

La transmission des entreprises



LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES



Agro-service 

Centrale Nationale Agro-Service
Rue de l'Hôpital 31 B2 • 1000 Bruxelles



La transmission des entreprises





En tant qu'entrepreneur de travaux agricoles vous travaillez chaque jour au succès de votre entreprise pour la faire évoluer au mieux. En effet, vous voulez que ces efforts soient rentables pour que, le moment venu, vous puissiez remettre votre activité, facilement et pour une valeur correcte, à un successeur.

En publiant ce livre, Agro-Service souhaite sensibiliser chaque entrepreneur de travaux agricoles et l'aider à faire ses choix.

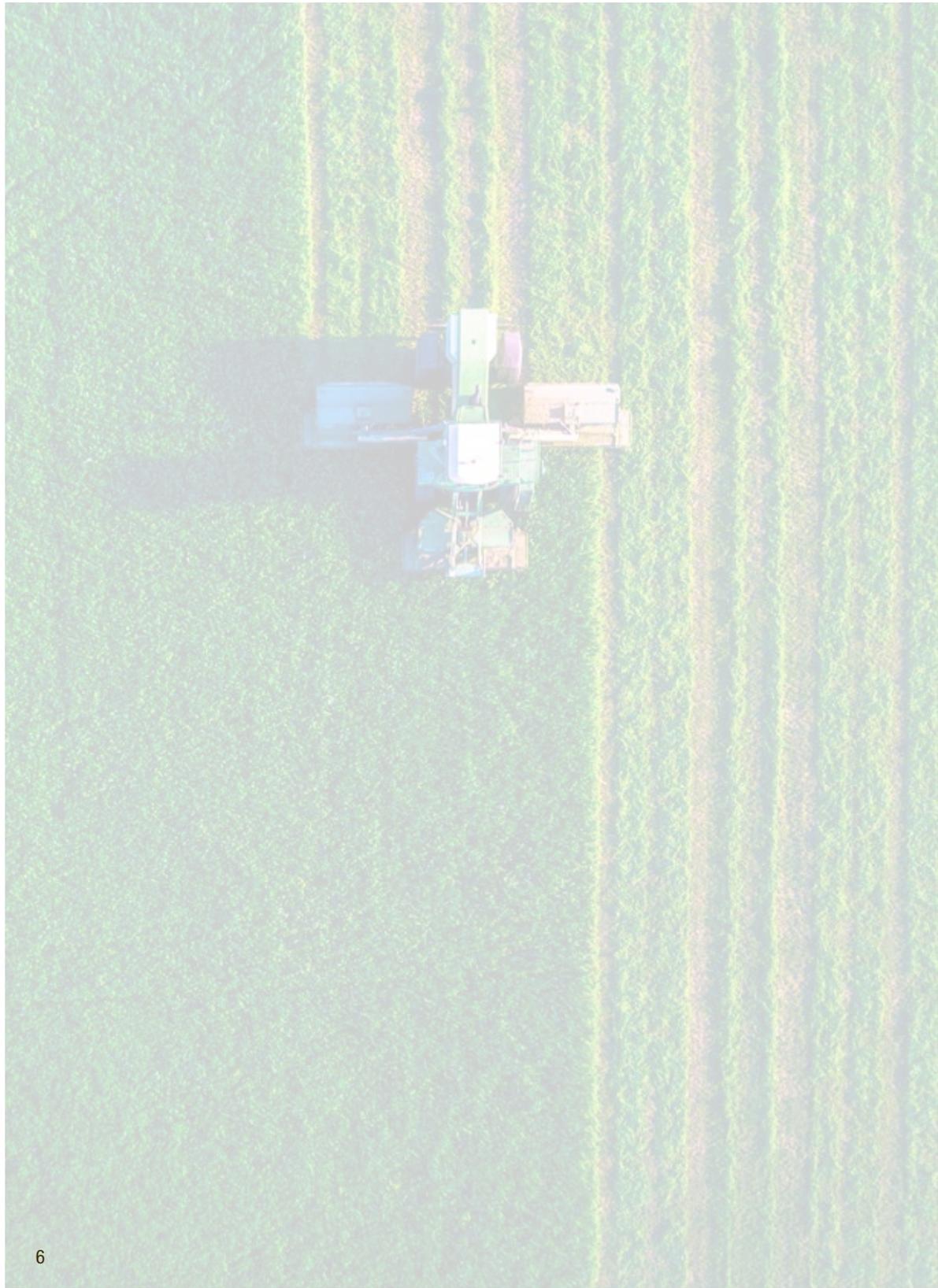
Vous pensez certainement qu'il est encore trop tôt pour penser à remettre votre entreprise? Vous estimez sans doute que vous êtes encore trop jeune? C'est une réaction compréhensible. Cependant, la transmission d'une entreprise est un processus complexe qui demande souvent beaucoup de temps. Beaucoup d'aspects humains, personnels, familiaux, juridiques, fiscaux et financiers interviennent. C'est pourquoi un processus de remise réussi nécessite plusieurs années. Commencer en temps utile permet d'éviter les problèmes inattendus et les situations délicates.

Remettre votre propre entreprise n'est certainement pas une étape que vous voulez prendre à la légère. Nous en sommes bien conscients. C'est à juste titre que vous voudrez bien vous informer et vous préparer en confiance avant de vous y risquer. Vous trouverez dans ce livre un appui efficace et indépendant pour vous aider dans vos recherches. Nous avons, d'une part, repris des informations détaillées et, d'autre part, nous avons dressé le portrait de 10 entrepreneurs de travaux agricoles. Vous pourrez peut-être glaner des idées ou un soutien auprès de ces entrepreneurs. Parce que des transferts intergénérationnels réussis sont très importants pour nos entreprises et pour notre prospérité.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès pour le développement futur de votre entreprise. En tant qu'association professionnelle des entrepreneurs de travaux agricoles nous espérons ainsi apporter notre contribution à une succession réussie pour votre entreprise.

Johan VAN BOSCH

Secrétaire général



■ Avant-propos	5
■ Introduction	8
■ Chapitre 1	
<i>Pourquoi est-il important de préparer la cession de votre entreprise à temps?</i>	12
■ Chapitre 2	
<i>Quand lancer les préparatifs de la cession?</i>	16
■ Chapitre 3	
<i>Le plan par étapes de la cession d'entreprise</i>	20
■ Chapitre 4	
<i>Les 10 commandements d'une succession réussie</i>	38
■ Portraits d'entrepreneurs	42
• <i>Broekx BVBA de Bree : les trois enfants reprennent l'entreprise en plusieurs étapes</i>	44
• <i>Gijssels BVBA: les quatre enfants reprennent l'entreprise</i>	48
• <i>Entreprise de travaux agricoles Vincent à Nazareth: la troisième génération reprend le flambeau</i>	52
• <i>L'entrepreneur de travaux agricoles à Ardoioie, Peter De Maré, reprend l'entreprise de son employeur</i>	56
• <i>Oste Gebroeders : deux des trois enfants reprennent l'entreprise</i>	60
• <i>Wullen BVBA de Leisele : la fille et le beau-fils reprennent l'entreprise de travaux agricoles</i>	64
• <i>Bernard Saintenoy de Rouveroy: quatre enfants dont deux ont rejoint l'entreprise</i>	68
• <i>Jean-Marie Herbiet de Crupet: Projet de transmission de l'entreprise familiale</i>	72
• <i>Christian Bernard de Vinalmont: trois fils dont un a repris l'entreprise</i>	76
• <i>Agri-minon de Braine-le-Château: transmission de l'entreprise à un des deux enfants</i>	80
■ Colophon	88



Pour un entrepreneur, la cession constitue assurément l'un des principaux défis de sa carrière. Outre le lancement et la croissance, la cession est une troisième phase cruciale dans le cycle de vie d'une entreprise, et généralement les entrepreneurs ne sont pas impatients de l'entamer. Les raisons pour lesquelles les entrepreneurs reportent une cession sont nombreuses. Le suivi familial peut être source de tensions. Les cédants ont encore beaucoup de projets pour leur entreprise ou se sentent responsables de leur personnel. Ils s'identifient tellement à leur entreprise qu'ils ont bien du mal à s'imaginer une vie sans elle. Et de nombreux entrepreneurs ne savent pas non plus comment s'y prendre.

Cela vous semble familier? Pourtant, aucune raison ne justifie le report perpétuel du processus de cession, qui est de longue haleine. En posant les bonnes questions à temps et en vous informant par le biais de sites, de sessions d'information, de formations, de conseillers, de brochures et de livres, vous aurez déjà fait un grand pas en avant. Dans ce livre, nous allons vous présenter un compte rendu des différentes étapes auxquelles vous serez confronté lors de la cession de votre entreprise. Vous trouverez également quelques portraits d'entrepreneurs, dont le récit vous aidera peut-être.

Une assistance est primordiale pour aider les familles et les chefs d'entreprise sur la longue route de la cession de leur entreprise. Plus la préparation et l'encadrement sont bons, meilleur est le résultat final. Pour Agro-Service également, ce sujet est important et crucial.

– La cession d'une entreprise, c'est 80% d'émotion, 20% de professionnel –

De nombreuses entreprises disparaissent avec le départ à la retraite de leur gérant. Elles s'éteignent doucement, à moins que la cession ne soit un échec. Souvent, c'est parce que le gérant n'a pas envisagé sa succession ou la reprise à temps, ou parce qu'il en a sous-estimé la préparation. Une cession réussie nécessite une préparation approfondie et un bon encadrement. Il s'agit en effet de quelque chose que vous ne ferez qu'une seule fois dans votre vie...

Si vous êtes fier d'annoncer que vous avez une entreprise, la lâcher et faire en sorte qu'elle puisse poursuivre sa croissance sans vous doit être source de préoccupation. Votre objectif doit être de préparer votre entreprise à continuer à vivre sans vous.



Les meilleurs dirigeants d'entreprise reconnaissent la nécessité de lâcher prise, mais aussi la responsabilité et la préparation que cela implique. Ils apprécient de voir que l'entreprise qu'ils ont bâti leur survit, mais survit également aux générations suivantes. Pour ces dirigeants futés, c'est ça, l'immortalité.

Lâcher prise n'est toutefois pas simple. Cela signifie renoncer au contrôle et au leadership de votre entreprise. Sur le plan émotionnel, c'est l'une des expériences les plus difficiles dans la vie d'un dirigeant d'entreprise. Quoi qu'il en soit, tout dirigeant devra un jour lâcher son entreprise. Plus vous commencez ce processus et examinez les options tôt, plus la probabilité d'une cession réussie est grande. Le fait de vous y prendre à temps vous permet d'élaborer une solution sur mesure, d'envisager la cession sous toutes ses coutures, et d'étudier toutes les possibilités. Cela vous permet d'être fort mentalement au moment fatidique. Et cela accroît la probabilité que votre partenaire, votre famille et vos collaborateurs se retrouvent dans le scénario de cession retenu.

Dès que l'on parle de cession il faut penser avant tout aux aspects fiscaux, à la valorisation, au financement et aux considérations juridiques. Toutefois, en accordant de l'attention à ces aspects en premier, il n'est pas rare que les discussions avec les personnes concernées bloquent, ou que les solutions avancées ne soient pas soutenues par toutes les parties. « La cession d'une entreprise, c'est 80% d'émotion, 20% de professionnel », entend-on souvent... Et cela reflète bien la réalité. Si vous êtes paré sur le plan émotionnel, les solutions techniques se présenteront d'elles-mêmes.

La réussite de votre cession se prépare dès le début du processus : vous dressez la carte de ce que vous voulez, vous sondez les désirs et les attentes de votre famille et de vos proches, vous explorez les possibilités et les besoins de votre entreprise. Pour de nombreux entrepreneurs, il s'agit d'un exercice délicat, qu'ils préfèrent remettre à plus tard. Et pourtant, il est important de balayer les premiers obstacles émotionnels avant d'élaborer des solutions techniques.

Nous espérons que ce livre vous donnera une image réaliste de tout ce qu'implique la cession, et vous apportera un fil conducteur pour toutes vos questions et tous les défis auxquels vous serez confronté. Nous vous souhaitons d'ores et déjà beaucoup de courage, mais aussi de satisfaction, dans le processus de votre cession

Pourquoi est-il important de préparer la cession de votre entreprise à temps ?





Personne n'est éternel

Chaque entrepreneur est mortel. Votre entreprise, pas nécessairement. Bien préparer la cession de votre entreprise fait donc partie de sa bonne gestion.

En outre, en tant que cédant, si vous voulez développer quelque chose de nouveau après la cession, vous devrez progressivement lâcher votre ancienne entreprise. Votre relation avec votre entreprise ne sera plus une relation parent - enfant, mais parent - petit-enfant. L'amour que vous lui portez perdure, au même titre que votre désir de la voir s'épanouir, mais la responsabilité perpétuelle ne repose plus sur vos épaules. Ce changement nécessite un dialogue intérieur avec vos désirs personnels, et il convient d'aborder les questions suivantes :

- Ai-je envie de céder mon entreprise ?
- Comment ai-je envie de céder mon entreprise ?
- Qu'est-ce que je peux encore réaliser ?
- Puis-je me distancier émotionnellement de mon entreprise ?
- Ai-je encore besoin, financièrement parlant, de mon entreprise ?
- A quelle échéance ai-je envie de céder mon entreprise ?

Une vision personnelle mûrement réfléchie constitue la base d'une cession réussie. La cession d'une entreprise est rarement quelque chose de purement rationnel. Beaucoup d'émotions entrent en jeu, et il n'est pas simple de répondre à toutes ces questions. Cela ne peut toutefois pas constituer une excuse pour reporter la préparation de la cession de votre entreprise jusqu'à ce que vous n'ayez plus de choix. Une procédure de cession dure 5 à 10 ans au moins, donc si vous vous y prenez à temps, vous aurez largement le temps de trouver, petit à petit, une réponse à de nombreuses questions. Ne rien faire est néfaste pour votre entreprise, pour votre entourage et pour vous.



Selon Aronoff (2011), il existe six grands dangers si vous ne parvenez pas à lâcher votre entreprise :

- 1. Vos enfants seront frustrés et ils vont s'ennuyer.*
- 2. Vos enfants seront fâchés, auront l'impression de ne pas être considérés comme des adultes, et s'éloigneront de vous.*
- 3. Votre entreprise commencera à souffrir, en raison de la nécessité d'un nouveau leadership. Le gros potentiel novateur des successeurs ne peut être mis en œuvre dans votre entreprise en réponse au marché qui évolue rapidement, aux développements des tendances et aux technologies changeantes.*
- 4. Des personnes qualifiées quittent l'entreprise parce qu'elles ont trouvé mieux ailleurs.*
- 5. L'entreprise est en pagaille quand le directeur s'écroule soudainement, parce que toutes les informations cruciales étaient dans sa tête, et n'ont pas été partagées.*
- 6. Les enfants se préparent pour leur pension avant leurs parents.*

Aplanissez les tensions familiales avant qu'il ne soit trop tard

Lors de la préparation de la cession d'une entreprise, des champs de tension apparaissent entre les personnes concernées. C'est précisément pour cela qu'il est primordial d'évoquer ces conflits familiaux avant qu'ils ne prennent des proportions dantesques. Même si vous n'avez aucune envie d'avoir ces discussions, si vous voulez que votre entreprise perdure au fil des générations, vous devez vous concerter et discuter avec votre famille. Impossible de faire autrement ! Une bonne communication n'exclut pas les conflits, mais vous aide à gérer les situations conflictuelles d'une manière efficace, afin d'éviter qu'elles ne deviennent toxiques.

Les membres de la famille doivent apprendre à parler entre eux des sujets sensibles. Dans les entreprises familiales, les émotions refoulées sont souvent glissées sous le tapis. Souvent, les gens craignent que le fait d'en parler aggrave les choses. C'est bien évidemment totalement faux.

Les membres de la famille doivent apprendre à explorer ensemble, dans le cadre d'un dialogue ouvert, la voie qu'ils veulent emprunter individuellement et collectivement à l'avenir. Ces discussions constituent la base du processus de cession, et permettent de découvrir les forces familiales pouvant être utilisées. En outre, les liens familiaux sont source de quiétude, un atout de taille pour votre entreprise et votre famille.



Vous l'aurez compris : prenez place autour d'une table et discutez. Avec votre conjoint, vos enfants et les membres de votre famille. Laissez chacun exprimer ses désirs et ses possibilités. Un encadrement externe, par un conseiller, peut être une bonne chose.

Pensez à la continuité de votre entreprise

Il est important que l'entreprise que vous avez bâtie, à laquelle vous vous êtes dévoué corps et âme, ne sombre pas dans l'oubli. C'est crucial pour les collaborateurs que vous employez, mais aussi pour le rôle social de votre entreprise. Ça l'est également pour vous, afin que vous puissiez par la suite considérer toutes ces années de dur labeur avec fierté.

La base de cette continuité consiste en un plan qui spécifie ce qui doit se passer dans des situations où vous n'êtes plus en mesure de diriger, et n'avez plus le contrôle de l'entreprise. Ce plan doit également tenir compte des conséquences pour les personnes concernées dans l'entreprise et la famille.

Dans les situations d'urgence, vous êtes vulnérable

Les entreprises qui dépendent fortement de leur dirigeant sont vulnérables dans les situations d'urgence, où le dirigeant disparaît subitement. Les événements inattendus suivants se produisent fréquemment, et illustrent à merveille la vulnérabilité de l'entrepreneur et de son entreprise :

- Incapacité de travail ;
- Décès ;
- Divorce ;
- Maladie de longue durée ;
- Addiction.

Toutes ces situations d'urgence vous contraindront à céder l'entreprise à laquelle vous tenez tant, généralement sans que vous puissiez planifier ou organiser son avenir.



Vieillir, tout simplement, constitue également une raison plus que suffisante pour planifier tout doucement votre départ. Et pourtant, la cession est trop souvent reportée... Et ce principalement en raison de facteurs psychologiques et émotionnels. Voici quelques raisons qui font que les gens n'ont pas envie de penser à la cession :

- Angoisse de la mort
- Aucune envie de renoncer au contrôle et au pouvoir
- Perte d'identité
- Aversion pour la planification
- Ne pas vouloir de traitement de faveur pour l'un des enfants
- Angoisse de la pension
- Résistance du conjoint au changement
- Le décès des parents est un sujet tabou
- Peur de démolir l'œuvre d'une vie des parents
- Lien intime entre certains collaborateurs et l'entrepreneur
- Crainte d'une perte de confiance de certains clients envers le successeur.

Source : Praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht, Nivra (2007)

Il est pourtant parfaitement possible de quitter votre entreprise d'une manière bien organisée et élégante. La façon dont procèdent les entrepreneurs en la matière dépend souvent de leur style de leadership et de leur personnalité.

Dans ce cadre, Sonnenfeld et Spence (1998) décrivent quatre « styles de départ » selon lesquels les entrepreneurs peuvent quitter leur entreprise après la cession.



Le premier style est celui du *monarque*. Comment un monarque cède-t-il généralement le pouvoir à la génération suivante? En mourant. Il s'agit assurément de la manière la plus risquée de céder une entreprise. En effet, le risque que l'entreprise ne survive pas non plus est grand. Il ne s'agit sans doute pas d'une stratégie de cession consciente, mais plutôt du fait que le cédant ne parvient pas à lâcher prise et à faire confiance à un successeur.



Le *général*, lui, quittera l'entreprise à contrecœur à un moment donné. Il reste dans l'idée qu'il est indispensable et recherchera activement les signaux – généralement de l'ancienne garde restée fidèle – indiquant que le successeur ne fait pas bien son boulot. Il essaiera de revenir pour sauver l'entreprise et reprendre son poste de leader.

L'*ambassadeur* transmet le flambeau à la génération suivante, mais demeure disposé à aider si cela s'avère utile ou nécessaire. Il reste le plus grand sympathisant de l'entreprise. Ce style de sortie est souvent caractéristique des entreprises familiales qui fonctionnent parfaitement bien.

Il y a l'exemple du père qui rallonge progressivement ses week-ends, pour finalement ne plus venir que le lundi, pour savourer une tasse de café. S'il faut négocier un contrat important ou s'il y a une réunion avec un ancien contact, il sera là pour mener les choses à bien ou asseoir la crédibilité de l'entreprise (Hutcheson, 2012).

Le *gouverneur* règle tout parfaitement avant son départ. Il travaille proactivement à sa succession et disparaît pour de bon à la date fatidique. Ce n'est sans doute pas le genre de personne à rester inactive une fois pensionnée, et nul doute qu'une nouvelle carrière s'ouvrira à elle.

Hutcheson (2012) ajoute un cinquième type, celui de l'inventeur. L'inventeur ne veut plus occuper de position dirigeante dans l'entreprise, mais veut continuer à contribuer activement dans un de ses domaines d'expertise, comme les développements technologiques, par exemple.

Un bon style de sortie aura assurément une influence sur l'entreprise et sur la famille de l'entreprise. Pouvoir lâcher prise tout en restant disponible et en témoignant de l'intérêt semble la solution la plus efficace et la plus agréable pour toutes les parties. Il est à cet égard essentiel que le cédant ose devenir passager de son navire.

Evoquer la cession à temps, d'une manière efficace, permet au cédant d'être mentalement prêt à faire un pas de côté lorsque cela sera le moment, mais aussi de pouvoir préparer un successeur digne de ce nom. Le temps permet à chacun de s'adapter à la nouvelle histoire, et de bâtir la confiance nécessaire. 



Quand lancer les préparatifs de la cession ?



Dans le premier chapitre, nous évoquions les champs de tensions émotionnelles qui pouvaient vous donner envie de reporter la planification de votre cession. Cela vous semble familier? Vous devez comprendre dans ce cas que la cession de votre entreprise ne devient un problème que parce que vous ne vous y attentez pas. La principale étape est de reconnaître l'importance et la complexité du processus de cession.

Partez du principe qu'une fois le déclic émotionnel passé, il vous faut au moins cinq ans pour préparer la cession de votre entreprise. Si ces préparatifs sont plus rapides, ce n'est pas un problème. Toutefois, sachez qu'ils durent parfois jusqu'à dix ans, voire plus selon certains.

Une bonne préparation, sur plusieurs années, est nécessaire, quel que soit le scénario de cession retenu. Même si vous vendez votre entreprise à des tiers, des préparatifs s'imposent, notamment pour accroître la valeur marchande de votre entreprise, influencer positivement sa valorisation, trouver un acheteur adéquat, etc. Gardez à l'esprit que l'établissement d'un business plan apporte de la valeur à votre entreprise lors de sa création ou de son accroissement, mais aussi lors de sa cession. Dans le cadre d'une cession familiale, il est tout indiqué, pour le(s) cédant(s) et le(s) successeur(s), d'élaborer un business plan avec une vision stratégique partagée pour l'avenir.

En outre, d'autres facteurs influencent la durée du processus de transition. Les principaux facteurs sont :

- L'ampleur de l'entreprise
- La complexité de la structure de l'entreprise
- La complexité de la structure familiale
- Une vision d'avenir univoque dans le chef des propriétaires actuels et de la génération montante
- Y a-t-il dans l'entreprise ou la famille, une personne qui a le potentiel de la reprendre?
- Quelle est l'intensité du lien entre l'entrepreneur et l'entreprise?
 - Qualités de leadership et d'entrepreneur
 - Nom
 - Réseau
 - Capacité techniques
 - L'entrepreneur peut-il prendre ses distances par rapport à l'entreprise?
- L'entrepreneur est-il financièrement prêt à lâcher prise?

Selon Aronoff (2011), un chef d'entreprise qui souhaite céder son entreprise a besoin de sécurité. Dans la lignée des facteurs qui précèdent, nous pouvons distinguer quatre domaines de besoins en matière de sécurité :

1. Sécurité financière personnelle : puis-je financièrement me permettre de prendre ma pension ?
2. Sécurité familiale : la famille ne risque-t-elle pas de s'écrouler si je renonce à ma position de leader ?
3. Sécurité organisationnelle : l'entreprise peut-elle continuer à fonctionner sans moi ?
4. Sécurité psychologique : si je ne suis plus leader de mon entreprise, qui suis-je encore ?

La plupart des dirigeants d'entreprise éprouvent des difficultés avec un ou plusieurs de ces facteurs. Vous pouvez faciliter le fait de lâcher prise et de céder votre entreprise en veillant à ce que ces domaines soient confortables. Et plus vous vous y prenez tôt, plus le processus de cession sera facile pour vous. Cela vous évitera une pression, du stress et des frustrations inutiles, qui ne manqueront pas de survenir si vous attendez la dernière minute.

Vous souhaitez savoir dans quelle mesure vous êtes prêt à préparer la cession de votre entreprise ?

Complétez donc la checklist ci-dessous. Il va sans dire que le nombre de « sûrement pas » et de « je ne sais pas » cochés sont en relation directe avec le temps dont vous aurez besoin pour mener la cession à bien. La façon dont vous vous y prendrez concrètement est l'objet du chapitre suivant.



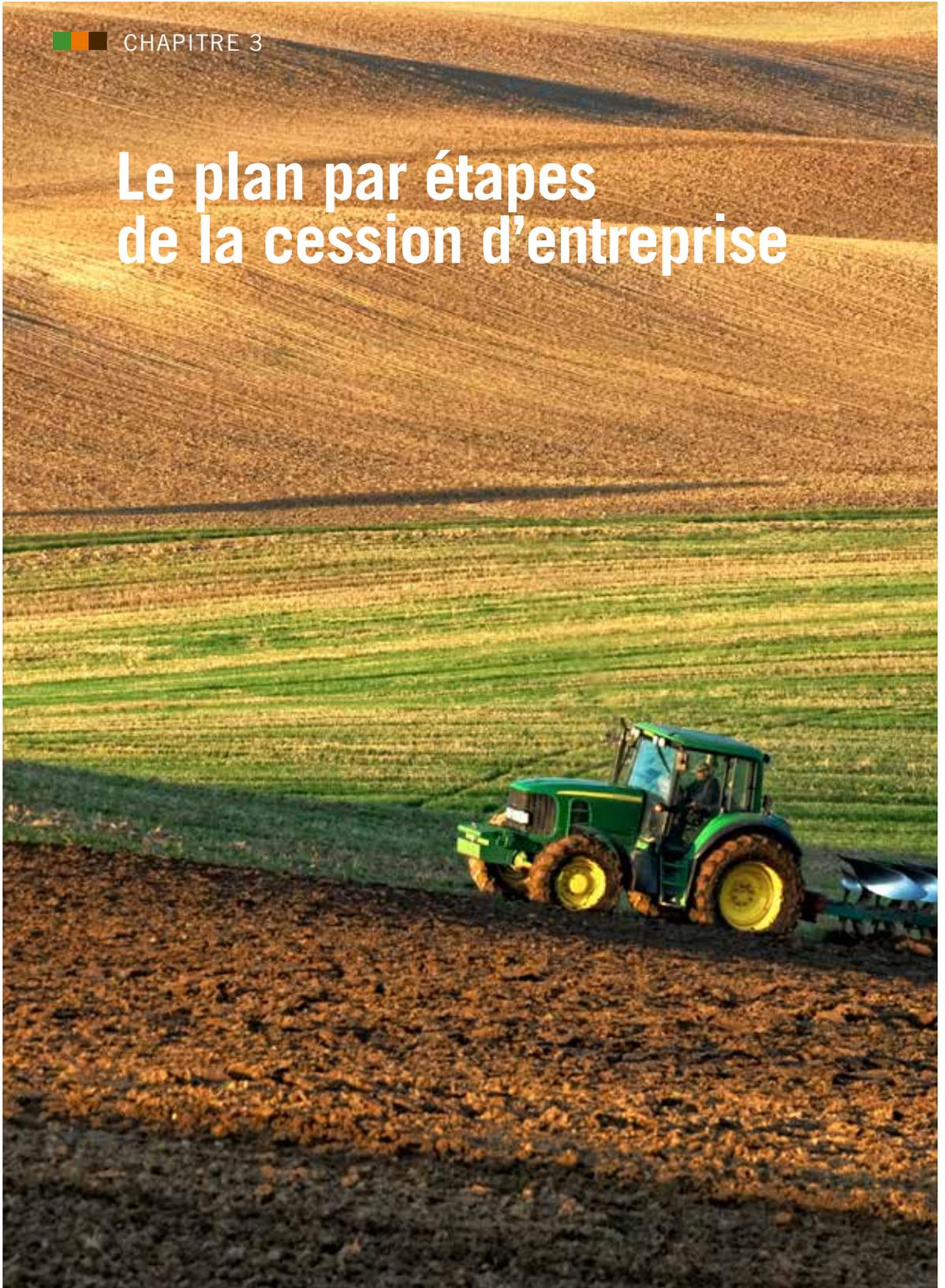


Checklist des fondements de la cession d'une entreprise

	SÛREMENT	JE NE SAIS PAS	SÛREMENT PAS
Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont définis et clairs pour le ou les entrepreneurs et les éventuels membres de la famille concernés.			
Les objectifs et la stratégie de l'entreprise sont définis et clairs pour les collaborateurs proches.			
Le pouvoir dans l'entreprise est bien organisé, même en cas d'événement imprévu.			
En cas de décès inopiné du ou des entrepreneurs, un testament, les statuts et un plan de succession d'urgence assurent l'équité et l'unanimité au sein de l'entreprise et de la famille.			
En cas de décès inopiné du ou des entrepreneurs, la personne qui prend (temporairement) les rênes de l'entreprise est connue.			
L'entreprise peut continuer à tourner et ne court aucun risque si le ou les entrepreneurs sont absents pour une longue période.			
Si l'entreprise est vendue, la famille soutient la vente et cela ne pose aucun problème.			
Les personnes concernées savent clairement la date de la cession.			
Toutes les personnes concernées savent qui succèdent à l'actuelle direction.			
La cession de la direction et le départ ne causeront pas de problème, car le plan de succession par étapes est clairement établi.			
Le ou les successeurs sont bien préparés pour une fonction dirigeante dans l'entreprise.			
Le ou les successeurs sont bien préparés à prendre leurs responsabilités en tant que propriétaire de l'entreprise.			
Les membres de la famille sont informés des développements de l'entreprise, qu'ils soient positifs ou négatifs.			
La famille gère bien les différences d'opinions professionnelles, et les litiges sont résolus.			

Source : Praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht, Nivra (2007)

Le plan par étapes de la cession d'entreprise





Une cession réussie commence par dresser la carte de vos désirs personnels. Ensuite, vous passez à la préparation de votre famille et de votre entreprise à la cession.

Il est important d'atténuer les tensions émotionnelles avant d'élaborer une solution technique. Un conseiller personnel ou un coach peut vous aider à prendre des décisions fondamentales ou à accorder les violons en cas de conflits familiaux.

Tout entrepreneur désireux de mener sa cession à bien doit parfaitement bien préparer les cinq étapes suivantes :

Source : Voorstelling op basis van Agentschap Innoveren en Ondernemen (2016)



3.1 ORIENTATION : ÊTRE PRÊT DANS VOTRE TÊTE

Une cession d'entreprise, cela ne se prépare pas à la légère. C'est tout un processus. Et pourtant, trop souvent, les entrepreneurs éprouvent des difficultés à planifier leur cession. Alors qu'arrivera de toute façon un jour où vous devrez quitter votre entreprise. Mais lâcher prise n'a rien de simple...

Déterminez vos objectifs personnels

Céder une entreprise, c'est quitter quelque chose que vous avez bâti de vos mains. Pouvoir considérer le processus de cession avec fierté et satisfaction, cela vaut de l'or. Ce n'est qu'alors que vous savourerez votre nouvelle vie, ce pourquoi vous avez travaillé dur, et devenir un fervent supporter de la croissance et de l'épanouissement de votre entreprise.

Céder, cela signifie oser lâcher prise et faire confiance. Franchir le pas et donner un nouveau sens à votre vie. Être convaincu que votre entreprise est prête à poursuivre sa croissance sans vous, et qu'elle est en de bonnes mains avec le nouveau dirigeant. Et ayez conscience du fait que le nouveau dirigeant ne doit pas obligatoirement être votre copie conforme.

Avant que vous n'osiez dire que vous voulez céder votre entreprise, vous devrez avoir une solide réflexion quant à vos désirs personnels. Votre vie privée est intimement liée à celle de votre entreprise. Vous allez devoir couper ce cordon ombilical si vous voulez être prêt pour la cession.

Il est parfaitement compréhensible de consacrer une grande attention à cette première phase. Une vision personnelle mûrement réfléchie, accordant de l'espace aux aspects émotionnels du processus de cession, favorise la progression lors des phases ultérieures et constitue une bonne base pour la réussite à venir.

Certains entrepreneurs font appel à un conseiller pour les aider à donner forme à leur vision personnelle. Ce conseiller aide l'entrepreneur en posant les bonnes questions, ce qui lui permet d'aboutir à des décisions fondamentales pour lui, l'entreprise et sa famille. Voici quelques exemples de ces questions :



- Comment percevez-vous votre rôle actuel et votre rôle futur ?
- Êtes-vous prêt à accepter de nouvelles relations ?
- Pouvez-vous vous imaginer une vie sans votre entreprise ?
- Voulez-vous arrêter tout à fait ou être impliqué dans une moindre mesure dans votre entreprise ?
- A qui voulez-vous céder votre entreprise ?
- Pour vous, qu'est-ce qu'une cession réussie ?
- Comment communiquez-vous avec votre famille et votre personnel ?
- Quand la cession doit-elle être terminée ?

Source : Bedrijfsoverdracht – Persoonlijk werkboek voor de familiale ondernemer, ING (2010)

Déterminez vos objectifs financiers

Transposez votre vie en perceptions financières. Pour ce faire, ne tenez pas uniquement compte de vos rêves d'avenir, mais aussi de questions simples telles que « Après la cession, aurai-je encore une voiture et un gsm de la société? » et « De quels moyens financiers ai-je besoin si je vis centenaire? ».

Trois paramètres sont à cet égard importants :

1. De quels revenus avez-vous besoin pour vivre après la cession ?
2. Quels revenus avez-vous constitués en dehors du capital de l'entreprise ?
3. La cession de votre entreprise doit-elle rapporter une certaine somme pour couvrir la différence ?

Si la cession de votre entreprise doit vous rapporter, laissez votre comptable établir une détermination indicative de la valeur. Si la valeur estimée est trop faible, revoyez vos aspirations ou essayez d'améliorer la valeur de votre entreprise dans les années à venir (voir infra).

Si la cession ne doit pas générer de bénéfice, vous avez la possibilité d'aider le successeur ou l'acheteur dans le financement de la cession, notamment en accordant un report de paiement ou en lui octroyant un crédit.

Communiquez avec votre environnement proche

Une fois que toutes les personnes impliquées dans le processus de cession (successeur, cédant, membres de la famille) ont donné forme à leur vision personnelle, la prochaine étape concerne la discussion de ces visions individuelles avec toutes ces personnes. Discutez ouvertement avec votre famille et vos proches, dressez la carte des désirs et des intérêts de chacun. Il est évident que cela va de pair avec des émotions. Il est important que

vous les partagiez avec vos proches. Ne négligez pas les thèmes délicats, car ils reviendront sur le tapis jusqu'à ce qu'ils soient véritablement réglés. N'oubliez pas non plus les attentes non dites des membres de votre famille et des membres du personnel importants. Ces attentes peuvent survenir à des moments imprévus, et entraîner des complications dans le processus de cession. Et dans ce cas, les émotions reprennent automatiquement le dessus.

Le fait de parler avec votre famille et vos proches est essentiel, et constitue un composant indispensable du processus de cession. Vous devrez les impliquer dans votre réflexion et leur donner l'opportunité de parler avec vous en toute honnêteté. Ils peuvent également vous aider à explorer des aspects cruciaux à vos yeux, et vous apprendre comment vos plans les influencent.

Lors de ces discussions, il faut trouver une réponse à des questions telles que :

- Quel est le rôle de la famille dans l'entreprise ?
- Que veulent les différents membres de la famille ?
- Quel est le regard de votre conjoint éventuel sur la cession ?
- Quelle est votre position en tant qu'entrepreneur dans la famille ?
- Comment la propriété est-elle répartie dans la famille ?
- Y a-t-il des membres de la famille qui n'ont aucun rôle au quotidien dans l'entreprise, mais qui en sont copropriétaires ? Que veulent-ils en cas de cession, et quel est leur rôle en pareil cas ?
 - A quoi voulez-vous arriver, avec la cession, pour vous-même, votre famille et votre entreprise ?
 - La famille et/ou les actionnaires partagent-ils une même vision du rôle actuel et futur de la famille dans l'entreprise ?

Source : Bedrijfsoverdracht – Persoonlijk werkboek voor de familiale ondernemer, ING (2010)

Ces discussions ne sont pas toujours simples, mais un conseiller peut les faciliter. Il veillera à ce que chacun puisse exprimer sa vision personnelle au groupe. Il permettra aux émotions cachées de se faire jour, et travaillera avec le groupe au développement d'une vision soutenue par toutes les personnes concernées.



3.2 INFORMER : LES DIFFÉRENTS ASPECTS ET LES DIFFÉRENTS SCÉNARIOS DE CESSIION

Lorsque vous envisagez une cession, vous pouvez récolter des informations de plusieurs façons. Internet constitue une source inépuisable, mais la littérature et les sessions d'information régulièrement organisées apportent souvent de la valeur ajoutée. Divers scans vous donnent en outre une bonne image de la situation de votre entreprise dans le processus de cession.

Pensez également à vous entretenir avec des conseillers. Ils pourront vous aider à aborder le processus d'une manière efficace et structurée. Ils pourront également faciliter le processus de cession en le rendant négociable. Et ils présenteront des scénarios de cession en harmonie avec vos désirs et les intérêts des personnes concernées.

La différence entre la cession de direction et la cession de propriété

La cession d'une entreprise comporte deux processus différents mais étroitement liés : la succession à la direction et la cession de la propriété. Ces processus s'influencent mutuellement.

Il est parfaitement possible que vos enfants soient propriétaires de l'entreprise sans qu'ils en assurent la direction au quotidien. A l'inverse, votre désir le plus ardent peut être que vos enfants continuent à travailler dans l'entreprise, tout en sachant que votre entreprise a de meilleures chances de survie dans un grand groupe. A moins que vous ne vouliez que votre entreprise ne reste familiale, tout en réalisant que votre famille ne dispose pas des compétences pour la diriger. Dans ce cas, un dirigeant extérieur constitue un scénario possible. La succession à la direction ne doit pas obligatoirement coïncider avec la cession de la propriété. Des conditions connexes sont liées à chacune des possibilités. Réfléchissez à votre scénario favori, mais envisagez également les autres possibilités. Disposer d'un plan B est un atout précieux s'il s'avère que le scénario retenu menace de s'écrouler...

Les différents scénarios de cession possibles

Les scénarios les plus fréquents pour la cession d'une entreprise sont les suivants :

- Succession familiale
- Dirigeant extérieur à la famille
- Vente

Succession familiale

Dans un scénario de cession familiale, vous optez de céder la direction de votre entreprise à vos enfants, auxquels la propriété de l'entreprise reviendra également, à terme.

Dans les entreprises familiales, les enfants sont souvent des « princes » tenus par un lien du sang. Toutefois, les enfants doivent avoir la liberté d'opter pour l'entreprise ou non. Les successeurs familiaux potentiels doivent avoir le temps et l'espace pour apprendre à connaître l'entreprise familiale. Il faut leur faire confiance, leur permettre d'ouvrir leurs ailes afin qu'ils découvrent là où ils peuvent apporter une valeur ajoutée.

Une autre question importante est de savoir si vos enfants sont en mesure d'occuper un poste de direction dans l'entreprise. Parlez de vos attentes mutuelles avec vos enfants. Et n'oubliez pas d'évoquer les aptitudes.

L'encadrement des successeurs dans leur trajet est un avantage. Ils veulent apprendre à connaître l'entreprise, s'épanouir, réaliser des choses... Le tout, souvent en quelques années à peine. Un mentor interne ou un conseiller externe peut l'aider à élaborer un trajet de succession, et le coacher tout du long. Pour ce trajet, il est important que le successeur ait une image stratégique-financière globale claire de l'entreprise, et ne soit pas bloqué dans une fonction opérationnelle.

Si la propriété reste dans la famille, la question la plus importante à se poser est alors la suivante : « Tous les enfants doivent-ils devenir propriétaires, ou seul le futur directeur ? » Vous avez sans doute envie de traiter tous vos enfants de la même façon... Si vous considérez cette succession dans un cadre plus vaste que celui de la cession, beaucoup de choses sont possibles.



Dirigeant extérieur à la famille

Si vous reprenez ce scénario, un dirigeant extérieur à la famille sera responsable de la direction de l'entreprise, tandis que sa propriété reste aux mains de la famille. Dans ce scénario, le développement d'une confiance mutuelle et d'un grand respect entre la famille et le dirigeant revêt une importance cruciale.

Un dirigeant externe à la famille peut apporter de nouvelles perspectives, structures et connaissances à votre entreprise. Ce scénario peut y faire souffler un vent nouveau. Ce nouveau dirigeant peut poursuivre la professionnalisation de l'entreprise, avoir un impact positif sur ses résultats. Par contre, si la famille le considère comme un étranger, un intrus, ce processus sera ralenti. La famille devra inclure ce dirigeant extérieur, qui devra à son tour faire preuve de respect pour la famille dans l'entreprise.

Un dirigeant extérieur à la famille entreprend pour une famille à laquelle il n'appartient pas. Cela demande des traits de personnalité particuliers. Il est donc important d'aborder la recherche de ce dirigeant de manière professionnelle, et de ne pas fonctionner qu'au feeling, à la première impression. Il faut établir un profil clair, prendre le temps d'effectuer une procédure de sélection soignée et prévoir une longue période d'intégration. Le dirigeant extérieur à l'entreprise doit apprendre à connaître l'entreprise et la famille, et inversement. La confiance doit s'étoffer petit à petit, au fil de la création d'une relation.

Vente

Si vous vendez à une tierce partie, la propriété et la direction sont confiées à ce tiers au terme d'un délai convenu. Des accords peuvent vous permettre de rester un temps actif dans l'entreprise. Dans ce scénario, vous devez tenir compte que vous passez du poste de capitaine à celui de passager...

Il est donc primordial, dans le cadre d'une vente, de dresser la carte de ce que vous voulez en tant que vendeur. Voici quelques questions d'orientation qui peuvent vous aider :

- Quels doivent être les critères respectés par l'acheteur ?
- Pouvez-vous accepter que le nom de votre entreprise change ?
- Le maintien du personnel est-il important pour vous ?
- Souhaitez-vous rester impliqué dans l'entreprise, et combien de temps ?

C'est une erreur de croire, pour le vendeur, qu'il peut terminer sa carrière en se la coulant douce. Si vous voulez que votre vente soit une réussite, vous devez continuer à investir dans votre entreprise et prendre le temps de préparer la vente de votre entreprise. Pour titiller l'intérêt d'acheteurs potentiels, tout doit être en ordre dans votre entreprise. En outre, vous devez attester des forces et des perspectives de croissance de votre entreprise. Tout cela demande du temps.

Les chances de survie de l'entreprise dans les différents scénarios

Les chances de survie dans un scénario dépendent grandement du processus pour y parvenir. Chaque personne concernée doit avant toute chose réfléchir à son scénario favori, pour ensuite discuter des désirs et des intérêts de chacun en groupe. Dans ce cadre, il est crucial que chacun puisse s'exprimer et être entendu. Ce n'est que de la sorte que vous pourrez aboutir à un scénario de cession qui respecte les intérêts individuels de chacun, de la famille, et qui répond aux possibilités et aux besoins de l'entreprise.

Accorder peu de temps ou d'attention à ce processus ouvre la porte à de nombreux effets indésirables, comme la survenance de conflits familiaux ou l'éparpillement des actions, allant souvent de pair avec de graves conséquences négatives pour vous, votre bonheur et votre sérénité, l'harmonie familiale et la croissance de votre entreprise.

Quel que soit le scénario finalement retenu, il est important de vous poser les questions suivantes :

- L'entreprise fera-t-elle suffisamment de bénéfices pour rembourser l'emprunt souscrit par les nouveaux actionnaires pour l'acquisition des actions ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un espace financier suffisant pour faire de nouveaux investissements ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un espace financier suffisant pour rémunérer le ou les dirigeants et les administrateurs à la hauteur de leurs efforts et de leurs responsabilités ?
- Le changement de direction et de propriété entraîne-t-il des changements dans la structure des coûts ?
- L'entreprise est-elle suffisamment rentable pour supporter ces coûts ?



3.3 PRÉPARATION : ÉTABLISSEZ UN PLAN DE CESSION

Les deux étapes précédentes se concentraient principalement sur votre vision personnelle et celle de vos proches. Cette nouvelle étape accorde une importance centrale à votre entreprise. En d'autres termes, la focalisation glisse de l'entrepreneur à l'entreprise.

Faites un exercice stratégique

Une entreprise saine a une mission claire, une bonne connaissance de ses forces, de ses faiblesses, de ses opportunités, de ses menaces (SWOT), de ses ambitions de croissance et de ses plans à long terme. Bref, une entreprise doit disposer d'une stratégie claire. En général, tous ces plans et projets sont déjà dans un coin de la tête de l'entrepreneur, qui les réalise au feeling... donc en se basant très peu sur des chiffres et des critères. Dans le cas d'une cession, il faut présenter un plan stratégique clair et mûrement réfléchi. Les parties prenantes externes (banques, clients, etc.), mais aussi les partenaires et les successeurs vont exiger du ou des dirigeants de l'entreprise qu'ils couchent ces plans sur le papier.

Pourquoi un plan stratégique mûrement réfléchi pour votre entreprise est-il crucial dans le cadre de votre cession ?

- Les acheteurs doivent avoir une image claire de votre entreprise et de son potentiel de croissance.
- Les successeurs familiaux doivent avoir une vision partagée de l'avenir de l'entreprise. Des visions stratégiques divergentes parmi les (futurs) associés peuvent causer de gros tracasseries au niveau de la future politique de l'entreprise.
- Pour le financement de la cession, les banques demandent des plans chiffrés clairs de votre entreprise. Un bon business plan accroît votre crédibilité envers la banque qui doit se charger du financement du successeur ou du repreneur.

Un plan stratégique mûrement réfléchi donne une image claire de la situation actuelle de votre entreprise, de son potentiel de croissance, et des défis auxquels elle est confrontée. Il s'agit d'une composante essentielle, quel que soit le scénario de cession retenu. Dans le cadre d'une succession familiale, il est important que les successeurs partagent une même vision stratégique. Il est intéressant, à cet égard, que les successeurs potentiels et le cédant fassent un exercice stratégique ensemble. Le successeur prendra connaissance des chiffres financiers, apprendra à connaître l'entreprise et ses clients, et se fera une meilleure idée du secteur et de ses perspectives d'avenir. Le cédant se familiarisera pour sa part avec le ou les successeurs et pourra voir s'il existe une vision partagée par tous.



Dans le cas d'une vente, un plan stratégique clair vous permet de communiquer de manière univoque la situation actuelle et le potentiel de votre entreprise aux acheteurs potentiels. Cela expose clairement aux acheteurs pourquoi ils devraient choisir votre entreprise et non la concurrence. Vous n'êtes pas seul sur le marché, vous devez donc mettre en avant ce qui distingue votre entreprise. Dans cette optique, il est important d'analyser les aspects humains, fiscaux, juridiques et financiers de l'entreprise, afin de mettre au jour les facteurs de risque éventuels pouvant influencer la valeur de votre entreprise.

Si le scénario retenu est de recourir à un dirigeant extérieur à l'entreprise, il est crucial, là encore, d'avoir une stratégie partagée par la famille et ce nouveau dirigeant. La famille doit s'accorder sur le cours voulu pour l'entreprise, pour ensuite impliquer le dirigeant extérieur afin de développer cette voie ensemble. Les avantages sont doubles : la famille se sent soutenue dans ses décisions, tandis que le CEO extérieur a généralement un regard frais sur les choses, et apporte de nouvelles idées. A défaut de vision partagée, vous vous retrouverez vite dans une situation inconfortable, où le dirigeant extérieur devra défendre bec et ongle ses décisions stratégiques envers la famille, et inversement.

Plusieurs outils pratiques existent pour établir un plan stratégique mûrement réfléchi pour votre entreprise. Vous pouvez effectuer cet exercice stratégique vous-même, ou le confier aux successeurs, ou encore faire appel à un conseiller externe, qui vous donnera les outils pour l'exécuter parfaitement, vous permettra de comprendre les aspects que vous maîtrisez moins bien et servira de caisse de résonance pour vos plans. Une bonne compréhension de ces points vous arme pour anticiper les questions d'un acheteur, ou pour préparer votre successeur.

Faites une détermination indicative de la valeur de votre entreprise

Il n'existe pas de formule magique pour déterminer la valeur exacte d'une entreprise. Toutefois, plusieurs méthodes permettent d'y parvenir. Certaines reposent sur le bilan historique et les résultats. D'autres tentent de tenir également compte des bénéfices et des dépenses à venir.

D'une manière générale, c'est l'une des méthodes suivantes qui est retenue : la valeur de l'actif net comptable corrigé, la valeur du rendement sur la base des rendements historiques, la méthode du discounted cashflow basée sur les flux de caisse à venir, et la méthode multiple reposant sur des multiples de l'EBIT ou de l'EBITDA.

Une fois que vous avez récolté toutes les données nécessaires, faites réaliser une détermination de la valeur par un spécialiste : comptable, expert comptable, réviseur, etc.



Enfin, vous devez avoir conscience qu'il existe une différence entre le prix et la valeur. La valeur est le résultat d'un calcul. Le prix est quant à lui le résultat d'une négociation.

Faites un choix pour le scénario de cession

Vous avez maintenant ce que vous voulez, quelle est la vision de votre famille ou de vos proches, quelle est la situation de votre entreprise et ce dont elle a besoin. Vous pouvez maintenant examiner les scénarios de cession possibles qui en découlent. Il est vraiment important que le scénario de cession soit soutenu par chacune des personnes concernées, la famille et l'entreprise. Sur la base de toutes ces informations, vous avez tous les ingrédients pour concocter le scénario de cession le plus en phase avec vos désirs personnels, ceux de votre famille et de l'entreprise. Ne vous braquez toutefois pas sur un seul scénario : il est préférable de disposer d'un plan B. Le vent peut tourner après un certain temps, en fonction de préférences ou de circonstances qui ont évolué.

Maintenant que vous savez quel est le scénario retenu et soutenu par la famille, l'entreprise et vous-même, une prochaine étape concerne son élaboration technique. Un expert peut se charger des détails techniques de votre scénario, et veiller à une bonne cohésion des aspects fiscaux, juridiques, financiers, familiaux et humains du scénario retenu.

Etablissez un plan pour préparer l'entreprise à la cession

Afin de préparer votre entreprise à la cession, beaucoup de choses restent à faire. Les actions à entreprendre dépendent de la situation de départ et du scénario retenu. Examinez ce qui doit se passer sur le plan familial, humain, juridico-fiscal, stratégique et financier. Pour chacun de ces aspects, déterminez des objectifs à atteindre et les mesures à prendre pour y parvenir. Rédigez un plan des étapes à entreprendre, avec une ligne du temps.

Déterminez également un groupe-clé de personnes concernées qui encadreront ce processus et qui seront responsables de diverses actions. Optez également pour un canal de communication permettant une circulation fluide des informations, et un organe de concertation au sein duquel les progrès de la cession sont évoqués.

C'est également maintenant qu'il faut voir comment assurer une bonne gestion à la mesure de votre entreprise. Une bonne gestion de l'entreprise et de la famille permet l'unanimité, ce qui facilite la cession. Une bonne gestion de votre entreprise, c'est un conseil d'administration efficace, ou un comité consultatif qui se réunit régulièrement.

Pour ce qui est de la bonne gestion de la famille, un forum familial fait partie des possibilités, au même titre que la rédaction d'une charte familiale, si la génération suivante doit encore accéder à l'entreprise.

3.4 RÉALISATION : MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE CESSION

Une fois le plan de cession établi et une bonne plateforme de concertation créée pour continuer à façonner votre plan avec les autres personnes concernées, vous pouvez vous dire que les décisions les plus délicates ont été prises. En fonction du scénario retenu – succession familiale, vente ou désignation d'un directeur externe – la voie que vous suivrez maintenant sera à chaque fois différente. Vous en trouverez un compte rendu dans le schéma ci-dessous.

VENTE	SUCCESSION FAMILIALE OU DIRECTEUR EXTERNE
Définissez le prix	Contrôlez la vision partagée par les propriétaires
Rédigez une liste de désirs quant à ce que vous trouvez important	Prévoyez une plateforme de communication
Rédigez un mémorandum d'information	Impliquez les externes (comité consultatif ou conseil d'administration)
Répertoriez les candidats	Voyez si une charte familiale peut apporter une plus-value à votre entreprise
Fournissez des informations détaillées après la déclaration de confidentialité	Choisissez le ou les successeurs ou le directeur externe
Rédigez une déclaration d'intention	Coachez le successeur ou le directeur pour favoriser son intégration
Négociez	Redéfinissez les rôles et établissez une ligne du temps
Rédigez un contrat	Planifiez le transfert de propriété dans la famille



La mise en œuvre des mesures du plan de cession a une influence sur la valeur de l'entreprise. Laissez donc un expert neutre déterminer la valeur de l'entreprise quand elle est prête à être vendue ou à accueillir un successeur. En guise de dernier contrôle, posez-vous les questions qu'un acheteur devrait se poser. Vous pouvez également faire appel à un expert indépendant et lui demander d'effectuer un « vendor due diligence ». Son rapport constituera un document intéressant pour le repreneur ou le successeur.

Communiquez sur votre cession

Nous ne le soulignerons jamais assez : pour une cession réussie et pour assurer la continuité de votre entreprise, une bonne communication sur cette phase importante dans la vie de votre entreprise est primordiale. Pendant la mise en œuvre du plan de succession également, veillez à une communication suffisante avec vos successeurs, vos proches, et les personnes concernées par le processus de cession.

Dès que la cession est terminée, une communication claire et transparente envers vos collaborateurs, clients et fournisseurs est tout aussi cruciale. Donnez-leur le temps d'intégrer la cession. Cela fait quelques années que vous y travaillez, vous avez assisté au développement de tous les changements. Vos collaborateurs, fournisseurs et clients, par contre, ont besoin de temps pour accueillir cette information et lui donner une place. Communiquez clairement avec toutes les personnes concernées, et permettez-leur par la suite de vous poser d'éventuelles questions.

Quelques conseils pour la communication de votre cession :

- Adaptez votre communication au groupe-cible.
- Informez vos collaborateurs en premier.
- Communiquez à chaque groupe-cible ce que cela va signifier pour eux, plutôt que de leur dire ce que cela signifie pour vous.
- Soyez clair, concret et univoque sur les changements qui vont survenir.
- Soulignez également ce qui ne change pas, et quelles sont les opportunités de la cession pour chaque groupe-cible.
- Veillez à ce que toutes les personnes concernées reçoivent un message cohérent et consistant.

La communication relative à votre cession n'est pas un événement unique, mais un processus continu. Vous devez y accorder une attention particulière, surtout pendant les périodes cruciales suivantes :

- Le moment de la décision d'une succession ou d'une reprise
- La période entre la décision et l'entrée en vigueur
- Le moment de l'entrée en vigueur
- Les 100 premiers jours qui suivent la cession.

3.5 APRÈS LA CESSION

Votre départ

Lâcher son entreprise est un processus émotionnel. Toute personne ayant lancé ou repris une entreprise y sera confrontée un jour. Ce processus est très personnel, et dépend de la mesure dans laquelle vous êtes soudé à votre entreprise. Chacun doit chercher ce dont il a besoin pour pouvoir lâcher prise et commencer une nouvelle histoire. Ce processus est une question de prise de conscience, de temps, de place et de reconnaissance.





Pour permettre de nouvelles choses, il faut d'abord savoir lâcher les anciennes

La première étape de ce processus est la prise de conscience. En tant qu'entrepreneur, vous devez savoir que si vous voulez voir votre entreprise prospérer, vous devrez faire un pas de côté pour permettre le développement de quelque chose de nouveau. De nombreux entrepreneurs ont beaucoup de mal avec cela, car leur entreprise est en quelque sorte leur enfant. Toutefois, à un certain âge, votre relation avec votre entreprise devra évoluer d'une relation parent – enfant à une relation parent – petit-enfant. Cela signifie que votre entreprise sera encore très chère à votre cœur, mais que vous ne serez plus en charge de son quotidien. A cet égard, il est important de comprendre que vous et votre entreprise êtes deux êtres vivants distincts. Vous devez en prendre conscience et réaliser que sans votre entreprise, vous êtes toujours quelqu'un.

La deuxième étape implique de prévoir du temps et de la place. Vous avez travaillé pour votre entreprise pendant de nombreuses années. Vous alliez vous coucher avec, elle vous empêchait parfois de dormir, et vous vous leviez avec. Vous vous êtes dévoué corps et âme pour votre entreprise. Comment tout lâcher ? En vous donnant du temps et de la place, et en réfléchissant à la question : de quoi ai-je besoin pour lâcher l'œuvre de ma vie ?

La troisième étape est celle de la reconnaissance mutuelle. Une reconnaissance mutuelle entre le cédant et le successeur, les collaborateurs et la famille, et inversement. Une gratitude mutuelle pour le travail réalisé pendant toutes ces années, pour le potentiel de chacun qui a rendu tout cela possible. De la reconnaissance pour tout ce qui a été accompli par les personnes concernées, et savoir envisager l'avenir avec confiance, même s'il sera différent. Tout ne se passera peut-être pas comme vous l'avez toujours fait. Mais il s'agit du début d'une nouvelle histoire pour votre entreprise, avec des choses qui seront différentes, parfois meilleures, parfois moins bonnes.

Si vous prenez le temps d'accorder une attention suffisante à ces trois étapes et si vous avez le courage de mener ce processus personnel à bien, vous pourrez commencer à écrire votre nouvelle histoire dans la sérénité et avec enthousiasme. 

Nouveaux rôles

Après une cession réussie, il est temps de commencer une nouvelle histoire. Une nouvelle histoire avec de nouveaux rôles clairement définis pendant le processus de cession. Il est à cet égard important que toutes les personnes concernées s'en tiennent aux rôles convenus. Si vous avez pris le temps et l'espace nécessaires pour lâcher votre ancien rôle, vous vous sentirez bien dans ce nouveau rôle, que vous endosserez avec enthousiasme. Par contre, s'il subsiste des émotions tues quant à l'abandon de votre ancien rôle, vous aurez beaucoup de mal à accepter ce nouveau rôle et surtout à vous y tenir.

Après la cession, vous pouvez rester impliqué dans l'entreprise de plusieurs façons :

- Comme conseiller ou administrateur
- Comme coactionnaire ou fournisseur de crédits
- Dans une fonction PR ou pour faciliter les contacts
- Dans une fonction de développement de nouveaux produits ou d'exploration de nouveaux marchés.

Vous devez juste veiller à vous limiter à ce rôle, sans regarder en permanence au-dessus de l'épaule de votre successeur.

Cela vaut d'ailleurs pour toutes les personnes concernées. Les propriétaires qui ne sont actifs dans l'entreprise n'ont pas à se mêler de sa gestion quotidienne. Leur implication se situe au niveau de l'assemblée générale des actionnaires, le cas échéant du conseil d'administration s'ils sont administrateur. En cas de confusion des rôles, l'entreprise peut devenir difficile à diriger.

Donnez un nouveau sens à votre vie

Après la cession, une nouvelle période commence pour vous. Vous avez enfin du temps pour vous. Vous attendez peut-être ce moment depuis longtemps, et vous pourrez enfin faire tout ce que vous avez toujours voulu faire. Mais peut-être avez-vous essayé de reporter ce jour autant que possible...



Si votre travail était votre passion, attention à ne pas flancher. Vous pouvez proposer vos connaissances et votre expérience à d'autres entrepreneurs. Ou être actif dans la vie associative. Ouvrez-vous à ce nouveau chapitre de votre vie, et de nouveaux défis se présenteront à vous. Ces défis vous apporteront de l'énergie, et vous donneront envie de vous lever le matin. Tout cela vous permettra de quitter votre entreprise le cœur léger et le sourire aux lèvres.

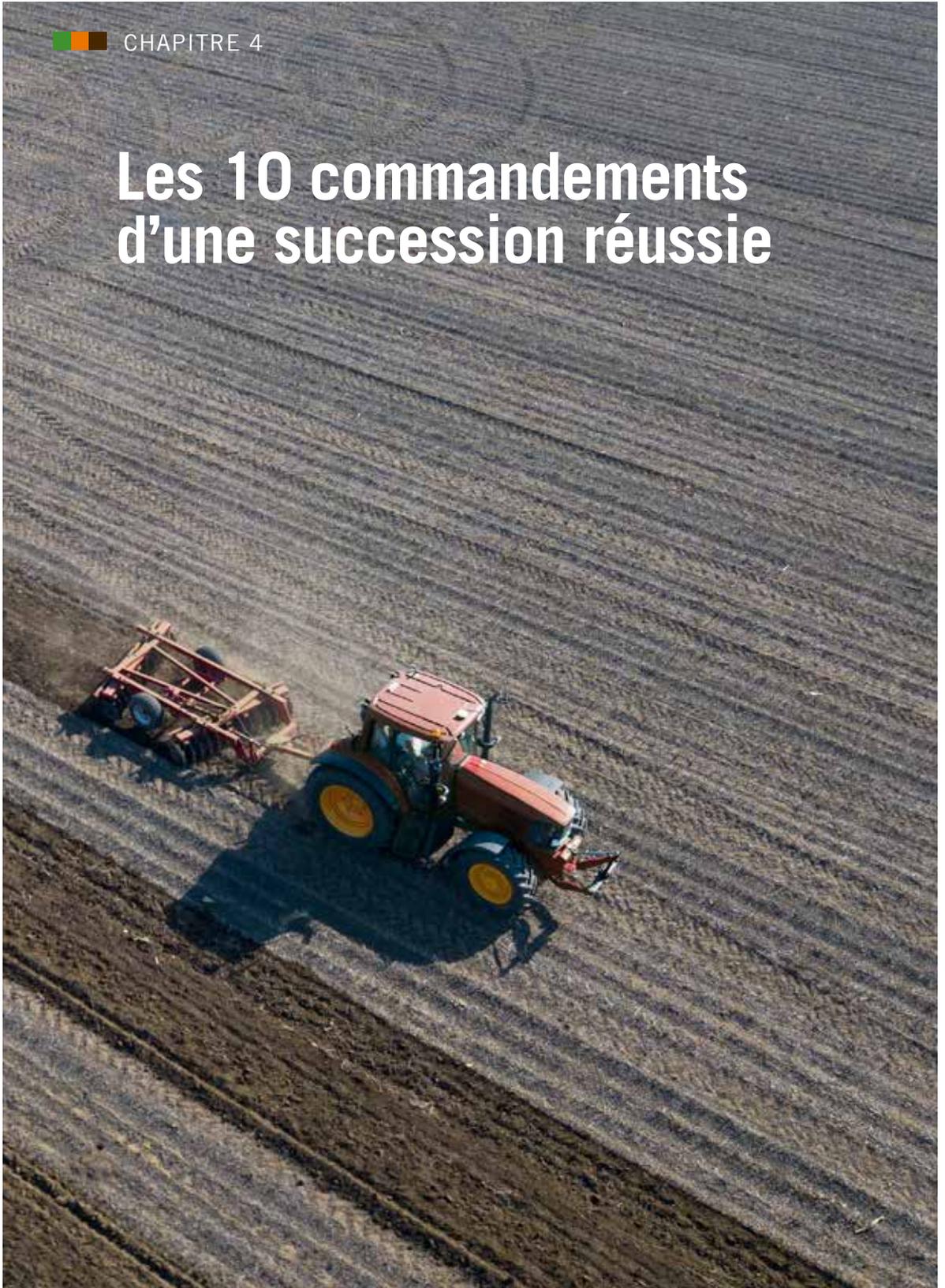
La liste ci-dessous vous présente un compte-rendu de choses intéressantes à faire après la cession de votre entreprise :

- Lancer une autre entreprise
- Devenir un « ange investisseur » et soutenir d'autres entrepreneurs
- Passer plus de temps avec vos petits-enfants
- Explorer le monde
- Rédiger vos mémoires, pour vous ou pour les publier
- Mettre votre expérience à profit dans des associations sans but lucratif
- Enseigner à des jeunes qui peuvent apprendre de vos expériences
- Devenir conseiller en entreprise
- Vous engager dans la philanthropie ou créer une fondation familiale.

Outre ces nouveaux défis, vous profiterez également de plus de flexibilité, de moins de pression et de moins de responsabilités. Tout cela vous aidera à lâcher votre entreprise. Pensez donc à temps à ce que vous allez faire après la cession. Il y a tant de choses à découvrir dans ce vaste monde, au-delà de votre entreprise... 



Les 10 commandements d'une succession réussie





Pour terminer, voici un récapitulatif des 10 commandements à respecter tout au long du plan en cinq étapes pour la cession de votre entreprise.

1. Définissez un trajet de succession à temps

La succession est un processus composé d'une phase de préparation, de succession et de post-succession. L'ensemble de ce trajet dure de cinq à dix ans.

2. Travaillez avec un plan par étapes mûrement réfléchi

Cela permettra d'élaborer une ligne temporelle, et de planifier les différentes étapes. Les deux générations conviennent du moment pour le transfert des responsabilités, afin que cela se passe bien. La nouvelle génération a de la sorte le temps de se préparer et de se former.

La génération précédente peut transmettre les tâches petit à petit. Cela assure une certaine stabilité pour l'entreprise et les membres de la famille.

3. Etablissez un plan stratégique pour l'entreprise

Sur la base d'une analyse du marché, des clients, des fournisseurs, des autorités, du personnel et des autres parties prenantes, il est possible de détecter les forces et les faiblesses, mais aussi les risques et les opportunités pour l'avenir de votre entreprise, qui forte de ces connaissances, pourra croître et s'épanouir.

4. Accordez suffisamment d'attention aux aspects financiers et juridico-fiscaux

Il est crucial de procéder à la cession avec les bonnes structures et un bon financement, qui doivent permettre la force de frappe financière et le développement de l'entreprise.

5. Impliquez vos enfants très jeunes dans le fonctionnement de votre entreprise

La prochaine génération est le gage de la continuité de la famille et des valeurs familiales.

6. Prévoyez des structures de gouvernance adaptées

Un conseil d'administration efficace, un éventuel comité consultatif avec une ou plusieurs personnes extérieures, qui se réunissent régulièrement avec un ordre du jour clair, et dont les membres consacrent suffisamment de temps à la préparation des réunions.

7. Pensez aux formations et à la gestion des compétences

Développez le talent d'entrepreneur de vos successeurs potentiels et veillez à une gestion de l'équipe au sein de l'entreprise familiale.

8. Veillez à des conseils professionnels et un bon encadrement externe du processus de succession

Vous trouverez des spécialistes avec l'aide de votre comptable, réviseur, avocat ou notaire. Ces spécialistes sauront encadrer tout le processus de manière professionnelle.

9. Liez votre cession de la direction à un règlement correct pour la propriété

La cession de la propriété peut elle aussi être source de conflits. Dans le cas d'un transfert de propriété, il faut trouver un équilibre entre un traitement équitable des enfants, une répartition adéquate du pouvoir et de la direction.

10. Veillez à une bonne communication et de bons accords

Ici encore, il vaut mieux prévenir que guérir.

AUTEURS

Prof. dr. Eddy Laveren, directeur académique du Competence Center Familiebedrijven

Prof. dr. Vincent Molly, directeur académique du Competence Center Familiebedrijven

Jos Thys, conseiller en entreprises familiales

Kirsten Coeck, conseillère en entreprises familiales







10

PORTRAITS D'ENTREPRENEURS

Vous trouverez dans cette rubrique dix exemples concrets desquels vous pouvez vous inspirer.





Broekx BVBA de Bree

**Les trois enfants reprennent
l'entreprise en plusieurs étapes**



L'entreprise de travaux agricoles Broekx BVBA, à Bree, existe dans sa forme actuelle depuis 2010. Elle découle de l'entreprise fondée par Corry Broekx, le père des gérants actuels, en 1970. Corry Broekx est issu d'une famille d'agriculteurs et a travaillé comme aidant indépendant dans la ferme de son père, mais il a rapidement compris que sa passion, c'étaient les travaux agricoles et les machines. « J'ai remarqué que j'aimais vraiment travailler avec les machines. J'ai acheté un Ferguson 35X et j'ai commencé à faire de petits travaux chez des fermiers de la région. »

Il a acheté un vaste terrain dans la Dingenstraat, à Bree, et y a construit un entrepôt de 18 mètres sur 36, pour y abriter ses machines. « Cet entrepôt me paraissait énorme, j'avais l'impression qu'il me serait impossible de le remplir. » La demande des fermiers s'est rapidement étoffée, au même titre que son parc de machines. Corry Broekx explique qu'à l'époque, il était plus facile d'acheter des machines qu'aujourd'hui : « L'amortissement d'une machine agricole se faisait en deux ans. Il était de ce fait plus facile d'investir dans des machines qu'à l'heure actuelle. » Il a acheté du matériel : un épandeur de fumier, un tonneau à lisier et une presse. En quelques décennies, l'entreprise a connu une forte croissance. L'entrepôt où tout a commencé, qui paraissait trop grand, est aujourd'hui voisin de deux entrepôts bien plus grands pour stocker le matériel. L'entreprise n'a pas connu qu'une croissance en matériel. En effet, en 1984, Corry Broekx reprend une entreprise de travaux agricoles assez grande de Peer, et double ainsi son chiffre d'affaires.

Travaillant à l'origine comme indépendant, l'entreprise a été transformée en société anonyme avec deux des trois enfants qui y étaient actifs en 1997. Geert Broekx explique qu'en fait il était évident pour lui et son frère Steven de travailler dans l'entreprise de leur père. « Mon frère et moi, ainsi que ma sœur Katleen, nous étions tous les trois intéressés par le travail de papa, depuis notre plus jeune âge. Nous aimions l'aider, et nous avons passé notre enfance dans l'entreprise. »

Plus tard, en 2010, l'entreprise devient la SPRL que nous connaissons aujourd'hui, et Katleen les y a rejoint. Depuis 2010, l'entreprise a donc été entièrement cédée aux trois enfants : Katleen, Geert et Steven. Le processus de cession s'est produit par phases. Il a fallu environ treize ans pour que l'entreprise soit entièrement aux mains des enfants.



Corry Broekx: « Le fait de procéder par étapes était un choix. » Selon Corry, la décision a été très simple: « Les trois enfants souhaitaient travailler dans l'entreprise. Cela me convenait parfaitement, et j'ai recherché avec eux la meilleure façon de réaliser la cession. »

Pour l'encadrement et les conseils, la famille a fait appel à un comptable et un réviseur d'entreprise. La cession a entraîné de nombreux frais, comme l'explique Geert Broekx: « Bien se faire conseiller, ce n'est pas gratuit. En outre, deux sociétés ont été créées: une société pour tous les bâtiments, et une autre pour les machines. » La valeur du matériel et des bâtiments a été estimée lors de la cession de l'entreprise. Un bureau spécialisé a réalisé une estimation réaliste de la valeur du matériel.

Tout le processus s'est déroulé sans problèmes. Geert Broekx: « Nous soutenions tous la décision de poursuivre l'activité, et nous étions tous d'accord dans la famille sur la façon de le faire. » Et aujourd'hui, la collaboration entre les trois gérants se déroule parfaitement. Corry Broekx ajoute que ses trois enfants se complètent à merveille dans l'entreprise: « Ils ont chacun des fonctions et des responsabilités différentes, et cela aide à maintenir de bons rapports. Ils sont des maillons essentiels dans l'entreprise, et contribuent tous à sa réussite. »

Le père des gérants actuels est très satisfait de la reprise de son entreprise par ses enfants. En outre, le processus a été très fluide. Le personnel n'a pas été vraiment surpris lors du passage de l'activité d'indépendant à la société anonyme, avec l'arrivée de deux des enfants dans l'entreprise. Corry: « Mes deux fils étaient déjà connus du personnel. Cela aurait sans doute été plus compliqué si les nouveaux gérants ne connaissaient

CORRY BROEKX

« Mes deux fils étaient déjà connus du personnel. Cela aurait sans doute été plus compliqué si les nouveaux gérants ne connaissaient pas aussi bien l'entreprise et le personnel. Dans le cas présent, ce n'était pas un problème. »

pas aussi bien l'entreprise et le personnel. Dans le cas présent, ce n'était pas un problème. » Il n'aurait donc pas souhaité que ses enfants fassent autre chose. La situation pour les entrepreneurs de travaux agricoles est certes plus complexe qu'avant, il en a bien conscience: « La réglementation est plus abondante, les marges sont moins importantes. Il faut faire plus de chiffre pour moins de bénéfices. Au fil des ans, les marges se sont réduites. »

Les machines se rentabilisent beaucoup plus lentement que lorsque Corry a lancé son entreprise. Pour lancer une entreprise de travaux agricoles aujourd'hui, c'est nettement plus difficile qu'avant. Et les clients sont devenus plus exigeants également: ils veu-



lent être aidés instantanément. Le marché, dans l'agriculture, n'est plus du tout celui d'avant, selon Corry: « Il n'y a plus de nouveaux agriculteurs, et les entreprises existantes s'arrêtent ou sont reprises par d'autres entreprises. Tout est donc question de garder ses clients, plutôt que d'en trouver de nouveaux. »

Broekx BVBA a tout pour réagir rapidement. Corry Broekx n'a aucune crainte pour l'avenir de l'entreprise: « Nous fournissons un travail de qualité, et sommes réputés pour cela, et de ce fait les possibilités ne manquent pas. » Geert Broekx est confiant: « Quand on travaille correctement, on trouve toujours des clients, et il y a toujours du travail. En outre, nous répondons aux nouvelles demandes et anticipons les nouvelles tendances de manière flexible, et suivons de très près les nouvelles possibilités dans notre région. » L'entreprise a par exemple développé un système pour épandre du lisier dans les cultures fruitières. La grande offre de machines mises à disposition par Broekx BVBA constitue une véritable valeur ajoutée pour les agriculteurs de la région.

En outre, tout n'est pas plus difficile qu'avant. Certaines choses facilitent le travail, comme les systèmes GPS qui permettent une plus grande précision et la technologie moderne qui garantit un bon déroulement de certaines tâches. Geert Broekx: « Une grande différence par rapport à avant c'est, par exemple, la façon dont nous épandons le lisier au champ. La machine sait exactement où il y a déjà du produit et ne repassera pas deux fois au même endroit. De la sorte, le champ bénéficie d'un épandage uniforme, indépendamment de la façon dont on se déplace sur le terrain. Sans la technologie GPS, cela ne serait pas possible. » L'automatisation de l'administration est une autre différence. Geert Broekx a mis en œuvre, avec son frère et sa sœur, un système pour le calcul exact du prix de revient. « Cela présente l'avantage de connaître exactement la consommation d'une machine, et ce qu'elle coûte. Pour le calcul du prix de revient, c'est un avantage considérable. » Ces données sont encore saisies manuellement, mais à court terme, cela se fera automatiquement, ce qui allègera encore la tâche administrative. 

Plus d'info:
www.broekxbvba.be

Gijssels BVBA

Les quatre enfants reprennent l'entreprise





Gijssels BVBA a été fondée par Theo Gijssels, le père des actuels gérants Marcella, Emiel, Carla et Frits Gijssels. Les parents de Theo Gijssels avaient une entreprise de traitement du lisier, mais il n'a pas voulu poursuivre dans cette direction. « J'étais plus intéressé par les machines et la technique. C'est ainsi que j'ai commencé avec les moissonneuses-batteuses. » En 1991, il a commencé à étendre ses activités, parce que ses enfants souhaitaient l'aider dans l'entreprise. C'est alors qu'il a commencé à développer les activités relatives au lisier. L'entreprise est restée unipersonnelle jusqu'en 1996, année où elle est devenue une SPRL.

Tout le processus de cession a duré environ huit ans. Carla Gijssels explique que la cession n'a pas changé grand-chose. « Le processus était en cours depuis quelques années, et cette cession n'a pas vraiment changé la manière dont nous travaillons. Des activités viennent s'ajouter ou sont supprimées, mais ça c'est une question de rentabilité. Il faut veiller à bien garder le contrôle de toutes les activités, et faire des choix quant à ce que l'on fait et ce que l'on ne fait pas. Aux alentours de 2010, nous avons décidé de développer nos activités d'élevage bovin et de laisser tomber le battage et l'ensilage du maïs. » Rien n'a donc changé de manière drastique avec la reprise : le choix et la détermination des activités sur lesquelles se concentre l'entreprise n'a pas changé. La reprise s'est d'ailleurs déroulée de manière progressive. Carla Gijssels : « La reprise ne s'est pas faite du jour au lendemain, mais au fil des ans, avec des adaptations. » Ils restent à l'écoute du marché et c'est la raison pour laquelle certaines activités, comme les travaux de pulvérisation, ont été développées. Carla Gijssels : « Il y a plus de demande, donc nous nous y consacrons davantage. »

Le père des actuels gérants a bien compris qu'il était nécessaire de réfléchir à la cession. Theo Gijssels : « J'ai pu constater à plusieurs reprises que si vous voulez rester trop longtemps aux commandes, l'entreprise peut périlcliter. Et la demande de reprise émanait également des enfants. Je m'y étais résigné, parce que je préférerais régler ces choses-là et qu'il était temps de chercher gentiment plutôt que d'attendre et d'y être contraint. »

En 2011, la demande de succession est devenue concrète, et l'entreprise a été cédée aux enfants en trois ans. Les quatre enfants ont toujours voulu y travailler. Theo Gijssels : « Ils voulaient s'y mettre à quatre. Avec l'intérêt des enfants, il est certain que j'ai davantage développé mon entreprise. » L'intérêt de ses enfants faisait une différence dans la gestion de son entreprise.



Si les enfants n'avaient pas repris l'entreprise, le père Gijssels pense que les choses n'auraient guère été faciles. Theo Gijssels s'estime heureux d'avoir des enfants qui reprennent le flambeau : « Le capital, en termes de machines dans l'entreprise, est considérable, et un repreneur externe aurait dû fortement investir. Et s'il dispose du capital, ce repreneur doit en outre apprendre à connaître toute l'entreprise. De ce fait, trouver un repreneur externe est vraiment très complexe. »

Maintenant que les enfants ont repris l'entreprise, ils en assurent la croissance, avec parfois des orientations différentes : les travaux de pulvérisation se sont développés, tandis que le battage et l'ensilage du maïs ont été abandonnés. Pour Theo Gijssels, cet abandon fut un choc, car cette activité constituait une part importante de son travail : « J'ai compris la décision et je n'interviens pas dans les décisions de mes enfants, mais sur le plan émotionnel, cela a été douloureux. J'ai développé cette activité moi-même, et j'ai eu du mal de la voir s'arrêter. »

Carla Gijssels le comprend parfaitement, mais c'était nécessaire : « Cet arrêt s'imposait, pour des raisons de rentabilité. Cette décision n'avait rien à voir avec la reprise à proprement parler. »

Lorsque quatre frères et sœurs reprennent une entreprise, il n'est pas toujours aisé de s'entendre. Et pourtant, tout se passe bien chez Gijssels BVBA. Theo Gijssels : « Nous

sommes une famille très soudée, et les tâches sont bien réparties entre les quatre enfants. Carla se charge de tout ce qui est financier et commercial, Marcella s'occupe du planning, Emiel et Frits se chargent de l'entretien et des travaux agricoles. Heureusement, ils connaissent tous les quatre l'entreprise et peuvent se rem-

THEO GIJSSELS

« Certains ont juste dû s'habituer à recevoir des ordres de personnes beaucoup plus jeunes qu'eux... »

placer si nécessaire. » C'est un avantage lorsque plusieurs enfants reprennent une entreprise. Theo Gijssels n'est plus activement impliqué dans l'entreprise de travaux agricoles. Il donne encore des conseils, mais uniquement si on lui demande. Et il n'intervient pas dans les choix de ses enfants.

Le processus de cession n'était pas émotionnel pour lui, parce qu'il savait qu'il était préférable de s'y prendre à temps et que les choses ont été très progressives. Seul l'arrêt des activités liées au maïs a été pénible, mais c'est tout. Au début, le personnel a éprouvé quelques difficultés à écouter la jeune génération, mais c'est passé très vite, et sans véritables problèmes. Theo Gijssels : « Certains ont juste dû s'habituer à recevoir des ordres de personnes beaucoup plus jeunes qu'eux... »



La détermination de la valeur n'a pas vraiment fait l'objet d'une discussion lors de la cession. Carla Gijssels: « Comme les quatre enfants voulaient poursuivre l'entreprise il n'y avait pas de problème ni de discussion dans la famille. » Le réviseur d'entreprise a effectué une détermination de la valeur et le comptable nous a informés des options et des conséquences. Ils se sont également informés auprès d'autres personnes et ont recherché des informations dans la littérature spécialisée dans la cession d'entreprises. Lors de la cession, ils n'ont constaté aucun piège particulier.

Carla Gijssels: « C'est parce que nous connaissions très bien l'entreprise, nous nous sommes bien informés au préalable et nous avons procédé de manière très progressive. » Ce dernier point est, selon eux, un facteur crucial à la réussite d'une reprise. « Si vous attendez trop longtemps et que la reprise doit se faire rapidement, vous prenez de gros risques. Il n'est alors pas toujours possible de prendre le temps de réfléchir et de céder les choses petit à petit. On est alors dans la contrainte. »

La collaboration entre les quatre enfants se déroule à merveille. Carla Gijssels: « Tout est décidé en commun, et chacun a suffisamment droit à la parole. C'est important pour tenir bon. » Le lien entre les enfants est très dense. Ils habitent les uns près des autres, dans la même rue, près de l'entreprise de travaux agricoles.

Theo Gijssels pense toutefois que ses enfants auront plus de difficultés que lui: « La reconnaissance pour le travail accompli n'est pas suffisante. Et le secteur est difficile, car les fermiers sont souvent âgés, et beaucoup veulent arrêter. » Selon lui, tout est question de savoir si la demande sera encore suffisante. Carla Gijssels: « Nous devons effectivement nous diversifier. Si nous nous limitions aux travaux agricoles, ce ne serait pas facile dans notre situation. La concurrence est rude dans la région, les parcelles sont assez petites et donc, le rendement des machines agricoles est moins élevé dans la région. » C'est la raison pour laquelle fournir de la qualité et de bons conseils est primordial, et leurs clients apprécient. 

Plus d'information:
www.gijssels.be



Entreprise de travaux agricoles Vincent à Nazareth

La troisième génération prend le flambeau



A Nazareth, l'entreprise de travaux agricoles Vincent – Heyerick est spécialisée dans les travaux agricoles de nature variée. Cette entreprise a été fondée en 1954 par Roger, le père de Fernand Vincent. Il a commencé avec une meunerie mobile, pour mouler le grain chez les fermiers. Fernand Vincent : « En hiver, il se rendait avec son camion-meunerie de ferme en ferme pour mouler le grain. Toutes les quatre semaines, il venait chez les fermiers de la région. Ils descendaient le grain du grenier et mon père le moulait pour eux. » Comme cette activité était très saisonnière, il en ajouta d'autres, comme le fauchage et le pressage de préfané et le transport de pommes de terre. De la sorte, les activités et le parc de machines se sont étoffés progressivement.

En 1989, Arlette Heyerick et Fernand Vincent ont repris l'entreprise. La sœur de Fernand n'était pas intéressée par l'entreprise et a choisi une autre orientation. Le parc de machines était déjà assez étoffé. Fernand Vincent : « Mon père avait deux hacheuses, une moissonneuse-batteuse, des autochargeuses et une dizaine de tracteurs. L'entreprise était déjà très complète, avec de nombreuses activités. » Après la reprise, l'entreprise est restée unipersonnelle, employant quatre personnes. Arlette Heyerick se souvient qu'il fallait connaître les machines, mais aussi les surnoms des fermiers et des champs : « Souvent, il n'y avait pas d'adresse exacte. Il fallait par exemple aller tondre la cour devant le gros tilleul... ».

Au fil des ans, certaines choses ont changé : Fernand a arrêté les pommes de terre pour se consacrer à la place au maïs. Arlette et Fernand aimaient assurer un service personnalisé pour leurs clients, et se rendre eux-mêmes chez les fermiers. C'est ainsi qu'une relation de confiance s'est tissée avec leurs clients. Grâce à cette touche personnelle et à l'excellence du service, l'entreprise a pu se développer. En 2001, Koen, leur fils, a commencé comme aidant indépendant dans l'entreprise. Cela faisait longtemps qu'il était passionné par les machines et le travail dans une entreprise de services agricoles. En 2010, il a créé sa propre SPRL, qui se chargeait principalement de travaux de terrassement et de travaux agricoles en sous-traitance, pris en charge par ses parents. Cela a



bien fonctionné jusque fin 2015, lorsque l'un des travailleurs de l'entreprise des parents a quitté l'entreprise et qu'un autre a pris sa retraite.

De ce fait, le transfert de l'entreprise a été précipité. Koen Vincent et son épouse ont décidé de reprendre les activités de l'entreprise unipersonnelle. La belle-fille, Stephanie Van Autreve, travaille dans une PME de Flandre occidentale: « Nous n'avions pas prévu de prendre cette décision à ce moment-là, et franchement, c'était un peu trop tôt pour nous. Mais mon beau-père voulait arrêter et ce choix s'imposait. » L'entreprise unipersonnelle de 1989 continuera d'exister jusqu'à ce qu'Arlette décide d'arrêter de travailler, et l'entreprise sera petit à petit intégrée à la SPRL.

Stephanie Van Autreve et Koen Vincent ont estimé important d'avoir de bons conseils pour la cession de l'entreprise: « Pour nous, il est impossible d'éplucher toutes

ARLETTE HEYERICK

« **C'est un métier rude, avec de nombreux pics d'intensité et de longues journées. Il faut travailler dans l'entreprise tous les jours, week-ends compris. »**

les règles fiscales et juridiques relatives à une cession. Pour le choix du statut le plus adéquat, nous avons recherché l'aide d'un fiscaliste/comptable. Il nous a conseillé de conserver l'entreprise unipersonnelle tant que nos parents continuaient à travailler. » Tous les membres du personnel sont employés par la SPRL. Les nouvelles machines sont au nom de la SPRL, afin que l'entreprise passe de plus en plus aux mains du fils. Lors de la cession, l'approbation de la belle-fille était également

importante. Arlette Heyerick: « C'est un métier rude, avec de nombreux pics d'intensité et de longues journées. Il faut travailler dans l'entreprise tous les jours, week-ends compris. Pour que cela marche, il faut que le couple soutienne la décision à deux. »

Fernand Vincent et Arlette Heyerick ont bien compris que cela deviendra plus difficile pour leur fils: « La situation des entrepreneurs de travaux agricoles a changé, car les marges sont moindres et les machines sont plus chères. Et il faut ajouter à cela de nombreuses obligations administratives et légales supplémentaires. » Il est donc plus difficile pour des jeunes de reprendre une entreprise. Arlette Heyerick et Fernand Vincent sont de ce fait très heureux de ne pas avoir dû rechercher de repreneur externe, avec leur fils qui a repris le flambeau. Arlette Heyerick précise qu'elle et son mari n'ont jamais contraint leur fils à reprendre l'entreprise, laissant le libre choix à Koen et son épouse. Koen Vincent connaissait bien l'entreprise, et sa propre société s'harmonisait bien avec celle de ses parents. Il a malgré tout dû, avec son épouse, faire le choix de reprendre à terme toutes les activités plus vite que prévu.



Selon Fernand Vincent et Arlette Heyerick, les choses ont changé avec l'apport de leur fils : « La diversification avec les travaux de terrassement est une bonne chose pour compenser les périodes creuses. En hiver, ils ont par exemple de quoi faire, avec les fossés à déblayer. Ils sont en permanence à l'affût de nouvelles activités potentiellement intéressantes. » Une autre différence, c'est que Koen sème le maïs aidé d'un GPS, et que son épouse veut poursuivre l'automatisation. Bientôt, ils utiliseront un nouveau logiciel permettant une administration plus simple et plus efficace.

Dans la pratique, la collaboration entre les parents et le fils se déroule à merveille. Arlette Heyerick se charge toujours, comme à son habitude, du téléphone et du planning des travaux. Fernand Vincent aide encore son fils au quotidien pour certains travaux agricoles. La SPRL emploie désormais du personnel et loue régulièrement des machines de l'entreprise unipersonnelle des parents. L'option d'achat de certaines machines en leasing est reprise directement par la SPRL. De la sorte, la SPRL du fils reprend petit à petit le matériel des parents. La transition de l'entreprise unipersonnelle vers la SPRL se fait en fait machine par machine. De ce fait, il n'y a pas encore eu d'estimation de la valeur de reprise des terres, des bâtiments et des machines. La reprise de toute l'entreprise unipersonnelle n'est d'ailleurs pas encore pour demain, selon Arlette Heyerick : « Nous n'allons pas précipiter les choses. Ce processus devrait probablement être terminé dans deux ans environ. » Et Koen Vincent d'ajouter, avec humour : « Le planning et le contact avec les fermiers manqueraient bien trop à ma maman... ». 



L'entrepreneur de travaux agricoles à Ardoonie, Peter De Maré, reprend l'entreprise de son employeur



L'entreprise de travaux agricoles de Peter De Maré à Ardoois est spécialisée dans toutes les activités liées à l'élevage. Peter De Maré : « Nous nous chargeons du transport, du battage et de l'ensilage du maïs, du fauchage et du pressage du préfané et de tout ce qui a trait au lisier : épandre, transporter,... » Parallèlement, il effectue des travaux de terrassement pour combler les creux. Il se diversifie davantage dans le secteur des légumes, celui-ci étant très important dans la région d'Ardoois avec, notamment, l'usine de transformation de légumes Ardo à proximité. Cette année, il a acheté une nouvelle moissonneuse et il a également commencé à récolter des pommes de terre.

Peter De Maré est passionné depuis longtemps par les machines et les travaux agricoles. Il a abouti dans le secteur par un détour inattendu : « Cette passion pour l'agriculture et certainement pour les machines, je l'ai dans le sang depuis longtemps. Ce sont surtout les machines qui m'ont toujours intéressé. » Après avoir suivi une formation de bio-ingénieur, il a commencé à travailler dans une entreprise de production d'aliments pour bétail et dans une usine de transformation de légumes mais l'envie de lancer sa propre entreprise dans le secteur agricole est restée présente. Il connaissait en outre très bien le secteur des travaux agricoles : « J'ai commencé à travailler pour des entrepreneurs de travaux agricoles dès mes 16 ans. »

En 2009, il reprend l'entreprise de son employeur. À l'origine, l'entreprise ne comptait qu'une personne. En concertation avec ses conseillers, Peter De Maré a opté pour la forme juridique d'une SPRL. Peter De Maré explique qu'une reprise par quelqu'un qui n'est pas de la famille de l'entrepreneur de travaux agricoles n'est pas quelque chose d'évident : « Vous devez bien connaître le métier et l'entreprise avant de pouvoir la reprendre et il faut avoir une bonne relation de confiance avec le cédant. » Il reprend seul l'entreprise mais son épouse est cependant un maillon important. Elle travaille à plein temps en dehors de l'entreprise mais il faut être deux pour se lancer dans ce genre d'activité, explique Peter De Maré : « La charge sur la famille est grande. Si on n'est pas deux pour s'occuper de tout, il est impossible de reprendre une entreprise de travaux agricoles. » La passion est selon lui un facteur indispensable pour réussir en tant qu'entreprise de travaux agricoles : « Si vous ne voulez pas vous investir à 100%, il vaut mieux faire autre chose. Ça ne marchera pas. » Financièrement, c'est aussi une question



de bien calculer mais, en même temps, ne pas trop calculer et se lancer dans sa passion : «Il faut cependant très bien se préparer sans prendre de risques inutiles mais il ne faut pas se faire diriger par les chiffres. Sinon vous ne commencerez probablement jamais, il faut y croire et se lancer.» Pour lui, c'était une étape importante que de se lancer en tant que nouveau venu dans une entreprise de travaux agricoles. Ni lui ni sa femme ne sont issus de familles d'entrepreneurs agricoles. La décision de Peter De Maré de reprendre une entreprise a nécessité, pour eux, un temps d'acclimatation. Il a eu la chance de reprendre une entreprise florissante qui a continué à investir jusqu'à la fin. Peter De Maré : «J'ai eu l'occasion de reprendre une belle entreprise avec des machines en très bon état.»

PETER DE MARÉ

«Je les connaissais bien et ils me connaissaient. Je savais avec qui j'allais travailler et ce n'est pas un facteur négligeable. Si vous ne vous entendez pas avec le personnel, il ne faut pas vous lancer dans une reprise.»

Le processus de reprise en lui-même s'est déroulé sans encombre. Il se rend bien compte que dans le cas d'une reprise par quelqu'un qui n'est pas de la famille, ce n'est pas toujours évident. Le cédant avait également des enfants mais cet aspect n'a pas rendu la reprise plus difficile : ni lui, ni sa femme ou ses enfants ne voulaient continuer. Peter De Maré a été encadré par son banquier et son comptable. L'avantage était qu'ils travaillaient aussi, tous les deux, pour le

cédant : ils connaissaient donc très bien l'entreprise. L'estimation de la valeur a été par contre un peu plus complexe, surtout parce qu'ils voulaient que la reprise reste un secret jusqu'au dernier jour. Pour calculer la valeur des machines, ils se sont informés des prix de vente à différents endroits. De cette façon, le cédant et lui-même ont pu fixer une valeur équitable. Les actifs immatériels tels que la réputation et la clientèle sont quant à eux plus difficiles à estimer.

Les relations avec le personnel n'ont que peu changé suite à la reprise. Un avantage supplémentaire est qu'il connaissait bien l'entreprise et le personnel parce qu'il travaillait déjà dans l'entreprise. Peter De Maré : «Je les connaissais bien et ils me connaissaient. Je savais avec qui j'allais travailler et ce n'est pas un facteur négligeable. Si vous ne vous entendez pas avec le personnel, il ne faut pas vous lancer dans une reprise.»

Peter De Maré conclut que c'était vraiment une bonne idée d'embarquer dans ce secteur passionnant et rempli de défis qu'est celui des entreprises de travaux agricoles. 





Oste Gebroeders

**Deux des trois enfants
reprennent l'entreprise**



Oste Gebroeders BVBA est une exploitation agricole et entreprise de travaux agricoles située à Bazel qui est spécialisée dans les travaux de déblayage et de terrassement, de démolition et d'empierrement et à peu près tous les travaux agricoles. Michel Oste, le père des gestionnaires actuels Tom et Nick Oste a repris l'entreprise de son père en 1982. L'entreprise se situait dans le centre de Bazel et, dans la pratique, elle était dirigée par sa femme, Godelieve Van Raemdonck, et lui-même. Il faisait beaucoup de travaux pour des jardiniers-paysagistes : déblayer les terres, apporter des terres, niveler. Il se chargeait aussi de la pose de klinkers.

C'est ainsi que l'entreprise a grandi et s'est équipée de plus en plus de machines. Michel Oste raconte qu'il était nécessaire d'agrandir, mais à l'emplacement de l'époque il n'y avait pas suffisamment de place : « Il y a environ 14 ans, le terrain où l'entreprise est établie actuellement était en vente. Le terrain couvrait 20 ha, il était trop grand pour ma seule entreprise ». Étant donné que ses enfants, qui avaient alors 15 et 19 ans, aidaient régulièrement dans l'entreprise et manifestaient leur intérêt, il a malgré tout pris le risque d'acheter ce terrain. Si ses enfants n'avaient pas été intéressés, il n'aurait jamais franchi le cap. Cet intérêt les a également poussés à acheter du matériel supplémentaire lorsque l'opportunité se présentait.

Quand Michel Oste a racheté une presse d'occasion, ses enfants se sont de plus en plus intégrés dans l'entreprise et dans les travaux agricoles. Michel Oste : « Nous avons pu acheter une presse d'occasion à de bonnes conditions. Et c'est comme ça que, très rapidement, mes fils ont intégré l'entreprise. » Les fils ont cependant préféré davantage les activités agricoles que leurs parents.

Michel Oste et Godelieve Van Raemdonck ont trois enfants : deux fils qui poursuivent l'activité de travaux agricoles dans l'entreprise Oste Gebroeders BVBA et une fille qui est principalement active dans la culture de fraises. Oste Gebroeders est composée de Tom et Nick Oste et de Marijke, l'épouse de Nick. L'entreprise compte 8 travailleurs permanents, quelques étudiants jobistes et quelques collaborateurs occasionnels indépendants. Ils ont élargi leur champ d'activités et effectuent presque tous les types de travaux : transports de maïs et de lisier, semis, labours, fertilisation, arrachage de betteraves, tout ce qui a trait aux fourrages, à la démolition, aux terrassements,... La seule chose qu'ils ne font pas, c'est moulinage du grain.

Le père des dirigeants actuels est fier que ses fils et leurs familles poursuivent son activité et la développent : « J'en suis très content. Il est peut-être plus facile de vendre tout simple-



ment son entreprise quand on arrête mais je suis malgré tout très fier qu'ils aient repris le flambeau ». Il ajoute quand même tout de suite que le métier n'est pas le choix le plus facile, il est rempli de défis et il faut vraiment s'y consacrer pour tenir le coup. Michel Oste: « Ce

MICHEL OSTE

« Ce n'est jamais fini, c'est une profession lourde avec beaucoup de pics d'activité, du matin tôt jusqu'à tard le soir ».

n'est jamais fini, c'est une profession lourde avec beaucoup de pics d'activité, du matin tôt jusqu'à tard le soir ». D'autre part, il perçoit également les avantages par rapport à sa situation à l'époque. Il trouve notamment positif que trois familles puissent désormais aider dans l'entreprise. Michel Oste: « Maintenant ils peuvent se remplacer mutuellement et ils ont malgré tout la possibilité de se libérer de temps en temps. Nous ne pouvions

faire appel à personne et nous étions tout seuls. » Au début, quand il dirigeait l'entreprise, il était seul avec sa femme pour tout faire et s'occuper des enfants. Ce n'était certainement pas facile. Ses enfants peuvent maintenant se remplacer mutuellement et ils peuvent faire appel à leurs parents s'ils doivent partir.

Le transfert n'a pas vraiment été quelque chose d'émotionnel pour Michel Oste: « J'ai désormais 59 ans et je n'ai plus vraiment besoin de la pression que requiert ce métier. » Il est donc content que ses fils et leurs femmes aient repris les affaires. Il lui arrive d'aider dans l'entreprise: il entretient les machines et donne un coup de main lorsque c'est nécessaire. Il donne également des conseils pour l'achat de machines. Michel Oste: « La seule chose que je regrette c'est que certains vendeurs ne s'adressent plus à moi parce qu'ils vendent leurs machines à mes fils et plus à moi ». Michel Oste et sa femme étaient indépendants, les deux fils ont fondé une SPRL. Nick Oste: « Au début, nous avons pensé à être indépendant également, mais en raison des risques personnels élevés et de nos plans d'entreprise, c'était recommandé d'opter pour une SPRL ». Il ajoute directement que ce choix n'est pas forcément pour toujours: « A terme, nous pourrions envisager de diviser la SPRL en une entreprise agricole et une entreprise de terrassement. » Étant donné que tous les enfants ne reprennent pas l'entreprise, il a fallu faire une bonne estimation des machines. Tant le comptable que le réviseur d'entreprises les ont aidés à mener la reprise à bonne fin.

Du point de vue technique, ce n'était pas vraiment une reprise: une SPRL a été créée séparément et quand la SPRL avait, par exemple, besoin de machines, elle pouvait les louer aux parents. Michel Oste: « Je n'ai pas cédé beaucoup de matériel. J'ai gardé beaucoup de machines que je loue alors à la SPRL Le transfert des terrains et des bâtiments doit donc encore avoir lieu. Et puisqu'un des enfants ne participe pas à l'entreprise, il faut faire une estimation correcte. Le transfert des terrains et des bâtiments, une partie de la reprise, doit donc encore être réalisé.



Ils ont été aidés par leur réviseur d'entreprise et par leur comptable mais ils estiment qu'au bout du compte, il faut faire ses propres choix. Michel Oste: « Il faut demander des conseils mais il faut toujours les adapter à sa propre situation. Personne ne connaît votre entreprise et votre situation mieux que vous ». D'après Michel Oste, le travail d'un entrepreneur de travaux agricoles est plus difficile qu'avant: « Quand nous avons commencé, les règles étaient moins nombreuses et moins compliquées: il n'y avait pas de quotas de lait, pas de législation sur le lisier,... Les agriculteurs sont aussi plus exigeants qu'avant et nous faisons plus d'heures par client qu'avant parce que les exploitations sont plus grandes. » Michel Oste constate encore une autre grande différence avec le passé: « Sur la route, les gens respectent beaucoup moins les entrepreneurs agricoles qu'avant. »

Tom et Nick Oste ont, depuis toujours, voulu s'investir dans l'entreprise. Depuis leur enfance, ils ont participé aux activités. Ils connaissent donc bien le métier et savent ce que la profession implique. Nick: « C'est un grand avantage parce que si vous ne savez pas ce que la profession peut exiger, vous allez rencontrer d'énormes surprises ». Tom et Nick ont étudié la construction routière. De plus, Tom a un diplôme en agriculture et Nick a étudié la mécanique agricole. Ils disposent donc de suffisamment de connaissances pour diriger leur entreprise. Nick Oste: « C'est quand même dans la pratique qu'on apprend comment ça fonctionne ». Marijke, la femme de Nick, s'occupe du dispatching, du planning et des aspects financiers. Dans la pratique, ils n'ont pas toujours le même point de vue mais ça marche malgré tout. Nick: « Parfois j'ai une idée et mon frère voit les choses autrement. Nous continuons à en parler et, bien souvent, nous arrivons alors à une meilleure idée qui nous convient à tous. Notre mentalité de 'ça finira bien par fonctionner' nous aide également ». Les discussions sont donc en soi très constructives et positives. La collaboration entre la nouvelle génération et les parents se passe également très bien. 

Plus d'info:

<http://ostegebroeders.be>



Wullen BVBA de Leisele

La fille et le beau-fils reprennent l'entreprise de travaux agricoles



La BVBA Wullen est une entreprise de travaux agricoles de Leisele, entre la côte et la frontière française. Cette entreprise est principalement active dans le secteur des légumes. Ils sèment et récoltent des petits pois et des haricots pour deux entreprises belges et une française de légumes surgelés. Leur zone de travail s'étend de l'Aisne et l'Oise jusqu'à la frontière avec le nord de la France, et sur une partie de la Flandre occidentale. Ils ont en outre une importante clientèle d'agriculteurs près de chez eux, pour lesquels ils assurent la récolte de céréales et l'arrachage des betteraves.

L'entreprise a été fondée en 1981 et était dirigée par Marc Wullen et son épouse Rita Vandebussche. Marc Wullen: « En 1981, nous avons fondé la SPRL Wullen, lorsque j'ai repris l'activité de mon père. J'ai choisi à l'époque de passer en société, pour permettre un changement de génération et une reprise fluides. »

L'entreprise de son père était spécialisée dans la récolte des céréales, le pressage de foin et le semis de betteraves. La récolte des petits pois a commencé à ce moment, pour une conserverie. Après la reprise par Marc et Rita en 1981, les activités se sont diversifiées petit à petit. Marc Wullen: « Nous avons abordé le secteur des surgelés, et un acteur important est devenu client. L'entreprise a alors connu une croissance rapide. » Dès ce moment, les gérants ont investi dans de nouvelles machines pour la récolte des petits pois, et ont commencé à récolter des haricots et arracher des betteraves. De nouvelles machines sont arrivées, l'horizon s'est élargi avec de nouveaux clients, et l'infrastructure de l'entreprise a été adaptée, notamment par l'achat de terrains et la construction de nouveaux bâtiments. Marc Wullen: « La croissance se poursuivait, mais à un moment, nous nous sommes demandé jusqu'où cela pouvait aller. Nous ne savions pas encore vraiment à l'époque si notre fille allait reprendre l'entreprise ou non. »

Le passage de la deuxième à la troisième génération a été assez imprévu, à la demande de leur fille unique, Annelies Wullen et de leur beau-fils Bart Decorte. Elle a témoigné, avec son époux – un fils de fermier titulaire d'un diplôme d'ingénieur industriel en électromécanique – de son intérêt pour la reprise en 2010. Dès lors, la famille a commencé à réfléchir aux possibilités, à voir quelles étaient les modalités pratiques de la cession. L'année suivante, en 2011, les plans sont devenus plus concrets, et le dossier de reprise a été constitué. Annelies Wullen: « Nous avons été aidés par notre comptable, un avocat et un réviseur



d'entreprise. Ce dernier a réalisé l'estimation de la valeur. L'avocat nous a conseillés en matière de fiscalité et de succession, mais aussi sur les pièges inhérents à une reprise. Nous avons bien évidemment dû passer par un notaire. » Sept scénarios ont été présentés et envisagés, et la famille en a choisi un qui satisfaisait tout le monde. Le fait qu'il s'agisse d'un transfert entre les parents et la fille unique facilitait la cession, qui s'est réalisée aisément.

Annelies Wullen: « Selon moi, cela a été beaucoup plus facile que lorsque d'autres enfants sont impliqués mais ne souhaitent pas travailler dans l'entreprise ou ont d'autres idées pour la direction à suivre par l'entreprise. » En janvier 2013, la reprise a été officiellement initiée par le rachat de l'ancienne société par la nouvelle. Le processus de cession a duré quelques années. Annelies Wullen: « Cela aurait pu aller plus vite, mais nous voulions prendre le temps de nous informer et d'envisager plusieurs scénarios de reprise. »

Comme elle a été très bien encadrée et a pu tester plusieurs possibilités au préalable, aucun piège ne s'est présenté durant le processus de reprise. Marc Wullen: « En considérant toutes les options à l'avance, il est possible de contourner les pièges et d'éviter les mauvaises surprises. Comme notre comptable connaissait très bien l'entreprise, c'était un

MARC WULLEN

« En considérant toutes les options à l'avance, il est possible de contourner les pièges et d'éviter les mauvaises surprises. Comme notre comptable connaissait très bien l'entreprise, c'était un atout supplémentaire, car il a pu nous donner des conseils vraiment personnalisés. »

atout supplémentaire, car il a pu nous donner des conseils vraiment personnalisés. » Annelies Wullen est tout-à-fait d'accord: « Cet encadrement de qualité et le passage en revue de tous les scénarios au préalable, c'est important. Il est toujours possible, après, de dire qu'une telle chose aurait pu mieux se faire, mais à l'heure actuelle, cela ne s'est heureusement pas encore produit. »

La nouvelle génération ne se repose pas sur ses lauriers et a encore étendu les activités après la reprise. Marc et Rita Wullen ont également pu investir et

développer l'entreprise dès qu'ils ont appris que leur fille et leur beau-fils allaient reprendre l'entreprise. En 2011, une usine de légumes surgelés du Nord de la France a témoigné son intérêt et est aujourd'hui un bon client. De nouveaux clients ont été recherchés, afin de permettre une diversification, et réduire la dépendance à certains clients. Pour compléter les travaux en automne, une troisième récolteuse de haricots a été achetée en 2012, au même titre que deux machines pour les petits pois.



Marc Wullen: « Cela ne se serait jamais passé comme ça sans plans de reprise. En fait, vous ne pouvez jamais partir du principe que vous allez arrêter, car sinon votre entreprise vieillit. Mais quand on sait que la relève est là, cela vous donne vraiment du courage ! La reprise a préservé le dynamisme de l'entreprise. »

Marc et Rita sont heureux de la reprise de leur entreprise par leur fille et leur beau-fils, et cela a toujours été un libre choix. Marc Wullen: « Nous ne les avons jamais contraints, mais quand ils nous ont fait part de leurs projets, nous étions agréablement surpris. Cela nous fait bien évidemment plaisir que notre œuvre se poursuive, et soit étoffée. » Marc et Rita ne craignent pas non plus que la jeune génération ait fait un mauvais choix. Marc Wullen: « Gérer une entreprise de travaux agricoles, c'est sans doute plus difficile aujourd'hui qu'avant, mais quand on sait s'adapter, on trouve toujours des clients. »

Marc Wullen et son épouse perçoivent des changements dans le secteur, et savent que leur fille et leur beau-fils seront confrontés à des défis différents des leurs. Il est par exemple plus difficile d'assurer le suivi de toutes les exigences administratives et légales, mais aussi de trouver des fonds. Cela vaut particulièrement pour les jeunes qui veulent reprendre une entreprise. Marc Wullen: « Si notre fille n'avait pas repris l'entreprise, une reprise par des tiers n'aurait pas été simple. Il faut beaucoup de capital pour reprendre ces machines hors de prix, les bâtiments et les terrains. » De plus, chercher et trouver un repreneur externe, jeune d'autant plus, aurait été très difficile et aurait duré longtemps.

Bart Decorte: « Nos clients comme le personnel ont réagi positivement à la reprise. Pour le personnel, peu de choses ont changé, et personne n'a éprouvé de difficultés à écouter de nouveaux dirigeants. » Marc Wullen ajoute que le fait que le personnel connaisse les repreneurs était un atout. « Le changement de génération n'a eu aucun impact sur eux, ils connaissaient très bien Annelies et Bart, et n'ont donc eu aucun mal à accepter les nouveaux gérants. » Il est vrai que les nouveaux gérants ont apporté de nouvelles choses, de nouveaux accents, comme une plus grande attention pour la sécurité et la prévention, par exemple. Mais sinon, rien n'a changé. L'entreprise est aujourd'hui aux mains de jeunes entrepreneurs, et exploitée de manière très dynamique, ouverte à de nouvelles opportunités. 

Plus d'info:
www.wullen.be



Bernard Saintenoy de Rouveroy

Quatre enfants dont deux ont rejoint l'entreprise



Entreprise agricole et famille Saintenoy sont deux concepts liés depuis bien longtemps. En effet, c'est en 1896 que le grand-père de Bernard Saintenoy a début son activité d'entrepreneur agricole ou plutôt d'entrepreneur de battage comme on disait à l'époque. C'est après avoir terminé ses études d'agronomie à Gembloux qu'il décida de se lancer dans cette activité. Les batteuses allaient alors de ferme en ferme pour battre le grain.

Son fils, le père de Bernard Saintenoy, a repris l'activité en 1947 et a vécu les grands développements de la machine agricole et en particulier en ce qui concerne le battage. Il est en effet passé de la batteuse installée dans les cours de ferme à la petite moissonneuse batteuse automotrice en passant par des machines tractées. Au début des années soixante, l'entreprise a investi dans son premier chantier à betteraves, la culture se développant de plus en plus dans leur région. En 1974, l'entreprise se développe encore en reprenant des terres.

C'est en 1984 que Bernard Saintenoy, âgé de seulement 18 ans à l'époque, arrive dans l'entreprise avec son père. Ils créent ensemble la SPRL Saintenoy et Fils. Tout de suite, ils décident de proposer plus de services différents à leurs clients et investissent dans des machines de récolte pour le fourrage comme une ensileuse. Quelques années plus tard, ils reprennent également une ferme en France à Rouveroy, pas très loin de la frontière franco-belge. Mais la famille Saintenoy ne s'arrête pas là. En 1990, ils décident d'ouvrir un concession John Deere qui va connaître un développement important.

Afin de séparer ses activités d'entreprise agricole et la concession, Bernard Saintenoy crée en 2004 deux nouvelles sociétés. La première, une SCA (société en commandite par action) qui gère l'activité de la concession et une deuxième, une SPRL, qui s'occupe des activités « entreprise agricole ».



Et qu'en est-il de la prochaine génération ? Bernard Saintenoy à quatre enfants : deux garçons et deux filles. Ces deux dernières ne sont pas du tout intéressées par les activités agricoles de leur papa. En ce qui concerne les deux fils, c'est tout le contraire. Depuis qu'ils sont tout petits, ils sont passionnés par les machines agricoles et travaillent dans l'entreprise familiale. Ils ont toujours eu l'objectif de reprendre l'entreprise un jour et ont d'ailleurs fait leurs études dans cette optique : l'un ayant fait un diplômé en comptabilité et l'autre des études agronomiques.

En 2013, Bernard Saintenoy et ses deux fils créent ensemble une nouvelle SPRL. L'option d'une nouvelle SPRL est celle qui a été choisie car elle permet le passage en douceur d'une génération à l'autre. En effet, tous les nouveaux investissements sont réalisés par cette nouvelle société qui se développe de plus en plus chaque année alors que l'ancienne perd chaque année en importance. Les deux filles ne sont pas lésées pour autant car Bernard Saintenoy reste propriétaire de la SCA et cette société a un chiffre d'affaire nettement plus important que l'entreprise de travaux agricoles.

L'arrivée des deux fils dans l'entreprises a permis à celle-ci de se développer encore plus. En effet, l'entreprise est de plus en plus informatisée et dispose de plus en plus d'outils d'agriculture de précision. « Le fait d'avoir également une conces-

BERNARD SAINTENOY

«Le fait d'avoir également une concession est un atout à ce niveau-là. En effet, un de mes fils est spécialisé en agriculture de précision et surtout en système de géolocalisation.»

sion est un atout à ce niveau-là. En effet, un de mes fils est spécialisé en agriculture de précision et surtout en système de géolocalisation. Cette proximité nous permet d'être toujours au courant des dernières nouveautés et de pouvoir les utiliser directement. A l'inverse, le fait d'utiliser ces techniques d'agriculture de précision dans notre entreprise agricole nous permet de déve-

lopper encore plus nos connaissances du produit et cela afin de satisfaire encore plus nos clients. » ajoute Bernard Saintenoy. De plus, l'entreprise ne s'est pas seulement développée dans l'agriculture. En effet, elle propose également des services extra-agricoles comme le terrassement.

Bernard se réjouit de l'arrivée de ses fils dans l'entreprise familiale et reconnaît que l'entreprise s'est bien développée depuis l'arrivée de ceux-ci. Néanmoins, il ajoute : « L'agriculture actuelle vit de grands changements et a déjà beaucoup changé ces dernières années.



L'agriculture devient de plus en plus industrielle ! On voit de plus en plus dans nos campagnes des sociétés acheter des terres à des prix exorbitants. On voit également de plus en plus de sociétés qui cultivent plusieurs centaines d'hectares, voire plusieurs milliers parfois. Il n'est pas facile de faire face à ce genre d'entreprises et l'entrepreneur agricole doit s'adapter. De plus, les agriculteurs voient leurs revenus diminuer chaque année et ils sont de plus en plus sous pression ce qui se traduit par de exigences élevées envers son entrepreneur qui doit travailler 24h / 24h et les weekends sans distinction ».

L'entreprise agricole de Bernard Saintenoy et de ses fils en quelques chiffres : 8 ouvriers à temps plein, plus de 1100ha de betteraves arrachés chaque année (c'est l'activité principale de l'entreprise!), 1000ha de récolte de céréales, 55 000T d'épandage d'engrais organique et 550 ha d'ensilage de maïs. 



Jean-Marie Herbiet de Crupet

Projet de transmission de l'entreprise familiale



L'entreprise de Jean-Marie Herbiet est une entreprise agricole de la région de Crupet, à une vingtaine de kilomètres au Sud de Namur. Elle a été fondée en 1973 par le père de Jean-Marie Herbiet et s'est rapidement spécialisée dans l'épandage de scorie mais elle proposait également des prestations de récolte de céréales et d'ensilage de maïs. En 1978, Jean-Marie rejoint l'entreprise avec son frère et ils continuent ensemble de la développer comme par exemple en 1984 quand ils se lancent dans le pressage de gros ballots carrés avec une presse à haute densité Hesston.

Au début des années nonante, ils reprennent une entreprise agricole voisine afin de d'augmenter leur clientèle. Malheureusement au début des années 2000, le frère de Jean-Marie est victime d'un accident et doit quitter l'entreprise.

Désormais seul à la tête de l'entreprise, Jean-Marie Herbiet continue son développement jusqu'à proposer maintenant en prestation tous les travaux dont un agriculteur a besoin, de la préparation du sol à la récolte en passant par les semis et le travail du sol. Il raconte : « Au cours de ces 40 dernières années l'entreprise s'est vraiment bien développée. À titre d'exemple, je me rappelle que mon père a commencé l'ensilage avec une petite ensileuse un rang tirée par tracteur, puis une deux rangs, on est ensuite passé à une petit automotrice et après, d'année en année, à des automotrices de plus en plus grandes, en commençant par quatre rangs et pour aller jusqu'à dix rangs aujourd'hui. »

Pour résumer l'entreprise en quelques chiffres : elle emploie actuellement quatre personnes à temps plein ainsi qu'une personne à mi-temps. À ceux-ci viennent s'ajouter sept ou huit saisonniers lors des périodes de fortes activités. Elle propose tous les types de travaux agricoles sauf ceux liés à la culture de la pomme de terre. Les activités principales de l'entreprise sont la récolte de céréales (1 100ha), l'arrachage de betteraves (350 ha), l'ensilage de maïs (650 ha) et l'épandage de lisier. Une autre activité très importante dans l'entreprise est le suivi de parcelles de A à Z. Cette activité est en effet très importante pour l'entreprise car cela représente plus de 600 ha.



Même s'il est très heureux d'être à la tête de son entreprise, Jean-Marie Herbiet pense tout doucement à la transmission de celle-ci. Il pourrait en effet déjà prendre sa pension dans deux ans. Dimitri, le cadet de ses trois enfants, a toujours été passionné par le monde agricole en général et le monde de l'entreprise agricole en particulier. C'est donc par passion qu'il a entrepris des études d'agronomie. Même s'il n'est pas encore impliqué dans la gestion de l'entreprise, Dimitri y travaille déjà beaucoup.

Les différentes démarches pour la transmission n'ont pas encore été faites mais Jean-Marie Herbiet a déjà quelques idées en tête. Toujours indépendant à l'heure

JEAN-MARIE HERBIET

« Même si, il faut bien le reconnaître, il n'est pas toujours simple d'être à la tête d'une entreprise agricole, je serai très content quand mon fils Dimitri me rejoindra dans l'entreprise. »

actuelle, il aimerait bien passer en société afin de limiter les responsabilités. Jean-Marie Herbiet: « Même si, il faut bien le reconnaître, il n'est pas toujours simple d'être à la tête d'une entreprise agricole, je serai très content quand mon fils Dimitri me rejoindra dans l'entreprise. Cela permettra d'apporter un nouveau souffle à l'entreprise comme par exemple l'intégration de nouveaux outils informatiques, domaine dans

lequel mon fils est beaucoup plus compétent que moi. Dans un autre domaine, mon fils a déjà plusieurs fois évoqué l'idée d'engager un mécanicien qui serait entièrement dévoué à l'entretien et à la réparation du matériel. C'est également une bonne idée à laquelle il faut encore réfléchir. »

Jean-Marie Herbiet attend avec impatience de démarrer les processus de transmission et trouvera certainement dans cet ouvrage toutes les informations nécessaires à son bon déroulement. 



Christian Bernard de Vinalmont

Trois fils dont un a repris l'entreprise





L'entreprise de Christian Bernard est une entreprise agricole active dans la région de Huy, à Vinalmont plus exactement. Il exerce cette activité à titre d'indépendant. L'entreprise a démarré avec l'arrachage de betteraves. Elle s'est ensuite rapidement diversifiée et propose maintenant une série de prestations. Le rachat d'autres entreprises agricoles de la région a également permis d'augmenter la clientèle.

Aujourd'hui, l'entreprise propose donc une longue liste de prestations : récolte des céréales, semis, suivi des cultures de A à Z, ... et bien entendu, toujours l'arrachage de betteraves et de chicorées. L'entreprise travaille également en étroite collaboration avec la ferme de son épouse.

Christian Bernard a trois fils : Benoit, Damien et Guillaume. Ils sont tous les trois passés par l'entreprise de leur papa mais pas tous dans le but d'y rester. Christian Bernard : « Mes 3 fils ont tous travaillé avec moi à un moment donné. Je voulais qu'ils profitent de mon entreprise soit pour démarrer leurs propres activités soit tout simplement pour continuer à travailler avec moi comme entrepreneur agricole. Je leur ai toujours laissé le choix ». Son fils Benoît a donc tout d'abord travaillé dans l'entreprise et a ensuite commencé une activité de terrassement et d'aménagement d'espaces verts. Son activité se développant de plus en plus, il a quitté l'entreprise de son papa pour se mettre à son compte. Même scénario pour son frère Damien qui a aussi commencé par travailler dans l'entreprise familiale pour ensuite démarrer sa propre activité de mécanique, construction et dépannage de machines.

Le troisième fils de Christian Bernard, Guillaume, a lui aussi rejoint l'entreprise de son père après ses études mais son objectif était différent de celui de ses deux frères. En effet, Guillaume voulait travailler avec son papa comme entrepreneur agricole. Après avoir travaillé quelques temps ensemble, ils ont décidé de créer une société. Sur les conseils avisés du comptable qui suit Christian Bernard depuis de nombreuses années, ils ont décidé de créer une SPRL. Cette nouvelle société a repris l'entreprise de Christian Bernard.



Mais comment en a-t-on évalué la valeur ? « Etant donné que je gardais les bâtiments à mon nom, il est très simple d'évaluer la valeur d'une entreprise agricole. En effet, sa valeur n'est autre que la valeur de tout le matériel qu'elle possède. C'est donc le concessionnaire, en collaboration avec le comptable et moi-même, qui a passé en revue tout le matériel et qui a ensuite remis une estimation du prix. » répond Christian Bernard. Une fois cette valeur estimée, la société a pu emprunter pour racheter le matériel.

C'est donc la solution du rachat de l'ancienne entreprise qui a été choisie dans ce cas. Cette option a été privilégiée car elle permet de tout transmettre d'un coup et de ne pas étaler la transmission sur plusieurs années. Néanmoins cette option n'a pu être appliquée que parce qu'une grande majorité du matériel était toujours en cours d'amortissement. Cela a permis de limiter les impôts à payer. De plus, ce choix a permis à Christian Bernard de récupérer la valeur de son entreprise. Il n'a donc pas favori-

risé un enfant par rapport à l'autre. Et cela était très important à ses yeux.

CHRISTIAN BERNARD

« Mon fils a aussi permis d'apporter un autre point de vue dans les décisions stratégiques de la société. Par exemple, avant, nous ne proposons pas de service en rapport avec la culture de la pomme de terre. »

« Je suis très heureux d'avoir pu donner la possibilité à chacun de mes fils de lancer sa propre activité grâce à mon entreprise. Je suis également très content que mon fils Guillaume ait été intéressé de continuer avec moi l'activité d'entrepreneur agricole. Nous ne travaillons que rarement avec du personnel extérieur, l'arrivée de mon

fil dans l'entreprise a donc permis de nous développer fameusement. Nous avons par exemple investi dans une deuxième automotrice d'arrachage de betteraves.

Mon fils a aussi permis d'apporter un autre point de vue dans les décisions stratégiques de la société. Par exemple, avant, nous ne proposons pas de service en rapport avec la culture de la pomme de terre. Suite à une idée de mon fils, nous mettons maintenant en location chez un patatier un tracteur de forte puissance, ce qui permet d'améliorer la rentabilité de celui-ci. Nous proposons également de nouvelles prestations comme par exemple la récolte du maïs grain. A l'avenir, nous envisageons même d'engager quelqu'un pour travailler avec nous. » conclut Christian Bernard.



L'entreprise agricole de Christian Bernard et de son fils en quelques chiffres: deux personnes dans la société (Christian Bernard et son fils) et un ou plusieurs indépendants engagés lors de périodes de fortes activités. L'activité principale de l'entreprise est l'arrachage de betteraves et de chicorées avec plus de 900 ha arrachés chaque année. Arrive ensuite la récolte des céréales (300 ha). Le suivi intégral de culture est également une activité importante de l'entreprise avec un suivi de plus de 200 ha chaque année.





Agri-minon de Braine-le-Château

Transmission de l'entreprise à un des deux enfants



C'est en 1982 qu'Annie Van Landuyt lance son entreprise de travaux agricoles. Au début, l'entreprise proposait ses services pour la plantation de betteraves et de maïs, le pressage de petits ballots de paille et de foin ainsi que pour la récolte de céréales et l'arrachage des betteraves. En 1986, l'entreprise investit dans une ensileuse automotrice et une presse à gros ballots afin de répondre à la demande. Les années suivantes, l'entreprise a continué son développement en diversifiant ses services (pulvérisation, semis, etc.). Elle propose aujourd'hui tous les services dont un agriculteur aurait besoin.

C'est sous le statut d'indépendante qu'Annie Van Landuyt a commencé ses activités. Ses deux enfants, Ludivine et Guillaume ont, dès leur plus jeune âge, tous les deux travaillé dans l'entreprise. Mais après avoir terminé leurs études respectives, ils avaient une vision totalement différente de leur place dans l'entreprise. En effet, Guillaume s'est tout de suite montré enthousiaste pour travailler dans l'entreprise alors que Ludivine voyait son avenir professionnel ailleurs.

Après avoir travaillé comme aidant indépendant pour sa maman pendant 3 ans, Guillaume crée, avec Annie, la société Agri-Minon qu'il dirige avec elle. C'est l'option de la création d'une SPRL qui a été retenue car c'est la seule qui répondait aux trois exigences que s'était fixées Annie : premièrement, l'équité entre ses deux enfants (ils doivent tous les deux recevoir la même chose), ensuite, il fallait que ce soit optimisé pour ne pas devoir payer trop d'impôts et enfin il fallait que ce soit une solution pérenne, c'est-à-dire qu'il ne faille pas tout recommencer lorsqu'Annie prendra sa pension.

Après de mûres réflexions, Agri-Minon a vu le jour mais il a tout de suite été décidé que la nouvelle société n'allait pas reprendre l'ancienne entreprise agricole mais seulement réaliser tous les nouveaux investissements et ce afin qu'Annie ne se retrouve pas tout d'un coup avec une grosse somme d'argent sur laquelle elle serait fortement imposée. Les deux entreprises coexistent donc toujours : l'une, Agri-Minon, se développe chaque année de plus en plus et l'autre, Annie Van Landuyt Entreprise Agricole, vendant petit à petit son matériel.



La situation actuelle est le fruit de plusieurs années de réflexion. Ses enfants lui faisant totalement confiance, Annie a pris son temps et a fait l'essentiel des démarches de recherche et réflexion toute seule. Ses enfants ne sont donc pas intervenus dans le processus et ont laissé le champ libre à leur maman. Annie a également beaucoup travaillé avec son comptable et son banquier pour en arriver là. « Pour m'aider dans ma réflexion, je ne pouvais trouver meilleur conseiller que mon comptable qui me suit depuis plusieurs années maintenant. Le comptable connaît mieux que personne ma situation et a pu m'orienter au mieux pour qu'on puisse travailler ensemble avec mon fils sans pour autant que ma fille ne soit lésée » précise Annie.

ANNIE VAN LANDUYT

« Nous prenons ensemble toutes les grandes décisions mais il est vrai que nous avons chacun notre domaine de prédilection. Je m'occupe plus de la partie administrative, des comptes ainsi que de l'organisation du travail et Guillaume s'occupe plus de la gestion du personnel et du matériel. »

Annie est très satisfaite de sa collaboration avec son fils. Annie : « Nous prenons ensemble toutes les grandes décisions mais il est vrai que nous avons chacun notre domaine de prédilection. Je m'occupe plus de la partie administrative, des comptes ainsi que de l'organisation du travail et Guillaume s'occupe plus de la gestion du personnel

et du matériel ». Annie reconnaît également que l'arrivée de son fils dans l'entreprise a permis d'apporter un nouveau point de vue très intéressant. Depuis l'arrivée de Guillaume, l'entreprise s'est développée et propose des services qu'elle ne proposait pas avant comme le ramassage de l'herbe par auto-chargeuse, l'épandage de lisier, le désherbage mécanique pour les cultures bio ainsi que le suivi intégral de culture aussi bien en conventionnel qu'en bio.

Néanmoins, les années à venir ne seront pas faciles selon Annie : « Le prix des machines agricoles de plus en plus important ne peut se répercuter sur le prix de la prestation car le revenu des agriculteurs est en baisse. A titre d'exemple, le prix d'une arracheuse automotrice de betteraves a augmenté de 53% ces quinze dernières années alors que le prix de la prestation n'a lui augmenté de que de 10%. Il en va de même pour la récolte des céréales : le prix d'une moissonneuse-batteuse a augmenté de 68% alors que la prestation n'a augmenté que de 25%.



Afin que l'entrepreneur puisse gagner sa vie convenable, il est primordiale que l'agriculteur ait un revenu décent et cohérent par rapport à la charge de travail qu'il déploie. La charge administrative à laquelle je suis confrontée augmente également chaque année. ». Annie souligne aussi la difficulté de plus en plus grande pour trouver du personnel mais elle reconnaît tout de même que les nouvelles technologies et toute l'électronique embarquée dans les machines rendent le travail de l'entrepreneur et de l'ouvrier un peu moins pénible.

L'entreprise agricole Annie Van Landuyt et Agri-Minon en quelques chiffres : Les deux entreprises emploient 5 ouvriers à temps plein. Lors des périodes de fortes activités, un dizaine de saisonniers étudiants ou indépendants sont également engagés. L'activité principale de l'entreprise est l'arrachage de betteraves avec plus de 900 ha arrachés chaque année. Arrive ensuite la récolte des céréales (1.200 ha) et l'ensilage de maïs (500 ha). La pulvérisation de produits phytosanitaires est également une activité importante de l'entreprise, plus de 3 500 ha sont traités chaque année. 

COLOPHON

Le présent livre est une édition de :

Agro-service 

Agro-Service/Landbouw-Service

Rue de l'Hôpital 31 bte 2 • B-1000 Bruxelles

agroservice@sectors.be

Mise en page et impression :

Proforma Advertising • 3140 Keerbergen • T 015 52 91 10