

TRANSMISSION D'ENTREPRISES ET VALORISATION...

## Attention aux mauvaises surprises!

En matière de transmission, vous le savez probablement, on n'est jamais trop attentif à une série d'éléments, peut-être moins «frappants» a priori, mais qui influent in fine fortement sur la transaction. Lors de notre dernier séminaire en date, organisé pour la petite histoire à Marche-en-Famenne, l'orateur du jour, Christophe Remon, réviseur d'entreprises, s'est donc non seulement penché sur la valorisation de l'entreprise au sens classique du terme, mais il a également attiré l'attention de tout cédant potentiel quant aux à-côtés disons... moins visibles de ladite valorisation.



Le sujet est certes à la fois complexe et technique, mais il mérite absolument d'être abordé en toute indépendance par rapport à l'entreprise. Vu le nombre de questions posées lors de la séance que nous organisons dans le cadre de notre séminaire transmission, il est certain que le sujet interpelle, notamment quant à la place du patron, aux habitudes de l'entreprise, à la pollution fiscale, aux stocks, aux non valeurs, à l'entourage de l'entreprise. Parlons-en...

### La place et le rôle du chef d'entreprise

Très souvent, dans les TPE, le rôle du chef d'entreprise est prépondérant. Le patron gère tout à la fois le volet commercial, la gestion, les aspects techniques... D'aucuns n'hésitent pas à affirmer que le dirigeant classique est une sorte d'homme-orchestre ! Du coup, si la réponse à la question, «Votre entreprise peut-elle tourner sans vous ?», est négative, cela doit nécessairement vous interpeller. Sera-t-il en effet possible de trouver un repreneur disposant de toutes ces compétences ? Ne faut-il pas préparer l'avenir et renforcer la structure ? En d'autres termes, n'est-il pas temps de vous entourer pour donner plus de consistance et de solidité à votre entreprise... ? Que se passerait-il si vous veniez à disparaître par accident ? La question mérite assurément - et dans de très nombreux cas - d'être posée. Et pour cause, il est à la fois indéniable et

évident pour tout le monde qu'une entreprise qui dépend d'un patron de type «homme-orchestre» sera plus difficile à vendre et aura surtout moins de valeur sur le marché de la transmission. La chose étant entendue, mieux vaut donc bien s'entourer.

### Les mauvaises habitudes de l'entreprise

Savez-vous qu'il est des habitudes qui compliquent grandement la cession d'une entreprise ? Pensons, par exemple, aux enveloppes que certains patrons distribuent encore à leurs ouvriers en fin de semaine, une pratique «ancestrale» qui peut poser problème au moment de la transmission. Qui dit qu'en cas de reprise le repreneur ne mettra pas un point d'arrêt à cette manière de procéder ? Une décision qui risque alors de provoquer des réactions et des fuites au sein du personnel. Et, au final, un risque potentiel de contrôle fiscal et social. D'où les clauses de garanties à prévoir dans la convention de reprise... Pour éviter de trop lourdes garanties, mieux vaut donc mettre les choses au clair d'emblée. Idem pour les avantages particuliers (parfois importants !) accordés aux membres de la famille. Souvent noyés dans l'ensemble des frais généraux de l'entreprise, ils sont peu facilement identifiables pour un repreneur. Christophe Remon souligne ainsi le cas particulier du repreneur d'un commerce en alimentation qui voyait régulièrement défiler les membres de la famille, la boutique familiale leur servant de «centre d'approvisionnement» quotidien. Pensez un peu qu'avec six

familles pour un caddie moyen de 150 euros par semaine, l'entreprise supportait quelque... 45.000 euros par an dans cette pratique pour le moins coûteuse. On comprend mieux en l'espèce que des avantages comme ceux-là doivent absolument être connus, et expliqués, en cas de transmission.

### Pollution fiscale et stocks occultes

Histoire de payer moins d'impôts, certaines entreprises jouent aussi sur le niveau de leurs stocks. Au moment de l'inventaire, elles diminuent volontairement la valeur des stocks en question dans les comptes pour augmenter les frais et diminuer la base taxable. Le problème de cette pratique est double. Tout d'abord, réinjecter le stock en une fois dans les comptes vous assurera quasi inévitablement d'un contrôle fiscal, vu le changement brutal de la marge. Ensuite, pour le repreneur, il sera très difficile de convaincre le banquier sur base de ceux-ci. Or le plan financier doit tenir compte des chiffres du passé. Si la rentabilité affichée est beaucoup trop faible par rapport à la situation réelle, difficile de convaincre du contraire... Pour optimiser la valeur de l'entreprise, il faudra donc passer par la case impôts. Aie, aie, aie!

### Les non valeurs au niveau du bilan

Notons aussi que tous les actifs ne peuvent pas être valorisés dans les comptes des sociétés par un repreneur. C'est le cas notamment des frais d'établissement, des droits d'enregistrement payés lors des acquisitions immobilières et activés dans les comptes de la société, des stocks qui

n'ont plus tourné depuis de nombreux mois, des créances enregistrées dans les comptes et dont on estime le caractère irrécouvrable... Dans le même ordre d'idée, les actifs non nécessaires à l'activité devraient également être sortis des comptes avant la reprise. Il convient donc de ne pas faire supporter au repreneur le financement d'actifs non nécessaires à la poursuite des activités. Tous ces éléments, nous le voyons, peuvent être à la base de corrections conséquentes. Rassurez vous, toutefois, les corrections positives existent également (ex : immeuble amorti à revaloriser, valorisation du goodwill...)


### **L'entreprise et son environnement familial**

Très souvent aussi les entreprises sont imbriquées au cœur même de l'environnement familial. Il n'est ainsi pas rare que la propriété du patron ait carrément vu l'outil se bâtir autour de ses murs, tout à côté de la pelouse. Petit à petit, un hall de stockage, des bureaux, un atelier ont peut-être poussé en lieu et place d'un terrain vague. En parallèle, vous avez certainement aussi modernisé, voire augmenté le confort de votre habitation (piscine extérieure, aménagements intérieurs luxueux...). Ce type de situation peut amener deux problèmes différents selon les types de reprise. En cas de reprise en externe, vous chercherez probablement à transmettre le tout. Hélas, il est tout aussi probable que l'habitation n'intéressera pas le repreneur. Un tel actif n'étant pas directement rentable pour l'entreprise, ce n'est pas a priori sa priorité. Or si vous devez scinder la vente de la maison fami-

liale et de l'entreprise, la première risque d'être dépréciée par la seconde, notamment à cause de l'activité qui y règne. En cas de reprise familiale, vous ne céderez la plupart du temps que votre entreprise et continuerez à occuper votre habitation. Ce qui revient à ne pas tourner la page. C'est-à-dire à ne jamais pouvoir vous détacher de l'entreprise. Avec les risques que cela peut engendrer pour le succès de la transmission. Pensez-y, vous avez toujours intérêt à séparer l'entreprise de l'environnement familial.

### **Pas si simple...**

Nous le voyons, exemples nombreux à la clé, la transmission est un sujet complexe qui interpelle. Un sujet qu'il s'agit de préparer consciencieusement, et dans les temps. En la matière, chacun sera attentif à ses propres compétences, mais la Chambre de commerce peut au minimum vous éclairer sur l'approche générique du sujet. Le cas échéant, nous vous dirigerons vers les experts les plus compétents pour solutionner les problématiques que vous rencontrez, en allant même jusqu'à identifier les aides possibles là où elles se trouvent. N'hésitez donc pas à faire appel à nos services. ■

 **Plus d'infos : Service d'accompagnement  
financier et transmission**  
Benoit Lescrenier  
benoit.lescrenier@ccilb.be  
061 29 30 47