

# Annexes

## Annexe 1 : Guides d'entretien

### **Guide d'entretien destiné à un professionnel de la transmission d'entreprises**

1. Pouvez-vous vous présenter et nous parler de votre expérience en matière de transmission de PME aux salariés ? Quels sont vos antécédents professionnels dans ce domaine ?
2. Quels sont les principaux avantages pour une PME de choisir la transmission aux salariés plutôt que d'autres options de cession ?
3. Quelles sont les principales étapes du processus de transmission aux salariés que vous suivez généralement ?
4. Chez Wallonie Entreprendre, quels sont les ressources et les services offerts pour accompagner les PME dans leur transmission aux salariés ?
5. Comment la transmission a-t-elle évolué avec le temps ? Quels sont de nos jours les défis les plus courants auxquels sont confrontées les PME pendant le processus de transmission aux salariés et comment les surmontez-vous ?
6. Pouvez-vous nous donner un exemple concret de transmissions de PME aux salariés à laquelle vous avez participé et qui ont fini par un échec ? Qu'est-ce qui a rendu ces opérations particulièrement infructueuses ?
7. Quels critères doivent être pris en compte pour évaluer la faisabilité d'une transmission aux salariés pour une PME spécifique ?

8. Quels sont les éléments contractuels importants à considérer lors d'une transmission aux salariés ? Comment évitez-vous les malentendus potentiels ?
9. Pouvez-vous nous expliquer comment vous évaluez la valeur de la PME lors de la transmission aux salariés ? Quels facteurs prenez-vous en compte ?
10. Quels sont les différents modèles de transmission aux salariés disponibles, et comment choisissez-vous celui qui convient le mieux à chaque situation ?
11. Comment gérez-vous les cas où certains salariés ne souhaitent pas participer à la transmission et préfèrent quitter l'entreprise ?
12. Enfin, quels sont vos conseils généraux pour les dirigeants de PME qui envisagent sérieusement la transmission de leur entreprise aux salariés ?

## Guide d'entretien destiné aux salariés/repreneurs de PME

1. Pourriez-vous rapidement vous présenter ?
2. Quelle est l'activité de votre entreprise ? Quels produits sont fabriqués et quels services sont proposés ?
3. Combien de personnes travaillent au sein de l'entreprise ?
4. Si vous deviez choisir un mot pour qualifier la transmission que vous avez vécue, lequel choisiriez-vous et pourquoi ?
5. À partir de quand l'opportunité de la transmission s'est-elle posée ? A-t-elle été proposée et/ou planifiée ? Si oui, comment ?
6. Vous êtes-vous fait accompagner avant, pendant et après la transmission ? Si oui, par qui ? Recommanderiez-vous cette personne/institution à d'autres entrepreneurs pour leur transmission ? Et pourquoi ?
7. Comment avez-vous vécu le transfert de direction et de la propriété avec le cédant ? Lors de la transmission, combien de temps a été consacré au transfert des compétences ?
8. D'un point de vue organisationnel, aviez-vous, vous et les autres repreneurs, toujours eu l'esprit d'entreprendre où est-ce quelque chose qui s'est réveillé durant la transmission ?
9. Les collaborateurs, les salariés ordinaires, les fournisseurs et d'autres personnes faisant partie de l'environnement de l'entreprise ont-ils été impliqués dans le processus ? Étaient-ils au courant ? Sinon, comment leur avez-vous annoncé la nouvelle.

10. Au niveau relationnel, y a-t-il eu un changement dans les rapports entre les salariés devenus propriétaires et ceux restés ordinaires ?
11. Comment ont évolué les pratiques managériales après la reprise ? Sont-elles en lien avec le format d'entreprise détenue par le personnel ? Pensez-vous qu'elle soit bien perçue par les salariés ?
12. Comment les parts entre les différents salariés repreneurs se sont-elles négociées ? Y a-t-il eu des conflits entre vous ?
13. La transmission a-t-elle eu un impact sur la croissance et performance de votre entreprise, si oui pourriez-vous expliquer.
14. Quels sont le plus gros avantage et le plus gros désavantage d'une reprise d'entreprise par les salariés ? Pourquoi ?
15. Si la transmission était à refaire, que changeriez-vous ?

## Annexe 2 : Retranscription des interviews

### Interview : Sabine Colson– W.E

#### **1. Pouvez-vous vous présenter et nous parler de votre expérience en matière de transmission de PME aux salariés ? Quels sont vos antécédents professionnels dans ce domaine ?**

Bien sûr, mon nom est Sabine Colson, j'ai \*\* ans et j'occupe le poste de coordinatrice de cession et acquisition chez Wallonie Entreprendre, entité issue de la fusion de trois anciens outils d'investissement wallon : la SOGEPA, SOWALFIN et la SRIW. J'ai commencé mon parcours professionnel en audit chez PWC où j'ai évolué pendant 6 ans avant de me rapprocher du monde de l'économie publique. D'abord à la SOGEPA, où j'étais chargée de mission au redressement d'entreprises wallonnes en difficulté. Après 14 ans, j'ai décidé de quitter mon poste pour rejoindre la SOWALFIN, c'est là que je me suis frottée pour la première fois en 2011 au milieu du repreneuriat, même si ma mission première à la SOWALFIN se résumait d'abord à la gestion d'un portefeuille d'investissement basé sur les secteurs "vert" et renouvelable.

Ayant pris goût à l'assistanat dans les opérations de reprise interne et externe d'entreprise, je me suis tout naturellement après la SOWALFIN dirigée vers la SRIW, où j'ai eu un rôle d'investissement manager et d'accompagnante de transmission, qu'elle soit familiale, via des MBO ou faites par les salariés. À travers mon expérience de plus de 10 ans maintenant depuis mon arrivée à la SOWALFIN, j'ai pu participer directement ou indirectement à l'aboutissement d'une dizaine de transmissions et à l'échec d'une multitude d'autres aussi. Aujourd'hui, je travaille sur la reprise de la chocolaterie Galler par ses salariés.

#### **2. Quels sont les principaux avantages pour une PME de choisir la transmission aux salariés plutôt que d'autres options de cession ?**

De nombreux avantages existent pour une PME de choisir la transmission aux salariés plutôt que

d'autres options de cession. Vouloir continuer à rendre pérenne l'entreprise constitue l'un des avantages de la transmission aux salariés, car tous les employés se retrouvent embarqués dans le même bateau et savent que la seule chose qui pourrait leur permettre de ne pas regretter l'aventure entrepreneuriale que constitue la transmission est de veiller à sa continuité. Un autre avantage nettement observé concerne, selon moi, la continuité de l'emploi. Malgré le fait que les salariés puissent acquérir le statut d'actionnaire, cela ne fait pas automatiquement d'eux des capitalistes. En tant qu'actionnaires salariés, nous pouvons noter une sensibilité plus grande au maintien de l'emploi, contrairement aux dirigeants-chefs d'entreprise. Les salariés repreneurs ne font jamais de la suppression d'emploi une obligation, même en cas de situation économique difficile, comme nous avons pu le remarquer avec le Covid.

Un troisième avantage réside, selon moi, dans l'accroissement de la motivation des salariés. L'obtention du statut d'actionnaire fait d'eux des propriétaires et lie leur avenir personnel à celui de la firme. De nombreux salariés actionnaires nous disent, par exemple, accorder plus d'attention à la qualité des produits, par rapport à leurs habitudes, car devenir actionnaire fait rimer vie de famille et vie d'entreprise. Cette motivation accrue impacte directement les performances de l'entreprise, ce qui peut constituer un avantage non négligeable. Enfin, pour conclure, je pense qu'une transmission aux salariés a également un impact sur la réduction des coûts. La transmission aux salariés peut permettre de réduire les coûts de cession, car les employés sont souvent prêts à payer un prix inférieur à celui d'un repreneur externe.

### **3. Quelles sont les principales étapes du processus de transmission aux salariés que vous suivez généralement ?**

Le processus de transmission aux salariés est généralement divisé en quatre étapes clés. Tout d'abord, nous commençons par une phase de préparation où nous évaluons la faisabilité de la transmission, identifions les salariés intéressés et déterminons les ressources nécessaires pour mener à bien l'opération. Ensuite, nous procédons à une évaluation détaillée de la valeur de l'entreprise pour déterminer les modalités de la transmission. Une fois que les modalités sont établies, nous passons à la phase de négociation et de structuration de l'opération. Cela comprend la rédaction des contrats et des accords nécessaires. Enfin, nous accompagnons la mise en œuvre

de la transmission et la période de transition pour assurer une continuité réussie.

Grosso modo, ce sont les 4 étapes structurant une reprise par les salariés. Cependant, chaque reprise est unique et il se peut que les choses se fassent différemment, notamment depuis le COVID. La phase de négociation des contrats et de tout ce qui concerne les accords est devenue quasiment la première chose que les différents acquéreurs veulent négocier, avant même de savoir s'ils ont les fonds et comment l'entreprise est valorisée.

#### **4. Chez Wallonie Entreprendre, quels sont les ressources et les services offerts pour accompagner les PME dans leur transmission aux salariés ?**

Tout d'abord, nous mettons à la disposition des entreprises une équipe de conseillers spécialisés et expérimentés dans le domaine de la transmission d'entreprises aux salariés. Ces experts sont attentifs aux besoins spécifiques de chaque PME et accompagnent personnellement les dirigeants et les salariés tout au long du processus, en leur fournissant des conseils personnalisés.

De plus, nous avons récemment pris la décision d'organiser des formations et des séminaires dans nos bureaux à Liège. L'objectif est de mieux sensibiliser les dirigeants et les salariés impliqués dans la transmission aux enjeux de ce processus et de leur expliquer les différentes étapes à suivre, ainsi que de les préparer aux changements organisationnels qu'elle implique. En effet, l'évaluation de la valeur de l'entreprise constitue une étape cruciale dans le processus de transmission aux salariés, et à cette fin, nous proposons des services d'évaluation professionnelle. Ces services prennent en compte les aspects financiers, opérationnels et stratégiques, permettant ainsi de déterminer la juste valeur de la PME.

Dans le cadre de notre accompagnement, nous avons également développé des partenariats solides avec des acteurs financiers tels que des banques, des fonds d'investissement et des sociétés de capital-risque. Cette collaboration permet aux PME de bénéficier de conseils financiers pertinents et d'accéder aux financements nécessaires pour mener à bien la transmission. Outre les aides financières, nous proposons également un soutien professionnel en matière

d'accompagnement juridique et contractuel. Notre équipe veille à ce que tous les aspects légaux de l'opération soient correctement pris en compte et que les intérêts de toutes les parties impliquées soient protégés.

Pour finir, il est essentiel de rappeler que la transmission d'une entreprise implique une dimension humaine, souvent liée à des ressentis et des sensations. C'est pourquoi, dans une optique de favoriser les échanges et de créer des opportunités de transmission, nous encourageons activement les rencontres entre les dirigeants de PME désirant transmettre leur entreprise et les salariés intéressés par la reprise. À cette fin, nous organisons des événements de networking spécifiques.

Chez Wallonie Entreprendre, nous sommes conscients que chaque transmission est unique et revêt une dimension humaine particulière. C'est pourquoi notre accompagnement sur mesure vise à faciliter ce processus complexe tout en créant des opportunités pour les salariés de devenir les acteurs clés de la pérennité des entreprises wallonnes.

**5. Comment la transmission a-t-elle évolué avec le temps ? Quels sont de nos jours les défis les plus courants auxquels sont confrontées les PME pendant le processus de transmission aux salariés et comment les surmontez-vous ?**

De mon expérience des dix dernières années, j'ai tout de même constaté des changements dans l'activité, même si la transmission n'est pas un sujet traité tous les jours, car le nombre d'opérations qui aboutissent reste faible. Cependant, cela n'empêche pas d'observer une évolution, tant dans la pratique des professionnels que dans les attentes des différentes parties concernées, sur certains points qui semblaient insignifiants par le passé. Dans cette évolution, le COVID a également eu un impact non négligeable.

Je pense qu'il y a eu une prise de conscience de l'importance des PME. Selon moi, la prise de conscience de l'importance des PME dans l'économie et la société s'est accrue. Aujourd'hui, les gouvernements régionaux et provinciaux hésitent beaucoup moins à s'impliquer pour faciliter la transmission. On ressent cela tant chez les parties prenantes que, surtout, au niveau politique, où

il y a davantage de considération. Il y a une volonté de maintenir et de pérenniser les PME, ce qui me rend folle, car cela fait depuis la nuit des temps que les PME constituent la majorité des entreprises en Belgique et qu'elles en sont le moteur, mais j'ai l'impression que ce n'était pas aussi évident par le passé, bien que cela soit une question de ressenti.

Un deuxième aspect de la transmission qui a beaucoup évolué concerne la valorisation des facteurs immatériels : alors qu'auparavant, la transmission d'une entreprise se concentrait principalement sur ses actifs matériels, les facteurs immatériels tels que la propriété intellectuelle, la marque, les relations clients et les compétences du personnel sont devenues de plus en plus importantes dans l'évaluation de la valeur d'une entreprise. Dans ce contexte, les salariés ayant une bonne connaissance de ces éléments peuvent être perçus comme des repreneurs potentiels de confiance, même si nous assistons à de nombreux cas où les propriétaires refusent de transmettre leur entreprise, car ils savent que la valorisation lors d'une vente à leurs salariés sera toujours moindre que celle faite lors d'une vente à une entité externe.

Un autre aspect qui a beaucoup changé concerne l'engouement pour les entreprises à mission. Nous assistons à un intérêt croissant pour les entreprises à mission, qui intègrent des objectifs sociaux ou environnementaux dans leur modèle d'affaires. Pour certains propriétaires d'entreprise, la transmission aux salariés peut être perçue comme un moyen de pérenniser la mission et les valeurs de l'entreprise à travers un engagement collectif, comme le cas de Retritech que vous connaissez bien, constitue un bel exemple. Je n'oublie pas non plus le fait qu'il y a un accès plus facilité à l'information. L'accès facilité à l'information et aux ressources en ligne a permis aux salariés d'en apprendre davantage sur la transmission d'entreprises et de prendre conscience des opportunités offertes par ce modèle. Les initiatives de sensibilisation et de formation ont également contribué à renforcer l'intérêt des salariés pour la transmission aux salariés.

En somme, la transmission d'entreprises aux salariés a évolué pour devenir une option de plus en plus viable et attrayante, grâce à une meilleure compréhension de ses avantages économiques et sociaux, à une valorisation accrue des facteurs immatériels et à un soutien accru des politiques et des institutions. Les propriétaires d'entreprises et les salariés considèrent désormais plus sérieusement cette option comme une solution durable pour assurer la continuité et la prospérité

des entreprises à long terme, mais cela ne rend pas moins ardue la finalisation d'une telle opération qui, je le rappelle, reste marginale.

**6. Pouvez-vous nous donner un exemple concret de transmission de PME aux salariés à laquelle vous avez participé et qui ont fini par un échec ? Qu'est-ce qui a rendu ces opérations particulièrement infructueuses ?**

Certains manquements basiques justifient le plus souvent l'échec d'une reprise interne par les salariés. Le plus fréquent est l'absence d'éléments fondamentaux tels que la non-aversion au risque, tant au niveau financier qu'humain. Certains salariés ne se voient pas prendre le risque d'engager leurs ressources financières et personnelles dans un projet dont ils ne se sentent pas ou plus capables d'assumer. D'autres voient naître, durant les premières étapes de la transmission, des conflits internes, car oui, la transmission aux salariés peut parfois générer des conflits, notamment lorsque certains salariés se sentent lésés par rapport à d'autres dans le processus de transmission. J'ai vu de mes propres yeux des conflits émerger entre certains salariés concernant, par exemple, le partage des responsabilités et des avantages en tant que futurs propriétaires.

À côté des risques financiers et humains qui font échouer la transmission, un autre manquement fondamental est source de l'infructuosité de presque toutes les reprises auxquelles j'ai assisté. Il se situe au niveau des ressources humaines de l'entreprise. Ce manquement réside dans le manque de politique RH collaborative. Pour moi, avoir une politique RH collaborative constitue un gage important de réussite de la transmission. Toutes les transmissions auxquelles j'ai participé, de près ou de loin, et qui ont abouti, se sont toujours appuyées sur une politique RH coopérante. Tout est transparent, les bonus sont clairs. Pour moi, la politique RH est le terreau fondamental pour que cela fonctionne. Malheureusement, je constate que cette politique est rarement présente dans les entreprises échouant dans leur volonté de reprise interne.

## **7. Quels critères doivent être pris en compte pour évaluer la faisabilité d'une transmission aux salariés pour une PME spécifique ?**

Pour évaluer la faisabilité de la transmission aux salariés, nous utilisons un template rassemblant un ensemble de critères devant être pris en compte. Tout d'abord, il est essentiel de déterminer l'engagement des salariés envers la reprise et leur volonté de s'impliquer activement dans le processus de transmission. Un fort soutien et une motivation des salariés sont des facteurs clés pour assurer la réussite d'une telle transmission. La culture d'entreprise comme évoqué précédemment joue également un rôle déterminant, car si l'entreprise a une culture basée sur la confiance, la collaboration et l'engagement des employés, cela facilitera la transition vers une propriété salariée. La viabilité financière de l'entreprise est un aspect crucial à évaluer, ce qui implique une analyse minutieuse des états financiers, de la rentabilité et de la capacité des salariés à financer la reprise. Il est essentiel d'identifier les compétences clés nécessaires à la gestion de l'entreprise et de s'assurer qu'elles existent chez les salariés potentiels ou qu'ils sont prêts à les développer. La disponibilité des ressources humaines adéquates et la mise en place d'un plan de formation pour combler les éventuelles lacunes sont également essentielles.

La motivation du propriétaire actuel est un autre critère important, car son soutien et son engagement sont essentiels pour assurer une transition harmonieuse. Une évaluation approfondie de la valeur de l'entreprise doit être réalisée pour déterminer les modalités de la transmission et le prix de vente des parts ou actions aux salariés. Les aspects fiscaux et juridiques de la transmission doivent également être pris en compte pour choisir la structure la plus adaptée. Un plan de transition détaillé devrait être élaboré pour assurer une continuité réussie de l'entreprise après la transmission. Enfin, le soutien externe, tel que l'accompagnement par des conseillers spécialisés dans la transmission aux salariés, peut être précieux pour permettre aux dirigeants et aux salariés d'avoir un autre son de cloche tout au long du processus. En combinant tous ces critères, on peut évaluer de manière approfondie et précise la faisabilité d'une transmission aux salariés pour une PME spécifique.

## **8. Quels sont les éléments contractuels importants à considérer lors d'une transmission aux salariés ? Comment évitez-vous les malentendus potentiels ?**

Lors d'une transmission aux salariés, plusieurs éléments contractuels importants doivent être pris en compte pour éviter tout malentendu potentiel entre les repreneurs et le cédant. Cela inclut la bonne spécification du contrat de vente, les accords d'association, la période de transition où le cédant accompagne les salariés, les droits des salariés, et les accords de confidentialité. Cependant, aucun de ces éléments n'a autant d'importance que l'exit.

Avant toute signature légale de convention et de contrat, les salariés exigent qu'un accord ou un contrat d'exit soit rédigé de manière formelle ou informelle. S'engager dans une aventure de reprise implique un risque financier assez important, ce qui soulève plusieurs questions nécessitant une clarification. Les salariés se demandent s'ils sont libres de quitter en tant qu'actionnaires salariés, s'il existe des solutions en cas de besoin inopiné de liquidité dû à un décès ou à d'autres événements imprévus, s'ils ont le droit de vendre leurs parts à un externe, comment gérer la situation de Good leaver/Bad Leaver (c'est-à-dire si un pensionné peut rester actionnaire), et s'il est possible d'organiser une "bourse" pour gérer les sorties et les entrées de nouveaux membres du personnel.

Toutes ces questions, bien que non strictement légales, sont prioritaires dans la transmission de nos jours. Avant même de s'engager, la majorité des salariés veillera à l'existence d'une porte de sortie, ce qui fait de l'exit un facteur crucial dans la transmission. Sans une clarification de l'exit, les salariés ne peuvent prendre le risque de se lancer dans ce genre d'aventure. Ce plan d'exit se conclut souvent par un accord à l'amiable entre les différents repreneurs sans nécessairement revêtir de caractère légal.

Il dépendra donc de la réussite de la transmission les capacités qu'auront chaque cocontractant à répondre à ces questions.

**9. Pouvez-vous nous expliquer comment vous évaluez la valeur de la PME lors de la transmission aux salariés ? Quels facteurs prenez-vous en compte ?**

La valorisation peut être effectuée par nous, mais souvent les salariés préfèrent faire appel à des entités plus spécialisées pour le faire. Dans nos calculs de valorisation, nous utilisons à peu près les mêmes données que d'autres cabinets plus spécialisés. Nous examinons en détail les états financiers, le chiffre d'affaires, la rentabilité, les flux de trésorerie futurs, le positionnement sur le marché et la concurrence, ainsi que les risques et incertitudes. Nous effectuons même des comparaisons avec des entreprises similaires. Cependant, lors de la transmission, comme dans toute vente, les négociations sont souvent fixées par le vendeur. Ce que je peux affirmer, c'est que les cédants vendent souvent leur entreprise à des acteurs externes à un prix plus élevé. C'est quelque chose qui revient souvent lorsque l'on vend à son propre personnel, car on vend généralement à un prix inférieur à celui proposé par un acquéreur stratégique, qui est prêt à payer un prix plus élevé en raison des synergies et des opportunités de développement qu'il peut apporter.

La réussite d'une transmission dépendra du renoncement que le cédant est prêt à faire sur le prix en échange d'une continuité et d'une gouvernance différente.

**10. Quels sont les différents modèles de transmission aux salariés disponibles, et comment choisissez-vous celui qui convient le mieux à chaque situation ?**

Plusieurs montages sont possibles pour aider à une transmission partielle ou totale de l'entreprise. Ils dépendent le plus souvent de la taille de la PME, de sa croissance et des volontés du propriétaire vendeur. Chez Wallonie Entreprendre, nous travaillons souvent sur quatre formats, ces formats sont travaillés seuls ou avec l'aide d'autres structures publiques ou privées, en fonction des spécificités et de la taille des PME.

La première solution consiste en une cession directe aux salariés. Dans ce modèle, le propriétaire actuel de l'entreprise vend ses parts ou actions directement aux salariés intéressés. Cela peut se faire à titre individuel ou sous forme d'un fonds de reprise composé des salariés. Les salariés deviennent alors actionnaires et participent activement à la gestion de l'entreprise.

Le deuxième mode de transmission est sous forme de Management Buy-Out (MBO), où un nombre restreint de dirigeants, souvent en collaboration avec d'autres salariés et des investisseurs externes, rachète l'entreprise au propriétaire. Ce modèle s'appuie souvent sur une volonté de capitaliser sur l'expertise du management existant et de prévenir la fuite de certains talents.

Pour les transmissions partielles à travers une ouverture de capital, nous assistons souvent de grands cabinets d'audit et de conseil dans l'implémentation d'« Employee Stock Ownership Plan (ESOP) ». C'est un programme de propriété des salariés qui permet aux employés d'acquérir progressivement des actions de l'entreprise au fil du temps. Les actions sont détenues collectivement par les salariés, et ils bénéficient des dividendes et de la valorisation de l'entreprise. Cette pratique est assez rarement utilisée par nos équipes, car nous n'avons pas spécialement les compétences. Un autre modèle plus populaire chez nous est celui des reprises sous forme de coopératives. Selon moi, c'est le modèle lors de la reprise de PME le plus efficace, car les décisions importantes sont prises de manière démocratique, et les bénéfices sont répartis équitablement entre les membres.

Ces trois modèles sont ceux sur lesquels nous travaillons le plus souvent que ce soit seul ou avec d'autres entités. Mais depuis peu, nous nous sommes aussi mis en relation avec des fonds d'investissement dédiés aux salariés, que l'on appelle « *People Partners* » ou « *Capital Holding* ». Dans le premier cas, ce sont des SPV détenues par les membres du management et les travailleurs, qui décident de se lier par un pacte d'actionnaires et de disposer d'une charte de fonctionnement en tenant compte de l'évolution du montage attendu. Dans le second cas, ce sont des SPV où est logée la participation dans l'entreprise cible, au niveau de laquelle un effet de levier avec un financement peut être prévu.

Ce modèle est souvent utilisé lorsque la transmission concerne les entreprises de la tech ; certains fonds d'investissement se spécialisent dès lors dans le rachat de l'entreprise par les salariés en acquérant une participation majoritaire dans l'entreprise, permettant aux salariés de devenir actionnaires minoritaires dans un premier temps, pour ensuite passer majoritaires. Globalement, ce sont sur ces quatre modèles que nous travaillons, mais finalement, le choix du modèle dépendra

de nombreux facteurs, tels que la taille de l'entreprise, sa structure financière, la volonté du propriétaire actuel de rester impliqué ou non, le niveau d'engagement et d'intérêt des salariés, ainsi que des considérations fiscales et juridiques.

**11. Comment gérez-vous les cas où certains salariés ne souhaitent pas participer à la transmission et préfèrent quitter l'entreprise ?**

Participer à une transmission est une expérience intense, tant sur le plan financier qu'émotionnel. Il est tout à fait normal que certaines personnes ne souhaitent pas ou n'aient pas la capacité de prendre autant de risques. Dans de tels cas, il est du devoir de l'entreprise de veiller à ce que les salariés non participants à la transmission ne se sentent pas marginalisés ou dévalorisés. Cela souligne l'importance de la politique RH que j'ai mentionnée précédemment. Il arrive que certains salariés préfèrent rester dans leur rôle habituel sans aucun souci. C'est souvent le cas lorsque la reprise est effectuée par 2 à 3 salariés. Dans le cas d'une reprise sous forme de coopérative, il est fréquent qu'après un certain temps, certains salariés ayant initialement refusé de participer décident de s'y joindre ou de quitter l'entreprise. Dans ces situations, il revient aux salariés de gérer ces changements entre eux. Nous leur fournissons des formations de base, mais c'est à eux de les appliquer dans leur entreprise. L'objectif est de maintenir un environnement de travail harmonieux et de favoriser la coopération au sein de l'entreprise, en respectant les choix de chacun tout en veillant à la réussite globale de la transmission.

**13. Enfin, quels sont vos conseils généraux pour les dirigeants de PME qui envisagent sérieusement la transmission de leur entreprise aux salariés ?**

Pour les dirigeants de PME envisageant sérieusement la transmission de leur entreprise aux salariés, je leur conseillerais de s'y prendre assez tôt en planifiant la transmission bien avant la date prévue de départ. Deuxièmement l'implication des salariés dès le début est primordiale notamment en les faisant participer au processus de réflexion. Une communication transparente est essentielle pour expliquer les intentions de transmission et les différentes options envisagées. Une évaluation approfondie de la faisabilité, en prenant en compte les aspects financiers, humains et juridiques, est également cruciale, car la transmission est beaucoup plus intense que ce que l'on

peut croire, et ce, tant au niveau financier qu'émotionnelle.

Je leur demanderais aussi de s'assurer que les salariés ont les compétences nécessaires sans oublier de faire appel à des conseillers spécialisés pour les guider tout au long du processus.

L'élaboration d'un plan de transition détaillé pour garantir la continuité de l'entreprise après la transmission est un must. Le dirigeant doit aussi accepter d'être ouvert aux compromis et aux discussions avec les salariés pour assurer une transition réussie. Il doit aussi prendre en compte les questions liées à l'exit et clarifiez les possibilités de sortie pour les salariés qui ne souhaitent pas participer.

Enfin, l'implémentation d'une structure RH de qualité doit l'aider à veiller à la pérennité de l'entreprise en tant que propriété et essayer d'anticiper les conflits potentiels en les gérant de manière proactive. Voilà voilà , je pense avoir été complète (rire).

## **Annexe 2 : Retranscription des interviews**

### **Interview n°1 : Philippe Wauters – Belven (P1)**

#### **1. Pourriez-vous rapidement vous présenter ?**

Oui bien sûr, je suis Philippe Wauters, coactionnaire de la société Belven SA depuis 2021, je suis diplômé de la KUL et je travaille depuis maintenant 2017 au sein de la société où j'occupe toujours le poste de sales managers ou je gère et guide une équipe de quinze personnes à la différence maintenant que je ne suis plus un « simple » salarié à proprement parler, mais propriétaire de l'entreprise avec deux autres anciens salariés de l'entreprise.

#### **2. Quelle est l'activité de votre entreprise ? Quels produits sont fabriqués/quels services sont proposés ?**

Belven est une PME malinoise vieille de plus de 45 ans et qui a pour spécificité d'être active dans l'industrie des valves ; nous dessinons, produisons et vendons ce que l'on appelle des vannes quartes de tour, des filtres, des brides et plein d'autres produits composant l'industrie des valves industrielle. À côté de la production, nous offrons aussi des services allant de l'automatisation, l'entretien, la révision jusqu'à la logistique grâce à nos différents collaborateurs.

#### **3. Combien de personnes travaillent au sein de l'entreprise ?**

Nous avons plus ou moins septante salariés répartis sur quatre sites : Malines, Dubaï, Moscou et Hong Kong. Mais le siège social et la majorité de l'effectif de l'entreprise sont basés ici sur Malines.

#### **4. Si vous deviez choisir un mot pour qualifier la transmission que vous avez vécue, lequel choisiriez-vous et pourquoi ?**

Je dirais "éreintant" (rires), pour moi c'est l'adjectif parfait pour résumer un processus qui partait sur de très bonnes bases, mais qui pour finir s'est avéré exténuant et épuisant mentalement.

**5. À partir de quand l'opportunité de la transmission s'est-elle posée ? A-t-elle été proposée et/ou planifiée ? Si oui, comment ?**

L'opportunité est arrivée lorsque la fille et le gendre du fondateur ont fait savoir à un dirigeant de l'entreprise qu'ils étudiaient l'idée de se séparer de l'entreprise, car ces derniers n'étaient pas intéressés par l'activité. Le dirigeant ayant eu vent de cette opportunité m'a réuni moi et un autre dirigeant de l'entreprise pour que nous puissions étudier la possibilité de reprendre l'entreprise. Assez rapidement nous nous sommes rendu compte que nous étions tous trois intéressés et nous avons alors dans le plus grand silence fait savoir à madame Leen Van Keilegom et son mari Geert Van Mechelen que nous nous portions acquéreurs de la PME.

Madame Van Keilegom et son gendre étant excité par l'idée d'une reprise interne, nous ont laissé tout le temps nécessaire à la planification et la réalisation de la transmission, mais malheureusement le processus a ensuite pris une mauvaise tournure.

**6. Vous êtes-vous fait accompagner avant, pendant et après la transmission ? Si oui, par qui ? Recommanderiez-vous cette personne/institution à d'autres entrepreneurs pour leur transmission ? Et pourquoi ?**

Oui bien sûr, ce genre de processus se réalise rarement sans accompagnement. Comme nous étions novices en la matière nous avons décidé d'abord de contacter deux sociétés d'avocat flamandes, une spécialisée dans les M&A (merger and acquisition) CRESCO et un autre cabinet plus généraliste pour pouvoir confronter et comparer ce qu'ils nous proposaient afin de nous accompagner d'abord légalement et ensuite financièrement dans la reprise, après discussion nous avons à trois choisis celui spécialisé dans les M&A CRESCO, car c'est celui dont nous avons le plus confiance. Ils nous ont guidés à deux niveaux, au niveau légal, mais aussi au niveau mental, car oui une transmission demande qu'on puisse croire beaucoup mentalement et émotionnellement,

notamment quand vous décidez dans un premier temps de cacher le processus à vos collègues, vous avez l'impression de mener une double vie et il était important pour nous de pouvoir aussi compter sur des professionnels pour pouvoir nous guider à ce niveau-là. Le cabinet CRESCO a été parfait, ce sont des gens plus que compétents et je les recommande volontiers à toute personne ou institution cherchant à être épaulée lors d'une transmission ou une fusion.

D'un point de vue purement financier, la transmission a été financée en partie en fonds propres, mais majoritairement par un prêt de la banque KBC, nous n'avions pas discuté ou contacté des institutions étatiques ou régionales. Dans le cadre de ce rachat, tout s'est fait en privé.

**7. Comment avez-vous vécu le transfert de direction et de la propriété avec le cédant ? Lors de la transmission, combien de temps a été consacré au transfert des compétences ?**

Le transfert de propriété n'a pas été facile après, l'accord verbal conclu avec les deux héritiers, tout s'est accéléré. Nous avons réussi à concevoir un business plan avec CRESCO et avons assez rapidement réuni les fonds nécessaires grâce à la KBC. Mais quelques semaines avant le closing et alors qu'aucun de nos salariés et aucun collaborateur n'était au courant des tractations, madame Van Keilegom et son mari ont voulu faire machine arrière, cet acte a eu pour conséquence de rallonger le transfert de propriété et a été facteur de beaucoup de stress et d'angoisse pour nous trois.

Pour le transfert de compétences, il n'y en a pas eu, car nous trois occupions déjà des rôles importants, même si seul l'un de nous avons le statut de dirigeant, dans les faits nous étions tous trois à la manette, depuis le départ de monsieur Van Keilegom en 2008, aucun de ces descendants ne s'était montré intéressé. Sa fille et son gendre ne mettaient jamais les pieds au sein de l'entreprise, mais la rentabilité de l'entreprise continuait. Certaines personnes, dont moi à mon arrivée, dirigeaient l'entreprise. Moi et mes deux associés dirigeons les trois pôles de la PME, moi le commercial, le second se chargeait des services et un troisième de la production. Sans même en avoir le statut légal, nous étions trois entrepreneurs à la tête d'une entreprise qui ne nous appartenait pas. Il n'y a donc pas eu besoin de transfert de direction ou de compétence.

**8. D'un point de vue organisationnel, aviez-vous, vous et les autres repreneurs, toujours eu l'esprit d'entreprendre ou est-ce quelque chose qui s'est réveillé durant la transmission ?**

Comme expliqué lors de la question précédente, nous étions déjà entrepreneurs, la liberté dont nous bénéficions et les responsabilités qui étaient les nôtres faisaient de nous les garants de l'implémentation des stratégies long terme de l'entreprise. Nous avons déjà développé en nous cette âme d'entrepreneur bien avant le processus de transmission. Avec le temps je pense que cela a joué dans le fait que nous n'avons pas hésité à nous porter acquéreurs.

**9. Les collaborateurs, les salariés ordinaires, les fournisseurs et d'autres personnes faisant partie de l'environnement de l'entreprise ont-ils été impliqués dans le processus ? Étaient-ils au courant ? Sinon, comment leur avez-vous annoncé la nouvelle ?**

Non, nous avons décidé de ne prévenir personne d'autre que nous trois et les deux cédants été au courant, c'est un choix que nous avons fait et pour des raisons de confidentialité je ne préfère pas en discuter. L'annonce a été forcée malheureusement ; pour faire court : Un jour la fille du fondateur de l'entreprise est venue nous voir au bureau avec ces avocats pour nous faire part du fait qu'après mure réflexion, elle et son mari avaient décidé de ne plus finalement céder l'entreprise, c'était un choc pour nous, nous leur avons pourtant informé que tout été réglé de notre côté et qu'il était donc hors de question de faire machine arrière. Ils avaient du mal à faire le deuil du fait qu'ils allaient vendre ce qui représentait pour le patriarche l'œuvre d'une vie.

Avec le recul, je peux comprendre que c'est difficile pour la seconde génération d'une entreprise familiale de se séparer d'une entreprise qui était encrée en eux, mais tout avait déjà été planifié, ce n'est pas comme s'ils avaient décidé de vendre sur un coup de tête, pour nous aucun autre choix été possible, nous occupions tous des postes très importants au sein de l'entreprise et cela faisait un moment que le transfert de direction avait été opéré, eux ne se souciaient point de l'entreprise et n'y mettaient presque jamais les pieds. Cela à retarder la transmission de plusieurs mois et la situation a commencé à psychologiquement devenir compliqué pour nous trois. Les choses ont commencé à chauffer entre eux et suite à leur refus inopiné de vendre, nous avons alors décidé

d'informer les différentes parties prenantes alors que jusque-là , rien n'avait été divulgué, personne ne savait ce qui se passait, que ce soit en Belgique ou dans nos autres usines en Russie personne n'était au courant, donc c'était assez risqué de tout divulguer maintenant que la transmission allait capoter, mais nous avons décidé de le faire et contre toute attente les employés nous ont soutenus, nous avons peur qu'ils nous en veuillent de leur avoir ne pas impliquer dans le processus, mais leur réaction a été tout l'opposé, ils nous ont soutenus et leur soutien a fait plier les héritiers, ces derniers étant peu présents au quotidien et n'ayant aucun lien avec les divers salariés et parties prenantes, ils se sont résolus à respecter leur première décision de vente et tout s'est accéléré à partir de ce moment-là.

**10. Au niveau relationnel, y a-t-il eu un changement dans les rapports entre les salariés devenus propriétaires et ceux restés ordinaires ?**

Non, ils étaient habitués à nous voir aux manettes.

**11. Comment ont évolué les pratiques managériales après la reprise ? Sont-elles en lien avec le format d'entreprise détenue par le personnel ? Pensez-vous qu'elle soit bien perçue par les salariés ?**

Nous avons gardé nos habitudes managériales, peut-être avec le temps nous allons prendre de la hauteur et demander plus d'autonomie encore aux salariés, mais pour le moment tout se passe comme si rien n'avait changé.

**12. Comment les parts entre les différents salariés repreneurs se sont-elles négociées ? Y a-t-il eu des conflits entre vous ?**

C'est confidentiel. Je ne peux malheureusement pas vous en parler. Mais aucun conflit n'est apparu depuis la cession ni entre nous ni avec les autres parties prenantes.

**13. La transmission a-t-elle eu un impact sur la croissance et les performances de votre entreprise, si oui pourriez-vous expliquer.**

La croissance du chiffre d'affaires pour l'année 2022, première année complète où nous étions aux commandes est supérieur à celle des années précédentes, mais personnellement rien n'a vraiment changé d'un point de vue managérial donc je serais présomptueux de voir un lien direct entre la transmission et l'amélioration de nos résultats comptables.

**14. Quels sont le plus gros avantage et le plus gros désavantage d'une reprise d'entreprise par les salariés ? Pourquoi ?**

L'avantage est pour moi la continuité notamment dans notre cas où les repreneurs avaient déjà le pouvoir de décision. Au niveau du désavantage, je pense que même si nous ne l'avons pas encore vécu, la jalousie et le changement de rapport entre salariés qui dans le passé étaient au même niveau n'est pas chose facile à accepter pour certains.

**15. Si la transmission était à refaire, que changeriez-vous ?**

Chez nous, rien, chez le cédant beaucoup de choses (rires).

## **Interview n°2 : François Mossay – Retritech (P2)**

### **1. Pourriez-vous rapidement vous présenter ?**

Je m'appelle François Mossay et je suis architecte de formation, mais surtout coopérateur de la société Retritech depuis juin 2021, société pour laquelle je travaille depuis 2004.

### **2. Quelle est l'activité de votre entreprise ? Quels produits sont fabriqués/quels services sont proposés ?**

L'activité de l'entreprise se concentre dans les travaux de mains d'œuvre en infrastructure. Elle nous offre des services en proposant de la formation ainsi que de l'insertion à des personnes sans emploi ou peu qualifiées.

### **3. Combien de personnes travaillent au sein de l'entreprise ?**

Nous sommes une vingtaine désormais.

### **4. Si vous deviez choisir un mot pour qualifier la transmission, lequel choisiriez-vous et pourquoi ?**

Je choisirais sans hésiter le mot opportun ou opportuniste parce que nous avons réussi à sauter sur une occasion qui ne se serait sûrement plus présentée à nous.

### **5. À partir de quand l'opportunité de la transmission s'est-elle posée ? A-t-elle été proposée et/ou planifiée ? Si oui, comment ?**

À partir du moment où notre maison-mère Filbois, SCRL Sérésienne a voulu, sans nous informer, nous revendre à une autre entité, ce n'était pas la première fois que nous étions vendus. Auparavant, notre activité Retritech appartenait à une SCRL nommée

Retrimense qui cette dernière nous avait déjà vendus à Filsbois. Apprenant la nouvelle d'une vente à un énième acteur du marché, nous avons décidé cette fois d'être plus opportunistes et de devancer cette vente en offrant une alternative qui était la reprise de l'activité par 11 des 12 salariés de l'époque et cela sans avoir planifié quoi que ce soit.

**6. Vous êtes-vous fait accompagner avant, pendant et après la transmission ? Si oui, par qui ? Recommanderiez-vous cette personne/institution à d'autres entrepreneurs pour leur transmission ? Et pourquoi ?**

Bien sûr, notre accompagnement a été réalisé avec deux institutions publiques, premièrement à cause du caractère non planifié de la transaction, on a fait appel à une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement et le conseil de coopérative. Cette société se nomme Propage-s. Elle nous a coachés et nous a aidés notamment au vu du timing assez serré de la reprise.

Après sur le plan purement économique, les 11 salariés ont été aidés via un emprunt réalisé par W. Alter anciennement Sowaccess, le véhicule financier wallon de financement de projet concernant l'économie sociale et coopérative. À côté de cela d'un point de vue privé, les salariés repreneurs ont engagé une partie de leurs propres fonds afin de boucler le rachat de la PME.

**7. Comment avez-vous vécu le transfert de direction et de la propriété avec le cédant ? Lors de la transmission, combien de temps a été consacré au transfert des compétences ?**

On a vécu le transfert de propriété avec beaucoup de stress, les administrateurs de Filsbois n'ont pas été très coopérants avec nous et nous avons dû assez rapidement travailler dans le rush. Au niveau de la direction de l'entreprise, des choses ont assurément changé entre nous, mais notre activité était déjà assez autonome donc il n'y a pas eu de transfert de compétences réelles à faire. Le gros du problème se situait dans notre capacité à réunir les fonds nécessaires afin de valider le transfert de propriété.

**8. D'un point de vue organisationnel, avez-vous, vous et les autres repreneurs toujours eu l'esprit d'entreprendre où est-ce quelque chose qui s'est réveillé durant la transmission ?**

C'est quelque chose qui s'est clairement manifesté durant la transmission, mais cet éveil entrepreneurial n'est pas étonnant, car nous avons décidé de mettre en place un management d'intelligence collective au sein de la structure. Cela nous avait habitués à fonctionner de manière quasi autonome et collective. La mise en place de ce management nous a aussi influencés dans la typologie de transmission, nous étions habitués à entreprendre de manière collégiale cela nous a donc poussés à reprendre la structure à travers la création d'une coopérative où chacun des 11 salariés de l'entreprise sur 12 à l'époque avait une voix et le même pouvoir et cela malgré les disparités qui existaient concernant nos patrimoines personnels.

**9. Les collaborateurs, les salariés ordinaires, les fournisseurs et d'autres personnes faisant partie de l'environnement de l'entreprise ont-ils été impliqués dans le processus ? Étaient-ils au courant ? Sinon, comment leur avez-vous annoncé la nouvelle ?**

Oui, ils l'ont tous été, car, malgré le fait d'avoir quasiment toujours été une succursale ou une filiale d'entités plus grosses, nous avons toujours eu beaucoup d'indépendance et d'autonomie dans nos activités. Racheter l'entreprise et devenir complètement indépendants représentent un risque assez important, notamment pour nos fournisseurs. Certains se sont inquiétés en se demandant si nous serions assez forts pour poursuivre l'activité, d'autres ont eu un peu peur en se disant que maintenant que nous étions indépendants en cas de retard de paiement ils ne pouvaient plus se dire que toute façon, la maison-mère serait là pour régler la note. C'est pour ça que les informer et surtout les impliquer dans la transmission était vital.

**10. Au niveau relationnel, y a-t-il eu un changement dans les rapports entre les salariés devenus propriétaires et ceux restés ordinaires ?**

Non pas vraiment, au vu de la relative petite taille de l'entreprise, je n'ai pas noté ou vu une once de jalousie chez quiconque. Déplus au moment de la transmission 11 des 12 salariés ont intégré le capital de la coopérative, depuis nous sommes passé à vingt salariés et nous laissons à chaque nouveau salarié la possibilité de souscrire au capital de la coopérative et ainsi devenir copropriétaire de Retritech.

**11. Comment ont évolué les pratiques managériales après la reprise ? Sont-elles en lien avec le format d'entreprise détenue par le personnel ? Pensez-vous qu'elle soit bien perçue par les salariés ?**

Nous continuons à avoir un management d'intelligence collective, cela nous a réussi avant la transmission notamment dans l'obtention et le développement d'acquis entrepreneuriaux, donc il n'y a pas de raison de changer. Finalement c'est difficile d'avoir un management différent lorsque vous êtes dans une coopérative, le propre de cette typologie de société est la coopération et le travail collégial.

**12. Comment les parts entre les différents salariés repreneurs se sont-elles négociées ? Y a-t-il eu des conflits entre vous ?**

Nous avons divisé le capital en 11 parts égales ce qui laisse à chacun des détenteurs du capital de la coopérative le même pouvoir.

**13. La transmission a-t-elle eu un impact sur la croissance et les performances de votre entreprise ? Si oui, pourriez-vous expliquer ?**

Nous avons constaté une amélioration de notre chiffre d'affaires et de notre résultat, mais je ne pourrais pas réellement vous expliquer pourquoi ; nous n'avons pas d'indice de performance clé qui aurait pu nous aiguiller sur le lien entre la transmission et les bonnes performances de notre activité.

**14. Quels sont le plus gros avantage et le plus gros désavantage d'une reprise d'entreprise par les salariés ? Pourquoi ?**

Le plus gros avantage d'une reprise d'entreprise par les salariés est la continuité de l'activité et la préservation des emplois. La connaissance approfondie de l'entreprise, de son fonctionnement et de ses clients motive les repreneurs à maintenir la réussite de l'entreprise, car nos propres emplois en dépendent. Cependant, il y a aussi des désavantages potentiels à prendre en compte. L'un des principaux inconvénients est le manque de ressources financières pour financer l'opération même si nous avons réussi à rassembler les capitaux, j'ai pu noter de la difficulté pour certains de puiser dans leur propre économie. Cela peut avoir des conséquences notamment sur le développement de l'activité sur le long terme.

**15. Si la transmission était à refaire, que changeriez-vous ?**

Personnellement je pense que de notre côté, je ne changerai rien, je pense que si la transmission était à refaire, j'espérerais que la société Filbois fasse preuve de plus de transparence envers nous notamment dans la velléité qui été la leur de se séparer de nous, je pense que s'ils avaient fait preuve d'une once de transparence on aurait pu réellement planifier tout ça sans être dans le rush et ainsi encore mieux orchestrer le rachat de Retritech.

### **Interview n°3: Pierre Colon I-Care (P3)**

OK, je m'appelle Pierre Colon , je travaille pour I-Care depuis 2008. J'étais le sixième employé de l'entreprise, du groupe. Je suis ingénieur en mécanique à la base, ici de Mons. J'ai fait un master complémentaire, après, en gestion de la qualité, ce qui m'a juste donné une casquette un peu différente par rapport aux autres. Donc, je me suis très vite occupé du support, de l'entreprise, en plus donc d'être en charge des négociations avec les fournisseurs sur l'achat de matériel, la formation, etc.

#### **2. Quelle est l'activité de votre entreprise ? Quels produits sont fabriqués et quels services sont proposés ?**

L'activité de l'entreprise concerne principalement tout ce qui est maintenance prédictive. En bref, c'est détecter les défauts d'une machine avant qu'il y ait une panne, mais ce n'est pas tout, car de cette activité a découlé une activité de consulting chez nos clients où nous les aidons sur la maintenance et la préservation des machines durant leur cycle de vie. À noter que nous travaillons avec tout type d'industrie, pharmaceutique, technologique, alimentaire, etc.

#### **3. Combien de personnes travaillent au sein de l'entreprise ?**

Nous sommes environ 250, établies sur 12 pays, dont plus de cent en Belgique. Une moitié des employés travaille sur les activités de maintenance et l'autre sur celles de conseil.

#### **4. Si vous deviez choisir un mot pour qualifier la transmission, lequel choisiriez-vous et pourquoi ?**

Je choisirais le mot logique, car depuis sa création en 2004, les deux fondateurs de l'entreprise, Fabrice Brion et Arnaud Stiévenart ont fait de la transmission de leur

entreprise aux salariés un réel objectif, cet objectif s'est vu renforcer avec le succès de l'entreprise et sa tentative d'IPO qui s'est avéré être une opportunité unique pour faire d'une pierre deux coups en ouvrant le capital aux salariés tout en se servant de cette transmission pour lever de l'argent interne en vue de la rentrée en bourse.

**5. À partir de quand l'opportunité de la transmission s'est-elle posée ? A-t-elle été proposée et/ou été planifiée ? Si oui, comment ?**

À partir de 2021, les deux cofondateurs ont décidé à l'image de la société EASI et de son fondateur Salvatore Curaba de donner la possibilité aux salariés de devenir propriétaire de la société. En même pas trois mois, plus de la moitié des employés ont acheté des parts de l'entreprise, cela faisait en gros 100 personnes. Cents employés qui étaient actionnaires à l'époque, parce que comme on a continué la croissance, aujourd'hui, c'est un peu moins. Ce n'est pas que le nombre d'actionnaires employés a diminué, puisque le nombre d'employés total a augmenté, mais c'est bien la proportion qui a un peu diminué, mais c'est 100, 150 employés qui sont devenus actionnaires.

Tout cela s'est fait de manière assez rapide vu que tout avait été planifié depuis 2017/2018 de plus la transmission de l'entreprise servait aussi un autre objectif, celui d'utiliser l'apport des nouveaux actionnaires salariés pour lever des fonds dans le cadre de la rentrée en bourse qui été prévue en été 2022.

**6. Vous êtes-vous fait accompagner avant, pendant et après la transmission ? Si oui, par qui ? Recommanderiez-vous cette personne/institution à d'autres entrepreneurs pour leur transmission ? Et pourquoi ?**

D'un point de vue global, le cabinet KPMG a été au four et au moulin dans l'accompagnement des deux processus, tant dans l'ouverture de capital aux salariés que dans la préparation de l'IPO. Sur les questions d'actionnariat salarié, vu le nombre important de personnes qui voulaient souscrire, mais avaient peur de ne pas tout comprendre vu que le processus était double. On a eu la chance d'avoir le soutien de la

SRIW anciennement Société régionale d'Investissement en Wallonie, mais qui fait maintenant partie de l'ensemble Wallonie entrepreneur qui a accompagné et conseillé certains salariés et a fini par même investir elle aussi au sein du capital de I-Care.

**7. Comment avez-vous vécu le transfert de direction et de la propriété avec le cédant ? Lors de la transmission, combien de temps a été consacré au transfert des compétences ?**

Étant donné le nombre de salariés actionnaires et le fait que la transmission reste partielle et non pas totale sous forme de MBO ou de coopérative, les transferts de propriété et de direction ne sont pas aussi visibles ou formels lors d'une ouverture du capital. En bref, on ne peut pas dire qu'il ait eu de réels transferts, car finalement chacun est resté à sa place et même si en tant que propriétaire de l'entreprise on fait inconsciemment plus attention à bien faire notre travail, les compétences restent identiques à avant la transmission et la direction elles restent en ligne avec ce que les deux cofondateurs qui se sont graduellement désengagés ont mis en place sur ces dernières années.

**8. D'un point de vue organisationnel avez-vous vous et les autres repreneurs toujours eu l'esprit d'entreprendre où est-ce quelque chose qui s'est réveillé durant la transmission ?**

Je préfère évoquer mon cas. Pour moi, oui, j'ai toujours eu en moi l'envie d'être entrepreneur donc oui, ce désir qui sommeillait en moi a joué un rôle dans ma volonté de participer à cette transmission du capital de I-Care. Pour les deux cents autres salariés, je ne sais pas s'ils avaient les mêmes intentions que moi, mais au vu de la réussite et du nombre de salariés qui se sont portés actionnaires, je ne doute pas que certains aient été poussés par une forme d'éveil entrepreneurial.

**9. Les collaborateurs, les salariés ordinaires, les fournisseurs et d'autres personnes**

**faisant partie de l'environnement de l'entreprise ont-ils été impliqués dans le processus ? Étaient-ils au courant ? Sinon, comment leur avez-vous annoncé la nouvelle ?**

Oui, ils l'ont tous été, tout a été public, certains même de nos collaborateurs ont été invités à participer aux levées de fonds organisé.

**10. Au niveau relationnel, y a-t-il eu un changement dans les rapports entre les salariés devenus propriétaires et ceux restés ordinaires.**

Non, car au final, chacun des salariés a été libre de participer en proportion de ses moyens. Certains ont acheté pour 500 euros d'actions de l'entreprise, d'autres pour 200000 euros, mais au final, rien n'a changé dans nos relations.

**11. Comment ont évolué les pratiques managériales après la reprise ? Sont-elles en lien avec le format d'entreprise détenue par le personnel ? Pensez-vous qu'elle soit bien perçue par les salariés ?**

Rien n'a changé finalement, Fabrice Brion et Arnaud Stiévenart ont toujours eu l'idée dès la création de l'entreprise de la transmettre d'une manière ou d'une autre aux salariés, cela a fait que le management a toujours été très souple et a souvent laissé la place à l'inventivité des salariés. Maintenant que ce système d'actionnariat salarié a été implémenté finalement, cela n'a en aucun cas modifié les pratiques managériales préexistantes.

**12. Comment les parts entre les différents salariés repreneurs se sont-elles négociées ? Y a-t-il eu des conflits entre vous ?**

Comme expliqué, chacun a mis ce qu'il voulait. Certains ont mis dans l'optique d'une

plus-value possible avec l'IPO. D'autres l'ont fait pour d'autres raisons. Finalement, chacun a fait ce qu'il voulait et ce que son portefeuille lui permettait de faire.

**13. La transmission a-t-elle eu un impact sur la croissance et performance de votre entreprise ? Si oui, pourriez-vous expliquer ?**

Nous avons constaté une amélioration de nos résultats sur l'année 2022, mais l'entreprise est en constante croissance depuis 15 ans, donc c'est compliqué de directement faire le lien.

**14. Quels sont le plus gros avantage et le plus gros désavantage d'une reprise d'entreprise par les salariés ? Pourquoi ?**

Le plus gros avantage d'une reprise d'entreprise par les salariés est la confiance, selon moi, à partir du moment où des actionnaires ou propriétaires décide de transmettre ce qui est souvent l'œuvre d'une vie, représente pour moi la plus belle preuve de confiance et crée un effet de booster au sein de l'entreprise. Concernant l'inconvénient je dirais qu'à partir du moment où tout est planifié, je n'en vois pas directement comme ça.

**15. Si la transmission était à refaire, que changeriez-vous ?**

Rien tout a été parfait, il faut juste croiser les doigts pour l'IPO

## **Interview n°4: Douchan Zangerlé – ISIS (P4)**

### **1. Pourriez-vous rapidement vous présenter ?**

Je m'appelle Douchan Zangerlé et je suis informaticien

### **2. Quelle est l'activité de votre entreprise ? Quels produits sont fabriqués et quels services sont proposés ?**

ISIS est une entreprise qui a été créée en 1987 par Jean-Marc Schellings et Wilfried Niessen à la sortie de leurs études aux HEC Liège. La société a trois activités principales. Premièrement, nous sommes distributeurs d'une technique de développement français nommée « 4D », on vend des licences d'utilisation de cet outil auprès de particuliers sur le Benelux. Ensuite, nous avons une activité où nous vendons notre système d'ERP (Equisis) à des entreprises ou indépendant et pour finir nous avons une troisième activité où nous développons des outils spécifiques aux besoins sur mesure de certaines entreprises notamment concernant l'unité de production.

### **3. Combien de personnes travaillent au sein de l'entreprise ?**

Cinq salariés et deux administrateurs, moi et mon associé.

### **4. Si vous deviez choisir un mot pour qualifier la transmission, lequel choisiriez-vous et pourquoi ?**

Le mot inopiné est celui qui définit le mieux notre transmission, car si on m'avait dit six mois avant la mort de Jean Marc que je deviendrais propriétaire de l'entreprise, je ne sais pas si je l'aurais cru.

**5. À partir de quand l'opportunité de la transmission s'est-elle posée ? A-t-elle été proposée et/ou planifiée ? Si oui, comment ?**

Rien n'a été planifié malheureusement, le décès inopiné d'un des deux cofondateurs (Jean-Marc Schellings) et le refus du second (Wilfried Niessen) de reprendre seul l'activité vieille de 35 ans nous a poussés-moi et mon collègue Alan Blokken et à se porter acquéreur de l'entreprise ensuite tout a été très vite et on a bouclé la transmission en 6 mois

**6. Vous êtes-vous fait accompagner avant, pendant et après la transmission ? Si oui, par qui ? Recommanderiez-vous cette personne/institution à d'autres entrepreneurs pour leur transmission ? Et pourquoi ?**

Évidemment, racheter une entreprise qui fait des bénéfices depuis 35 ans représente un coût non négligeable. Mais dans notre cas, nous avons décidé de ne pas recourir à des établissements de crédit, mais plutôt à vider nos économies et à trouver un accord de rachat avec les héritiers de Jean-Marc Schellings et Wilfried Niessen qui était ouvert à céder ISIS. Pour résumer, ISIS appartenait à une entité appelée Formac Consult qui appartenait à Jean Marc et Wilfried, pour faciliter la reprise, Wilfried a racheté les parts de Jean Marc à ses héritiers pour détenir 100% du capital de Formac Consult ensuite un accord a été trouvé avec Wilfried pour que Formac nous vendent ISIS, le rachat a été financé par nos propres économies en partie et par une dette interne émise par Formac, qu'on devra lui rembourser sur 6 ans, en gros au lieu d'emprunter à une banque on a emprunté à Formac directement.

**7. Comment avez-vous vécu le transfert de direction et de la propriété avec le cédant ? Lors de la transmission, combien de temps a été consacré au transfert des compétences ?**

On a vécu le transfert de propriété avec beaucoup de stress même si cela s'est rapidement débloqué grâce à la proposition qui a été faite par Formac. Concernant la

direction, j'ai eu un peu d'appréhension, mais au final, la taille assez petite de notre entreprise a rendu les choses beaucoup moins ardues que ce que je craignais. Finalement malgré le stress, tout s'est fait assez rapidement. En six mois, tout était bouclé.

**8. D'un point de vue organisationnel, avez-vous vous et les autres repreneurs toujours eu l'esprit d'entreprendre où est-ce quelque chose qui s'est réveillé durant la transmission ?**

Nous connaissions l'entreprise comme notre poche premièrement, mais ce qui a été le plus important et qui a suscité chez nous une réelle envie de prendre la suite est le fait qu'au final notre ancien patron décédé subitement nous avait déjà entre guillemets laissé les clés du camion ; le management de Niessen et Schellings a toujours été très souple et antibureaucratique, nous étions certes des salariés informaticien, mais notre rôle dépassait le cadre de notre fonction. Il nous est arrivé de négocier nous-mêmes avec nos fournisseurs, clients et collaborateurs. C'est donc fort de cette expérience qu'on a compris après coup que l'éveil des qualités entrepreneuriales qui sommeillent en nous n'était pas le fruit du hasard.

**9. Les collaborateurs, les salariés ordinaires, les fournisseurs et d'autres personnes faisant partie de l'environnement de l'entreprise ont-ils été impliqués dans le processus ? Étaient-ils au courant ? Sinon, comment leur avez-vous annoncé la nouvelle ?**

Oui assez rapidement après l'annonce de la mort de Jean Marc beaucoup de nos collaborateurs et clients ont cherché à savoir la suite, on est une petite entreprise et nous avons une proximité sans pareil avec nos clients donc, on se devait d'être le plus transparent tant avec nos clients qu'avec les gens qui nous assistent, donc oui les parties prenantes de l'entreprise ont pleinement été au courant pour la transmission et avant de tout boucler on s'est assuré d'avoir leur approbation.

**10. Au niveau relationnel, y a-t-il eu un changement dans les rapports entre les salariés devenus propriétaires et ceux restés ordinaires ?**

Oui quand même, mais selon moi, ce n'est pas forcément négatif, notre statut a changé, nous sommes plus des simples salariés, mais des administrateurs et nous avons des devoirs et des responsabilités qui ont évolué avec ce changement de statut donc oui, sans le vouloir, nos relations ont changé, on ne se parle plus d'égal à égal, mais cela n'a pas vraiment eu d'impact sur nos relations.

**11. Comment ont évolué les pratiques managériales après la reprise ? Sont-elles en lien avec le format d'entreprise détenue par le personnel ? Pensez-vous qu'elle soit bien perçue par les salariés ?**

Nous essayons de répliquer le plus fidèlement possible ce que Jean Marc et Wilfried nous ont enseigné pendant des années, car c'est cela qui aujourd'hui nous a permis de développer un vrai esprit entrepreneurial et de relever le challenge de la reprise.

**12. Comment les parts entre les différents salariés repreneurs se sont-elles négociées ? Y a-t-il eu des conflits entre vous ?**

C'est confidentiel, désolé.

**13. La transmission a-t-elle eu un impact sur la croissance et les performances de votre entreprise ? Si oui, pourriez-vous expliquer ?**

On a assisté sur l'année 2022 à des résultats records, je ne pourrais pas vous expliquer en détail pourquoi parce que, comme je l'ai dit au niveau managérial, rien n'a changé, mais me concernant personnellement, je travaille assurément plus qu'avant à cause notamment des risques entourant le remboursement de la dette interne qui a été contractée, mais je ne sais pas si seule ma hausse de productivité peut justifier le fait que notre croissance n'a jamais été aussi importante.

**14. Quels sont le plus grand avantage et le plus grand désavantage d'une reprise d'entreprise par les salariés ? Pourquoi ?**

Le plus gros avantage reste assurément le fait que cela permet d'assurer la continuité de l'entreprise sans voir de grands bouleversements aux niveaux environnemental et managérial. Le plus gros défaut reste selon moi le risque qui pèse notamment à cause du financement.

**15. Si la transmission était à refaire, que changeriez-vous ?**

Si la transmission était à refaire, j'aimerais avoir assurément plus de temps pour mieux planifier les choses. Même si personne ne pouvait anticiper la mort de Jean-Marc, le côté inopiné de ce décès a été facteur de gros stress pour moi et Alan.