent et fiable grâce auquel il peut assurer une bonne circulation de l'information et créer des contacts utiles et pertinents du point de vue de la cession. Ce n'est pas toujours facile explique un membre d'une organisation représentative : « *L'opacité est forte. Certains essayent de vendre l'entreprise sans passer par un intermédiaire. On voit de tout. Certains en parlent au Rotary et au Lion's ; d'autres dans leurs réseaux.* »

Un des professeurs interrogés insiste sur l'importance de ces réseaux : « *Il faut un peu relativiser le problème. [...] Si le réseau social de l'entrepreneur est bon, il arrivera à transmettre son entreprise.* » Un autre professeur constate que « *Cela passe par des personnes de confiance : un banquier, un collègue entrepreneur, un comptable, le réviseur. Cela doit passer par des intermédiaires avec lesquels l'entrepreneur travaille. Je vois beaucoup de chefs d'entreprise qui veulent ou voulaient vendre. Ils ne mettent pas d'offre en ligne, mais contactent leur réseau de contacts.* »

L'importance du relationnel sur le processus de recherche d'un candidat repreneur peut être d'une autre nature. En effet, l'appartenance à un

réseau social peut également être d'une aide précieuse pour la préparation, psychologique et stratégique, de la cession. Comme l'indique un chercheur que nous avons rencontré, l'Institut de l'entreprise familiale l'a bien compris et c'est dans cette optique qu'elle a mis sur pied, en s'inspirant du modèle canadien du Groupement des chefs d'entreprises du Québec¹⁷ (<http://www.groupement.ca>), des clubs d'entrepreneurs dont les entreprises sont au même stade de vie. La question de la transmission y est notamment abordée : « *Grâce à l'expérience de chacun, des bonnes pratiques peuvent se diffuser. [...] Ils s'inspirent des autres et voient d'autres personnes qui peuvent les conseiller, que le comptable, qui, bien souvent, est le conseiller unique* ». Les échanges entre pairs permettent ainsi de s'échanger des conseils, de partager les fruits d'expériences vécues, d'exprimer des questions et des craintes et de trouver, dans certains cas, un soutien moral.

Les interactions développées par le cédant durant le processus de transmission ne se limitent pas à la sphère professionnelle. Les échanges au sein du milieu familial sont, selon plusieurs de nos interlocuteurs, également importants, surtout dans les entreprises familiales. Dans ces dernières, la transition fait l'objet de nombreuses discussions, comme le mentionne le même intervenant ; « *dans la famille on discute beaucoup de l'entreprise. C'était mon cas. On baigne dedans.* » Ces interactions peuvent être tendues, notamment entre les héritiers du cédant, et être à l'origine de difficultés. [...] « *Dans ma famille, il y avait cinq fils et mon père n'a pas géré le conflit. Il a vendu* » rapporte le même interlocuteur. Ces tensions sont aussi évoquées par un professeur : « *Ils craignent des tensions au sein de leur famille, parfois avec leur femme, qui a développé aussi sa vie. Cela peut créer des tensions.* » Ces conflits peuvent donc handicaper le processus de transmission. C'est à leur niveau, selon un autre professeur, que l'on peut également trouver, dans certains cas, l'origine de la discrétion : « *L'opacité est naturelle, parce que ce n'est pas un problème de gestion de l'entreprise, mais plutôt de gestion du patrimoine, qui touche les relations avec la famille.* » La gestion de ces relations familiales est loin d'être une question anodine : « *Souvent, on ne peut régler le problème de l'entreprise sans régler celui de la famille. Généralement, l'imbrication est*

¹⁷ Pour plus de détails, consulter <http://www.groupement.ca>.

très forte. Dans beaucoup de cas, c'est le seul patrimoine familial. Ce n'est pas évident à partager », comme le souligne un opérateur privé.

3.4.2 *Le (candidat) repreneur*

On a déjà mis en évidence les difficultés, pour certains candidats repreneurs, à trouver l'entreprise à reprendre qui correspondait à leurs attentes et à leurs moyens. Nous avons mis en évidence, lors de l'analyse des stratégies, un certain déficit d'information et de contacts pour de nombreux de ces candidats en difficulté lors de cette phase de prospection. Dans cette perspective, il ressort que l'immersion du candidat dans un réseau relationnel dense et le développement d'interactions avec les acteurs du terrain, qu'ils soient publics ou privés, ne peut qu'être bénéfique lors de la recherche de l'entreprise à reprendre. De manière générale, on peut également estimer que les chances de rencontrer des opportunités de reprise seront d'autant plus grandes que cette immersion et ce développement sont importants. Cette constatation fait écho à celle formulée dans la sous-section précédente à propos du réseau du candidat cédant et de la transmission d'informations dans un marché relativement opaque.

On a, précédemment, stigmatisé la solitude du candidat repreneur durant la phase de recherche. Or, selon plusieurs intervenants, le partenariat offre des avantages. Nous avons déjà mentionné les avantages financiers lors de la section relative à la stratégie du (candidat) repreneur. Ils ne sont pas les seuls. Comme le signale un professeur interrogé, *« Ce dont on manque, mais ce n'est seulement lié au repreneuriat, mais à l'entrepreneuriat de manière générale, c'est la reprise en équipe. Il faut quitter le rêve de l'entrepreneur solitaire. Travailler en équipe est déjà un signe au marché de la capacité à travailler ensemble. Il y a une série d'études sur la corrélation avec la performance au sens large. »* Le point de vue d'une autre interlocutrice n'est pas différent : *« La plupart des succès sont le fruit d'une équipe et pas d'un entrepreneur isolé. Il est plus facile de reprendre à plusieurs. »*

Outre ces constats, il convient de rappeler que l'isolement de nombreux candidats repreneurs s'exprime également au niveau de leur accompagnement lors du processus de recherche et de transmission : comme il l'a été souligné dans la section relative à la stratégie, le recours

à des conseillers demeure, selon plusieurs personnes rencontrées, insuffisant.

En ce qui concerne les relations entre, d'une part, le repreneur et, d'autre part, le personnel de l'entreprise, les clients et les fournisseurs de celle-ci, thème présent dans la littérature scientifique, elles n'ont guère été évoquées par les interlocuteurs. Selon une opératrice publique, la mauvaise gestion de ces relations de la part du nouveau dirigeant peut compromettre le succès de la transmission et la pérennité de l'entreprise.

3.4.3 *Le binôme repreneur-cédant*

Il est, dans le processus de transmission, et c'est une évidence, une particularité au niveau de la dimension relationnelle qui le distingue des autres phénomènes entrepreneuriaux. De fait, ce processus se polarise sur la rencontre et la transaction entre deux acteurs privilégiés, le repreneur et le cédant. Ce binôme particulier est spécifique au phénomène de la transmission et il mérite qu'on s'y attarde.

Nous avons déjà évoqué les canaux empruntés par ces deux acteurs pour se rencontrer, ainsi que leur importance relative. Comme le signale l'un des membres d'une organisation représentative, « *Les rencontres peuvent se concrétiser par différents canaux : cabinets de transmission, professionnels du chiffre, banquiers, notaires ou par des voies plus informelles : Rotarys, Lions, Table ronde ou manifestations organisées par les organismes défendant les intérêts des entrepreneurs comme le Cercle de Wallonie, l'Union wallonne des Entreprises, l'Union des classes moyennes, les Chambres de Commerce et d'Industrie, la Fédération des entreprises de Belgique, les clubs locaux de chefs d'entreprises...* ». A ces canaux, il faut ajouter les dispositifs publics, tel que la Sowaccess. Bien que divers opérateurs développent des initiatives visant, entre autres, à améliorer la circulation de l'information et, ainsi, à favoriser les transactions, il demeure souvent difficile pour les candidats à la cession ou à la reprise de trouver leur correspondant. La comparaison du marché de la reprise d'entreprise avec celui de l'immobilier a été faite par plusieurs de nos interlocuteurs, le premier étant bien moins transparent et bien moins fluide que le second. C'est la raison pour laquelle, selon certains d'entre eux, un champ d'action est ouvert à ce niveau. Un des membres d'organisation représentative contactés nous le fait remarquer : « *Il y a des interfaces de rencontre, mais ce n'est pas très transparent. Le marché ne*

se trouve pas. Il doit y avoir des facilitateurs. Il y a des initiatives, mais il y a encore de choses à faire de côté-là. »

Ce champ d'action semble, selon plusieurs interlocuteurs, devoir être investi par les pouvoirs publics. Un autre membre d'organisation représentative explique pourquoi : *« Je ne vois pas le privé faire ce travail de rencontre entre l'offre et la demande. Les opérateurs privés se sont positionnés et ont une force de frappe locale. Ils sont trop petits pour le faire. Les enjeux prioritaires sont de fluidifier le marché des TPE et PME, notamment en créant des espaces de rencontres entre cédants et repreneurs, autres que des sites web. Cela pourrait être réalisé par les opérateurs des structures locales de coordination¹⁸ par des actions ciblées, en relais avec les fédérations. Un programme individuel ne passant pas par les comptables devrait exister pour les cédants. Cela pourrait passer par les aides à la consultance. »* Un autre intervenant, quant à lui, insiste sur la capacité d'action réduite du secteur privé en la matière : *« Quand un entrepreneur décide de vendre sa société, il va contacter un intermédiaire, qui va rechercher un candidat acquéreur. Le problème est que chaque intermédiaire travaille avec son portefeuille de contacts et n'a pas une vision globale. »* Le secteur public, occupant une position plus centrale serait capable d'adopter une telle vision.

Une fois la connexion réalisée, vient le temps de la rencontre et, en principe, de la négociation. Cette phase, qui met en interaction, souvent directe, les deux candidats, n'est pas exempte de risques. Le candidat repreneur doit se montrer *« diplomate lors des négociations pour éviter un refus de dernière minute lors de la signature des actes officiels »* nous fait remarquer un des experts interrogés. Le candidat cédant juge son interlocuteur, comme le mentionne un professeur à propos des entreprises familiales : *« En ce qui concerne la vente, le repreneur doit respecter la culture, les valeurs et le métier de l'entreprise. Les familles essayent de sonder avant la vente le repreneur, ses valeurs, ses intentions, le respect*

¹⁸ Ces structures, dont les missions sont définies par le décret programme du 23 février 2006 relatif aux Actions prioritaires pour l'avenir wallon, s'inscrivent dans la nouvelle politique de stimulation économique en Région wallonne. Au nombre de 6, elles visent la stimulation économique au niveau sous-régional et ce sous l'égide de l'Agence de stimulation économique.

des collaborateurs et du métier.» C'est pourquoi, selon lui, « Les repreneurs externes doivent faire l'effort de rencontrer la famille »

Dans ces interactions, la rationalité en jeu n'est donc pas seulement d'ordre économique. L'affectif et le relationnel jouent également un rôle : *« En règle générale, quand un acheteur s'intéresse à une cible et qu'il rencontre l'actionnaire-dirigeant, qu'il visite la PME, pose des questions et quand ça l'intéresse vraiment, on se met toujours d'accord sur le prix. Il y a une série d'intermédiaires qui sont là. Quand on conseille et accompagne un vendeur, c'est que la valorisation qu'on a faite lui convient. A ce prix-là, il vendra. J'ai l'impression que quand l'acheteur trouve la cible intéressante et qu'il y a un bon feeling entre l'acheteur et le vendeur, c'est rare que cela capote à cause du prix. Ça peut capoter parce que l'acquéreur pense que l'entreprise a un défaut qui ne lui plait pas... »*

Parfois la négociation tourne court pour des raisons de divergence de point de vue sur le projet d'entreprise pour l'avenir. Dans certaines situations, ce sont des motifs plus affectifs qui sont à l'origine de l'échec. Par exemple, dans les entreprises familiales, *« La valeur sentimentale est forte et souvent il y a des clashes avec des candidats repreneurs externes. »* nous rapporte un de nos interlocuteurs.

Si la cession se réalise, le repreneur prend ses fonctions. Là également, le passage de témoin peut être rendu difficile par la confrontation entre les deux parties du binôme. En parlant du repreneur, un des professeurs rencontrés nous indique que *« Le problème fondamental est de parvenir à ne pas rompre l'équilibre de l'entreprise qu'il reprend et de se faire accepter. C'est un problème à dimension essentiellement entrepreneuriale et lié à l'adéquation entre les valeurs du repreneur, son mode de travail, de gestion et ce qui existait auparavant. Il doit réussir à se faire accepter, le plus rapidement possible, en évitant une cohabitation. Je ne pense pas que cette dernière soit la meilleure des choses. Très souvent, cela se conclut par un retour de l'ancien aux dépens du nouveau, surtout si la performance n'est pas immédiate. S'il y a des difficultés et que le cédant n'a pas fait son deuil, cela sera problématique. Il est assez opposé à cela et pense que cela ne doit durer plus de deux ou trois mois. »* La question de la cohabitation des deux acteurs et du "règne conjoint", souvent traitée dans la littérature scientifique, n'a cependant pas été abordée par la plupart des personnes enquêtées. Néanmoins, un opérateur privé nous

conseille de ne pas négliger cet aspect, surtout dans les entreprises familiales : « *Il faut préparer les deux chefs, celui qui va reprendre et celui qui va se retirer. On voit quelques fois des cohabitations éternelles où le cédant ne se retire jamais.* ».

En bref

Les espaces de rencontre entre le (candidat) cédant et le (candidat) repreneur sont peu nombreux. Le premier se tournera en priorité vers son comptable, son notaire ou son banquier pour s'outiller au mieux dans la défense de ses intérêts. Dans un second cercle, il s'appuiera sur les réseaux dont il est membre pour s'ouvrir à ses confidents les plus proches. De son côté, le candidat repreneur court le risque d'être souvent isolé dans sa recherche : l'opacité des relations entretenues par le cédant – limité à son cercle d'intimes – et l'absence d'ancrages dans l'entreprise concernée sont autant d'obstacles à surmonter, notamment en cherchant des alliés au sein d'une équipe de repreneurs. On le constate aussi, le recours à des intermédiaires professionnels maîtrisant les enjeux de la transmission-reprise est peu cité.

Quand la rencontre se fait, dans des contextes parfois tout aussi peu transparents, c'est un jeu d'acteurs plus traditionnel qui se met en marche : apprentissage, confiance, négociations avec le repreneur, mais aussi, souvent, les membres de la famille et les cadres de l'entreprise. Il s'agit de rechercher alors une alchimie entre affectif et rationalité économique. Il s'agit ensuite d'œuvrer dans une certaine continuité avec la culture déjà présente au sein de l'entreprise sous peine de revenir à la case départ.

L'ensemble révèle une forte atomisation du marché de la transmission d'entreprise et une faible structuration des canaux de rencontre entre l'offre et la demande.

4. Les mutations du champ de la transmission d'entreprise

Nous venons de passer les différents entretiens au crible d'une grille d'analyse centrée sur les acteurs et leur contexte. Ce faisant, nous nous sommes essentiellement focalisés sur une lecture actancielle du repreneuriat qui a permis de mettre en évidence les difficultés liées au processus de la transmission. Il s'agit maintenant d'examiner les éléments des discours recueillis afin d'en dégager une interprétation plus systémique et plus macrologique, l'enjeu étant, in fine, d'identifier des enjeux sociétaux.

4.1 L'évolution du "marché" de la transmission

D'emblée, il fait souligner l'énorme difficulté de dégager un consensus sur l'évolution des pratiques de cession et de reprise à partir des entretiens menés, et ce tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. De fait, les propos récoltés à propos de l'évolution des flux, ainsi que ceux relatifs à la nature et à l'importance des modifications des modalités du repreneuriat sont très variés, voire contradictoires.

Comme l'ont fait remarquer plusieurs interlocuteurs, l'absence de statistiques officielles handicape plus que fortement toute évaluation des changements en cours ou déjà passés. Il n'est, dès lors, pas possible de statuer de manière définitive et "objective" sur une tendance ou une évolution dans les pratiques. Tout au plus est-il possible de rapporter certains constats.

4.1.1 Vers une augmentation de l'offre d'entreprises à céder...

Selon plusieurs des personnes rencontrées, le nombre d'entreprises disponibles sur le marché de la transition sera en augmentation, si ce n'est déjà le cas. Le vieillissement de la population des chefs d'entreprise est l'une des causes de cette croissance mais ne serait pas la seule. De fait, du point de vue du chef d'entreprise, les motifs de céder « plus jeune » seraient également en augmentation. Ces motivations affèreraient tant à la consolidation et au cycle de vie de l'entreprise ou du secteur qu'à la surcharge de travail ou à la volonté de réaliser l'opération de vente la plus optimale en vue de sécuriser une sorte de capital-pension pour l'après transmission.

Une autre source de la croissance de cette offre serait liée à des changements observables dans les entreprises familiales et évoqués dans la section. Selon plusieurs observateurs, dans ces dernières, on constaterait une diminution de la transmission intrafamiliale. Un des opérateurs privés interrogés nous dit : « *J'observe plus de cessions à des tiers extérieurs et donc une diminution des transmissions familiales.* » Le constat tiré par un membre d'une organisation représentative est similaire : « *Je regrette que des parents découragent leurs enfants de reprendre l'entreprise familiale.* »

Cette tendance semblerait, selon l'expert européen interviewé, se manifester également dans d'autres pays : « *Je constate également la diminution du nombre de transmissions familiales parce qu'il n'y a pas d'enfants ou pas de personnes intéressées. C'est pourquoi, il est de plus en plus important de trouver des repreneurs à l'extérieur de la famille. C'est la raison pour laquelle un projet a porté sur les marchés de la transmission. L'objet était de se demander comment on peut trouver un repreneur en dehors de la famille.* »

Il faut cependant relativiser ces propos. Selon un des professeurs enquêtés, qui connaît la situation tant du nord que du sud du pays, la transmission familiale est encore privilégiée en Région wallonne : « *Quand on regarde ce que les chefs d'entreprise privilégient, il y a une préférence pour la succession familiale, d'autant plus pour la transmission de la propriété. Est-ce qu'ils vont pouvoir réaliser cette préférence ? Je ne peux pas encore le dire. Cela se voit aussi dans d'autres pays. Trouver un repreneur interne ou externe n'est pas évident.* ». L'observateur de la Fédération des Entreprises de Belgique partage cette vision, considérant, en outre, que la Wallonie a une tradition familiale plus forte.

Dans tous les cas, il en demeure que l'absence d'informations exhaustives et objectivées rend plus que malaisé l'examen de l'évolution des pratiques en matière de cession d'entreprise.

4.1.2 ... et un déficit de demande ?

Face à l'évolution du nombre d'entreprises à céder, la crainte qui pourrait s'exprimer est celle d'une demande insuffisante et incapable d'absorber la croissance de l'offre. Cette appréhension n'est pas partagée par tous nos interlocuteurs. Peu d'entre eux envisagent en effet un déficit de repreneurs

à l'heure actuelle. C'est le point de vue, notamment, d'un des experts qui a répondu à nos questions : « *Je ne pense pas qu'il y ait un problème de déficit de repreneurs. A court terme, avec la crise, peut-être, mais à moyen terme, une bonne société, rentable, il n'y a pas raison de croire que personne ne va la racheter.* » Le propos d'un opérateur privé est identique : « *Je ne connais pas de cas d'entreprise viable qui ne trouve pas de repreneur.* » L'un des membres d'organisation représentative constate : « *Les chances qu'une belle entreprise ne trouve pas de repreneur sont très faibles, où alors c'est un canard boiteux.* »

Les entreprises à céder qui ne trouvent pas acquéreur seraient, dans cette perspective, des unités insuffisamment attractives. Un professeur envisage le déficit repreneurial dans ces termes : « *80 % des entreprises seront transmises naturellement. [...] Le problème se trouve chez les 20 % restants [...]. Ce sont généralement des entreprises qui ont un mauvais positionnement stratégique et qui ont peu de ressources. Inévitablement, elles sont moins attractives. Il y a peut-être un déficit de repreneurs, mais c'est essentiellement lié au fait que toutes les entreprises ne sont pas intéressantes.* » Un autre opérateur interprète les choses en termes de visibilité : « *Je ne parlerais pas de déficit de repreneurs. Il y en a plus qu'on ne le pense, mais ils sont invisibles pour les administrations concernées. Faute de représentation et de visibilité, ils sont ignorés par les pouvoirs publics. Le problème est que les repreneurs se sentent seuls et pas assez soutenus par les pouvoirs publics.* »

Cette lecture relativement optimiste de la situation est néanmoins nuancée par la prise en compte des caractéristiques des candidats repreneurs. L'un des membres d'organisation représentative met en évidence les carences non pas quantitatives mais qualitatives de la demande : « *Il n'y a pas de déficit de repreneur, mais une inadéquation entre le profil des repreneurs et les entreprises à reprendre. Il y a pas mal de gens qui souhaitent reprendre une entreprise.* » Les candidats seraient donc présents mais, comme nous l'avons signalé précédemment, peu préparés ou ne disposant pas de compétences suffisantes, ce qui pourrait expliquer l'échec de certaines transmissions. La solvabilité des candidats serait également une source de déficit. Nous avons déjà évoqué cette question précédemment.

Face à ces points de vue, d'autres, plus alarmistes ont été rencontrés chez plusieurs interlocuteurs. Pour un membre d'une organisation

représentative, « *Il y aura un problème de déficit de candidat repreneurs. Il faut faire quelque chose en sensibilisant au fait qu'il y a plus de chance de réussir une reprise et qu'il y a des opportunités. Il y a un problème de préparation des entrepreneurs et un déficit de candidats.* » Un opérateur public trouve l'origine de ce déficit dont la survalorisation de la création au détriment de la reprise : « *Il y a un déficit de candidats repreneurs parce qu'il n'y a pas encore ce réflexe dans la tête des gens, que c'est tout aussi bien de reprendre une entreprise que d'en créer une.* » Pour un des professeurs interrogés, « *entrepreneuriat et repreneuriat vont de pair. S'il y a un déficit d'entrepreneurs, il y a un déficit de repreneurs. Les deux font partie de la même logique.* »

Il faut également souligner que de nombreux participants ont préféré ne pas émettre d'avis sur la question du déficit. Leur justification reposait sur l'absence de données robustes et exhaustives sur le sujet.

4.1.3 Les risques liés à l'évolution de ce marché

Le premier risque évoqué est celui de la fermeture d'entreprise et des conséquences de celle-ci sur l'emploi. Sur ce sujet, en écho à ce qui a été constaté à propos du déficit, effectif ou potentiel, de repreneurs, les avis sont partagés.

Plusieurs interlocuteurs ont rencontré des cas d'entreprises viables qui disparaissent faute de repreneurs. « *Je connais des entreprises qui sont presque en difficultés parce qu'il n'y a pas de repreneurs, que le vieillissement fait les choses ou qu'il n'y a plus l'envie. Par exemple, une entreprise qui produit des machines dans le textile pour les marques de luxe, avec un gros chiffre d'affaires. Le prix est de 3 millions. Cette entreprise dans cinq ans, elle va être liquidée et cette activité risque de disparaître. En pratique, il y a un problème. Il y a de l'activité qui risque d'être perdue si on ne s'y intéresse pas. Il y a des entreprises qui ne trouvent pas de repreneurs.* » nous indique, par exemple, un opérateur privé. Selon un des membres d'organisation représentative dont nous avons recueilli les propos, « *On aura une série d'entreprises qui devront mettre fin à leurs activités, ralentir leur croissance à cause d'un problème de transmission. Il y a des entreprises qui déjà arrêtent leurs activités à cause de cela et qui ne se vendent pas.* »

Les propos de l'expert européen attirent, quant à eux, l'attention sur les risques issus de la nature même du marché de la transmission : « *A l'argument des personnes sceptiques face à la réalité de la problématique, qui pensent qu'une entreprise viable trouvera toujours un repreneur, on peut répondre que le marché de la transmission des entreprises n'est pas parfait et connaît des imperfections, ne serait-ce qu'en raison du fait que le cédant potentiel ne communique pas ouvertement sur son souhait de vendre son entreprise, pour ne pas compromettre sa position envers ses clients, pour empêcher les fournisseurs de devenir sceptiques quant à des extensions de crédit. Il faut être discret et cela rend difficile l'établissement d'un véritable marché. Au niveau théorique, il y a de fortes indications que la marché est imparfait. Même s'il y a un marché, il y a une asymétrie au niveau de l'information. Les propriétaires connaissent beaucoup plus de choses que les repreneurs potentiels.* »

Tous ne partagent pas complètement ce pessimisme. Un opérateur privé fournit une lecture nuancée de la situation : « *Il y a plus de PME sur le marché. C'est une question de prix aussi. Une entreprise peut ne pas avoir beaucoup d'intérêt, mais elle a de toute façon des concurrents, qui peuvent être intéressés par le chiffre d'affaires. Il y a des sociétés qui sont achetées, non pas parce qu'elles sont intéressantes, mais défensivement, à bon prix, de manière à se mettre un concurrent dans la poche. S'il attend la faillite, il risque de la voir être reprise par un concurrent. Si ce n'est pas une belle société, on cherche les concurrents et on les contacte. Mais évidemment les prix ne sont pas intéressants, puisqu'ils reflètent la qualité. Dire qu'une PME ne se vend pas, ça arrive, mais c'est rare. Elle ne se vend pas pendant un délai court. Il faut l'allonger et baisser le prix. [...] Il y a des dossiers qui tournent depuis trois, quatre ans, parce qu'elle n'a pas assez de sex appeal, parce que l'actionnaire veut un prix trop élevé. [...] La PME qui n'a pas investi, qui est mal gérée et qui veut se vendre ne trouvera pas d'acquéreur. L'entrepreneur sera contraint de la liquider ou elle tombe en faillite. Parfois, cela n'arrive pas souvent, il y a le cas d'entreprises qui ne sont plus rentables et qui ont des actifs importants. A ce moment-là, on liquide. C'est la seule solution parce que c'est invendable. Ce n'est pas le cas de toutes les entreprises qui ne trouvent pas de repreneur. Parfois, on cherche pendant un an, on épuise tous ses contacts et ne trouve pas de repreneur. Le client peut décider d'attendre ou aller chez un concurrent, mais dans ce cas, il n'y a pas de suivi des*

dossiers. Il y a un taux d'échec important en cession de PME à la différence des grosses cessions. Les petites PME qui ont un patrimoine confondu, pas de positionnement ou de marque importante sont plus difficiles à vendre »

Un des professeurs rencontrés nous confie que, selon lui, *« Il y a peut-être une frange de moins de 0,5 % des entreprises viables qui ne trouvent pas de repreneurs. [...] dès qu'on commence à chercher, on trouve quelqu'un. Je suis convaincu que les entreprises intéressantes trouveront toujours un repreneur. Il ya une distinction à faire entre d'un côté les grandes et les moyennes entreprises,... »*

Un opérateur public est plus catégorique encore : *« je ne connais pas d'entreprise qui aurait disparu faute de repreneurs. Des coiffeurs, peut-être. »*

Un autre risque est pendant à l'évolution du marché de la transmission d'entreprises : il s'agit de la délocalisation des activités de production et/ou des centres de décisions. Ce risque n'est guère évoqué par nos interlocuteurs. Un seul, membre d'une organisation représentative, tire la sonnette d'alarme : *« Il y a un risque que les centres décisionnels quittent la Belgique. »* Un professeur y fait allusion : *« Un certain nombre d'entreprises familiales de Flandre Occidentale avaient été vendues à une autre entreprise étrangère. Il y avait un vent de panique. »* Cependant, selon cet interlocuteur, cela ne pose pas de réelle difficulté, l'important étant que perdure un entrepreneuriat local capable de développer des projets nouveaux. Un opérateur public élargit le cadre de réflexion : *« Le risque de délocalisation des centres de décision ? Ça va dans les deux sens. Si on crée en Région wallonne une culture entrepreneuriale suffisante, il n'y a pas de risque. La question doit être replacée dans un cadre beaucoup plus grand. Il faut dépasser une approche qui vise à limiter le risque décrit dans les études européennes. La transmission des entreprises ne doit pas être traitée de manière isolée, mais doit être replacée dans un contexte plus global et il y a moyen de transformer un problème en un enjeu sans mettre en œuvre d'énormes moyens. Par contre, il faut pouvoir jouer sur les mentalités pour faire en sorte de faire disparaître le small is beautiful des esprits. »*

Pour plusieurs experts interrogés, le marché wallon de la transmission est ouvert, sans que cela ne constitue une réelle menace. Comme nous

l'avons déjà mis en évidence au point 4. 3. 2., des sociétés étrangères ou flamandes s'intéressent à des PME wallonnes pour se développer sur le territoire local ou saisir des opportunités conjoncturelles. Rappelons à ce sujet, le secteur des maisons de repos ciblés par les investisseurs néerlandais.

En bref

Le déficit d'informations sur le volume d'entreprises à remettre et l'attractivité de celles-ci ne permet que d'émettre des hypothèses appuyées par des signaux faibles : on s'oriente d'une part vers une augmentation du nombre d'entreprises à transmettre et on constate d'autre part une forme de déficit dans l'acte entrepreneurial et donc entrepreneurial en Wallonie.

Au-delà des débats qui valident ou invalident ces deux hypothèses, deux enjeux émergent : celui du maintien de l'emploi associé à la pérennisation des entreprises, particulièrement dans le secteur des PME ; celui du maintien en Wallonie des centres décisionnels dans un contexte où les investisseurs extérieurs se montrent plus actifs que les acteurs wallons.

4.2 Nouveaux acteurs, nouvelles pratiques ?

Les modifications que connaît le phénomène entrepreneurial en Wallonie ne se limitent pas aux évolutions que nous venons de mettre en évidence au niveau du marché. D'autres tendances méritent d'être mises en évidence, notamment en ce qui concerne le développement de nouvelles pratiques et la consolidation de la situation des acteurs tiers.

4.2.1 *Emergence et consolidation des opérateurs "facilitateurs"*

Des entretiens réalisés, il est ressorti que le processus entrepreneurial ne concerne pas uniquement le binôme cédant-repreneur : d'autres acteurs ont fréquemment été cités. Principalement actifs dans le secteur de l'accompagnement à la transmission, comme nous l'avons mentionné précédemment dans le point relatif au contexte institutionnel, ils semblent être de plus en plus nombreux et remplir des fonctions de plus en plus diversifiées.

Pour certains de nos interlocuteurs, il s'agit là d'un changement important qui se traduit, notamment, par une certaine professionnalisation de l'accompagnement à la transmission. Selon un professeur, « *Un nouveau métier a émergé. C'est souvent une activité complémentaire. Cela a été encouragé par les pouvoirs publics. L'activité a toujours existé, mais qu'elle s'est formalisée avec l'apparition des aides à la transmission.* »

Ce développement ne serait pas, selon certains, exempt d'opportunisme et est, dès lors, considéré avec réserve. Selon un opérateur privé, « *on voit apparaître beaucoup d'acteurs comme dans tout secteur porteur, d'autant plus qu'il n'y a pas d'accès à la profession. [...] Il y a un recours quasi systématique aux conseillers. On ne sait pas toujours qui fait quoi. Par contre, j'observe la volonté de chaque conseiller de vouloir tout faire. Certains n'ont par exemple pas recours à un avocat. C'est fréquent dans les cabinets comptables ou fiduciaires. Il y a une envie de tout faire, parce que les montants sont parfois importants. L'avocat ne travaille pas à la commission. Tous les autres fonctionnent à la commission. Tout le monde sait qu'il doit recourir à un avocat, ce qui pousse à la multiplication du nombre de conseillers. Ce n'est pas toujours aussi professionnel qu'on pourrait le croire. On peut s'installer demain et mettre en place un cabinet de cessions/acquisitions. Les montants peuvent être très rapidement importants, même pour un salon de coiffure. C'est quelque fois 5% de commission sur des dossiers où il y a peu de travail. Le mal que l'on fait dans le bas du marché à des répercussions sur la vision globale qu'on a de la cession d'entreprise.* »

Un autre expert abonde dans ce sens : « *Je suis sceptique, quant à l'apparition de nouveaux acteurs, comme par exemple dans le coaching. Il y a un côté malsain. Je vois beaucoup de chefs d'entreprise se faire aborder par des banquiers, des conseillers. Le plus important est de préparer la société à vivre sans eux, et non le montage financier. Il y a un phénomène de récupération. L'intervention de la Sowaccess et la création d'un agrément a permis de clarifier les choses. C'est une avancée.* »

Dans tous les cas, les propos recueillis attestent d'une grande hétérogénéité en ce qui concerne les fonctions remplies et les compétences détenues par les opérateurs accompagnateurs. Les opinions divergent d'ailleurs sur les modalités optimales d'un accompagnement de qualité. Il y a néanmoins consensus sur deux points.

D'une part, la transmission concerne de nombreuses dimensions : comptables, juridiques, psychologiques, organisationnelles, financières..., et l'accompagnement doit tenir compte de la complexité qui en résulte. Selon un opérateur privé interrogé, *« Il faut faire comprendre que ce n'est pas quelque chose qui se fait sur un coin de table en signant un papier. Cela doit être préparé. Vu la complexité des matières aujourd'hui, cela devient difficile de tout concentrer. Il vaut mieux jouer l'effet de synergie. »* Il n'est donc pas avéré que tous les opérateurs soient à même de gérer cette complexité efficacement.

D'autre part, la concrétisation de plusieurs dispositifs normatifs, informatifs ou financiers par les pouvoirs publics aide à la régulation des pratiques des opérateurs d'accompagnement. En ce sens, l'action publique est, en général, évaluée, à ce niveau, plutôt positivement, même si, pour de nombreux experts interrogés, d'autres types d'action pourraient être menées. Nous y reviendrons ultérieurement.

4.2.2 Innovations et résistances au changement

Le développement de l'activité des opérateurs d'accompagnement, qu'ils soient privés ou publics, pourrait laisser à penser à un grand dynamisme de la transmission d'entreprises en Région wallonne et à l'adoption de pratiques nouvelles en la matière. La réalité semble être plus nuancée.

D'un côté, les opinions présentées antérieurement soulignent, pour la majorité des experts rencontrés, un manque de prise de conscience et de préparation des entrepreneurs en ce qui concerne la transmission de leur entreprise. Cette situation serait la plus répandue et ferait preuve d'une grande stabilité.

D'un autre côté, certains experts mettent en exergue l'émergence d'attitudes et de stratégies nouvelles. Ainsi, un opérateur privé signale que *« les entrepreneurs sont plus conscients qu'avant de la question de la transmission. Il y a un rôle joué par ceux qui sont actifs dans la fusion/acquisition, mais aussi par tous ceux qui les entourent : comptables, experts-comptables, réviseurs. Ce sont souvent leurs proches conseillers. Ils sont mieux préparés qu'avant. Le rôle des intermédiaires est de leur dire qu'il y a un temps nécessaire de préparation et que cela ne se fait pas du jour au lendemain. Cela, ils le savent et ils acceptent de passer par cette phase de préparation. J'y vois une évolution. De moins en moins, ils*

disent qu'ils vont le faire par eux-mêmes. » Pour un autre opérateur, ces changements demeurent moins fréquents dans les très petites entreprises : « le recours aux conseillers dépendra de la taille de l'entreprise. Plus l'entreprise est petite, moins les gens auront cette démarche. Souvent, on ne peut régler le problème de l'entreprise sans régler celui de la famille. Généralement, l'imbrication est très forte. Dans beaucoup de cas, c'est le seul patrimoine familial. Ce n'est pas évident à partager. C'est quelque fois très difficile. »

Ces modifications, si elles ne correspondent pas à une révolution des pratiques et des représentations en matière de repreneuriat, pourraient cependant être les signes avant-coureurs de mutations progressives favorisées par l'action, fréquemment jugée positive par nos interlocuteurs, comme nous l'avons souligné précédemment, des pouvoirs publics wallons.

En bref

En matière d'accompagnement à la transmission, de nouveaux opérateurs émergent et remplissent des fonctions de plus en plus diversifiées. Ce mouvement, qui ne serait pas, selon certains experts, exempt d'opportunisme, les compétences de ces opérateurs étant d'ailleurs très inégales, s'articule avec l'action des pouvoirs publics, qui contribuent à la régulation des pratiques, notamment grâce à l'intervention de la Sowaccess par la création d'un agrément, et à la structuration du champ du repreneuriat. Cette action est, en général, évaluée plutôt positivement, même si d'autres types d'actions pourraient être menées.

Paradoxalement, ce dynamisme ne s'accompagne pas de l'adoption massive de pratiques nouvelles en matière de transmission : la majorité des experts insistent en effet sur le caractère constant et généralisé du manque de conscientisation et de préparation des entrepreneurs. Cependant, certains soulignent l'émergence d'attitudes et de stratégies nouvelles, mais rarement dans les très petites entreprises. S'agit-il là de signes avant-coureurs de mutations plus importantes favorisées par l'action publique ?

Le champ du repreneuriat en Wallonie semble donc se caractériser à la fois par une certaine inertie des comportements et des attitudes de la part des

chefs d'entreprise, surtout dans les très petites entreprises, et par des dynamiques innovantes portées tant par les pouvoirs publics que par les opérateurs privés et par certains entrepreneurs. Il demeure néanmoins, dans l'état actuel de la réflexion, malaisé d'anticiper l'évolution future de ces deux tendances contradictoires.

4.3 Niveaux et espaces de tension

Ce dernier constat nous amène à nous interroger sur les "niveaux" où la question du repreneuriat se pose avec le plus d'acuité.

4.3.1 Le repreneuriat : difficultés micrologiques ou problème macrologique ?

De l'ensemble des entretiens menés, il ressort que le repreneuriat est le plus souvent abordé par nos interlocuteurs en des termes qui renvoient aux situations spécifiques rencontrées par les acteurs lors des processus particuliers de cession-reprise. Cette perspective, essentiellement orientée sur le niveau micrologique, permet une mise en évidence relativement satisfaisante des différentes difficultés qui jalonnent le processus de transmission, que ce soit du point de vue du cédant ou de celui de repreneur. Néanmoins, elle montre ses limites pour ce qui est d'une lecture qui dépasse l'échelon des réalités individuelles et qui considère les dynamiques macrologiques.

Comme nous l'avons souligné lors de la discussion relative à l'évolution du marché, les opinions récoltées qui concernent ces dynamiques sont particulièrement hétérogènes et il nous est, dès lors, difficile de statuer sur l'importance des celles-ci et de leur évolution. Les personnes interrogées ne partagent pas toutes la même vision, celle-ci étant articulée avec leur positionnement professionnel. Toutefois, il est intéressant de relever les différences entre les interprétations qui nous ont été données sur la prégnance d'éventuels problèmes macro-économiques et macro-sociaux liés à la transmission d'entreprise en Wallonie.

Les différents avis récoltés auprès de membres d'organisations représentatives des entrepreneurs telles que la FEB, l'UCM et l'UWE sont révélateurs du fait qu'il est périlleux de construire une réalité "objectivée" du phénomène sur la seule base des entretiens menés. Certains de ces

interlocuteurs sont convaincus de la prégnance du problème de la transmission dans notre région et leurs propos présentent même un caractère alarmiste (disparition de certaines entreprises, ralentissement de la croissance, enjeux pour les TPE...), alors que d'autres sont beaucoup plus réservés et insistent sur la nécessité de collecter et d'analyser des données factuelles sur la question, notamment sous la forme de statistiques. Selon ce dernier point de vue, c'est, en quelque sorte, la condition sine qua non pour mener un examen convenable de la situation et développer une réflexion pertinente à son sujet.

D'autres types d'interlocuteurs se montrent également sceptiques par rapport à la nature problématique, actuelle ou future, du repreneuriat au niveau de l'économie wallonne. Selon eux, il ne s'agit pas d'une question nouvelle et les difficultés se localisent principalement au niveau micrologique. Mettant parfois en cause la pertinence de la recherche qui nous occupe, ces experts défendent l'argument qu'aucune entreprise viable sur le plan économique ne fermera ses portes faute de repreneurs. Seuls les "canards boiteux" se verraient condamnés. La fermeture par absence de repreneur procéderait donc d'une sorte de logique de "sélection naturelle", déjà évoquée dans les travaux de Godet M. et Mousli M. (2006).

Pour certains opérateurs publics, la situation actuelle et future, plutôt que d'être perçue comme problématique, est considérée comme porteuse d'opportunités, notamment pour les candidats repreneurs, d'une part, et pour le développement de stratégies de constitution, par rachats et fusions, d'entités de production plus importantes et donc plus fortes face à la concurrence, d'autre part.

Les universitaires que nous avons rencontrés, quant à eux, se sont montrés particulièrement prudents par rapport à la stigmatisation d'un véritable problème macro-économique lié au repreneuriat, se retranchant notamment sur l'absence de données quantitatives. Une seule exception a été rencontrée en la personne d'un professeur qui a dirigé une étude pour le SPF Finances¹⁹ sur le sujet. Celui-ci considère en effet que les risques macro-économiques liés à la dynamique repreneuriale vont s'accroître dans les prochaines années.

¹⁹Lambrecht J. et Naudts W. (2007).

Force est donc de constater que nos entretiens ont permis de cristalliser et d'inventorier les difficultés inhérentes aux situations concrètes de cession-reprise mais que le diagnostic que nous nous étions assignés de réaliser demeure incomplet, surtout au niveau de l'ensemble de l'économie et de la société wallonne, notamment faute de données "objectivées" et exhaustives sur le sujet.

4.3.2 Les lieux de tension

Les questions posées lors des entretiens ont permis de cerner, complémentirement à la nature micro ou macrologique des difficultés liées au repreneuriat, les éléments structurels qui pouvaient influencer la prégnance des celles-ci. Trois axes ont été explorés : le type d'entreprise, en termes de taille, de localisation et de secteur d'activités. Ceux-ci ont été examinés précédemment, lors de l'analyse du contexte économique, aussi nous limiterons-nous à stigmatiser les entreprises qui semblent les plus soumises à ces difficultés.

Les très petites entreprises n'intéressent pas (ou peu) les intermédiaires (qui sont pour la plupart payés sur base de commissions sur le prix de vente), ni la Sowaccess (qui se positionne en tant qu'intermédiaire pour des acteurs stratégiques). Or, faisant fréquemment preuve d'une réflexion stratégique insuffisante (faible positionnement, renouvellement des produits ou des services, absence de vision à long terme), d'un déficit d'accompagnement et d'un manque de préparation (gestion fiscale, confusion de patrimoine...), leur sort risque de se régler plus souvent par une liquidation. Les TPE, en plus d'être moins bien positionnées, stratégiquement parlant, disposeraient également d'un réseau social beaucoup plus limité, ce qui compliquerait fortement la recherche d'un repreneur. Par ailleurs, c'est un constat partagé que plus l'entreprise est grande, plus sa direction est polycéphale, plus sa gestion stratégique est présente et efficace, plus la question de la transmission est facile à gérer. Il reste cependant des cas marginaux, tout particulièrement en ce qui concerne les successions familiales, où la transmission pose problème.

Certains acteurs rencontrés pensent, dès lors, qu'il est peu pertinent de mettre des dispositifs en œuvre pour assurer la transmission des TPE et qu'il est plus intéressant de concentrer les moyens publics sur les PME qui présentent un potentiel de croissance. Une autre piste d'action porterait sur la situation en amont de la cession : pour un des professeurs

interrogés, aider à la restauration de la performance des entreprises avant la transmission permettrait d'éviter les difficultés de transmission.

En ce qui concerne les zones géographiques, les réponses qui ont été données reflètent essentiellement la structure du tissu économique wallon et les particularismes sous-régionaux de l'entrepreneuriat. C'est ainsi que les candidats cédants seraient plus fréquemment situés dans la province de Liège et dans celle du Hainaut tandis que les repreneurs potentiels seraient plus nombreux dans le Brabant Wallon. Plusieurs intermédiaires nous ont confié qu'il est plus difficile de trouver un repreneur pour une entreprise qui se trouve dans le Hainaut. En l'absence de données statistiques robustes sur le sujet, il importe cependant de rester prudent dans l'examen des situations sous-régionales.

Quant à la composante sectorielle, il ressort, sans surprise, qu'il serait plus difficile de trouver un repreneur et de monter un financement pour une entreprise active dans un secteur où il y a peu de marges bénéficiaires et une forte volatilité, comme dans le tourisme, les transports ou l'Horeca. A ce niveau également, plusieurs intervenants soulignent la nécessité de valider ces constats par une approche quantitative et systématisée.

4.3.3 *Création versus reprise*

Dans un registre différent, plusieurs de nos interlocuteurs ont relevé la présence d'un autre axe de tension. Nous y avons déjà fait mention. Il opposerait, en quelque sorte, la création d'entreprise, au sens strict, d'une part, et le repreneuriat, d'autre part. Cette tension se manifesterait principalement dans le chef des candidats entrepreneurs, d'un côté, et des pouvoirs publics de l'autre.

Chez les premiers, le repreneuriat ne serait pas suffisamment envisagé comme une alternative à la création. Chez les seconds, la promotion et les actions de dynamisation de l'entrepreneuriat seraient trop focalisées sur la création *ex nihilo*, au détriment du repreneuriat. Il y aurait, par conséquent, un énorme travail de sensibilisation à effectuer à ce niveau.

Plusieurs experts considèrent d'ailleurs que le repreneuriat est une forme d'entrepreneuriat moins risquée. Comme le mentionne l'un d'entre eux, « *Quand on achète une entreprise à bon prix et qu'on la pilote convenablement, il n'y a pas de raison que cela s'écroule* ». Un repreneur peut en effet bénéficier des fournisseurs, des clients, de l'outil, du

personnel de l'entreprise dont il fait l'acquisition. Les actions publiques de stimulation de l'entrepreneuriat mériteraient donc d'être plus diversifiées et de considérer non seulement la création mais également la reprise. Dans cette perspective, il conviendrait également de mettre en place des dispositifs en vue d'assurer les meilleures chances de survie des entreprises transmises. Comme le signale un opérateur privé, « *Un autre point noir est qu'une fois la reprise effective, les repreneurs ne peuvent pas bénéficier d'un encadrement. Le taux de mortalité après une reprise n'est pas nul. L'Agence de Stimulation Economique a pris conscience du phénomène et a demandé aux opérateurs de mieux se concerter pour encadrer le repreneur.* »

De l'ensemble de ces éléments, il ressort que le champ du repreneuriat est non seulement parcouru de mutations mais également de tensions et de difficultés qui se manifestent avec plus ou moins d'intensité selon le niveau d'examen privilégié et le type d'entreprise considéré. La politique publique en matière d'entrepreneuriat, quant à elle, n'est pas épargnée par la coexistence de pistes d'action perçues comme concurrentes.

En bref

*L'analyse révèle, en premier lieu, une différence d'appréciation des enjeux liés au repreneuriat selon l'échelle adoptée. Il ressort clairement que le repreneuriat est surtout perçu par nos interlocuteurs comme problématique dans son expression **micrologique**, à savoir en rapport aux situations particulières rencontrées par les acteurs lors des processus spécifiques de cession-reprise. Pour certains observateurs, il convient, toutefois, de rester très prudent sur le caractère préoccupant de la question à un niveau **macrologique** et donc sur les conséquences des signaux observés en termes de développement régional et de devenir du tissu entrepreneurial en Wallonie. On ne manquera pas d'isoler une voix dissonante selon laquelle les risques macro-économiques liés à la dynamique repreneuriale vont s'accroître dans les prochaines années.*

De l'analyse des lieux de tension (secteurs, type, localisation géographique), il ressort que les entreprises de petite taille et œuvrant dans des secteurs présentant une forte volatilité et des marges bénéficiaires réduites auront davantage de difficultés à trouver un repreneur que des structures plus

grandes, dont le management est organisé sur plusieurs fonctions, et qui investissent des marchés attractifs. En termes de localisation, le Brabant wallon semble présenter un potentiel de repreneurs plus important, les provinces de Liège et de Hainaut, qui sont aussi les plus peuplées étant concernées par un plus grand nombre d'entreprises à reprendre.

Un dernier axe de débat traverse l'analyse : celui qui tend à opposer création et reprise d'entreprise. Pour certains, les efforts faits par les autorités publiques en matière de soutien à l'entrepreneuriat seraient par trop centrés sur la création ex nihilo et sous-estiment le potentiel résidant dans les processus de reprise, perçue comme une forme d'entrepreneuriat moins risquée. Il conviendrait donc, selon ces acteurs, de mettre en place des dispositifs en vue d'assurer les meilleures chances de survie des entreprises transmises, y compris après la transmission.

Conclusions : enjeux et développements ultérieurs

Partant du constat que le repreneuriat faisait l'objet d'un intérêt grandissant, issu notamment des interrogations posées par le vieillissement de la population des chefs d'entreprise, et que cet intérêt se manifestait tant sur le plan régional que sur le plan national et européen, nous nous sommes attelés à établir un premier état des lieux de la situation wallonne en la matière. Plus précisément, nous avons tenté, sur la base d'informations qualitatives récoltées lors d'entretiens avec des acteurs de terrain œuvrant dans le champ de l'entrepreneuriat et du repreneuriat, de dresser un tableau de cette situation en tenant compte des deux catégories centrales d'acteurs concernés : les cédants et les repreneurs, effectifs ou potentiels, notre objectif étant d'estimer si la transmission d'entreprise est ou va constituer un problème de nature macro économique et sociale en Région wallonne et, le cas échéant, d'identifier l'ampleur et les origines de ce problème.

Les enseignements issus de ce travail sont nombreux. Les différentes modalités de transmission, la diversité des types de repreneurs, la variété des entreprises à reprendre font de chaque transmission un cas particulier. Il n'en demeure pas moins que plusieurs constats ont été mis en évidence.

Premièrement, il apparaît que la question du repreneuriat wallon se pose dans un contexte précis. La composante démographique a initié notre travail. A celle-ci viennent s'ajouter les dimensions économiques, institutionnelles, matérielles, culturelles et historiques.

La conjoncture économique actuelle est source de nouvelles difficultés, notamment en termes de viabilité des projets d'entreprises et d'accès au crédit. Elle est également porteuse d'opportunités, par exemple, pour ce qui est des candidats repreneurs, en ce qui concerne la valorisation des entreprises à reprendre. Les effets de la crise ne sont donc pas univoques. Il ne serait pas de même en ce qui concerne le positionnement sectoriel, la taille et la localisation des entreprises.

Pour ce qui est du "climat" culturel, la question du repreneuriat wallon renvoie à la thématique plus générale de l'entrepreneuriat dans notre région. Celle-ci est souvent stigmatisée comme souffrant d'un "déficit entrepreneurial" et les effets de celui-ci se marqueraient tant sur la création d'entreprise que sur le repreneuriat. Cependant, à la différence de

la création, ce dernier aurait souffert d'un déficit de communication et de promotion de la part des pouvoirs publics, ce qui en ferait une option comparativement moins souvent envisagée et moins attractive que le développement *ex nihilo*. Les acteurs rencontrés dans le cadre de notre recherche plaident dès lors fréquemment pour une action de valorisation de la démarche entrepreneuriale de la part des autorités.

Les modes institutionnalisés de régulation des processus de transmission sont complexes mais ne sont pas identifiés par les experts comme étant un obstacle majeur, même quand il s'agit d'une transmission d'entreprises familiales au sein de la famille. Toutefois, la perception de ces cadres juridiques, administratifs et fiscaux dans le chef des candidats cédants et des candidats repreneurs, principalement, semblerait être une source d'appréhensions, voire d'obstacles. Dans tous les cas, la transmission requiert souvent l'accompagnement de professionnels capables d'activer un registre de compétences varié. Toujours sur le plan institutionnel, la mise en œuvre par la Région Wallonne de dispositifs tels que la Sowaccess est perçue de manière globalement positive et facilite non seulement la régulation du champ du repreneuriat mais également son fonctionnement, que ce soit par la constitution de réseaux et la mise en relation non seulement des candidats cédants et des candidats repreneurs mais aussi des opérateurs de terrains, publics et privés, par l'ouverture de réflexions et de débats relatifs à la transmission et par la diffusion de l'information. Néanmoins, pour ce qui est de la rencontre entre l'offre et la demande d'entreprises à remettre, la situation resterait, aux dires de plusieurs de nos interlocuteurs, perfectible.

In fine, la composante du contexte qui semble avoir le plus de poids ne relève pas du niveau macro-économique ou sociétal mais bien de la situation particulière de l'entreprise puisqu'il s'agit, selon une grande majorité des experts consultés, du passé de celle-ci. L'histoire particulière de la firme conduit, par sédimentation, à la définition d'un environnement spécifique, en termes de culture d'entreprise, de modes d'organisation, de relations interpersonnelles, de réseaux sociaux, de position sur le marché... Cet environnement s'avèrerait déterminant non seulement du point de vue de la transmission mais également de sa réussite à plus long terme.

Ce constat s'applique tout particulièrement aux cas des entreprises familiales où, d'une part, la figure du patron cédant reste présente tant dans l'esprit des collaborateurs de la société que dans celui des fournisseurs et clients, et, d'autre part, la culture d'entreprise s'articule souvent fortement avec les valeurs portées par la famille dirigeante et fait preuve d'une forte cohérence. On peut, dès lors, facilement comprendre que l'attractivité de l'entreprise à remettre sera influencée par la nature des antécédents qui la caractérisent et que, en ce qui concerne la réussite de la transmission, du moins en termes de pérennisation - voire de développement de l'activité -, les référentiels d'action et de représentation secrétés par la vie de l'entreprise et ses membres peuvent constituer, pour le repreneur, tantôt des obstacles à surmonter tantôt des ressources à utiliser. La transmission n'est donc pas uniquement une affaire d'affaires : outre des composantes matérielles et financières, elle implique des composantes intangibles, ce qui la rend délicate à maîtriser. Il est donc important que les acteurs de la transmission en soient conscients, tant le cédant que le repreneur.

Deuxièmement, il ressort des entretiens réalisés que, pour les repreneurs, les difficultés relèvent de différents ordres. Face à celles-ci, le recours à l'accompagnement constituerait une pratique insuffisamment répandue. Une prise de conscience devrait, dès lors, s'effectuer en la matière, d'autant que, ces derniers temps, l'offre d'accompagnement semble s'être accrue et diversifiée et que les opérateurs se professionnalisent.

Du point de vue des cédants, les aspects émotionnels et psychologiques sont pointés par la plupart des experts interrogés comme primordiaux. Le rapport quasi symbiotique du dirigeant envers son entreprise et sa difficulté à se détacher de celle-ci constituent un des obstacles majeurs à la préparation de la transmission et à la mise en place d'une stratégie adéquate en ce sens, la cession requérant de sa part un travail de désinvestissement psychologique souvent qualifié par nos interlocuteurs de véritable deuil. Ce travail est d'autant plus ardu que l'entreprise constitue, dans bien des cas, le socle identitaire du dirigeant, ainsi que l'élément structurant ses relations sociales et rythmant son existence. C'est pourquoi un grand nombre de chefs d'entreprises attendent souvent (trop) longtemps avant d'entamer le processus de préparation de la cession.

Ces mécanismes constituent donc un facteur majeur à prendre en compte s'il s'agit d'améliorer la dynamique repreneuriale. Ne relevant pas du registre tangible, ils sont particulièrement malaisés à traiter. Les pistes d'action possibles évoquées par plusieurs de nos interlocuteurs portent principalement sur la sensibilisation du dirigeant à la nécessité d'intégrer la cession non seulement dans la gestion de sa firme mais également dans la préparation de son parcours personnel et l'organisation de son mode de vie.

Un autre élément du ressort du cédant a été mis en exergue, du moins pour ce qui est des entreprises familiales : il consiste en l'estompement relatif du schéma traditionnel de transmission intrafamiliale intergénérationnelle. Ce schéma paraît remis en question pour diverses raisons qui détournent les héritiers de l'entrepreneuriat. Cette observation mériterait cependant des investigations complémentaires pour être pleinement vérifiée.

Les (candidats) repreneurs, quant à eux, adoptent des profils et des positionnements stratégiques plus contrastés. La pérennité de la firme reprise n'est pas nécessairement visée, alors que, traditionnellement, c'était une préoccupation du cédant lorsqu'il était dirigeant. Les formes et les modalités de reprises sont, dès lors, multiples. Ainsi, par exemple, semble émerger une forme de repreneuriat pilotée par du personnel de la firme et favorisée par certains opérateurs bancaires.

Par ailleurs, les carences supposées au niveau des candidats seraient, pour plusieurs des spécialistes interrogés, plutôt d'ordre qualitatif que quantitatif. Certes, le déficit entrepreneurial wallon ne se traduirait pas seulement au niveau de la création d'entreprise mais aussi à celui de la propension à s'engager dans un processus repreneurial. Néanmoins, ce qui est plus volontiers mis en évidence, c'est un manque de préparation et le niveau de compétences spécifiques des candidats repreneurs. Au sujet de celles-ci, c'est tantôt le technique, tantôt le managérial, tantôt le relationnel qui est stigmatisé. Les capacités financières sont moins fréquemment évoquées.

Le processus de rencontre entre candidat cédant et candidat repreneur apparaît également problématique. Selon nos interlocuteurs, une grande opacité règne sur le marché du repreneuriat, très préjudiciable à l'appariement de l'offre et de la demande. De fait, l'entrée d'une entreprise

sur le marché constituerait, du point de vue de son dirigeant, une information dont il est souhaitable qu'elle conserve une certaine confidentialité, ce qui ne serait pas sans effet sur les chances de rencontrer le candidat repreneur adéquat et intéressé. C'est sans doute ce paradoxe - communiquer mais confidentiellement - qui constitue la spécificité du marché du repreneuriat et complique les opérations de prospection du candidat cédant et, surtout, du candidat repreneur.

Dans le contexte culturel, économique et démographique actuel, la combinaison des difficultés qui viennent d'être synthétisées constitue-t-elle, actuellement ou à terme, une menace pour l'économie et la société wallonnes ? Nombreux sont les interlocuteurs qui, soulignant l'indigence des systèmes d'information en matière de repreneuriat en Wallonie, se sont montrés plus que prudents dans la réponse à apporter à cette question. Les avis sont d'ailleurs partagés. On ne peut donc qu'émettre des hypothèses sur la base de signaux faibles : d'une part, une augmentation, à terme, du nombre d'entreprises à transmettre, suite à l'évolution démographique de la population des dirigeants, et, d'autre part, un certain déficit entrepreneurial et donc repreneurial en Wallonie. Cependant, aucun de nos interlocuteurs ne s'est avancé pour conclure, au stade actuel, à un problème structurel majeur. Selon certains, toutefois, la situation, à l'avenir, pourrait se dégrader, de par la croissance de l'offre d'entreprises à céder et la stagnation de la demande. Cette dégradation ne serait pas sans conséquences sur l'emploi wallon, particulièrement dans le secteur des PME ; et sur le maintien des centres décisionnels dans la mesure où des investisseurs extérieurs se montreraient plus actifs que les acteurs locaux.

Troisièmement, l'examen des propos recueillis révèle que l'action actuelle des pouvoirs publics est évaluée par les spécialistes interrogés de manière nuancée. Une bonne partie des personnes que nous avons rencontrées souligne les efforts menés à l'heure actuelle non seulement par le secteur public mais aussi par le privé, que ce soit en termes de sensibilisation et de conscientisation des chefs d'entreprises à la préparation ou en termes d'organisation du marché de la transmission. Plusieurs experts, qui ont un recul de plusieurs années, ont d'ailleurs le sentiment que la préparation à la transmission, bien qu'encore globalement insuffisante, se développe lentement. Néanmoins, pour bon nombre des spécialistes interrogés, les comportements et les attitudes des entrepreneurs wallons en matière de

repreneuriat se caractériseraient encore par une inertie certaine, surtout dans les très petites entreprises. Il conviendrait, dès lors que les opérateurs publics poursuivent leurs efforts. Ceux-ci devraient porter sur trois axes : (1) la sensibilisation des chefs d'entreprise à la préparation de la cession, (2) la stimulation de l'envie d'entreprendre, et ce, en mettant tant l'accent sur la création *ex nihilo* que sur le repeneuriat, et (3) le développement des mesures permettant un meilleur appariement de l'offre et de la demande. Par contre, l'accompagnement de la transmission, pour beaucoup, devrait être du ressort des opérateurs privés, plus expérimentés et mieux outillés pour cette mission.

A l'issue de la présentation des résultats de notre travail, pouvons-nous maintenant répondre aux questions qui sous-tendaient celui-ci ? Répondre à cette interrogation n'est pas aisé. De fait, les propos recueillis nous permettent d'identifier les difficultés que rencontrent les dirigeants d'entreprise et les candidats à la reprise, ainsi que les caractéristiques de leur cadre d'action et les modifications observables en termes de pratiques de transmission, d'accompagnement et de politique publique en la matière. Toutefois, ils ne suffisent ni à estimer l'importance de ces éléments ni à cerner de manière satisfaisante les dynamiques qui concernent le système socio-économique dans son ensemble. Les résultats obtenus portent en effet principalement sur le niveau de l'entreprise et des acteurs impliqués dans la transmission et ne couvrent guère les enjeux macrologiques.

Cette lacune est d'autant plus gênante que, en ce qui concerne ces enjeux et les risques potentiellement induits par le contexte, notamment démographique - vieillissement - et sociologique - valeur de l'entrepreneuriat -, les avis récoltés sont disparates. Certains experts sont relativement inquiets. D'autres sont plus sceptiques par rapport à la nature problématique du repeneuriat du point de vue du bon fonctionnement et de la croissance de l'économie wallonne. Selon eux, la question n'est pas nouvelle et les difficultés se localisent principalement au niveau micrologique. Pour d'autres encore, la situation actuelle et son évolution sont envisagées comme porteuses d'opportunités, notamment pour les candidats repeneurs, d'une part, et pour le développement de stratégies de constitution d'entités de production plus importantes et plus concurrentielles, d'autre part.

Ce dernier point de vue est intéressant car il nous amène à considérer la thématique du repreneuriat en dépassant le cadre strict de sa logique habituelle - transmission et poursuite de l'activité de l'unité de production en tant que telle - et en intégrant à la réflexion les mécanismes d'absorption et de fusion. Ce faisant, il ouvre des perspectives plus larges, relatives, par exemple, à la restructuration du tissu productif régional.

Il ressort donc, à l'issue de cette étude qualitative, que nous ne sommes pas à même d'apporter des réponses définitives à nos questions de départ et que celles-ci doivent être examinées sous un angle moins étroit. Ce double constat ne doit pas s'interpréter comme un échec mais comme une invitation à poursuivre nos investigations. Cette poursuite devrait s'envisager suivant plusieurs axes.

Le premier consisterait en l'examen d'informations complémentaires, notamment issues d'autres travaux menés sur le repreneuriat en Wallonie ou en Belgique. Ce premier axe mobilise actuellement nos efforts. Le deuxième porterait sur la collecte et l'analyse de données quantitatives originales et représentatives de la situation de l'ensemble notre région permettant de palier les lacunes que nous venons d'évoquer. Nous pourrions ainsi compléter nos conclusions et tenter d'objectiver l'évaluation des phénomènes considérés et des enjeux dont ils sont porteurs pour la société et l'économie wallonne. Les prémices méthodologiques de cet axe sont, d'ores et déjà, en cours d'élaboration au sein de notre équipe de recherche. Enfin, le dernier axe, résolument prospectif, viserait non seulement l'anticipation, au niveau de notre région, des évolutions futures en matière de transmission d'entreprise mais également, d'une part, la mise en évidence des dynamiques, des opportunités et des risques induits par ces changements et, d'autre part, l'identification de pistes d'action optimales pour y faire face.

Bibliographie

- CEFIP : WPC 07/1: Transmissions des PME belges: le financement (août 07) - En collaboration avec BKCP, CP Banque, le Fonds Bruxellois de Garantie et le Fonds de participation
- 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
- LAMBRECHT, Johan, PIRNAY, Fabrice, (2008) *Transmission du pouvoir dans les entreprises familiales*, Rapport de recherche, Institut de l'entreprise Familiale
- http://gov.wallonie.be/IMG/pdf/projet_de_declaration_de_politique_regionale_wallonne.pdf
- LAMBRECHT, Johan, NAUDTS, Wim (2007), *Transmission et reprise en Belgique*, Centres d'Etudes pour l'Entrepreneuriat, EHSAL, Bruxelles, Etude commandée par SPF Economie
- GODET, Michel, MOUSLI, Marc (2006), *Vieillesse, activités et territoires à l'horizon 2030*, Paris, La documentation française (Les rapports du conseil d'analyse économique (CAE))
- GUYOT J.L., VANDEWATTYNE J. (éds) (2006), *Les logiques d'action entrepreneuriale. Le cas des primo-créateurs d'entreprise en Région wallonne*, De Boeck, Louvain-la-Neuve.

Dans la même collection :

Numéro	Auteurs	Titre	Date
9301	Hecq A., Urbain J.-P.	<i>Misspecification Tests, Unit Roots and Level Shifts</i>	06/93
9302	Docquier F.	<i>Transferts publics et transition démographique en Belgique : une approche par l'équilibre général</i>	07/93
9303	Hecq A.,	<i>IGARCH Effect on Autoregressive Lag Length Selection and Causality Tests</i>	12/93
9304	Hecq A., Urbain J.P.	<i>Impact d'erreurs IGARCH sur les tests de racine unité</i>	12/93
9401	Docquier F., Michel Ph.	<i>Education et croissance : conséquences économiques d'un choc démographique</i>	01/94
9402	Thisse J.-F.	<i>Concurrence sur le marché du travail, capitalisation foncière et développement régional</i>	02/94
9403	Renault E., Sekkat K., Szafarz A.	<i>Testing for Spurious Causality (with an Application to Exchange Rates)</i>	04/94
9404	Scotchmer S., Thisse J.-F.	<i>Space in Theory of Value : Some Notes</i>	04/94
9405	Florês Renato G., Szafarz A.	<i>An Enlarged Definition of Cointegration</i>	06/94
9406	Beine M.	<i>L'UEM à la lumière de la théorie des zones monétaires optimales : une revue de la littérature</i>	10/94
9407	Hecq A.	<i>Unit Root Tests with Level Shift in the Presence of GARCH</i>	12/94
9501	Hecq A., Mahy B.	<i>Testing for the Price- and Wage-Setting Model in Belgium Using Multivariate Cointegration Tests</i>	01/95
9502	Puig J.-P., Thisse J.-F., Jayet H.	<i>Enjeux économiques de l'organisation de l'espace français</i>	03/95
9503	Beine M., Hecq A.	<i>Codependence and Real Convergence : an Application to the EC Economies</i>	04/95
9504	Bismans F., Docquier F.	<i>Critères d'endettement public et vieillissement démographique</i>	10/95
9505	Beine M., Hecq A.	<i>Testing for Long Run Productivity Adjusted PPP for the Recent Floating Period</i>	11/95
9601	Docquier F.	<i>Optimal pension funding and benefits in a small open economy with savers and myopes</i>	01/96
9602	Bismans F., Docquier F.	<i>Consommation, épargne et accumulation dans la transition démographique</i>	01/96
9603	Drèze J., Guio A.-C., Murtyi M.	<i>Mortality, Fertility and Gender Bias, The Case of India</i>	02/96

9604	Hecq A., Mahy B.	<i>Testing for Long Run Wage Relationships in OECD Countries</i>	05/96
9605	Beine M., Hecq A.	<i>Inference in Codependence</i>	09/96
9606	Beine M., Docquier F.	<i>A stochastic simulation model of an optimum current area</i>	10/96
9701	Docquier F.	<i>Réformer le système de retraite en Belgique. Une question de solidarité inter et intra générationnelle</i>	01/97
9702	Debuisson M.	<i>La diminution de la mortalité infantile dans les arrondissements belges au tournant du 20e siècle</i>	02/97
9703	Ruyters C., Laffut M.	<i>La place des statistiques régionales dans le système statistique , Application à l'emploi et à la population active</i>	02/97
9704	Beine M., Docquier F.	<i>Fédéralisme fiscal dans un modèle de zone monétaire optimale</i>	04/97
9705	Docquier F., Rapoport H.	<i>Are migrants really self-selected ? A note on the possibility of strategic remittances</i>	04/97
9706	Docquier F., Liégeois P., Stijns J.P.	<i>Comptabilité générationnelle et vieillissement, démographique : les enseignements d'un modèle d'équilibre général calculable calibré pour la Belgique</i>	09/97
9707	Vander Stricht V.	<i>Les taux de chômage en Belgique</i>	10/97
9708	Docquier F., Laurent S., Perelman S.	<i>Capital humain, emploi et revenus du travail : Belgique, 1992</i>	11/97
9801	Beine M., Docquier F., Hecq A.	<i>Convergence des groupes : une analyse sur données régionales</i>	01/98
9802	Docquier F., Liegeois Ph.	<i>Simulating computable overlapping generations model with TROLL</i>	01/98
9803	Beine M.	<i>L'union économique et monétaire à la lumière de la théorie des zones monétaires optimales : une revue de la littérature</i>	01/98
9804	Debuisson M., Houard J., Laffut M., Ruyters Ch., Vander Stricht V., Lejeune D., Gavray C.,	<i>Le marché du travail en Wallonie</i>	06/98
9805	Beine M., Docquier F., Rapoport H.	<i>Brain Drain and Economic Development : Theory and Evidence</i>	06/98
9806	Cattoir P., Docquier F., Beine M.	<i>Finances Publiques, Solidarités Intergénérationnelle et Interrégionale : une Analyse Prospective</i>	08/98
9901	Guio-A.C., Weiserbs D.	<i>Dépenses et Revenus des ménages : Etude économétrique de l'enquête 1995-96</i>	08/99
9902	Beine-M., Candelon B., Sekkat K.	<i>Stabilization Policy and Business Cycles Phases in Europe : A Markov Switching Var Analysis</i>	08/99
9903	Guyot J.L.	<i>L'analyse statistique des populations scolaires : Présentation des principes de base</i>	09/99

9904	Beine M., Calendon B., Hecq A.	<i>Assessing a Perfect European Optimum Currency Area : A Common Cycles Approach</i>	09/99
2001	Docquier F., Paddison O.	<i>Growth and Equality Effects of Pension Plans</i>	10/00
2002	Guyot JL	<i>Capital Humain : Perspective ou Prospective ?</i>	10/00
2003	Broze L., Gavray C., Ruyters C.	<i>Dualisme, Mobilité et Déterminants Familiaux : Une Analyse des Transitions sur le Marché du Travail</i>	07/00
2004	De Broucker P., Gensbittel M.H., Mainguet C.	<i>Déterminants Scolaires et Analyse de la Transition</i>	11/00
2005	De Wasseige Y., Laffut M., Ruyters C., Schleiper P.	<i>Bassins d'Emploi et Régions Fonctionnelles Méthodologie et Définition des Bassins d'Emploi Belges</i>	12/00
0101	De Wasseige Y., Laffut M., Ruyters C., Schleiper P.	<i>Bassins d'Emploi et Régions Fonctionnelles Méthodologie et Définition des Bassins d'Emploi Wallons</i>	02/01
0102	De Wasseige Y., Laffut M., Ruyters C., Schleiper P.	<i>Bassins d'Emploi et Régions Fonctionnelles Inventaire et Synthèse des Territoires Sous-Régionaux</i>	03/01
0103	Lohest O., Van Haepere B.	<i>Evaluation du Fonctionnement du Parcours d'Insertion en Région wallonne</i>	04/01
0104	Van Haepere B.	<i>Pénuries de main-d'œuvre et autres tensions sur le marché du travail : quelques balises théoriques</i>	11/01
0201	Guyot.JL.,Van Rompaey.B.	<i>Entrepreneuriat et création d'entreprise : Revue de la littérature et état de la recherche</i>	05/02
0202	Guio. A.C.	<i>La pauvreté en Belgique et en Wallonie</i>	05/02
0203	De Wasseige Y., Laffut M., Ruyters C., Schleiper P. Vanden Dooren L.	<i>Bassins d'Emploi et Régions Fonctionnelles Elaboration d'une Typologie Socio-Economique des Bassins d'emploi Wallons</i>	05/02
0204	Albessart C., Duprez J.P., Guyot J.L.	<i>Le Tissu Productif Wallon dans son Contexte National : une Tentative d'Analyse Démographique</i>	06/02
0205	Albessart C., Duprez J.P., Guyot J.L.	<i>Structure et Dynamique du Tissu Productif Wallon : une Approche Démographique</i>	06/02
0206	Lambert A.	<i>Des Dynamiques Economiques et Démographiques Génératrices de Violence ? Petites Réflexions à partir du cas du Pakistan</i>	07/02
0208	Deprez A.	<i>Compétences et Qualifications Mise en perspective et positions d'acteurs</i>	08/02
0401	Guio-A.C.	<i>La pauvreté monétaire en Belgique, en Flandre et en Wallonie</i>	02/04
0402	Debuisson M., Docquier F., Noury A., Nantcho M.	<i>Immigration and adging in the Belgian regions</i>	03/04

0403	Van Haeperen B.	<i>Formes d'emploi et durée du travail : évolution comparée de la Belgique, de ses régions et des pays voisins au cours de la période 1992-2002</i>	08/04
0404	Cardelli R., Nibona M.	<i>Les trajectoires professionnelles des salariés des secteurs industriels en Région wallonne : de la précarité de l'emploi à l'insatisfaction du travail</i>	10/04
0501	Weickmans G., Deschamps R.	<i>Une estimation des dépenses publiques de formation professionnelle continue en Belgique</i>	01/05
0502	Dussart L., Lefèvre M.	<i>L'identification des crédits budgétaires publics affectés à la recherche & développement : regard critique au départ du cas de la Région wallonne</i>	01/05
0503	Callay V., Guyot J.L., Vanhamme G.	<i>Primo-créateurs d'entreprise et contextes locaux : analyse empirique de la situation wallonne</i>	09/05
0504	De Wasseige Y., Laffut M., Ruyters C., Vanden Dooren L.	<i>Bassins d'emploi et régions fonctionnelles Analyse structurelle des bassins d'emploi majeurs en Région wallonne : évolution de l'emploi salarié entre 1993 et 2002</i>	11/05
0505	A. Baye, G. Hindrickx, C. Libon et S. Jaspar	<i>Mesurer la transition entre l'école et la vie active en Wallonie : Cadre conceptuel et canevas d'indicateurs internationaux</i>	12/05
0601	Ruyters C., Vander Stricht V., Vanden Dooren L.	<i>Estimation de la population active par commune : 30 juin 2003 et 2004</i>	08/06
0602	Lefèvre M., Van Haeperen B.	<i>Evaluation des couveuses d'entreprises, des coopératives d'activités et des incubateurs en économie sociale en Région wallonne</i>	11/06
0604	Guio A.C.	<i>Pauvreté monétaire en Belgique, en Flandre et en Wallonie</i>	11/06
0701	Collet S., Weickmans G., Deschamps R.	<i>Une estimation des dépenses publiques d'emploi et de formation professionnelle continue en Wallonie</i>	02/07
0702	Eggerickx T., Debuissou M., Hermia J.P., Sanderson J.P. et Vander Stricht V.	<i>Le baromètre des conditions de vie dans les communes bruxelloises et wallonnes</i>	04/07
0703	Vander Stricht V., Vanden Dooren L.,	<i>les Estimations de la population active par commune : une pièce importante dans le puzzle des statistiques du marché du travail</i>	08/07
0704	Dussart L.	<i>Dégradation de la « clé IPP » pour la Wallonie : tentative d'interprétation au regard de l'évolution et de la composition du revenu imposable à l'impôt des personnes physiques</i>	09/07

0801	Guyot J.L., Lohest O.	<i>L'aversion au risque : une barrière à l'entrepreneuriat en Wallonie ?</i>	09/08
0802	Guyot J.L., Lohest O.	<i>Barrières à l'entrepreneuriat et primo-crédation d'entreprise : le genre est-il une variable discriminante</i>	09/08
0803	Guio, A.C.	<i>Pauvreté monétaire en Belgique, en Wallonie et en Flandre en 2006</i>	01/09
0804	Defays, D.	<i>Rapport sur le statut institutionnel de la statistique régionale</i>	01/09
0901	Guio, A.C.	<i>What can be learned from material deprivation indicators in Belgium and Regions?</i>	03/09
0902	Gliacomin, O., Guyot, J.L., Janssen, F., Lohest, O.	<i>Motivations de création de nécessité et d'opportunité et secteurs de création</i>	03/09
0903	Guio A.C., Carpentier S.	<i>Une tentative de mesure de la pauvreté au niveau local -Exploitation des données relatives aux bénéficiaires de l'intervention majorée en soins de santé</i>	04/09
1001	Charlier J., Reginster I.	<i>L'évolution de la superficie résidentielle moyenne par habitant : un indicateur de développement territorial durable ?</i>	01/10



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

*Route de Louvain-La-Neuve, 2
B-5001 BELGRADE-NAMUR
Tél : 32 (0)81 46 84 11
Fax : 32 (0)81 46 84 12
<http://statistiques.wallonie.be>
info@iweeps.be*