



**LA TRANSMISSION
D'ENTREPRISES :
RETOUR SUR 2020 ET PERSPECTIVES 2021**

**Chiffres-clés et tendances
en Wallonie**

PARTENAIRE DES PME - SOWALFIN.BE

SOWALFIN
TRANSMISSION

Avant-propos

Pour la 5^e année consécutive, la SOWALFIN Transmission¹ sollicite son réseau d'experts agréés afin de jauger l'état du marché de la transmission d'entreprises en Wallonie.

D'abord destiné à fournir une approche du nombre d'entreprises transmises chaque année, ce rapport s'est rapidement étoffé d'indicateurs plus précis à la fois sur l'impact des outils de la SOWALFIN Transmission, et sur les tendances observées par les experts sur le « terrain ».

Le rôle et l'expertise des conseillers en transmission d'entreprises constituent la base des activités de sensibilisation et d'accompagnement de la SOWALFIN Transmission. En sa qualité d'outil public, la SOWALFIN Transmission insiste pour que chaque cédant et candidat acquéreur reçoive le meilleur accompagnement, tant pour des projets de transmission de TPE, des fonds de commerce que pour des PME innovantes et actives à l'international.

Nous tenons à adresser tous nos remerciements à notre réseau de plus de 170 partenaires agréés en Wallonie et à Bruxelles pour leur expertise quotidienne auprès d'entreprises wallonnes ainsi que pour leur précieuse contribution à ce document.

Lorsque l'équipe de la SOWALFIN Transmission était en train de finaliser le rapport précédent, la crise du COVID-19 a tout bouleversé. Nous avons alors sondé

les experts sur les conséquences pressenties de la crise sur le marché et sur leur activité de conseil en cession-acquisition. **Un an plus tard, nous constatons qu'ils avaient vu juste, voire que la situation s'est avérée moins catastrophique que prévu.**

Comme vous pourrez le constater dans les pages qui vont suivre, le marché de la transmission a fait preuve de résilience. Les experts en transmission d'entreprises ont su adapter leur accompagnement afin d'assurer la conclusion des transactions, et indirectement la pérennisation des activités économiques et de leur emploi.

Les premières prévisions pour 2021 sont encourageantes. Le déconfinement progressif, la vaccination et les différentes mesures publiques de relance donnent un nouveau souffle d'optimisme aux entrepreneurs. Comme l'a dit un célèbre homme d'Etat « *Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.* »

Je vous souhaite une bonne lecture.

Laurent Renerken

Manager, SOWALFIN Transmission

Contenu du rapport

Executive summary	2
Informations générales sur les transactions	5
2020, une année à trois vitesses	8
Secteurs les plus concernés par la transmission	10
Un multiple EBITDA en lien avec la taille des transactions	15
La valeur n'est pas le prix !	19
Earn-out et Vendor loan – la solution miracle ?	21
Motifs de la vente	26
Faudra-t-il vendre en 2021 ?	28
Les acquisitions stratégiques ont la cote	30
La SOWALFIN Transmission en 2020 : entre information et accompagnement	34
Typologie des répondants	37
Quelques mots sur le rôle du conseiller	38
Le mot de la fin	40

Executive Summary

Il y a un an, lorsque nous avons publié notre Reporting 2020, nous venions d'entrer dans une longue période d'incertitude, marquée par l'épidémie de COVID-19. Les partenaires agréés qui avaient répondu à notre enquête étaient encore en plein doute, et aucune perspective d'évolution, que ce soit de la crise sanitaire ou économique, n'était visible. En plein premier confinement – celui qui a le plus impacté les transmissions d'entreprises notamment, vous le lirez dans le rapport – les experts étaient pessimistes, presque alarmistes, quant à l'évolution du marché des cessions et acquisitions en Wallonie. Près d'un expert sur deux s'attendait à une chute du marché d'au moins 25% et la quasi-totalité d'entre eux s'accordait à dire qu'il faudrait compter une diminution d'au moins 10% du nombre de transmissions en 2020.

Un an plus tard, on constate en effet un impact négatif de 15% sur le nombre d'opérations de cession-acquisition qui ont été accompagnées par nos partenaires agréés. Cet impact est majoritairement dû au premier confinement qui a plongé le marché dans l'incertitude, et a arrêté une grande partie de l'économie du jour au lendemain. Heureusement, le marché de la transmission a bien récupéré par après, et ne souffre pas d'une chute de 25%, comme s'y attendaient certains experts.

Ce présent rapport s'appuie donc sur les réponses de 60 partenaires agréés qui nous ont informé des transmissions qu'ils ont effectivement accompagnées

en 2020. Le nombre de répondants est plus faible que les années précédentes à cause de la situation économique. De nombreux autres experts nous ont par ailleurs informé qu'ils n'avaient réalisé aucune transaction en 2020, se focalisant parfois sur d'autres missions de conseil afin d'aider les entreprises à réagir à la crise.

Il nous semble important de rappeler ce que nous entendons ici par « transmission ». Nous considérons qu'il s'agit effectivement d'une transmission d'entreprise lorsqu'il y a transfert de l'activité économique, ainsi qu'un changement de contrôle de l'entreprise (les prises de participation minoritaires ou les restructurations ne sont pas reprises ici). Le contrat de cession doit également avoir été signé en 2020 pour être repris dans ces statistiques.

Un complément qualitatif au reporting sur l'impact de la pandémie de COVID-19 ressenti en 2020, ainsi que son évolution en 2021, a également été demandé à ces mêmes répondants.

Des détails et explications plus développés figurent dans les pages suivantes du document. De manière très synthétique, voici les quelques éléments-clés à retenir de 2020 :

- ▶ **295 transactions** ont été accompagnées par nos partenaires agréés, dont la très grande majorité sont des « petits dossiers », avec une valeur de transaction inférieure à 5 M€.
- ▶ **4299 emplois** ont ainsi été pérennisés grâce à la transmission d'entreprises.
- ▶ Le **multiple moyen EV/EBITDA²** en Wallonie est de **5,5**
- ▶ **53 transactions** ont eu recours à un **crédit vendeur** ; **49** ont une **clause d'earn-out**
- ▶ La pension est le principal motif de vente dans les plus petits dossiers. La volonté de réaliser un gain financier et de sécuriser son patrimoine l'est principalement dans les dossiers plus importants.
- ▶ Les acquéreurs stratégiques sont les plus présents sur le marché et ont su tirer parti de la crise dans leur stratégie d'acquisition. Malgré tout, nous constatons une part toujours aussi importante de repreneurs individuels.

La SOWALFIN Transmission, via ses différents outils de sensibilisation et ses plateformes de mise en relation, a **été impliquée dans 13% des transactions**.

Avec le ralentissement du marché, le rôle de la SOWALFIN Transmission en 2020 a principalement été l'information et la sensibilisation, avec l'organisation d'une quinzaine de webinaires, de la Semaine de la Transmission en Wallonie qui a chapeauté 127 événements en version online, et l'accompagnement de près de 400 demandes de « Chèques Entreprises ».

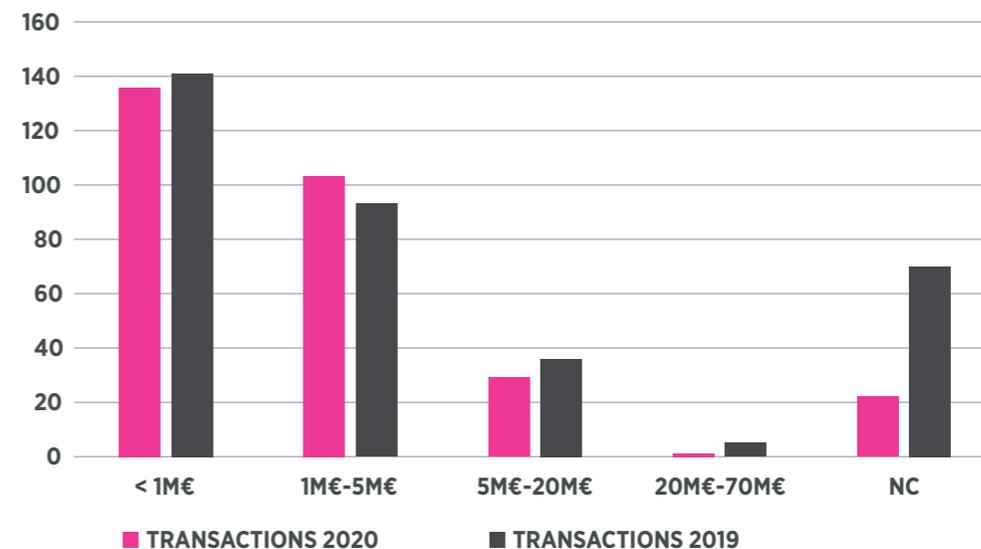
Avec la reprise progressive depuis août 2020, et la campagne de vaccination qui bat son plein, les partenaires agréés de la SOWALFIN Transmission sont confiants pour les mois à venir, et s'attendent à une année 2021 riche en transmissions d'entreprises, même si le marché sera sans doute légèrement différent dans ce « nouveau normal », auquel il va falloir s'habituer.

² Multiple de valorisation calculé en divisant l'« Enterprise Value » par son EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement)



Informations générales sur les transactions

Comparaison des transactions entre 2019 et 2020



Sur base des 60 répondants, on recense un total de 295 transactions pour lesquelles nos partenaires agréés ont été impliqués durant l'année 2020. C'est une diminution de 15% par rapport à l'année 2019, durant laquelle nos partenaires avaient accompagné 345 transactions. Ce marché de la transmission en baisse s'explique bien évidemment par le contexte sanitaire, ses conséquences économiques et sociales. Cela avait été anticipé par les experts, qui s'attendaient déjà l'année dernière à un recul d'au moins 10% dans le nombre de transactions en 2020.

295 transactions

La diminution est néanmoins moins brutale que redoutée, puisque le marché a repris au second semestre, après le premier confinement qui a le plus durement touché les transmissions, comme beaucoup d'autres industries.

Nous constatons que cette diminution a touché toutes les tailles de transactions. Aussi bien les dossiers en-dessous de 5M€, que les plus gros dossiers supérieurs à 5M€. La répartition reste néanmoins identique par rapport aux années précédentes, avec près de 90% des transactions qui sont des dossiers en-dessous de 5M€, ce qui est le segment principal dans lequel nos partenaires agréés sont actifs, mais qui est également un reflet du tissu économique wallon, composé à 95% de PME.

**Près de 90%
des transactions
qui sont des dossiers
en-dessous de 5M€**

A l'origine de ces plus petites transactions, on retrouve principalement impliqués des cabinets de cession-acquisition, avec les réviseurs d'entreprise et les comptables et experts-comptables. Ce sont en effet les professionnels du chiffre qui sont les plus proches des PME, et qui sont donc en première ligne pour les conseiller dans leurs projets de transmission. En ce qui concerne les dossiers plus importants en taille, on retrouve des cabinets de cession-acquisition, actifs dans tous les segments du marché, des avocats d'affaires, des banques et des consultants externes, des experts spécifiques par exemple spécialisés en pollution des sols.

Transmettre une entreprise, c'est transmettre une activité économique, le passé de l'entreprise, les contrats, les clients et les fournisseurs, un savoir-faire et une expertise, mais c'est aussi et surtout un moyen de **pérenniser des emplois** qui auraient été perdus sans la cession de l'entreprise. A la SOWALFIN Transmission, nous sommes convaincus que les transmissions d'entreprises sont un moyen essentiel de soutenir des milliers d'emplois chaque année en Wallonie.

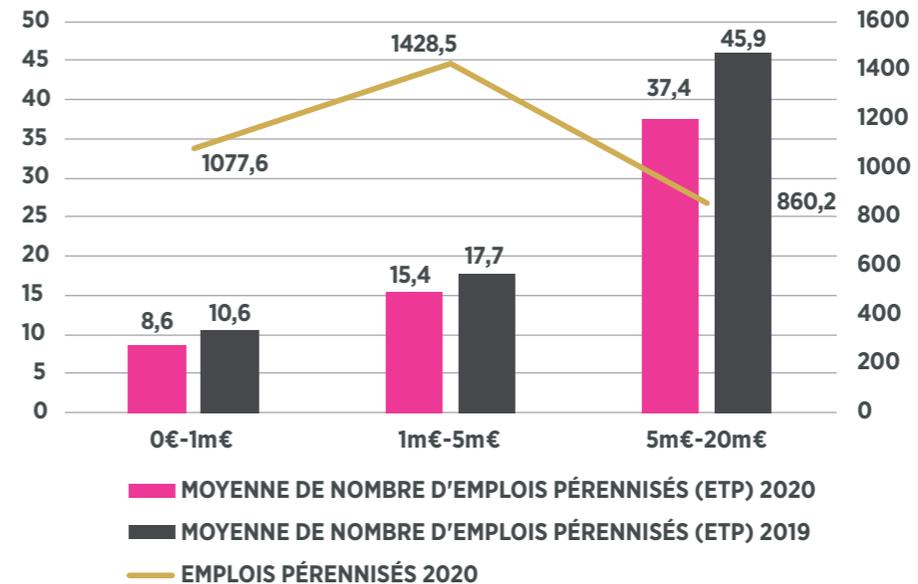
En 2020, c'est un total de près de 4.300 emplois ont été pérennisés grâce à la transmission d'entreprises. C'est logiquement en diminution par rapport

**Près de 4.300
emplois**

au contexte évoqué un peu plus tôt dans ce rapport, car moins de transactions ont été effectivement réalisées. Mais une autre tendance se dégage également, puisqu'en moyenne, 16,3 emplois ont été pérennisés par transaction, contre 19,4 en 2019. Cette tendance démontre donc qu'en plus d'avoir une diminution du nombre de dossiers, il s'agit également de plus petites entreprises qu'en 2019.

Malgré cette diminution liée au contexte actuel, la continuité de l'entreprise va de pair avec la pérennité de l'emploi en Wallonie, et la SOWALFIN Transmission y participe au travers de ses actions.

Évolution de l'emploi pérennisé



2020, une année à trois vitesses

L'année passée, lors des toutes premières semaines de confinement, nous nous demandions si la tendance à la hausse observée entre 2018 et 2019 allait continuer. Nous avons alors interrogé nos conseillers agréés qui nous avaient fait part de trois principales tendances, en lien avec la crise du COVID-19 :

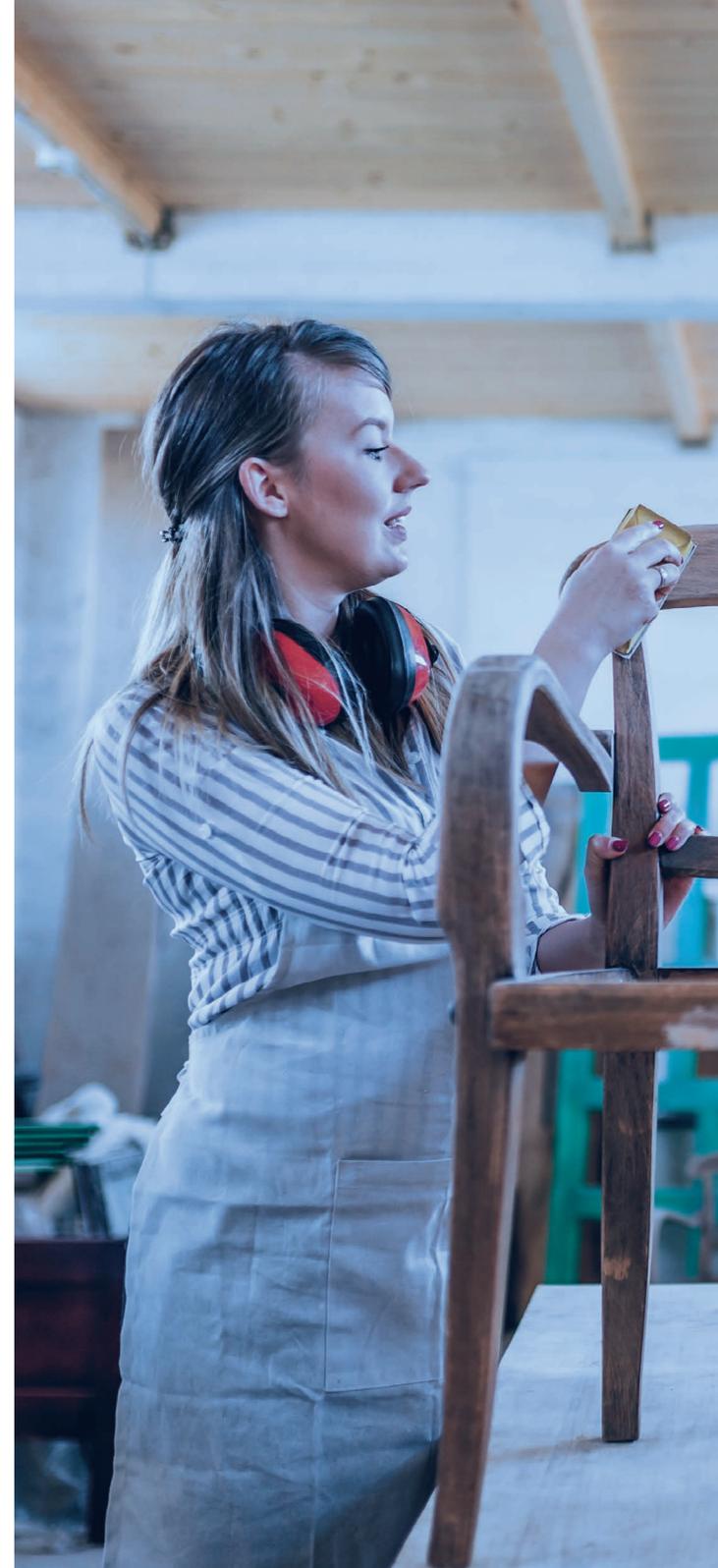
- ▶ **Gel des nouveaux dossiers**, car les entreprises se concentrent sur les indicateurs opérationnels et la gestion de leurs liquidités. Les conseillers sont donc sollicités par les entrepreneurs pour des missions de restructuration, sauvegarde ou réorganisation et doivent accepter un report du projet de transmission
- ▶ **Continuité des dossiers en cours**, malgré la pression sur le prix et les modalités de transaction qui rallongent inévitablement la durée du processus de transmission
- ▶ **Accélération des acquisitions stratégiques**, en ligne avec la stratégie de croissance de l'acquéreur, pour ceux qui disposent de suffisamment de liquidités à investir

Nous avons donc voulu savoir comment nos conseillers ont réellement vécu cette année 2020 si particulière. De leurs réponses, nous pouvons dégager trois périodes-clés durant l'année :

- ▶ De janvier à mars 2020 : **marché porteur**. L'arrivée de l'épidémie n'est pour l'instant qu'une vague rumeur et le marché suit la même courbe de croissance qu'en 2019. De nombreux dossiers commencés l'année précédente se finalisent. Il n'y a donc à ce stade aucun impact.
- ▶ De mars à août 2020 : **marché à l'arrêt**. Les premiers mois sont extrêmement rudes. Le premier confinement est strict. L'impact sur les fermetures des entreprises se fait sentir dans tous les secteurs. De nombreux dossiers de transmission sont reportés à plus tard, même s'ils étaient proches du closing.
- ▶ De septembre à décembre 2020 : **reprise progressive du marché**. Malgré des reconfinements plus ciblés, certains secteurs reprennent leurs activités, parfois même plus intensément – on peut citer le commerce de détail, principalement alimentaire, ou la construction. Mais beaucoup de choses ont changé. Une certaine frilosité s'est installée chez les acquéreurs, les cédants et les banques, bloqués par l'incertitude qui règne. Le marché souffre d'un certain attentisme d'un retour à la normale, ce qui rend les processus de transmission encore plus longs. Néanmoins, tant les transmissions d'entreprises, qu'une partie des entreprises peuvent à nouveau respirer.

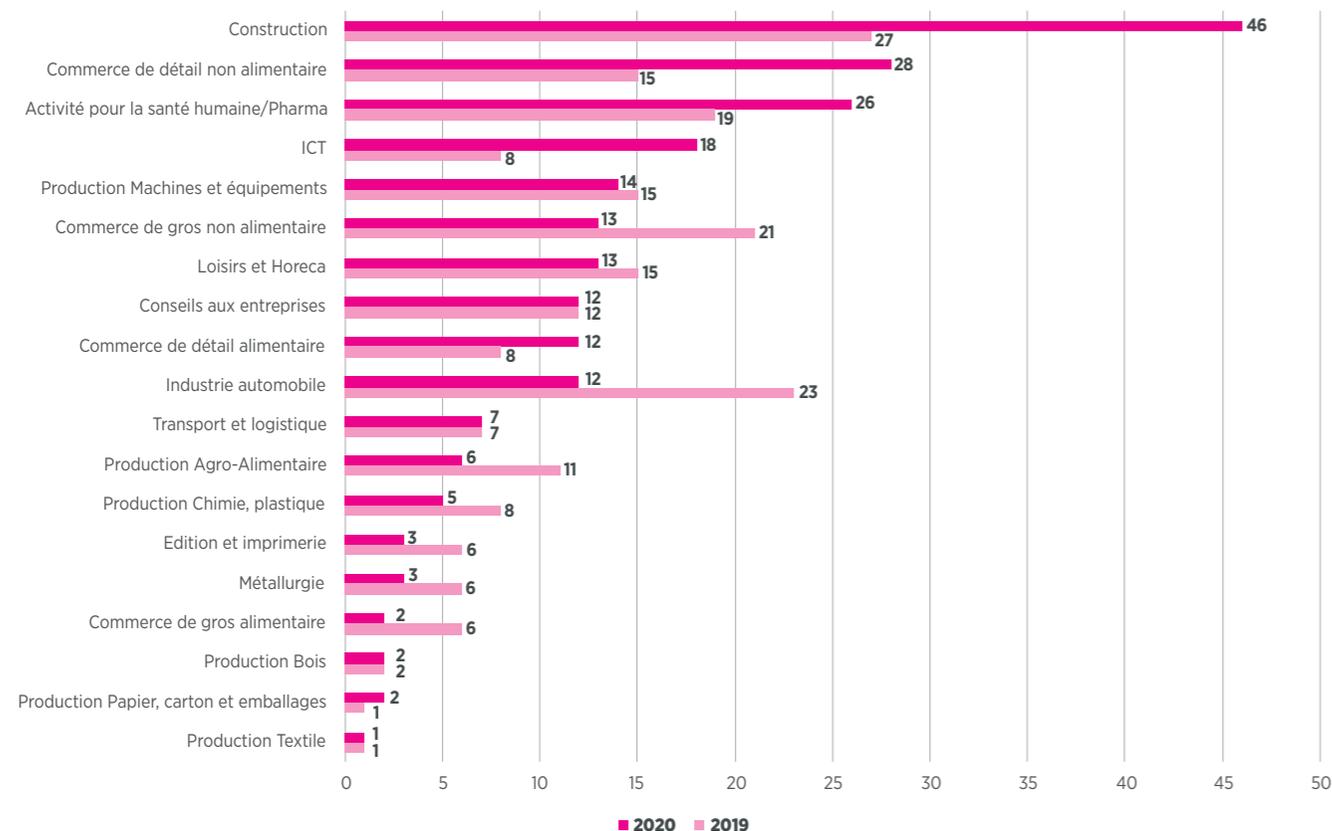
Tout ceci a conduit à une diminution du nombre de transactions en Wallonie de près de 15% par rapport à l'année 2019. L'année passée, 9 experts sur 10 avaient bien pressenti un ralentissement du marché des transmissions d'entreprises d'au moins 10%. 45% d'entre eux avaient même estimé qu'il y aurait un impact négatif sur le marché d'au moins 25%. Bien sûr, cet avis avait été donné en avril 2020, en plein marasme économique, sans réelle perspective de reprise, avant l'annonce de plans de soutien à l'économie ni même de vaccin. Avec la reprise progressive du marché au second semestre, accompagnée d'un regain d'optimisme sur le marché de la transmission, la diminution réelle est moins lourde qu'attendue.

**Une diminution
du nombre
de transactions
en Wallonie
de près de 15%
par rapport
à l'année 2019**



Secteurs les plus concernés par la transmission

Nombre de transactions par secteur : comparaison 2019 et 2020



Sur base des informations reçues, 46 transactions ont été réalisées par les partenaires agréés de la SOWALFIN Transmission dans le secteur de la **construction**. C'est une augmentation très importante car le chiffre a presque doublé par rapport à l'année 2019. Le secteur de la construction, un peu moins impacté par les

confinements que d'autres secteurs d'activité, est en effet en pleine croissance. Les carnets de commande se sont remplis en 2020 avec les chantiers à rattraper, et l'investissement des belges dans l'immobilier et la rénovation.

Ensuite, le **commerce de détail non alimentaire** est toujours un des secteurs dans lequel nous enregistrons le plus de transactions. On peut néanmoins noter une forte diminution, de 41 transactions en 2019 contre 28 en 2020. Bien sûr, le commerce de détail non alimentaire n'a pas été épargné par la crise. Les fermetures à répétition et les mauvais résultats financiers du secteur peuvent expliquer cette situation. Le **commerce de gros non alimentaire** suit également cette tendance baissière, passant de 21 à 13 transactions.

Quelques secteurs ont pu tirer leur épingle du jeu. C'est le cas des **sciences de la santé** et du secteur de l'**ICT**, dont les transmissions ont également augmenté l'année dernière, passant respectivement de 19 à 26, et de 8 à 18 dossiers entre 2019 et 2020. Le **commerce de détail alimentaire**, et parallèlement, le **commerce de gros alimentaire**, enregistrent également une hausse du nombre de transactions, qui s'explique notamment par le caractère essentiel du secteur.

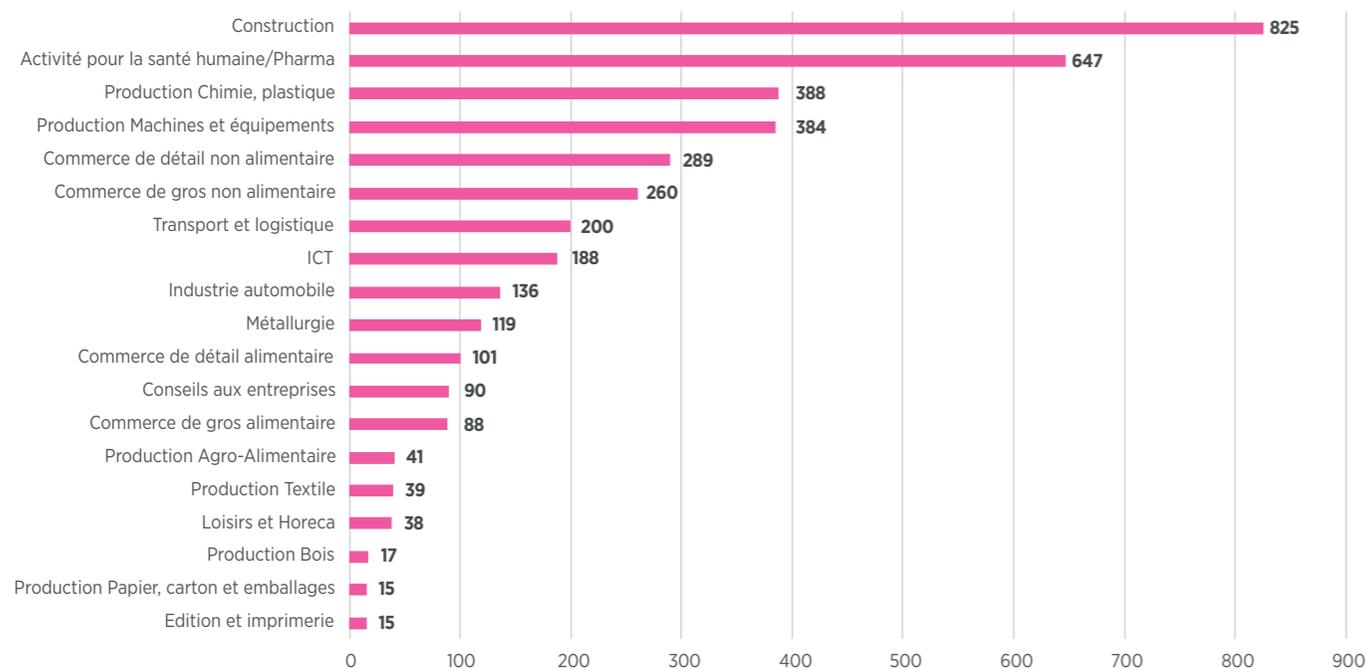
Parmi les diminutions notables du nombre de transactions, on peut également citer le secteur des **loisirs et de l'Horeca** – de 15 à 13 transactions – qui peut s'expliquer par le manque de perspectives du secteur qui peut renforcer la frilosité des acquéreurs ; mais plus nettement l'industrie **automobile** a chuté de plus de 50%. Le recours au télétravail peut expliquer

partiellement une baisse des revenus et de l'attractivité du secteur, mais également l'incertitude liée à de nouveaux facteurs tels que le développement de la mobilité électrique, ou l'abandon du diesel.

Les secteurs de production – **machines et équipements, chimie, métallurgie** et **agro-alimentaire** – sont restés relativement stables, malgré une légère baisse qui peut s'expliquer par une tendance générale du marché à la baisse.

Globalement pour les dossiers fortement impactés par le contexte de crise, la plupart des dossiers ont été gelés, et ce, même si l'entreprise enregistre de bons résultats. L'incertitude, le manque de perspectives, et le flou autour de l'évolution de ces secteurs en font des dossiers risqués pour les acquéreurs, qui sont de plus en plus durs à trouver.

Nombre d'emplois concernés par la transmission par secteur d'activité en 2020



En ce qui concerne l'emploi, c'est logiquement le secteur de la construction, avec la forte augmentation du nombre de transactions en 2020, qui permet de pérenniser le plus d'emplois (825). Le secteur de la santé humaine et du pharmaceutique, en tant que secteur en croissance, a permis pour sa part de pérenniser 647 emplois en Wallonie. Le secteur de la chimie, dans lequel nous notons plus d'acquisitions stratégiques sur de plus gros dossiers de transmission,

a permis de pérenniser 388 emplois. Il est à noter qu'un gros dossier d'acquisition enregistre un nombre d'emplois pérennisés de 270.

Une forte diminution par rapport à 2019 est à noter pour les secteurs du non-alimentaire (gros et détail). Les dossiers concernant ces secteurs sont en effet des cessions de plus petites entreprises. Car en plus d'une diminution du nombre de transactions,

le nombre d'emplois moyen par transaction passe de 20 à seulement 10 emplois pérennisés.

Cette tendance se vérifie également dans le secteur de l'ICT. En moyenne, ce secteur pérennisait 15 emplois en 2019, contre 10 en 2020. Mais également dans le secteur automobile, passant de 25 à 11 emplois pérennisés en moyenne entre 2019 et 2020.

Une certaine stabilité est à observer dans les autres secteurs, avec une légère tendance à la baisse. La différence dans le secteur de la production agro-alimentaire s'explique par le fait que les conseillers agréés étant impliqués dans ces transactions n'ont pas communiqué l'information sur les emplois pérennisés.

Pour le reste des emplois pérennisés directement ou indirectement par les actions de la SOWALFIN Transmission, et qui viennent compléter le total de 4299 emplois soutenus, nous n'avons pas reçu d'informations concernant le secteur d'activité dans lequel a eu lieu la transaction.





Un multiple EBITDA en lien avec la taille des transactions

Cette année, le multiple moyen EV/EBITDA des transactions accompagnées par les partenaires agréés de la SOWALFIN Transmission s'élève à 5,5. C'est donc un multiple moyen EV/EBITDA en-dessous de la moyenne nationale. Selon le M&A Monitor 2021 de Vlerick Business School, la moyenne belge est de 6,4.

Ces chiffres sont bien sûr à interpréter avec précaution. Il s'agit de tendances observées en fonction des informations reçues de nos partenaires agréés. Par ailleurs, nous avons noté que la plupart de nos partenaires agréés sont principalement actifs dans des segments de marché en-dessous de 5M€, dans lesquels les multiples moyens sont plus faibles, alors que les répondants du M&A Monitor sont également actifs dans des segments de marché supérieurs.

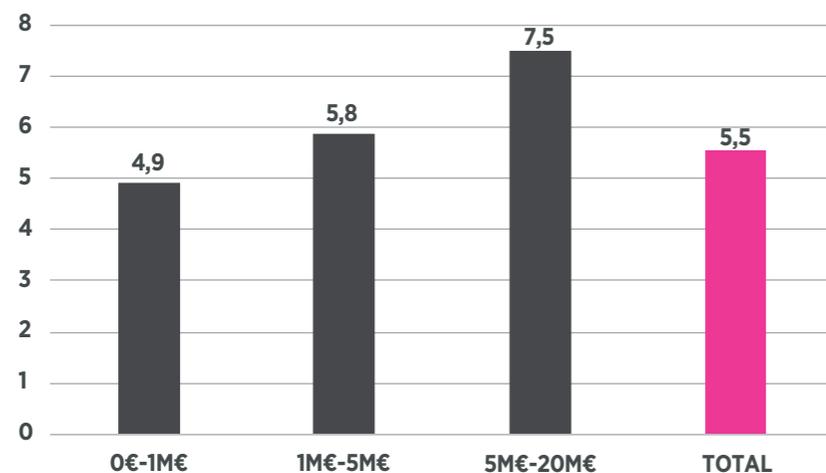
COMMENT L'EXPLIQUER ?

Tout d'abord, c'est en lien avec le type de transactions qui ont été effectuées en 2020 en Wallonie. En effet, on remarque que la majorité des transactions qui ont été effectivement réalisées en 2020 sont des plus petits dossiers, pour la plupart inférieurs à 1M€. Alors que les années précédentes, le multiple moyen EV/EBITDA était tiré vers le haut avec les transmissions de plus grandes PME, qui sont plus valorisées que les petites entreprises. C'est également le cas du M&A Monitor 2021, dans lequel un plus grand nombre de dossiers plus importants ont

Le multiple moyen EV/EBITDA des transactions accompagnées par les partenaires agréés de la SOWALFIN Transmission s'élève à 5,5

été enregistrés. Néanmoins, sur ces segments - en-dessous de 1M€, et entre 1M€ et 5M€ - les tendances en Wallonie semblent montrer un multiple plus élevé que pour l'ensemble de la Belgique. Le M&A Monitor 2021 montre en effet un multiple moyen respectivement de 4,2 et 5,4 contre 4,9 et 5,8 dans le présent rapport.

EV/EBITDA moyen



Ensuite, cela dépend des secteurs d'activité dans lesquels ont eu lieu les transmissions. Dans les pages qui précèdent, nous avons commenté le nombre de transactions par secteur. L'impact, positif ou négatif selon le secteur d'activité, sur les transactions se reflète également dans la valorisation.

Nous avons tiré quelques tendances relatives au multiple EV/EBITDA par secteur sur base des informations reçues de notre réseau de partenaires agréés. Ce sont bien des tendances, puisque notre échantillon ne nous permet pas de tirer des généralités.

De manière générale, on remarque que le multiple EV/EBITDA diminue dans la plupart des secteurs par rapport à 2019. Cela est particulièrement visible pour

les secteurs de la santé humaine et de la métallurgie. Cette diminution s'explique par la diminution des plus gros dossiers. Comme expliqué auparavant, les transactions de 2020 sont principalement de plus petits dossiers qu'en 2019.

Les seules exceptions notables sont les secteurs alimentaires, dont les multiples ont tous deux augmenté en moyenne.

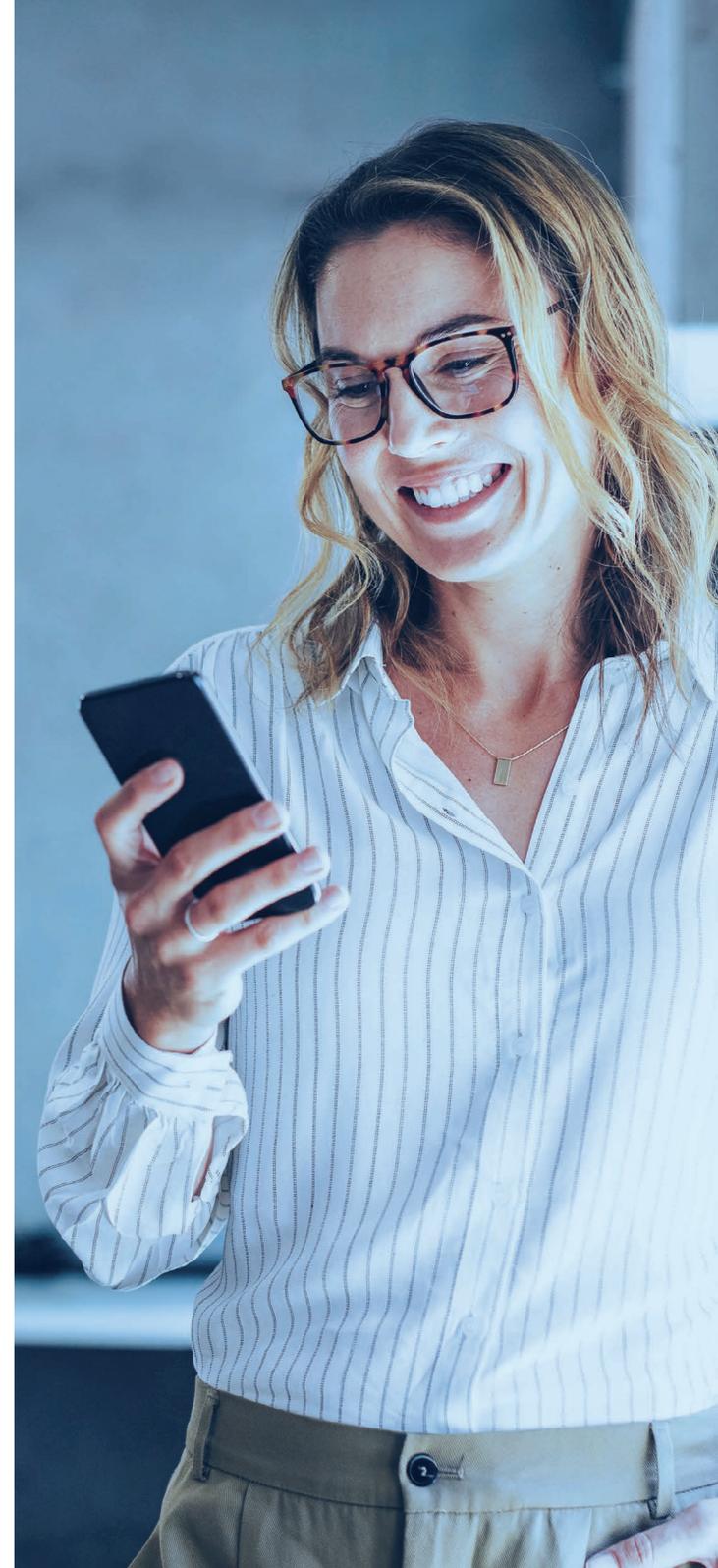
Avec le plus grand multiple EV/EBITDA, nous voyons logiquement le secteur de la santé humaine avec 7,1, suivi par le secteur de la métallurgie, dans lequel on remarque principalement des acquisitions stratégiques.

Toujours au-dessus de la moyenne de 5,5, on retrouve les secteurs de production machines et équipements, de l'industrie chimique, et des loisirs et Horeca.

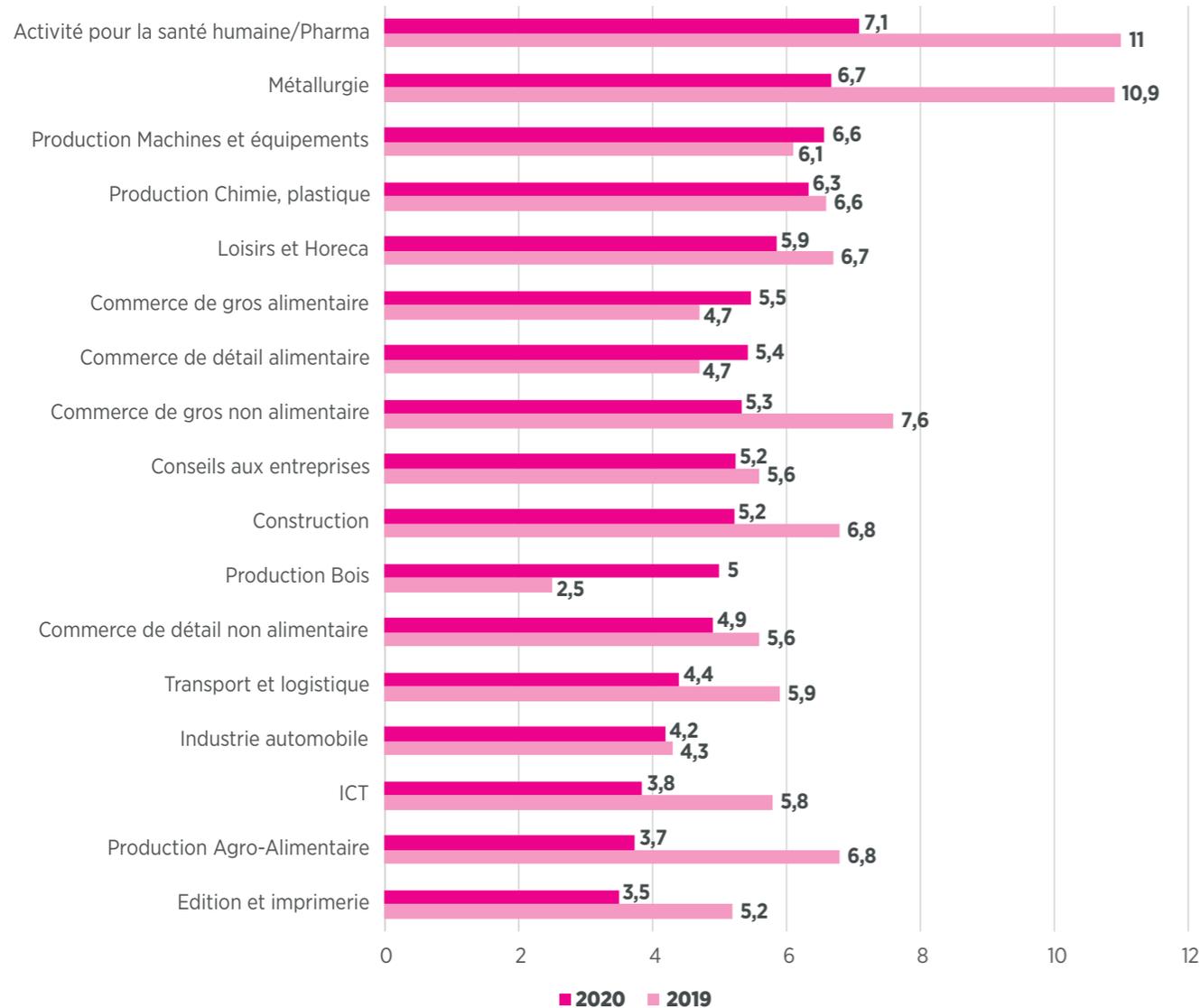
Le commerce de gros alimentaire est égal à la moyenne, suivi de près par le commerce de détail alimentaire.

Le reste des secteurs se situe dans une fourchette de valorisation inférieure à la moyenne de 5,5 fois l'EBITDA. Les entreprises transmises étant généralement de plus petite taille qu'en 2019, cela impacte forcément le multiple de l'EBITDA. Les tendances notables concernent les secteurs du commerce de gros non alimentaire, de la construction et de la production agro-alimentaire. En effet, l'année passée ces trois secteurs avaient une multiple supérieure à la moyenne, ce qui n'est plus le cas en 2020. Le secteur de l'automobile pour sa part, malgré une forte baisse du nombre de transactions, garde un multiple EV/EBITDA assez stable.

Ces tendances concordent avec les attentes des experts. En effet, l'année dernière, nous avons demandé l'avis de nos partenaires agréés concernant l'évolution du multiple de l'EBITDA. Ils nous avaient alors annoncé une hausse dans certains secteurs fortement qualifiés ou digitalisés, tels que le secteur pharma, ou les medtech. A l'inverse, les secteurs fortement impactés, tels que l'Horeca, les commerces de détail ou la construction, risquaient de voir le multiple diminuer d'au moins 10%. Un an plus tard, nous pouvons constater que les experts ne se trompaient pas.



Multiple EV/EBITDA par secteur



La valeur n'est pas le prix !

L'année dernière, nos experts agréés s'attendaient à ce que la différence entre la valeur de l'entreprise et le prix de vente puisse se creuser avec l'arrivée du COVID-19. Car même si l'impact sur le multiple EV/EBITDA est négligeable, les conseillers s'attendaient à un prix revu à la baisse pour les entreprises les plus touchées. Le rôle du conseiller prend alors tout son sens pour que la transmission se passe dans les meilleures conditions, en s'assurant que le repreneur fasse une proposition honnête sans profiter de la situation, et que le vendeur fasse des concessions – mais pas trop –, notamment en ce qui concerne la valeur émotionnelle de l'entreprise.

Les tendances observées cette année dans les réponses des conseillers démontrent bien une diminution du multiple de l'EBITDA de près de 15% en moyenne, et plus importante encore pour les plus petits dossiers. Certains vendeurs craignent donc un prix très, voire trop, faible et ne veulent pas brader leur entreprise. Ces entrepreneurs n'ont simplement pas entamé de processus de cession, ou ont préféré reporter leur projet.

Pour ceux qui souhaitent toujours vendre leur entreprise, le défi, dépendant du secteur, est de trouver des acquéreurs. Les acquéreurs particuliers, principalement, sont à la recherche de secteurs stables et résilients face aux crises. Ainsi, la demande est concentrée dans certains secteurs qui ont pu

faire preuve de résilience et dont l'évolution future rassure les potentiels repreneurs. Le cédant doit alors rassurer l'acquéreur, quitte à accepter de renégocier les termes de la cession en cours de processus. On modifie les modalités de paiement en baissant le prix, en augmentant la partie d'earn-out ou de crédit vendeur, ainsi qu'en convenant parfois d'une période d'accompagnement du repreneur par le cédant. Tout est mis en place pour rassurer l'acheteur sur la performance future de l'entreprise.

Malgré cette pression sur les prix, on voit tout de même encore certaines acquisitions se conclure avec un EBITDA négatif. En effet, 5 acquisitions dans des secteurs divers (Commerce de gros et de détail non-alimentaire, production machines et équipement, ICT) ont été réalisées, malgré une rentabilité négative.



Un EBITDA négatif reflète l'état d'une société dont l'exploitation est en situation de « cash-drain ».

Cette configuration traduit l'incapacité de la société à générer de la trésorerie au niveau opérationnel : elle consomme plus de flux de trésorerie qu'elle n'en produit.

Le bon sens voudrait dès lors que l'on accorde moins d'attention à une entreprise présentant de telles caractéristiques.

Néanmoins, ce type de société peut présenter une véritable valeur dans certains cas de figure :

- ▶ *La situation de cash-drain traduit l'incapacité managériale à concrétiser le potentiel de l'entreprise ou à gérer une difficulté, parfaitement surmontable ;*
- ▶ *Bien que le volume d'activité soit trop faible pour supporter les frais fixes de la société, celui-ci peut présenter un intérêt profitable pour un concurrent (volume d'activité combiné rentable, synergies à identifier...);*
- ▶ *La structure de coûts de la société est perfectible. Certaines charges excessives pourraient être revues à la baisse de manière à atteindre un EBTIDA positif ;*
- ▶ *La société dispose d'actifs stratégiques aux yeux de l'acquéreur ;*
- ▶ *La situation de cash-drain est conjoncturelle et non structurelle ;*
- ▶ ...

Il y a lieu d'aborder ce type de société avec la plus grande prudence et de se faire accompagner afin d'objectiver les potentialités éventuellement identifiées.



Hanine ESSAHELI
Managing Partner,
Lonhienne & Associés

Earn-out et Vendor loan – la solution miracle ?

L'earn-out a plus été activé en 2020 qu'en 2019

Des mécanismes existent pour partager le risque entre le cédant et le repreneur.

L'earn-out est une partie variable du prix décidée de commun accord entre l'acheteur et le vendeur, et dont les termes sont définis contractuellement dans une clause du contrat de vente. La partie variable du prix sera due par l'acheteur si la performance future de l'entreprise atteint bien les résultats définis dans la clause d'earn-out. Ce mécanisme est rassurant pour l'acheteur durant cette période d'incertitude, car le vendeur connaît le potentiel de son entreprise et accepte qu'une partie du prix soit conditionnée à ses bons résultats.

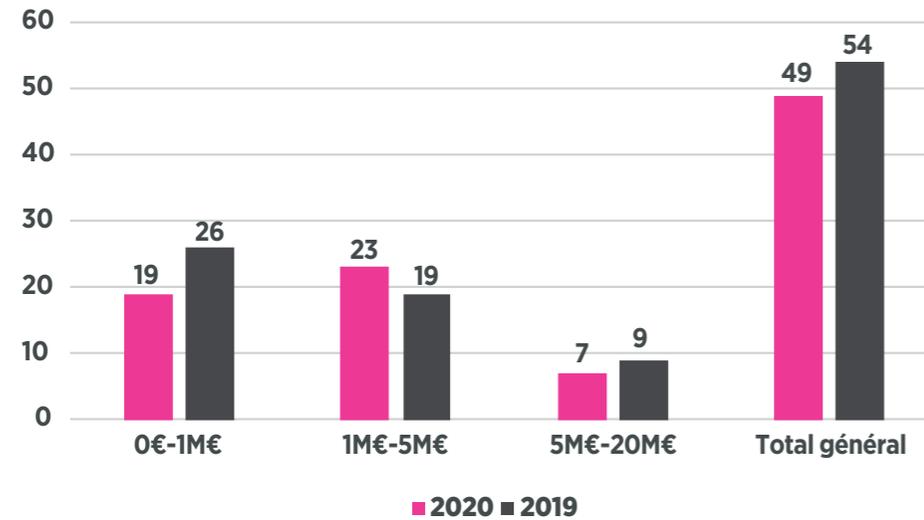
Le vendor loan, pour sa part, est un crédit que le vendeur octroie à l'acheteur pour l'aider à acquérir son entreprise, en complément du crédit bancaire ou tout autre moyen de financement. Ce paiement, dont le montant et les termes sont définis contractuellement, sera donc différé et dû par l'acquéreur après l'horizon décidé.

L'année passée, nos partenaires agréés nous avaient indiqué qu'ils s'attendaient à une hausse du recours à ces mécanismes de paiement d'une acquisition. Nous leur avons donc demandé si les transmissions réalisées en 2020 comprennent bien un earn-out ou un crédit vendeur.

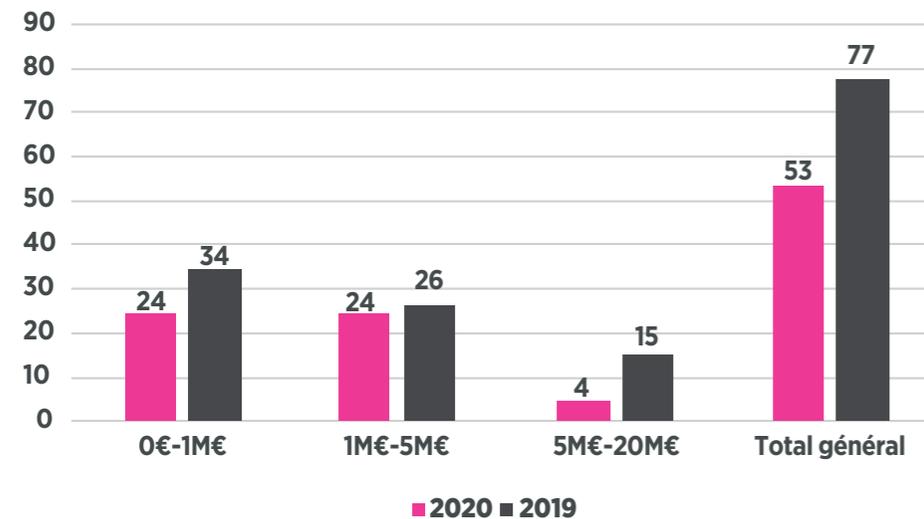
Les chiffres que nous avons reçus montrent toutefois une autre réalité. Il apparaît que le nombre de transactions comprenant un crédit vendeur a diminué par rapport à 2019. L'incertitude par rapport à la continuité de l'activité, par rapport à la capacité du repreneur à répondre à la crise et la lassitude des vendeurs qui veulent directement recevoir l'intégralité du prix de vente, quitte à devoir diminuer leurs attentes, peuvent expliquer ce phénomène.

La diminution du nombre d'earn-out doit quant à elle être nuancée. En effet, alors que le nombre de transactions a diminué de 15%, le nombre d'earn-out n'a diminué que de 10%. En proportion, le mécanisme d'earn-out a donc plus été utilisé en 2020 qu'en 2019. Certains conseillers remarquent que ces mécanismes ne sont pas forcément plus utilisés, mais lorsqu'ils sont activés, une part plus importante du prix s'y retrouve. On privilégie donc une modification des modalités de paiement en baissant le prix et en augmentant l'earn-out ou le vendor loan. C'est donc une sécurité pour le vendeur d'avoir un prix juste malgré le contexte, tout en rassurant l'acheteur sur le potentiel de performance future de l'entreprise.

Earn-out



Vendor loan



“

Au cours des dernières années, nous constatons que la part d'effort propre dans les transactions est passée de 20% à 30%, afin d'équilibrer le financement des acquisitions et d'atténuer le poids de leur remboursement sur le cash-flow de l'entreprise. Retenons que dans les situations les plus graves, les deals n'ont pas survécu à des montages avec trop d'endettement.

Evidemment, un effort propre de 30% représente un montant très important, et parfois inaccessible dans les deals PME avec des investisseurs privés qui puisent dans leur économies... Une solution à cette situation consiste à recourir aux mécanismes d'Earn-Out ou crédit vendeur. En plus de leur rôle fondamental comme « garantie de la garantie » ou d'ajustement du prix, ils sont assimilés à de l'effort propre. D'autant plus important qu'il est octroyé par le cédant (marque de confiance s'il en est).

Mais attention le diable est dans le détail... En effet au moment du closing, ces mécanismes sont considérés comme effort propre. Mais post-deal, ces crédits vendeurs et Earn-Out devront être payés. Il est donc essentiel que les projections de cash-flow préparés au moment du montage de l'opération tiennent compte de leur remboursement.

En conclusion, l'effort propre suffisant est essentiel au succès de l'opération, et n'oublions jamais que les mécanismes compensatoires (Earn-out et crédit vendeurs) ne se substituent que temporairement au paiement de la totalité de la transaction.



Didier HUSQUINET
Executive Director,
KPMG Tax, Legal and Accountancy

“

Si le crédit vendeur fait régulièrement partie du montage dans les opérations de reprise de PME que nous soutenons via nos solutions à la SOWALFIN, l'earn-out est beaucoup moins fréquent. Ceci est probablement lié à la taille des transactions que nous rencontrons qui vont pour la majorité de 500.000 à 4 millions d'euros pour plus de 150 projets chaque année. C'est dans ces cas que nos solutions de financement sont le plus adaptées et régulièrement utilisées. En combinant une garantie sur le crédit bancaire qui peut aller jusqu'à 75% avec un engagement maximum de 1.500.000 euros et un financement sous forme de prêt subordonné jusqu'à 500.000 €, la SOWALFIN facilite le bouclage du montage aux côtés de l'effort propre du repreneur, du crédit vendeur s'il y en a un et de la banque.



Viviane MOL
Responsable Financement,
SOWALFIN



Motifs de la vente

Le départ à la pension du dirigeant est le principal motif de vente pour la plupart des petits dossiers. Dans le cas des plus gros dossiers, le vendeur souhaite d'abord réaliser un gain financier.

Concernant les raisons qui motivent les vendeurs à céder leur activité, les résultats sont similaires à ceux de l'année dernière.

La pension reste donc le principal motif de vente, avec près d'une opération sur trois réalisée pour que le cédant puisse prendre sa retraite. Pour les vendeurs qui ne partent pas à la pension suite à la vente, les entrepreneurs désirent céder pour réaliser un gain financier. Nous avons également remarqué que plus de ventes d'activité se font à l'opportunité suite à une offre d'achat. Le marché actuel est en effet plus favorable aux acquisitions stratégiques, dont la démarche peut être de contacter proactivement des entreprises

actives dans le même secteur d'activité, et qui ne sont pas forcément à la vente.

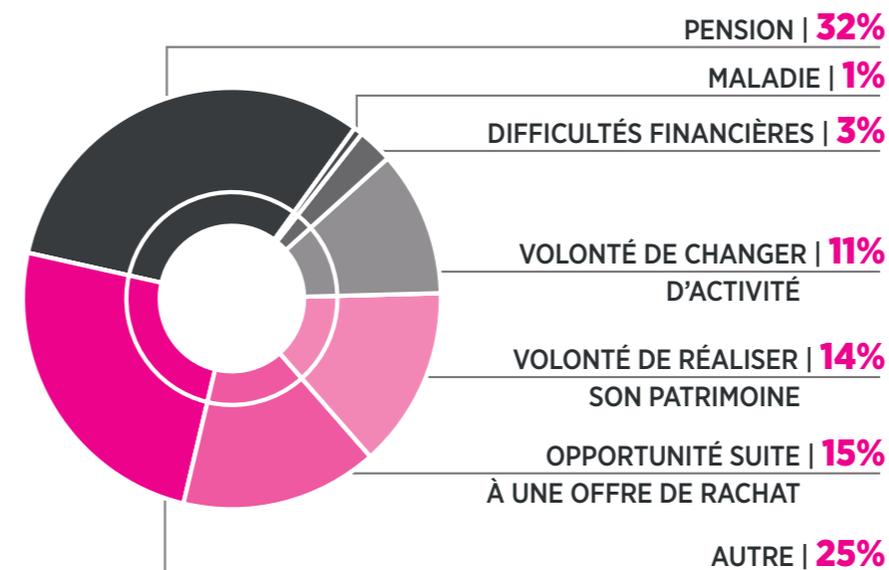
Il est intéressant de noter que, alors la pension est la principale raison d'une cession d'entreprise, il en est tout autre pour les transactions de plus de 5M€. En effet, on remarque que pour ces opérations de plus grande envergure, la volonté de réaliser son patrimoine et de faire une bonne opération financière arrive en première position. La seconde raison résulte d'une opportunité de vente suite à une offre d'achat.

Puisque la vente de l'entreprise pour raison de départ à la pension est le cas le plus fréquent de cession, nous estimons important de rappeler l'importance de la préparation. En effet, céder son entreprise ne se fait pas du jour au lendemain. C'est un processus à entrevoir sur un horizon de 3 à 5 ans. Il est donc important d'anticiper sa retraite, de collecter des informations et de s'entourer d'experts pour entamer le projet de cession. Car un entrepreneur bien préparé, c'est une entreprise bien préparée, et c'est une cession qui a beaucoup plus de chances de réussir, souvent à un prix supérieur à ce qui aurait été obtenu sans préparation.

C'est d'autant plus vrai dans le contexte d'incertitude auquel nous faisons face actuellement. Les liquidités des entreprises, les garanties sur les fournitures de matières premières ou encore la viabilité des business models ont été bousculées par la crise du COVID-19.

Par ailleurs des nouveaux modes de consommation se sont développés et de nouvelles habitudes, comme le télétravail, sont apparues et risquent désormais de s'ancrer dans le fonctionnement des entreprises. L'entrepreneur doit dès lors arriver à adapter son activité pour la stabiliser et assurer sa rentabilité d'abord, puis ensuite la mettre à jour avec ces nouvelles normes de fonctionnement. Il aura plus que jamais recours à des conseils externes, via des experts spécialisés, ou via – et c'est de plus en plus courant – l'expérience d'autres entrepreneurs. Le pôle Croissance de la SOWALFIN propose à cet effet un programme de mentorat ouvert à tout entrepreneur confronté à des choix stratégiques.

Bien que la difficulté financière soit marginale pour les transactions ayant eu lieu en 2020, il n'est pas à exclure qu'elle prendra plus d'importance dans les années à venir. Certaines entreprises sont actuellement entre deux eaux. Tout d'abord avec le moratoire sur les faillites qui gèle momentanément les dettes des entreprises. Pour d'autres, la santé financière est largement soutenue par les aides déployées par les différents Gouvernements, au chômage économique, aux indemnités sectorielles etc. Il y a un risque qu'à l'avenir, ces entreprises devront céder leurs activités car dans l'incapacité d'assurer financièrement leur continuité.



Faudra-t-il vendre en 2021 ?

C'est sans doute une question qui taraude les dirigeants d'entreprises. Car la réponse dépend de nombreuses variables. Par exemple le secteur dans lequel évolue l'entreprise – est-il toujours sous la pression de la crise ; a-t-il été fort impacté ; y a-t-il une demande de la part des acquéreurs stratégiques ? – ou encore de la résilience de l'entreprise – a-t-elle réussi à stabiliser son business model, à améliorer sa gestion, à garder un certain niveau de liquidités, et à stabiliser sa rentabilité ? Certains entrepreneurs vont-ils postposer leur départ à la retraite le temps de restructurer leur société ?

L'année dernière, nous nous posions la question des priorités des dirigeants d'entreprises. Sont-ils prêts à réaliser l'opération ? Ont-ils des difficultés à trouver le bon acheteur ? Vont-ils accepter le prix de vente ? Il en était ressorti que les entrepreneurs concentraient leurs efforts, au début de la crise, sur la pérennité et la résilience de leur business model, de leur capacité à dégager des liquidités afin de sécuriser l'avenir à court terme de l'entreprise. Mais nos experts étaient unanimes : il ne faut pas arrêter net le processus de cession.

Bien sûr, tous ces facteurs, additionnés à la difficulté de rencontrer les parties prenantes – en dehors des téléconférences – ou encore de se rendre sur les lieux de l'entreprise, ont eu pour effet de ralentir, mais pas forcément d'arrêter, le processus de cession. Pour

une transmission d'entreprise qui prenait d'ordinaire de 6 à 8 mois, on est passé, selon les experts, à 9 à 12 mois. Certains processus de cession peuvent d'ailleurs prendre plus d'une année.

L'autre tendance qui était ressortie était que, avec ou sans report de l'opération, il faudrait tenir compte d'un nouveau paramètre dans le processus de vente et l'organiser en tenant compte du COVID-19. Car il faudrait encore plus convaincre l'acquéreur que l'entreprise est capable de faire face à la crise, dans la solidité de son business model, dans sa résilience, et dans sa capacité à générer des liquidités.

Tous ces reports de la décision de céder, ces processus plus longs, et avec la reprise progressive sur le marché des transmissions d'entreprises, 2021 s'annonce riche en opérations de cessions et acquisitions.

Mais que pensent nos experts agréés un an après ? Maintenant que les valorisations doivent tenir compte des chiffres de 2020, révélateurs de l'impact de la crise, mais aussi de la résilience de l'entreprise, comment perçoivent-ils le marché des vendeurs ? Nous avons posé la question à l'un d'entre eux.

“

Une crise renforce l'incertitude, accroît le risque, accentue la volatilité, crée des opportunités à saisir et, à l'inverse, des pièges à contourner.

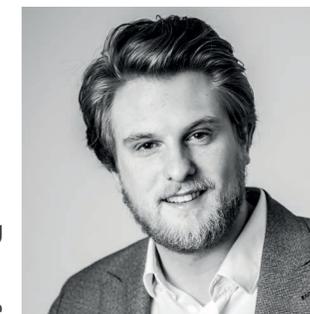
Ce qui est clair, c'est que tout a existé en 2020. Résumer cette dernière année à une tendance générale serait réducteur. Entre des vendeurs qui ont décidé d'accélérer la démarche, d'autres qui l'ont gelée un temps ou l'ont complètement stoppée, et ceux qui n'ont pas modifié leurs plans ; difficile d'apprécier le comportement standard du vendeur. Cela parce que l'analyse, dans ce contexte de crise, ne devrait pas s'établir au niveau global, ni même sectoriel, mais au cas par cas ! Entre une entreprise d'évènementiel et une agence immobilière, il y a une pas. Entre une agence immobilière vieillissante, coincée par les gestes barrières, et celle qui a mis en place une solution pour visites virtuelles ainsi qu'un système digital d'information/communication à la pointe, il y en a un autre.

Par ailleurs, certains vendeurs pensaient pouvoir vendre à prix d'or leur entreprise, qui tirait son épingle du jeu, mais craignant une demande (acheteurs) en berne et des financeurs frileux, se sont abstenus.

Si les comportements se normalisent progressivement en 2021, nous les anticipons biaisés par les conséquences de cette crise pendant plusieurs années encore, toujours fonction des cas.



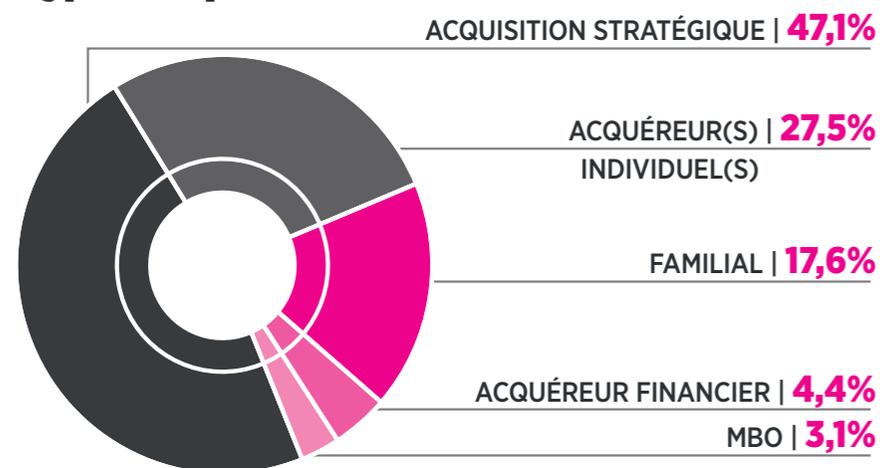
Antoine RENIER
Managing Partner,
BestValue



Ianis FOURNEAU
Managing Partner,
BestValue

Les acquisitions stratégiques ont la cote

Type d'acquisition



Le marché d'acheteurs a retrouvé son niveau pré-COVID dès le second semestre de 2020. Pour les vendeurs, il faudra attendre encore un peu.

En 2020, le marché a été clairement dominé par les acquéreurs stratégiques, avec près d'une opération de transmission sur deux réalisée par des entreprises désireuses de faire de la croissance par acquisition, de développer des synergies, d'acquérir de nouvelles technologies ou des employés qualifiés. La conjoncture actuelle est évidemment propice à certaines acquisitions stratégiques – voire quelques « bonnes affaires » dans certains secteurs – pour ceux qui ont réussi à conserver suffisamment de liquidités. Il y a encore du cash à investir sur le marché et il ne fait pas de doute qu'une bonne partie sera utilisée pour financer des opérations de croissance externe.

Concernant les reprises par des acquéreurs individuels, nous notons malgré tout une augmentation. Certains repreneurs ont utilisé la crise pour se remettre

en question, pour questionner leurs plans de carrière, et ont donc décidé de se lancer dans un projet personnel – pour certains, la création d'un nouveau business, pour d'autres devenir entrepreneur en rachetant une entreprise existante. Cette augmentation a été marquée également dans les chiffres de notre « Plateforme SOWALFIN Transmission » puisque près de 150 nouveaux acquéreurs sont venus, en 2020, grossir les rangs de notre base de données de recherche active d'une entreprise à reprendre.

“

Et si la crise de la Covid-19 était créatrice d'opportunités ?

« Never let a good crisis go to waste » disait Winston Churchill, rappelant que chaque crise est une opportunité de changement. La transmission des entreprises est un véritable catalyseur qui peut offrir des perspectives encourageantes !

Car s'il ne faut pas être économiste pour comprendre que 2020 fut une année compliquée pour la cession d'entreprises. En pleine crise Covid, les cédants hésitent à mettre en vente leur entreprise. Les acquéreurs et les banquiers remettent en question la valorisation qui est faite sur base des chiffres historiques.

Mais cette crise du Covid a aussi ses avantages. Jamais nous n'avons connu autant de demandes de la part de candidats acquéreurs individuels. En plus, leur profil est généralement d'excellente qualité. Ces entrepreneurs de demain, qui sont prêts à s'engager dans une voie difficile pour de nombreuses années, amènent du sang neuf dans l'économie.



L'enthousiasme et l'engagement des repreneurs enclenchent une dynamique positive et forcent le respect. L'entreprise peut prendre un nouveau départ, dans une nouvelle direction, en combinant les atouts du passé avec les nouvelles initiatives du repreneur.

Tanguy DELLA FAILLE
Président, UPIC

Les opérations intrafamiliales ont également augmenté, ce qui montre une certaine volonté des entrepreneurs, de transmettre et de passer le flambeau à leurs enfants. Concernant les acquéreurs financiers, nous remarquons – au niveau du marché wallon – un certain attentisme pour voir comment le marché va évoluer, afin de faire les meilleurs placements possibles. Mais il n'est pas sans savoir que beaucoup d'argent est disponible dans les fonds de private equity et qu'ils vont certainement jouer un rôle important dans les années à venir. Il en est de même pour les projets de Search funds qui commencent à faire des émules sur le marché wallon et dont les candidats repreneurs attirent de plus en plus l'attention d'investisseurs privés.



La tendance est nette: on constate une politique d'acquisition et d'investissement très active du fait de la volonté des investisseurs de se diversifier, de faire travailler leurs liquidités et d'être moins sensibles aux mouvements boursiers. Le private equity répond à ces préoccupations. L'année 2020 et le premier semestre 2021 ont vu passer de nombreuses levées de fonds sur le marché. L'immunité relative des investisseurs et fonds de private equity à la pandémie vient notamment du fait que les investissements sont souvent réalisés dans des secteurs innovants et à haut potentiel comme les fintechs, moins sensibles aux impacts économiques de la crise sanitaire.



Axel MAETERLINCK
Avocat (Partner),
Simont Braun

ET POURQUOI PAS UNE ACQUISITION À L'ÉTRANGER ?

Depuis près de deux ans, la SOWALFIN Transmission participe activement au développement du **Transeo Deal Club**, véritable plateforme unique de la transmission d'entreprises à l'international. Dans cet environnement mêlant confiance, professionnalisme et confidentialité, la SOWALFIN Transmission permet à ses acquéreurs désireux de faire de la croissance par acquisition aussi à l'international, d'avoir accès à de nouvelles opportunités d'acquisition, amenées par le réseau d'experts internationaux de Transeo.

En 2020, pour sa première année complète d'activité, le Transeo Deal Club a facilité l'échange de 117 profils à la vente ou à l'acquisition entre des experts d'une dizaine de pays, en Europe et ailleurs.



www.transeo-association.eu

QUELQUES CONSEILS TOUJOURS AVISÉS DURANT CETTE PÉRIODE DE CRISE :

- ▶ Rester actif et alerte, mais prudent. Ne pas hésiter à saisir les opportunités que peuvent offrir les crises – notamment en termes de prix – car la crise ne sera pas éternelle et vous pourrez réaliser un exit futur une fois que l'entreprise aura (re)pris de la valeur.
- ▶ Privilégier la croissance externe à l'investissement en propre durant cette période de crise.
- ▶ Analyser encore plus dans le détail la cible – valeur ajoutée à long terme, business model pérenne et résilient, marché impacté ou non, performance, mais aussi éthique et durabilité. Comprendre comment l'entreprise a réagi durant la crise permet de cibler ses forces et faiblesses.
- ▶ Rester réaliste et comprendre les réalités du cédant. Il vous comprendra à son tour et pourra vous aider à couvrir votre risque avec un crédit vendeur ou un earn-out. Si vous trouvez le bon terrain d'entente, c'est gagné !

La SOWALFIN Transmission en 2020 : entre information et accompagnement

L'année 2020 est une année tout à fait inédite, qui se reflète également dans les chiffres de la SOWALFIN Transmission. En effet, nos conseillers agréés nous ont indiqué que la SOWALFIN Transmission a facilité 37 transactions en 2020, soit près de 13% du nombre d'opérations dans lesquelles nos partenaires ont été impliqués l'année passée.

Avec l'incertitude et les reports des projets de cession, moins de dossiers d'entreprise à vendre ont été amené par nos partenaires agréés sur notre plateforme. Bien que beaucoup de nos activités se soient digitalisées, comme la Semaine de la Transmission en Wallonie, ou nos conférences sous forme de webinaires, les téléconférences ne peuvent pas toujours remplacer le contact et les interactions d'avant. C'est pourquoi nous avons mis en suspens nos formations « Clubs Repreneurs » - cycle de 8 formations sur la préparation d'un projet de reprise – ainsi que les « Elevator pitches » qui permettaient la rencontre entre acquéreurs – individuels et stratégiques – et conseillers. L'aspect networking qui était généré lors de ces deux dispositifs n'a pas pu être reproduit en téléconférence.

Comme les années précédentes, la SOWALFIN Transmission a principalement permis de faciliter des dossiers en-dessous de 5M€, notamment grâce à la plateforme www.affairesasuire.be. Ce site internet, véritable « vitrine » pour des très petites entreprises,

des commerces ou de l'Horeca, démontre toute son utilité dans l'accompagnement et la facilitation des cessions de petites sociétés. Une nouvelle version du site a été mise en ligne fin 2020. La site Affaires à suivre est désormais partagé avec le 1819 afin de proposer une plateforme commune pour les entrepreneurs wallons et bruxellois.

Le prix moyen d'une acquisition facilitée par la SOWALFIN Transmission est de 1,07M€. La facilitation des transactions de la SOWALFIN Transmission a également permis de pérenniser en moyenne 10 emplois par transactions, pour un total de 361 emplois en Wallonie.

Ces chiffres liés à l'impact de la SOWALFIN Transmission pour les transactions qu'elle a facilitées, reflètent bien la situation décrite dans les pages précédentes. Il y a moins d'opérations et elles sont de plus petite taille. En effet, l'année dernière, le prix moyen était près de 25% plus élevé. L'emploi moyen pérennisé atteignait un peu plus de 12 emplois par transaction. Pendant cette période de crise, la SOWALFIN Transmission s'est recentrée sur ses activités d'information, de sensibilisation et d'accompagnement :

- ▶ 15 webinaires organisés sur les thématiques liées à la reprise (valorisation, montage financier, aspects RH, gestion de l'immobilier, préparation à la pension...)

- ▶ Plus de 500 cédants et près de 600 acquéreurs rencontrés individuellement
- ▶ 165 profils de sociétés diffusés sur la Plateforme SOWALFIN Transmission, auprès de 300 candidats acquéreurs
- ▶ 115 annonces de TPE publiées sur le site www.affairesasuire.be
- ▶ 120 manifestations organisées durant la Semaine de la Transmission, près de 1.000 entrepreneurs participants
- ▶ 396 demandes de Chèques Transmission

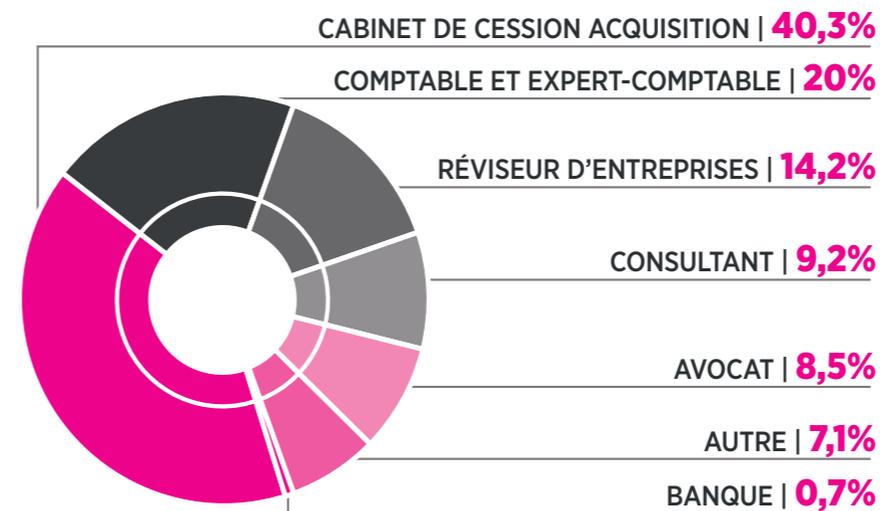
La SOWALFIN Transmission a donc permis à près de 400 projets de cession ou d'acquisition d'avoir l'accès à des aides pour financer les frais de consultance des conseillers agréés et labellisés « Chèques Entreprises ». Avec ce dispositif d'aide au conseil, piloté par le Service Public de Wallonie, la SOWALFIN Transmission peut s'assurer que les entrepreneurs sont bien accompagnés et préparés efficacement dans leur projet de transmission.

SOWALFIN
TRANSMISSION



Typologie des répondants

Transactions par type de conseiller



Parmi les 60 partenaires agréés ayant répondu à notre enquête, nous couvrons la majeure partie de la chaîne de valeur de la transmission d'entreprise. Pour 2 transactions sur 5, nous retrouvons un grand nombre de **cabinets de cession-acquisition** (40%), principaux acteurs spécialisés dans les opérations de cession-acquisition en Wallonie. On retrouve ensuite une part importante de **professionnels du chiffre** : comptables, experts-comptables et réviseurs. 9% des transmissions ont été accompagnées par des **consultants** – en stratégie, en business plan, en dépollution des sols etc. Quelques **avocats** d'affaires, ainsi que d'**autres** acteurs de la transmission dans lesquels on retrouve des Investis wallons, la SRIW, les services

fusion/acquisition de banques ou des partenaires institutionnels de la SOWALFIN Transmission, viennent compléter la typologie des répondants.

Ces différents types de professionnels reflètent la multiplicité d'expertises reprises dans le réseau des partenaires agréés de la SOWALFIN Transmission. Chaque expert est **agréé par le Comité Ethique et de Surveillance de la SOWALFIN** qui veille au bon respect de la Charte Ethique et les valeurs d'intégrité, d'indépendance, de qualité de service, de professionnalisme, de transparence dans la tarification et de respect de la confidentialité.

Quelques mots sur le rôle du conseiller

Les conseillers que nous avons interrogés sont unanimes : la crise du COVID-19 aura eu un impact important sur leur métier, qui se ressent à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, il est devenu difficile d'établir une relation de confiance avec les candidats vendeurs. Comme les mesures COVID empêchent la prise de contact physique, il n'est parfois même pas évident d'avoir le premier contact avec les clients potentiels.

Ce sont en fait tous les canaux relationnels de réseautage qui ont été chamboulés. Pour compenser la baisse de volume des canaux « traditionnels », il a fallu se tourner vers de nouveaux médias (webinaires, réseaux sociaux, tunnels de vente ...), et rencontrer les clients et clients potentiels en visio-conférence. Côté cédant, l'accès aux entreprises a été difficile sans les rencontres physiques et les visites sur site. Cela a considérablement joué dans le ralentissement du marché et la concrétisation en nouveaux mandats à la vente.

Néanmoins, le contact avec les clients actuels est resté stable. Certains conseillers évoquent même être plus proches d'eux, et donc capables de leur donner des conseils plus avisés sur la gestion de leur entreprise, en les aidant notamment dans la préservation de leurs liquidités, l'activation des aides mises en place par la Région et le Fédéral, l'amélioration de l'image de l'entreprise, ou encore l'analyse du marché

pour y saisir des opportunités et anticiper ses évolutions.

Cette proximité a renforcé le rôle de « coach » du conseiller et l'accompagnement émotionnel des clients est devenu d'autant plus important pendant la crise. Il n'est pas sans savoir que la transmission d'une entreprise est parfois compliquée psychologiquement pour le vendeur qui se sépare de son « bébé » et de nombreuses années de travail. Pendant la crise, cet aspect s'est dupliqué avec l'incertitude, la morosité et l'inquiétude. Le conseiller devient plus que jamais un expert de terrain qui, outre l'apport de compétences nouvelles, doit entretenir une proximité avec l'entrepreneur.

Tout comme le marché a récupéré fortement au deuxième semestre 2020, les conseillers agréés de la SOWALFIN Transmission nous ont indiqué que les contacts dans le cadre de transmissions d'entreprises ont augmenté à la fin de l'année. La tendance semble se poursuivre également en 2021, ce qui promet, une nouvelle fois, une année riche en opérations de cession et acquisition.



Le mot de la fin

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'année 2020 aura été une année très particulière pour l'économie wallonne, pour ses dirigeants de PME et bien évidemment pour le marché de la transmission d'entreprises.

Après des premiers mois de 2020 prometteurs, le marché de la transmission a subi un arrêt quasi complet de ses activités durant le premier confinement, avant de redémarrer progressivement sur la fin de l'année. Nous pouvons espérer un retour à la normale en 2021, particulièrement à partir de l'été.

Dans le Groupe SOWALFIN, cette dernière année a eu l'avantage de pousser les différentes équipes à encore plus se mobiliser au profit des entrepreneurs wallons, en activant par exemple le guichet unique du 1890 comme première ligne pour répondre à plus de 65.000 appels d'entrepreneurs, et se réinventer pour réagir aux nouvelles interrogations des entreprises. Le Gouvernement wallon, via la SOWALFIN a rapidement proposé de nouvelles aides aux entreprises en difficulté (les prêts Ricochet et Ricochet Relance, le prêt ProPulsion ...). Les conseillers de la SOWALFIN Transmission ont quant à eux rapidement adapté leur accompagnement pour informer, conseiller, et bien sûr rassurer les cédants et candidats repreneurs, préoccupés par la viabilité de leur projet de transmission.

Cette crise a véritablement obligé tous les acteurs de la transmission à se remettre en question. Que ce soit le cédant, le repreneur potentiel ou le professionnel qui le conseille, chacun a dû réfléchir à comment appréhender cette nouvelle réalité, comment redéfinir son projet.

Plus que jamais, dans cette période d'incertitude, l'entrepreneur doit être écouté, orienté et accompagné efficacement. Ces objectifs sont pris en charge par l'équipe de conseillers de la SOWALFIN Transmission, son réseau d'ASTE (Agents de Stimulation à la Transmission d'Entreprises) pilotés avec l'UCM, les CCI et la WFG, et surtout grâce au réseau des experts en transmission agréés à la SOWALFIN, que nous remercions et félicitons pour leur résilience et pour l'accompagnement adapté au contexte qu'ils ont mis en place afin que les projets de cession et de reprise se passent le plus sereinement possible. En s'appuyant sur un réseau de partenaires expérimentés et aux compétences adaptées à tous les besoins, la SOWALFIN assure une réponse appropriée à tous les projets de cession ou d'acquisition. Car comme une entreprise n'est pas l'autre, chaque projet de transmission a ses particularités et nécessite un conseil adapté à ses besoins.

Nous allons terminer ce mot par une note d'optimisme. Les experts, tout comme notre équipe de conseillers en transmission, constatent que la confiance revient progressivement. Nous sommes convaincus que le marché des cessions et acquisitions va connaître un nouveau souffle dans les prochaines années, avec une augmentation du nombre de transactions.

Nous espérons vous revoir très bientôt et restons à votre disposition en tant qu'interlocuteur de référence pour toute question relative à la transmission d'entreprises.

Jean-Pierre Di Bartolomeo

*Directeur général, SOWALFIN Transmission
Président du Comité de Direction, SOWALFIN*

Marnix Demasure

*Président, SOWALFIN Transmission
Administrateur délégué, Overnamemarkt nv.*

Contact



SOWALFIN Transmission

Avenue Maurice Destenay, 13

4000 Liège

+32 (0) 4 250 00 81

transmission@sowalfin.be

www.sowalfin.be/transmission

www.affairesasuiivre.be



AFFAIRES À SUIVRE

