

Confieriez-vous les clés de votre maison, sans crainte, à un inconnu ?

# Cinq erreurs à ne pas commettre au moment de céder son bien...

En Occident, nous vivons globalement notre vie comme si la mort n'existait pas. En fait, nous sommes intellectuellement peu enclins à comprendre que celle-ci a une fin... comme toute chose. Les fleurs vivent quelques jours, les papillons quelques semaines, certains animaux quelques années. Et comme il nous faut partir un jour, il est donc normal - et même souhaitable - de voir nos biens se transmettre à travers les âges. Une réalité qui concerne d'ailleurs aussi les entreprises. Des entreprises qui, de nos jours, doivent appréhender leur transmission comme une étape parmi d'autres de la vie. C'est devenu un passage obligé... que personne ne veut louper, évidemment !

**P**our vous que ça intéresse sans doute, parce que tout le monde y 'passera' nécessairement un jour, nous avons relevé une série d'erreurs que trop de patrons commettent encore, même s'ils ne devraient plus. Autant de 'fautes' qui peuvent s'avérer préjudiciables, voire carrément catastrophiques, dans un processus de longue haleine souvent lourd ou périlleux appelé transmission d'entreprise.

## Manquer de préparation

Bon, rares sont ceux qui cèdent leur entreprise sur un coup de tête... sauf si l'offre est unique. Penser que la transmission d'une entreprise peut s'envisager en dernière minute est donc la première des erreurs que nous avons relevées, un vrai facteur d'échec en outre. D'une part, il est conseillé d'optimiser la situation de votre entreprise plusieurs années en amont pour qu'elle soit la plus attrayante pour n'importe quel candidat repreneur. D'autre part, il est important pour le patron de définir quel projet de vie il entend mener après la cession. D'un côté, il faudra donc s'attacher à résoudre des points techniques, comme l'éventuelle (trop) forte dépendance à un (ou des) clients(s), voire le côté trop prégnant du management alors que, de l'autre, il conviendra aussi au(x) cédant(s) de planifier ce que sera la vie après l'entreprise pour se positionner (y compris émotionnellement) face au(x) repreneur(s).

## Mal s'entourer

Pour réussir sur le chemin de la transmission, nous vous conseillons en tout cas de (très) bien vous entourer. Certes, le recours aux compétences de professionnels a un coût, mais c'est un préalable essentiel dans le processus, qu'il s'agisse par exemple de définir la valeur la plus juste, de chercher le repreneur idéal ou d'établir la convention de cession qui doit en partie vous protéger pour 'après

transmission'. Il est d'ailleurs à notre avis peu raisonnable de vous lancer seul dans cette opération, vous manqueriez des conseils judicieux d'experts dont c'est le métier et qui connaissent les écueils classiques qu'évitent rarement les novices.

## Se désengager de l'entreprise pendant le processus

Pensons ici à l'erreur un peu trop courante du patron qui fait de la cession son objectif prioritaire. Mauvais choix, sachez-le. L'opérationnel reste votre job, y compris - voire même surtout ! - si vous comptez transmettre. Tout patron sait qu'une entreprise en croissance ou en excellente vitesse de croisière vaut plus que si les chiffres sont en chute libre. Mais au-delà de le savoir, il doit y penser. Ainsi, rater 'négligemment' un contrat important, ou ne pas faire les investissements nécessaires, peut non seulement être dommageable pour l'entreprise à long terme, mais ça peut vous coûter de l'argent. Avouez qu'il serait malheureux d'arriver en bout de course à essayer une perte parce que vous avez levé le pied au mauvais moment ! Quid donc si la transaction devait capoter, ensuite, par le désistement en dernière minute du candidat idéal, ou par refus bancaire sur le dossier du repreneur ?

## Mal choisir le repreneur

Un repreneur que vous devrez, en tout cas, choisir avec soin... Et là, c'est sans doute votre vision du futur qui compte le plus. Est-ce la pérennité de l'aventure qui vous intéresse... ou êtes-vous simplement à l'affût des zéros alignés sur le chèque ? En fonction de vos envies, la réalité peut être toute autre. En tout état de cause, n'oubliez cependant jamais qu'il est primordial de sélectionner le candidat repreneur avec grand soin. Avez-vous dressé le profil-type du candidat idéal ? Préfereriez-vous transmettre à quelqu'un de la famille, à un membre du personnel ou à un repreneur externe ? Le choix est large, vous le savez. Notez

quand même que s'il est plus facile, dans l'absolu, de se concentrer sur la solution la plus simple, il peut être utile de cibler plusieurs candidats afin de sélectionner le meilleur repreneur possible, capable de se projeter facilement sur votre projet et d'éviter de mauvaises surprises une fois le processus de transmission engagé.

## Se focaliser sur le prix

Pensez aussi qu'il n'y a pas que le prix qui compte. On sait qu'il existe de (très) nombreuses méthodes de valorisation d'entreprises, mais rappelez-vous que la rareté de l'offre, les risques encourus ou encore la conjoncture peuvent mener à des prix de vente différents. Aucune méthode de valorisation n'est donc définitivement exacte. Ce sont des bases qui donnent un étalon de valeur servant à la négociation. Chaque partie attend le prix le plus juste, le challenge étant d'arriver à évaluer l'entreprise le plus correctement possible pour permettre au repreneur de se financer tout en ne pénalisant ni la pérennisation de l'entreprise, ni sa croissance. Rappelez-vous toujours qu'un projet de reprise trop ambitieux risque de se heurter à la décision négative du banquier et d'impacter la viabilité de l'activité, alors qu'un prix trop faible pourrait éveiller des soupçons de vices cachés. ■

**i** Vous êtes intéressé par la question... Vous souhaitez vous préparer à une transmission future... Contactez-nous :  
 Luxembourg belge : Benoît Lescrenier 061 29 30 47 - 0496 557 088  
 Stéphanie Rignanese 0496 54 39 88  
 Namur : Cédric Gillain, 061 29 30 54 - 0498 84 14 11

**Les conseillers en transmission de la Chambre de commerce sont formés pour vous aider à réussir la transmission/reprise de votre entreprise. N'hésitez pas à les interpeller dès le moment où vous songez pour la première fois à une potentielle transmission...**