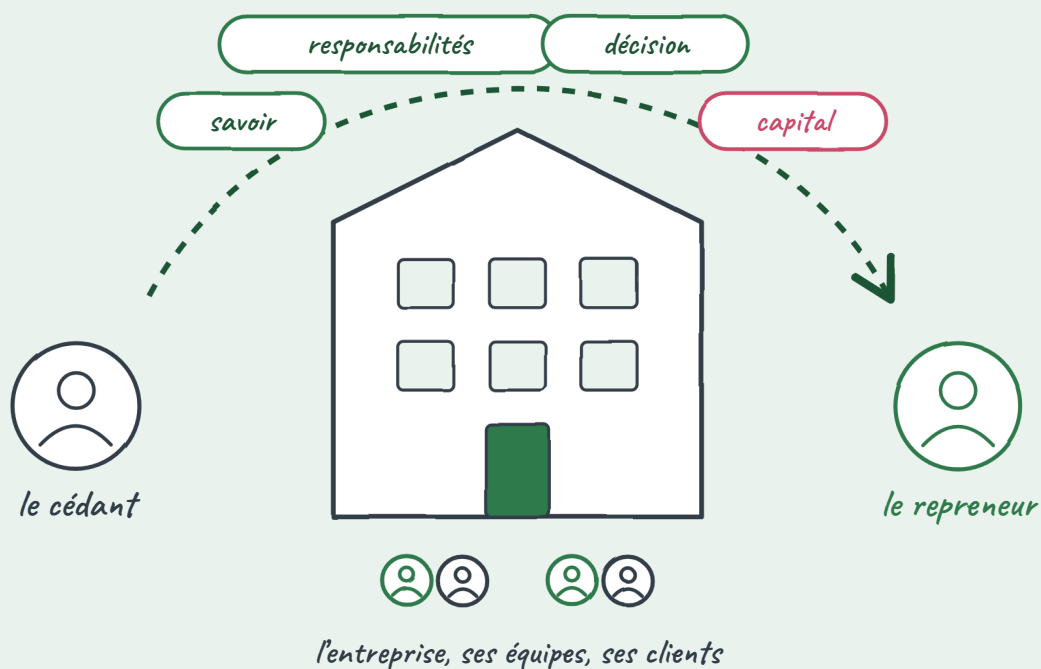




LIVRE BLANC EXPENDO

Préparer la transmission de son entreprise

*Une organisation, des femmes et des hommes, un savoir-faire :
ce que l'on transmet vraiment*



Ce que contient ce guide

—	L'ESSENTIEL	<i>Sept points, si vous n'avez pas le temps</i>	2
01	NOTRE APPROCHE	Ce que l'on transmet n'est pas seulement une valeur	3
02	POINT DE DÉPART	La vente commence avant la recherche d'un acheteur	4
03	REPÈRES DE MARCHÉ	Les PME sont au cœur du marché suivi	5
04	PREMIÈRE DÉCISION	Définir votre projet avant celui de l'entreprise	7
05	LOGIQUE DE TRANSFERT	Transmettre dans le bon ordre	9
06	DIAGNOSTIC DE TRANSMISSIBILITÉ	Six dimensions qui se tiennent	12
07	VALORISATION	Construire une valeur explicable et finançable	17
08	CHOIX DU SCÉNARIO	Adapter la forme de transmission à la réalité	19
09	PRÉPARATION DU DOSSIER	Préparer un dossier fondé sur des preuves	21
10	MISE SUR LE MARCHÉ	Organiser une approche confidentielle et progressive	22
11	NÉGOCIATION	Comparer le prix, les conditions et le risque	24
12	VÉRIFICATIONS	Préparer l'audit d'acquisition sans attendre l'offre	26
13	PASSATION	Mesurer la transition par des preuves d'autonomie	27
◆	DÉPLIANT	<i>Trois trajectoires qui doivent progresser ensemble · planche paysage</i>	29
14	PRIORITÉS	Retenir cinq priorités, pas un score	30
15	PLAN DE TRAVAIL	Les 90 premiers jours	31
16	ACCOMPAGNEMENT EXPENDO	Relier votre projet à ce que l'entreprise rend possible	32
€	FINANCEMENT	<i>Le Chèque-Transmission</i>	33
17	CONCLUSION	Une étape décisive, à la fois humaine et stratégique	33
18	GLOSSAIRE	Les termes que vous rencontrerez	34

Sept points, si vous n'avez pas le temps

Si vous ne lisez que deux sections, lisez le diagnostic de transmissibilité et le tableau des cinq priorités. Les titres de la colonne de droite renvoient à la section concernée.

- 1** Avant de vendre, il faut pouvoir transmettre : la transmissibilité détermine le nombre de candidats, les conditions et le prix

→ La vente commence avant la recherche d'un acheteur · p. 4

- 2** Votre projet personnel se clarifie avant la valorisation : ce que vous voulez après l'opération commande le scénario

→ Définir votre projet avant celui de l'entreprise · p. 7

- 3** Le transfert suit un ordre : savoir, responsabilités, pouvoir, risque, puis capital

→ Transmettre dans le bon ordre · p. 9

- 4** Six dimensions se tiennent : gouvernance, finances, équipe, opérations, clients, droits et risques

→ Six dimensions qui se tiennent · p. 12

- 5** La valeur se démontre, le prix se négocie, et ce que vous recevez réellement dépend des modalités de paiement

→ Construire une valeur explicable et finançable · p. 17

- 6** La fiscalité des plus-values a changé en 2026 : le calendrier et le périmètre sont devenus des variables fiscales

→ Construire une valeur explicable et finançable · p. 17

- 7** Cinq priorités suffisent à lancer le travail ; un score n'apporte rien

→ Retenir cinq priorités, pas un score · p. 30

01 Ce que l'on transmet n'est pas seulement une valeur

Expendo est un cabinet de conseil aux entreprises, actif depuis 2003 auprès des PME et des TPE, reconnu comme expert en transmission d'entreprises et prestataire labellisé dans le cadre des Chèques-Entreprises. Nous accompagnons les dirigeants dans les étapes décisives de leur parcours, et plus particulièrement dans celle qui consiste à passer la main.

Notre approche est centrée sur l'humain. Non par principe affiché, mais parce que c'est ce que nous observons sur le terrain : la pérennité d'une entreprise repose autant sur la qualité de ses actifs financiers que sur la cohésion de ses équipes, la clarté de ses savoir-faire et la continuité de sa vision. Une société peut afficher de bons résultats et rester difficile à transmettre, simplement parce que tout repose encore sur une seule personne.

Nous travaillons avec une vision à 360 degrés de l'entreprise : les finances, les ressources humaines, la production, le développement commercial, les droits et les risques. Ces dimensions se tiennent. Une faiblesse commerciale se paie souvent au bilan ; une dépendance organisationnelle se paie toujours dans le prix et dans les conditions.

À qui s'adresse ce guide

Ce guide s'adresse d'abord aux dirigeants de PME qui envisagent une transmission à court ou moyen terme. Il peut aussi servir de cadre de discussion avec un comité de direction, des actionnaires, des conseils externes ou un repreneur potentiel. Il propose une méthode de préparation et des questions de travail.

Comment l'utiliser

- 1 Clarifiez d'abord votre projet personnel et le rôle que vous souhaitez conserver après l'opération.
- 2 Évaluez ensuite la transmissibilité sur les six axes proposés. Commencez par les questions oui/non. Une réponse positive ne compte que si vous pouvez l'appuyer sur une preuve qu'un tiers consulterait : à défaut, traitez-la comme incertaine et approfondissez le point.
- 3 Choisissez le scénario de transmission et la méthode de préparation qui correspondent aux contraintes réelles de votre dossier.
- 4 Terminez par le tableau des cinq priorités et retenez les actions qui réduiront le plus fortement le risque perçu par un repreneur.

Ce que ce guide n'est pas

Il ne remplace pas une analyse juridique, fiscale, sociale ou financière adaptée à votre dossier. Les règles évoluent, parfois vite : la fiscalité des plus-values de cession a changé en 2026. Chaque point sensible doit être validé avec vos conseils au moment où vous décidez, et non sur la base d'une règle générale. Les données de marché et les règles fiscales citées sont arrêtées à la date de cette édition.

Les témoignages de ce guide

Les encadrés qui ponctuent ce document reprennent les propos de dirigeants que nous avons accompagnés. Ils sont cités fidèlement, avec l'accord de leurs auteurs, sous une forme anonymisée : les noms, les secteurs précis et les détails permettant d'identifier les entreprises ont été retirés. Trois dossiers sont représentés.

DOSSIER A Une PME d'une dizaine de personnes, cédée par sa fondatrice à un technicien de l'équipe présent depuis trois ans. La cédante n'avait pas l'âge de la pension.

DOSSIER B Une PME de services techniques dont le fondateur, après une longue carrière, prépare la transmission à une collaboratrice devenue gestionnaire de chantiers.

DOSSIER C Une PME industrielle dans laquelle un collaborateur entre progressivement au capital aux côtés des associés en place.

Trois secteurs, trois âges, trois montages différents, et une constante : dans les trois cas, le repreneur venait de l'intérieur de l'entreprise. Ce n'est pas la seule voie possible. Les témoignages éclairent donc un scénario parmi les cinq que présente ce guide, et non l'ensemble du marché.

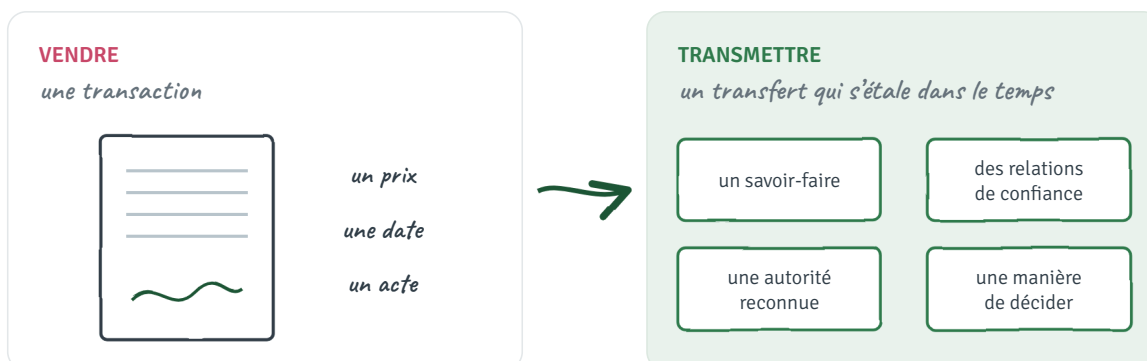
POINT DE DÉPART

02 La vente commence avant la recherche d'un acheteur

À RETENIR

Avant de vendre son entreprise, encore faut-il pouvoir la transmettre.

Vendre et transmettre ne désignent pas la même chose. Vendre, c'est une transaction : un prix, une date, un acte. Transmettre, c'est un transfert qui s'étale dans le temps et qui porte sur des éléments qu'aucun acte ne déplace tout seul : un savoir-faire, des relations de confiance, une autorité reconnue par l'équipe, une manière de décider.



Les deux ne coïncident pas toujours. On peut vendre sans avoir transmis : la propriété change, mais l'activité reste suspendue à quelqu'un qui n'est plus là. On peut aussi transmettre sans vendre, en préparant une organisation capable de fonctionner seule, puis en choisissant son moment. Ce guide traite d'abord de la transmission, parce que c'est elle qui conditionne la vente, et rarement l'inverse.

Une signature transfère des titres ou des actifs. Elle ne transfère pas vos réflexes de dirigeant, la confiance que vos clients vous accordent personnellement, les arbitrages métier que vous rendez sans y penser, ni la capacité de votre équipe à décider lorsque vous n'êtes plus là. C'est pourquoi une entreprise peut avoir une valeur financière et rester difficile à vendre.

La transmissibilité désigne la capacité de l'activité à poursuivre son fonctionnement et son développement sous une autre direction, avec des risques identifiés, des informations fiables et un transfert réaliste des responsabilités. La renforcer élargit vos options : vendre, différer la vente, organiser une reprise interne, ouvrir progressivement le capital, ou simplement rendre l'entreprise plus autonome et plus confortable à diriger.

Trois notions à ne pas confondre

NOTION	CE QU'ELLE MESURE	CONSÉQUENCE PRATIQUE
Valeur	Une fourchette fondée sur la performance normalisée, les actifs, les perspectives et les risques	Elle sert de repère pour préparer la négociation et tester la finançabilité
Prix	Le montant accepté par les parties, compte tenu de la concurrence, du montage et des conditions	Un prix élevé mais différé ou conditionnel n'équivaut pas à un prix payé intégralement à la réalisation de la vente
Transmissibilité	La capacité de l'entreprise à fonctionner avec un autre dirigeant et à transférer ses relations, ses savoirs et ses droits	Une faible transmissibilité réduit le nombre de candidats et durcit les conditions de l'opération

03 REPÈRES DE MARCHÉ Les PME sont au cœur du marché suivi

Le reporting 2025 de Wallonie Entreprendre, établi à partir des opérations renseignées par son réseau d'experts agréés, recense 544 transmissions accompagnées et au moins 7 107 emplois maintenus. Les opérations de moins de 5 millions d'euros représentent 79 % des transactions déclarées. Derrière ces chiffres, il y a des équipes qui ont continué à travailler : c'est la première finalité d'une transmission réussie.

544transmissions
accompagnées**7 107**emplois maintenus,
au moins**79 %**des opérations sous
5 millions d'euros**41 %**sous 1 million
d'euros

INDICATEUR 2025	RÉSULTAT PUBLIÉ	LECTURE UTILE
Transactions accompagnées	544	Un marché actif mais sélectif
Transactions sous 1 million d'euros	41 %	Les petites opérations forment une part importante du marché
Transactions sous 5 millions d'euros	79 %	La PME est au cœur du marché wallon suivi
Multiple moyen EV/EBITDA	5,6	Une moyenne de marché, pas une méthode de valorisation individuelle
Crédit vendeur	25 % des opérations, pour 23 % du prix en moyenne	Le paiement différé fait partie des montages à anticiper
Complément de prix (earn-out)	17 % des opérations, pour 21 % du prix en moyenne	Une partie du prix peut dépendre de résultats futurs

Source et périmètre des chiffres : Wallonie Entreprendre, Reporting 2025 sur la transmission d'entreprises en Wallonie, publication du 11 juin 2026.

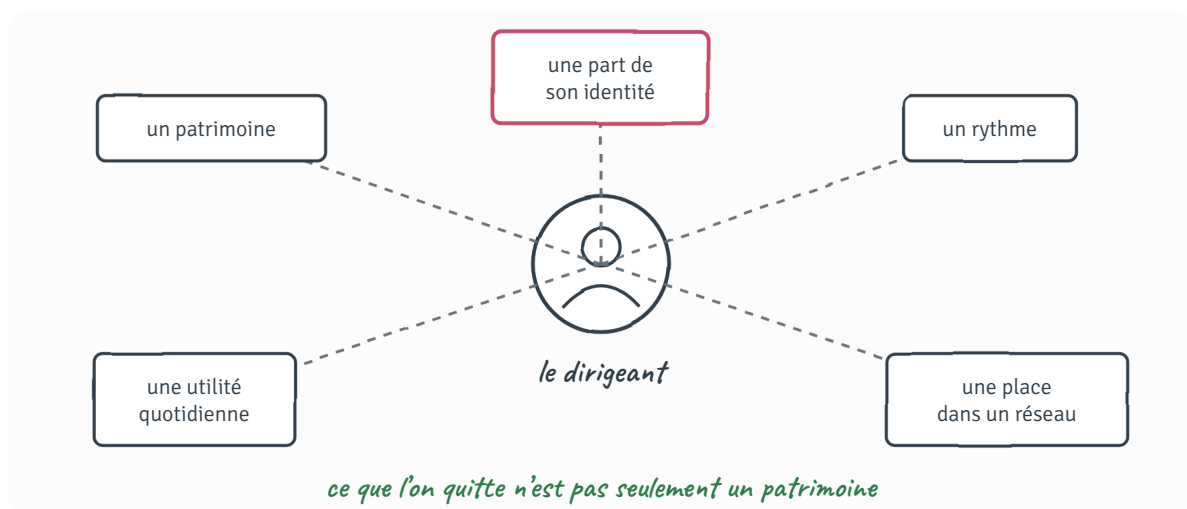
POINT DE VIGILANCE

Le multiple moyen appelle une prudence particulière. Il ne dit rien, à lui seul, de la taille, du secteur, de la croissance, de la dépendance au dirigeant, des investissements à prévoir ni de la qualité du résultat. Deux entreprises affichant le même EBITDA peuvent présenter des valeurs très différentes si l'une repose sur son fondateur et l'autre sur une organisation autonome.

04 Définir votre projet avant celui de l'entreprise

Une transmission mal définie change souvent de direction en cours de route. Le dirigeant veut vendre, puis conserver un rôle opérationnel, puis protéger un collaborateur, puis maintenir un actif en dehors de l'opération. Ces hésitations sont légitimes. Elles deviennent coûteuses lorsqu'elles restent implicites au moment de rencontrer des candidats.

Ce que l'on quitte n'est d'ailleurs pas seulement un patrimoine. C'est un rythme, une utilité quotidienne, une place dans un réseau et, très souvent, une part de son identité. Nous rencontrons régulièrement des dirigeants qui négocient très bien le prix et très mal leur propre sortie. Nommer ces attentes tôt, y compris celles qui n'ont rien de financier, évite qu'elles ressurgissent au pire moment, c'est-à-dire pendant la négociation.



“ Je n'avais pas l'âge de la pension. Je me suis posée, j'étais fatiguée, c'était devenu trop pour moi après 23 ans. C'était un peu mon bébé, mon entreprise. Je n'ai pas d'enfant, donc c'était peut-être doublement mon bébé.

DOSSIER A LA CÉDANTE

Les questions à traiter avant de parler de valeur

- ? Pourquoi envisagez-vous une transmission maintenant, et qu'est-ce qui rend ce moment différent des années précédentes ?
- ? Souhaitez-vous quitter l'activité, réduire votre implication ou changer de rôle ?
- ? Quelles dimensions de l'entreprise voulez-vous voir préservées après votre départ ?

- ? Quels besoins financiers personnels doivent être couverts, et lesquels relèvent plutôt d'une attente de prix ?
- ? Quelle place accordez-vous à votre famille, à votre équipe et à vos associés dans le choix du scénario ?
- ? Quelles décisions êtes-vous prêt à ne plus prendre, et quelles informations êtes-vous prêt à partager ?
- ? Quelle solution resterait acceptable si aucune offre ne répondait à vos attentes ?

À RETENIR

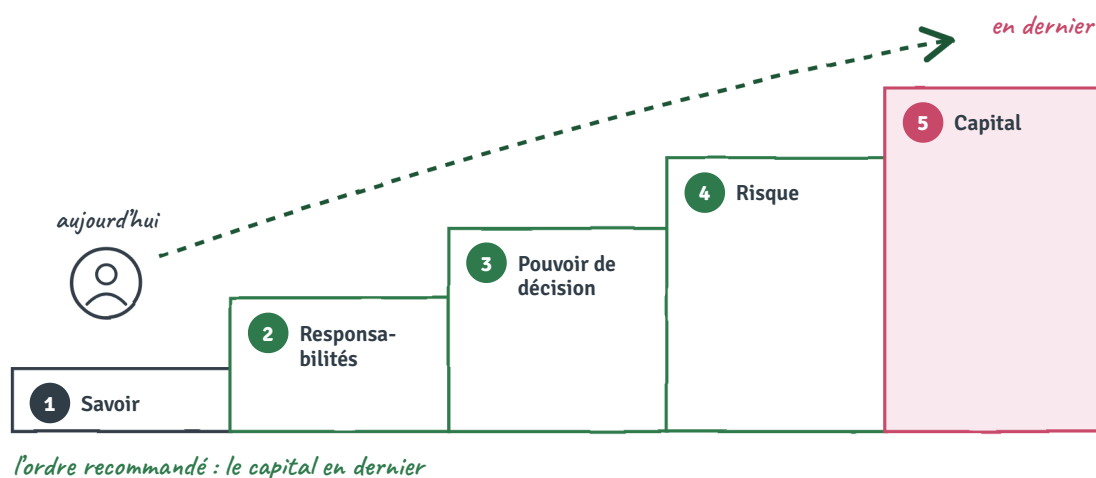
Préparer la transmissibilité ne vous oblige pas à vendre. Le travail accompli reste utile si l'opération est différée : l'organisation devient plus autonome, les chiffres plus lisibles, les risques mieux maîtrisés et la charge du dirigeant plus supportable. Cette réversibilité vous permet de décider avec davantage de liberté.

Séparer trois décisions

DÉCISION	QUESTION CENTRALE	ERREUR FRÉQUENTE
Votre projet	Quelle vie professionnelle et patrimoniale voulez-vous après l'opération ?	Chercher un prix avant d'avoir clarifié la sortie souhaitée
Le projet de l'entreprise	De quelle direction, de quels moyens et de quelles compétences l'activité a-t-elle besoin ?	Confondre la continuité de l'entreprise avec le maintien du rôle du cédant
La structure de l'opération	Qui reprend quoi, quand, avec quel financement et quelle répartition du risque ?	Choisir un montage avant d'avoir testé sa cohérence opérationnelle

05 LOGIQUE DE TRANSFERT Transmettre dans le bon ordre

Nous recommandons de transmettre dans cet ordre, en gardant le capital pour la fin. Avant lui, le repreneur doit pouvoir comprendre l'entreprise, s'appuyer sur une équipe, exercer un pouvoir réel et mesurer le risque qu'il accepte. Cette progression décrit une préparation ou une reprise organisée par étapes. Dans une cession classique, une partie du transfert opérationnel se poursuit après la signature : la grille reste utile, mais elle se lit alors de part et d'autre de la date de vente.

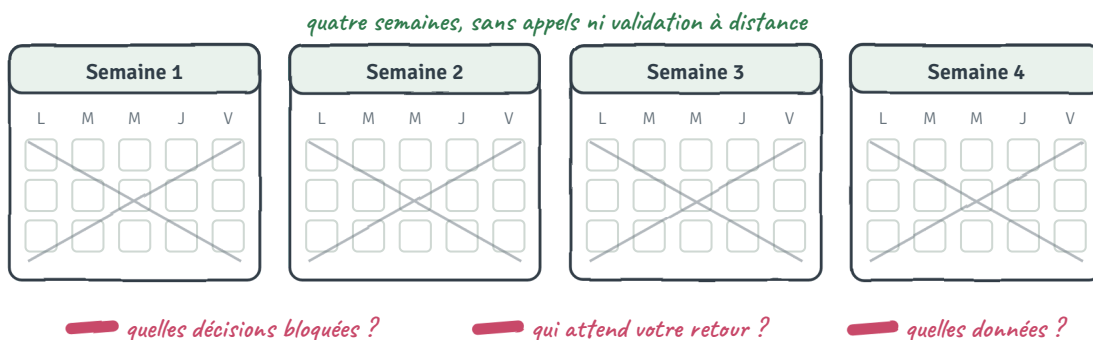


ÉTAPE	CE QUI DOIT CHANGER	PREUVE ATTENDUE
1 • Savoir	Les informations utiles ne restent plus dans la mémoire du dirigeant	Processus, règles de décision, historique des arbitrages et contacts clés sont accessibles
2 • Responsabilités	Des personnes identifiées exercent réellement les fonctions clés	Les rôles, objectifs, délégations et relais sont compris par l'équipe
3 • Pouvoir de décision	Les responsables décident dans un cadre défini, sans validation permanente	Des seuils d'autorité, un reporting et des instances de pilotage fonctionnent
4 • Risque	Les risques sont connus, documentés, réduits ou répartis contractuellement	La direction sait expliquer les litiges, dépendances, investissements et plans d'action
5 • Capital	Les titres ou les actifs sont transférés selon le scénario choisi	Le périmètre, le prix, le financement, les garanties et la transition sont cohérents

À RETENIR

La signature transfère la propriété. L'autonomie, elle, se prépare avant ou s'organise explicitement après.

Le test de l'absence



Imaginez une absence de quatre semaines, sans appels ni validation à distance. Quelles décisions seraient bloquées ? Quels clients, fournisseurs ou collaborateurs attendraient votre retour ? Quelles données resteraient introuvables ? Chaque réponse révèle une dépendance. L'objectif n'est pas de vous rendre inutile, mais de distinguer votre apport stratégique de ce qui devrait déjà être transférable.

“

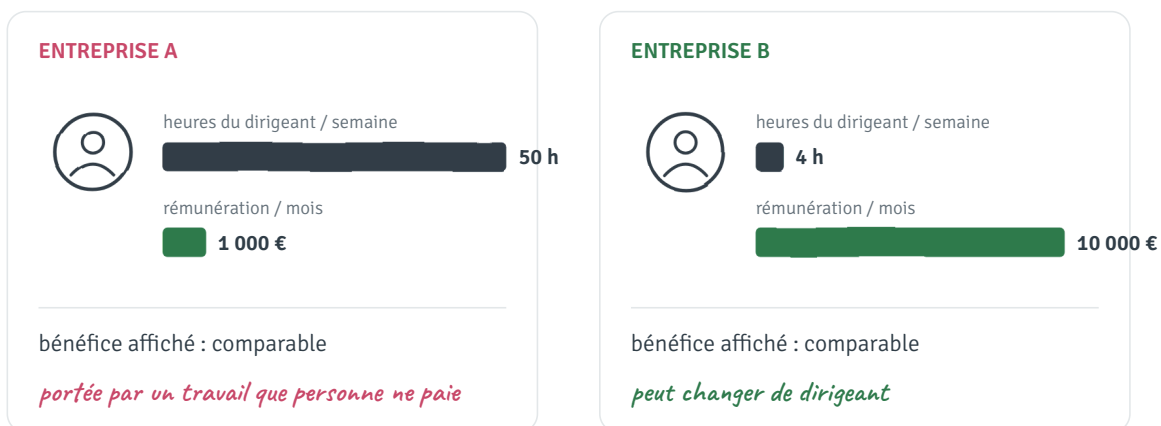
Ma partie production en tant que technicien dentaire, je l'avais toujours, et elle prenait déjà mes huit heures par jour. Je suis le seul à pouvoir le faire au laboratoire. Devoir gérer mon travail de technicien et la gestion de l'entreprise, ça a été très compliqué.

DOSSIER A

LE REPRENEUR, TECHNICIEN DEVENU DIRIGEANT

Ce témoignage dit l'essentiel : une dépendance non traitée ne disparaît pas avec la signature. Elle change simplement de tête.

Deux entreprises, un même bénéfice affiché



Imaginons deux sociétés comparables. Dans la première, le dirigeant travaille cinquante heures par semaine et se verse mille euros par mois. Dans la seconde, un dirigeant y consacre quatre heures pour dix mille euros. Comparer leurs bénéfices comptables n'a pas grand sens tant que l'on n'a pas posé la question qui compte : combien coûterait, au prix du marché, quelqu'un qui ferait ce que fait le dirigeant ?

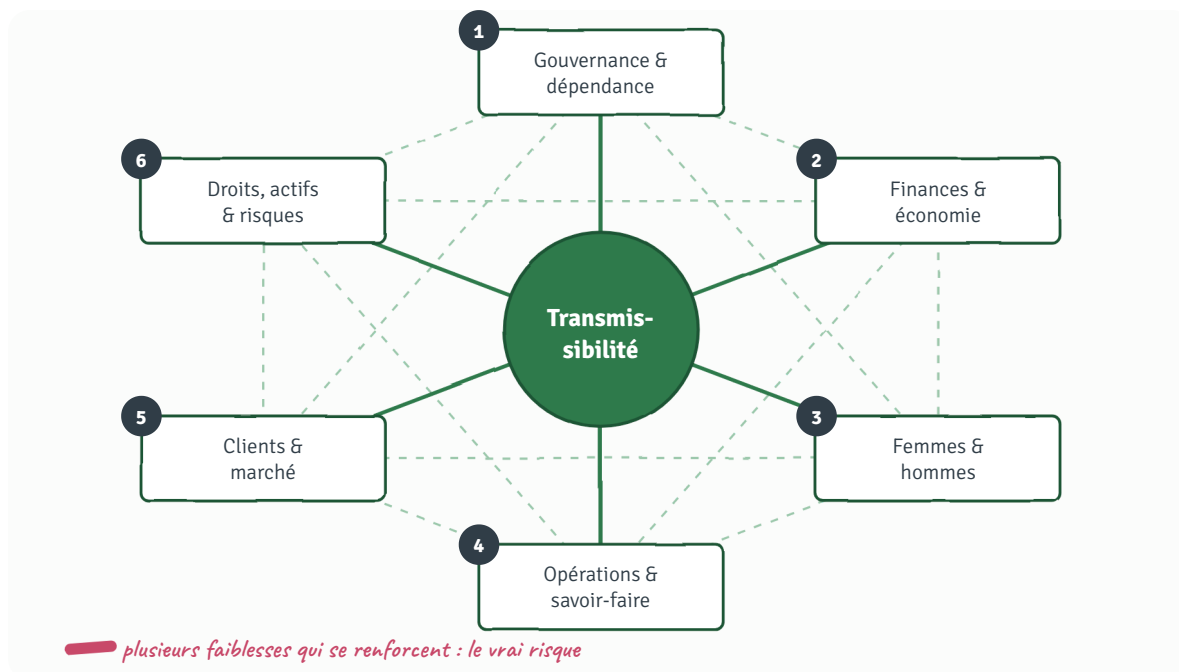
Une fois ce coût de remplacement intégré, le résultat normalisé de la première s'effondre : elle est portée par un travail que personne n'a payé. Celui de la seconde bouge à peine. À bénéfice affiché identique, les deux entreprises ne valent donc pas la même chose, et la différence ne tient pas à la rentabilité mais à l'organisation. La seconde peut changer de dirigeant ; la première doit d'abord en trouver un qui accepte les mêmes conditions.

Cette aptitude à fonctionner indépendamment du dirigeant est, pour un repreneur, l'un des atouts les plus recherchés. Elle ne se construit pas en un jour : elle demande du temps, de la transmission de compétences, des collaborateurs formés et des procédures accessibles.

06 DIAGNOSTIC DE TRANSMISSIBILITÉ

Six dimensions qui se tiennent

Une faiblesse isolée peut le plus souvent être corrigée. Plusieurs faiblesses qui se renforcent mutuellement peuvent rendre une opération difficile à financer ou à sécuriser. Une forte concentration de clientèle, par exemple, devient nettement plus risquée si les relations reposent exclusivement sur le cédant et si la marge contributive par client n'est pas connue.



1 Gouvernance et dépendance au dirigeant

QUESTIONS DE PASSAGE	OUI	NON
Les décisions importantes peuvent-elles être prises sans votre validation systématique ?	☐	☐
Chaque processus critique dispose-t-il d'un responsable et d'un relais identifiés ?	☐	☐
L'entreprise peut-elle fonctionner quatre semaines sans votre intervention opérationnelle ?	☐	☐

Une organisation qui dépend de son dirigeant est vulnérable, et elle le sait rarement avant de l'éprouver. Lorsque les processus sont documentés et que le savoir-faire est partagé au sein des équipes, l'entreprise devient plus solide, plus adaptable et plus attirante pour un repreneur. Préparer une transmission, c'est donc anticiper et déléguer progressivement, afin que l'activité puisse fonctionner et se développer sans vous.

PREUVES UTILES

Organigramme réel, fiches de rôle, délégations, règles de signature, calendrier de pilotage, tableaux de bord et comptes rendus de décisions.

ACTIONS PRIORITAIRES

Installer une instance de direction, définir les seuils de décision, confier des responsabilités complètes et tester leur exercice avant la mise sur le marché.

2 Qualité financière et économique

QUESTIONS DE PASSAGE	OUI	NON
Les comptes récents et les indicateurs de gestion sont-ils cohérents et expliqués ?	☐	☐
Les marges sont-elles connues par activité, produit ou client pertinent ?	☐	☐
La trésorerie, la dette, le fonds de roulement et les investissements récurrents sont-ils compris ?	☐	☐

Des comptes à jour et une vision comptable claire sont un gage de confiance, pour le repreneur comme pour vos équipes. Un plan comptable bien construit reflète fidèlement l'activité et facilite l'analyse des coûts, des marges et des investissements. Cette rigueur, souvent négligée parce qu'elle ne se voit pas, évite les zones d'ombre et raccourcit considérablement les vérifications.

PREUVES UTILES

Comptes annuels, situations intermédiaires, reporting de gestion, budget, trésorerie, balance âgée, détail des investissements, contrats de financement et rapprochement entre comptabilité et indicateurs opérationnels.

ACTIONS PRIORITAIRES

Normaliser la rémunération et les charges liées au dirigeant, isoler les éléments non récurrents, documenter les hypothèses du prévisionnel et expliquer les écarts entre exercices.

3 Les femmes et les hommes de l'entreprise

QUESTIONS DE PASSAGE	OUI	NON
Les fonctions et savoirs clés disposent-ils d'un titulaire et d'un relais ?	☐	☐
Les contrats, rémunérations, avantages et risques sociaux sont-ils connus et documentés ?	☐	☐
Les besoins de rétention ou les possibilités de succession interne ont-ils été évalués ?	☐	☐

Les charges de personnel constituent, dans beaucoup de PME, le premier poste de charges, comme en témoigne le compte 62 du compte de résultat, qui regroupe les rémunérations, les charges sociales et les pensions. Leur poids relatif varie selon l'activité, mais ce sont partout les femmes et les hommes de l'entreprise qui, par leurs

compétences et leur engagement, assurent la production, la qualité du service et l'innovation. Le personnel est pourtant souvent traité comme une ressource à gérer, avec une approche purement comptable. Dans une transmission, ce raccourci se paie : ce sont ces personnes qui feront tenir l'activité pendant les mois d'incertitude.

Les collaborateurs clés méritent une attention particulière. Ils détiennent une connaissance approfondie de l'entreprise et des relations solides avec les clients, les fournisseurs et les équipes. Les impliquer tôt les prépare aux changements et renforce leur engagement au moment où vous en avez le plus besoin. Leur proposer de reprendre l'entreprise est parfois la meilleure option stratégique : ils en connaissent les rouages, ils en partagent les valeurs, et cette continuité rassure les clients comme les partenaires.

Les rémunérations doivent rester compétitives, sans quoi l'entreprise perd ses talents avant même d'être vendue. Mais le salaire n'est ni le seul ni toujours le principal levier de motivation. L'opportunité de progresser, la reconnaissance du travail accompli, l'autonomie dans les responsabilités, un cadre de travail respectueux et une culture partagée pèsent au moins autant. Une ouverture minoritaire du capital à certains collaborateurs clés peut aussi renforcer durablement leur engagement : le Code des sociétés et des associations permet de créer des catégories de parts, notamment sans droit de vote, ce qui autorise cet intéressement sans diluer le contrôle. La rédaction doit être confiée à votre conseil et rester cohérente avec les statuts et les conventions existantes.

La transparence ne signifie pas une divulgation prématurée à toute l'organisation. Le calendrier de communication doit protéger la confidentialité, respecter les obligations d'information et éviter que les personnes clés découvrent trop tard ce qui modifie leur rôle.



Ça a permis de savoir ce que tout le monde pensait, et de mettre des points négatifs et de petites tensions sur la table pour en discuter. Je pense que ça devait sortir, pour une collaboration saine dans l'avenir.

DOSSIER C

LE REPRENEUR, ENTRÉ PROGRESSIVEMENT AU CAPITAL

PREUVES UTILES

Organigramme, anciennetés, contrats, rémunérations, avantages, compétences, évaluations, plans de formation, absentéisme, litiges et plan de continuité des fonctions clés.

ACTIONS PRIORITAIRES

Sécuriser les rôles critiques, organiser la transmission du savoir, traiter les situations sociales ouvertes et évaluer sans préjugé la capacité d'une reprise interne.

4 Opérations, systèmes et savoir-faire

QUESTIONS DE PASSAGE

OUI

NON

Les processus critiques et leurs règles de décision sont-ils documentés et réellement utilisés ?

☐☐

La capacité, la qualité, les stocks, la maintenance et les investissements sont-ils maîtrisés ?

☐☐

Les systèmes, licences, données et droits d'accès peuvent-ils être transférés ou maintenus ?

☐☐

Décrire ses processus de manière simple et accessible garantit une compréhension uniforme de la façon dont chaque activité doit être réalisée. Nous privilégions les logigrammes : ils décomposent un processus en un schéma intuitif et permettent aux collaborateurs de suivre les flux de travail sans ambiguïté. C'est particulièrement utile pour l'intégration d'un nouvel arrivant, et c'est exactement ce dont un repreneur a besoin. Documentez les règles de décision autant que les tâches : ce sont elles qui, aujourd'hui, ne sont écrites nulle part.

PREUVES UTILES

Procédures courtes, logigrammes, indicateurs de qualité, plan de capacité, inventaire, contrats informatiques, sauvegardes, droits d'accès, plans de maintenance et liste des fournisseurs critiques.

ACTIONS PRIORITAIRES

Tester l'intégration d'un nouveau responsable, corriger les dépendances techniques et chiffrer les investissements qui ne peuvent plus être différés.

5 Clients, fournisseurs et marché

QUESTIONS DE PASSAGE	OUI	NON
La concentration des clients est-elle mesurée en chiffre d'affaires et en marge contributive ?	☐	☐
Les relations essentielles disposent-elles d'interlocuteurs reconnus au-delà du cédant ?	☐	☐
Les contrats, commandes, perspectives commerciales et dépendances fournisseurs sont-ils documentés ?	☐	☐

La clientèle est l'un des actifs les plus précieux de l'entreprise, et l'un des plus fragiles au moment de transmettre. Une base diversifiée rassure sur la solidité du chiffre d'affaires ; à l'inverse, une part significative réalisée avec quelques gros clients constitue un risque réel. Surveillez régulièrement votre hit-parade clients, en chiffre d'affaires mais aussi en marge contributive, c'est-à-dire ce que chaque client laisse réellement une fois déduits les coûts qui lui sont directement imputables : les deux classements ne se ressemblent pas toujours.

Une question mérite d'être posée franchement : vos clients sont-ils fidèles à l'entreprise ou à vous ? Introduire d'autres interlocuteurs, développer une culture du contrat et formaliser les accords ne sont pas des formalités administratives. C'est ce qui fait qu'un chiffre d'affaires se transmet.

PREUVES UTILES

Analyse des principaux clients par chiffre d'affaires et par marge contributive, pertes de clients, contrats, portefeuille d'opportunités, prix, remises, canaux, satisfaction, réclamations, dépendances fournisseurs et évolution du marché.

ACTIONS PRIORITAIRES

Réduire les concentrations évitables, formaliser les accords et poursuivre le développement commercial pendant tout le processus.

6 Droits, actifs et risques

QUESTIONS DE PASSAGE	OUI	NON
Les actifs et droits nécessaires appartiennent-ils à l'entreprise ou sont-ils sécurisés par contrat ?	☐	☐
Les contrats importants et leurs clauses de changement de contrôle ont-ils été examinés ?	☐	☐
Les litiges, garanties, permis et risques fiscaux, sociaux, environnementaux ou liés aux données sont-ils recensés ?	☐	☐

Trois situations reviennent dans presque tous les dossiers de PME et méritent d'être traitées bien avant la mise en vente. L'immobilier d'exploitation, d'abord, lorsqu'il est détenu par le dirigeant ou par une société patrimoniale : il faut décider s'il entre dans le périmètre, sécuriser un bail écrit et vérifier que le loyer correspond au marché, faute de quoi la rentabilité affichée est faussée. Les comptes courants d'associés, ensuite, dont le sort doit être réglé explicitement. Les engagements de pension du dirigeant, enfin, qui figurent au bilan ou hors bilan et surprennent souvent les deux parties. Ces sujets ne sont pas des détails techniques : ils déplacent le prix.

PREUVES UTILES

Statuts, pactes, titres de propriété, baux, registre des marques, licences, assurances, permis, contentieux, contrats importants, engagements hors bilan et documentation relative aux données personnelles.

ACTIONS PRIORITAIRES

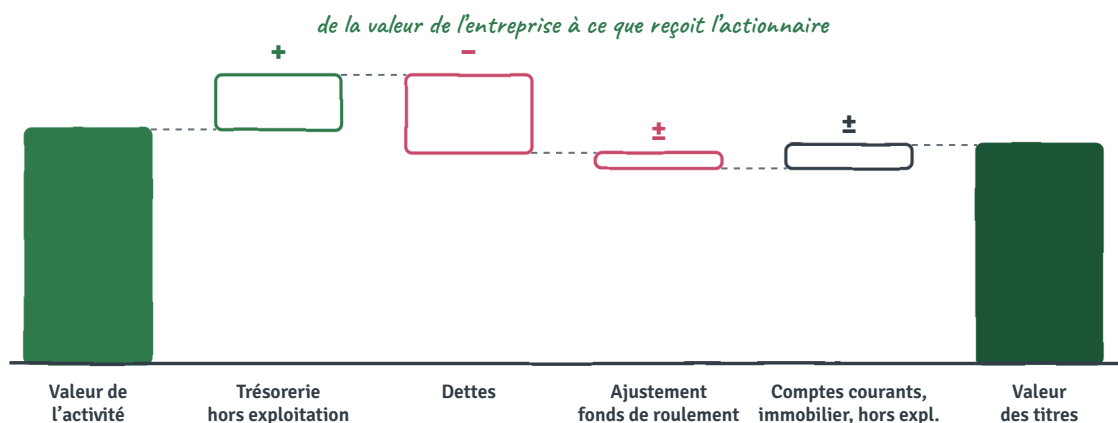
Clarifier le périmètre vendu, sécuriser les droits d'usage, mettre à jour les contrats, traiter les non-conformités et présenter chaque risque avec son incidence et son plan de réduction.

07 Construire une valeur explicable et finançable

La valorisation ne consiste pas à choisir un multiple et à l'appliquer au dernier résultat. Elle doit expliquer la performance économique durable, les actifs nécessaires, les risques, la croissance crédible et les besoins de financement du repreneur. Elle doit aussi refléter ce qui ne se lit pas dans les comptes : la réputation, la cohésion des équipes, la fidélité des clients et la capacité de l'organisation à tenir sans vous.

Normaliser la performance

- Remplacer les rémunérations, loyers ou prestations liées aux actionnaires par des conditions de marché lorsqu'elles s'en écartent sensiblement.
- Isoler les produits et charges non récurrents, sans supprimer des coûts qui reviendront après la cession.
- Identifier les investissements différés et les dépenses nécessaires au maintien de l'activité.
- Réconcilier l'EBITDA, la trésorerie générée, le besoin en fonds de roulement et la dette.
- Étayer le prévisionnel par des volumes, des prix, des capacités, des contrats et des ressources identifiables.



De la valeur de l'entreprise à la valeur des titres

COMPOSANTE	QUESTION À TRAITER
Valeur de l'activité	Quelle performance normalisée et quel niveau de risque justifient la fourchette retenue ?
Trésorerie et dette	Quels éléments sont nécessaires à l'exploitation et lesquels reviennent économiquement au vendeur ?
Fonds de roulement	Quel niveau normal doit être laissé à la réalisation de la vente, compte tenu de la saisonnalité ?
Immobilier d'exploitation	L'immeuble est-il vendu, conservé, loué ? À quelles conditions, et pour quelle durée ?
Comptes courants d'associés	Sont-ils remboursés, repris, incorporés ? À quelle échéance et avec quelles garanties ?
Actifs hors exploitation	Une participation, un placement ou un véhicule reste-t-il dans le périmètre ?
Investissements à prévoir	Le prix reflète-t-il les dépenses nécessaires peu après la reprise ?

La fiscalité de la cession a changé en 2026

POINT DE VIGILANCE

Depuis le 1er janvier 2026, les plus-values réalisées par une personne physique sur des actifs financiers sont imposables en Belgique ; la loi a été votée le 3 avril 2026 avec effet rétroactif au 1er janvier. Trois régimes coexistent. Le régime général prévoit un taux de 10 %, assorti d'une exonération de 10 000 euros par an et par contribuable ; la partie non utilisée est reportable à raison de 1 000 euros par an, jusqu'à un maximum de 15 000 euros. Le régime des participations substantielles, à partir de 20 % des droits, prévoit l'exonération de la première tranche d'un million d'euros sur cinq ans, puis un barème progressif de 1,25 % à 10 %. Les plus-values dites internes sont taxées à 33 %. Un transfert vers une personne morale établie hors de l'Espace économique européen relève d'un taux distinct.

Les plus-values antérieures à 2026 ne sont pas visées : la valeur au 31 décembre 2025 sert de nouvelle base de calcul. Le législateur a figé cette valeur par une formule : les fonds propres augmentés de quatre fois l'EBITDA du dernier exercice clôturé avant le 1er janvier 2026. Elle mérite d'être calculée sans attendre, puisqu'elle détermine la part de plus-value qui restera hors taxation, quelle que soit la date de la vente.

Pour un cédant de PME, ce changement déplace trois arbitrages : le calendrier de l'opération, le choix entre cession de titres et cession d'actifs, et la structuration éventuelle par une société. La remontée de dividendes, le recours à une holding et le financement du repreneur obéissent par ailleurs à des conditions précises qui ne se résument pas à une règle générale.

Faites vérifier votre situation par votre fiscaliste avant toute décision : les conditions d'application, le calcul de la base imposable et les dispositions anti-abus sont détaillés et évoluent.

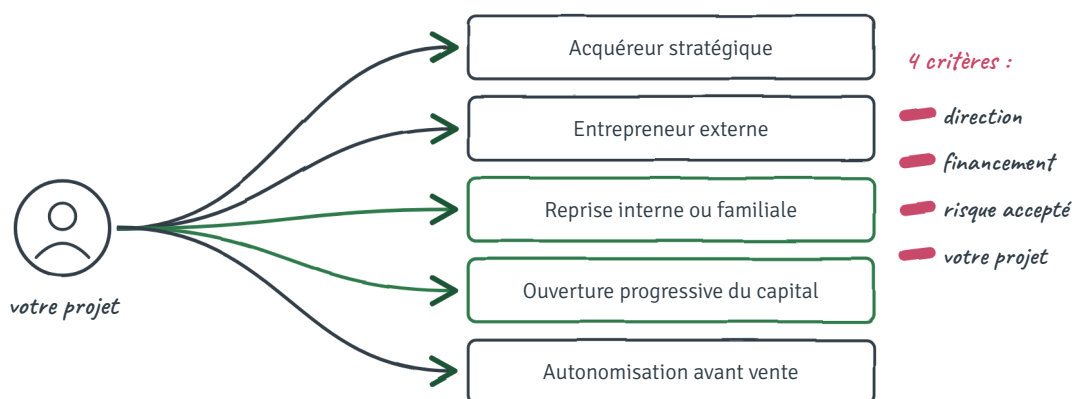
Comparer le prix réellement reçu

ÉLÉMENT	EFFET ÉCONOMIQUE POUR LE CÉDANT	POINT DE NÉGOCIATION
Paielement à la réalisation	Liquidité immédiate et risque limité après la vente	Preuve du financement et conditions de décaissement
Crédit vendeur	Paielement différé, avec un risque de crédit sur le repreneur	Intérêt, garanties, rang, échéancier et remboursement anticipé
Complément de prix (earn-out)	Prix complémentaire dépendant de résultats ou d'événements futurs	Indicateurs, règles comptables, contrôle de gestion et traitement des décisions du repreneur
Participation conservée	Exposition au potentiel futur et aux décisions du nouvel actionnaire	Gouvernance, information, dilution, liquidité et mécanisme de sortie
Accompagnement	Temps et responsabilité maintenus après la réalisation	Durée, charge, rémunération, décisions réservées et critères de fin

CHOIX DU SCÉNARIO

08 Adapter la forme de transmission à la réalité

Le bon scénario dépend de la capacité de l'organisation à fonctionner sans vous, des moyens financiers du repreneur, du calendrier, du rôle que vous souhaitez conserver et de la nature des actifs. Mieux vaut comparer plusieurs options avant de présenter l'entreprise au marché.



les témoignages de ce guide : des reprises internes

SCÉNARIO	PERTINENT LORSQUE	POINTS À SÉCURISER
Vente à un acquéreur stratégique	Un acteur du secteur peut créer des synergies ou intégrer rapidement les fonctions manquantes	Confidentialité, périmètre des synergies, avenir de l'équipe et risque concurrentiel
Reprise par un entrepreneur externe	L'entreprise est suffisamment structurée pour accueillir une nouvelle direction opérationnelle	Financement, légitimité auprès de l'équipe, transfert du réseau et accompagnement du cédant
Reprise interne ou familiale	Une ou plusieurs personnes ont la capacité et l'envie d'assumer progressivement la direction et le risque	Évaluation objective des compétences, équité familiale, financement, gouvernance et séparation entre emploi et actionnariat
Ouverture progressive du capital	Vous voulez tester la collaboration ou organiser un rachat par étapes	Pouvoirs réels, valorisations futures, dividendes, liquidité, blocage, sortie, décès ou incapacité
Autonomisation avant vente	L'entreprise reste trop dépendante du dirigeant, ou votre calendrier personnel n'est pas arrêté	Mandat du management, indicateurs, transfert des relations, délai de préparation et maintien de la dynamique commerciale

L'option interne mérite une évaluation aussi exigeante qu'une offre externe, ni plus ni moins. Elle est souvent écartée trop vite, parfois par pudeur, parfois parce que le financement paraît hors d'atteinte. Or une reprise par des collaborateurs qui connaissent déjà l'entreprise préserve l'identité, récompense la fidélité et rassure clients et partenaires. Chaque scénario, interne ou externe, se teste sur quatre critères : capacité de direction, capacité de financement, acceptation du risque et cohérence avec votre propre projet.

“ Il y a eu d'autres propositions, d'entreprises plus conséquentes qui voulaient bien mettre la main sur notre entreprise. Je n'étais pas satisfait de cette solution. Proposer ma place à une de mes techniciennes, c'est aussi l'idée de garder l'esprit de l'entreprise. ”

DOSSIER B LE CÉDANT

Cette décision a un coût, et son auteur le savait. Une autre cédante nous a dit la même chose autrement : elle savait qu'un groupe lui aurait apporté davantage, et a choisi le repreneur qui prolongeait son travail. Notre rôle n'est pas de vous détourner de ce choix ni de vous y pousser, mais d'en chiffrer l'écart pour qu'il soit fait en connaissance de cause.

La lucidité du repreneur interne compte tout autant. Reconnaître ce que l'on ne sait pas encore faire, et s'associer en conséquence, est un signe de solidité, pas de faiblesse.

“ Je me sentais au niveau technique un peu limitée, en manque d’expérience pour reprendre seule le navire. J’ai éprouvé le besoin de chercher un partenaire, pour avoir un complément de compétences. C’est plus rassurant d’avoir quelqu’un avec qui prendre les décisions.

DOSSIER B LA REPRENEUSE, TECHNICIENNE DEVENUE GESTIONNAIRE

PRÉPARATION DU DOSSIER

09 Préparer un dossier fondé sur des preuves

Le dossier remis aux candidats, que l’on appelle aussi mémorandum d’information, ne convainc que s’il repose sur des données vérifiables. Les documents ne doivent pas seulement exister : ils doivent être cohérents entre eux, faciles à expliquer et reliés au modèle économique.

RUBRIQUE	DOCUMENTS DE BASE	QUESTION DE COHÉRENCE
Finance	Comptes, situations récentes, budget, dette, trésorerie, créances, stocks et investissements	Les chiffres de gestion se rapprochent-ils de la comptabilité, et les écarts sont-ils expliqués ?
Commercial	Principaux clients, contrats, commandes, portefeuille d’opportunités, prix, remises, marges et réclamations	Le chiffre d’affaires futur repose-t-il sur des preuves ou sur des relations personnelles non transférées ?
Ressources humaines	Organigramme, contrats, rémunérations, compétences, anciennetés, absences et situations ouvertes	Les fonctions essentielles sont-elles couvertes, et leurs coûts pleinement intégrés ?
Opérations	Procédures, capacité, qualité, fournisseurs, stocks, maintenance, systèmes et sécurité	Les investissements et dépendances nécessaires à la continuité sont-ils chiffrés ?
Juridique et fiscal	Statuts, pactes, baux, assurances, permis, propriété intellectuelle, contrôles et litiges	Les droits, obligations et risques correspondent-ils au périmètre annoncé ?
Stratégie	Marché, concurrence, plan commercial, projets, hypothèses et besoins de ressources	Le plan futur est-il réalisable par le repreneur avec les moyens transmis ?

POINT DE VIGILANCE

Les difficultés connues gagnent à être documentées avec leur origine, leur incidence potentielle, les mesures déjà prises et les décisions encore attendues. Une faiblesse expliquée se négocie. Une incohérence découverte tardivement abîme la confiance et peut remettre en cause l'offre.

“

Arriver avec un rapport comme ça, le travail était mâché. Ça a été très simple au niveau de la banque, on n'a pas eu besoin d'autres documents. C'était un peu le cas aussi pour mon comptable.

DOSSIER C

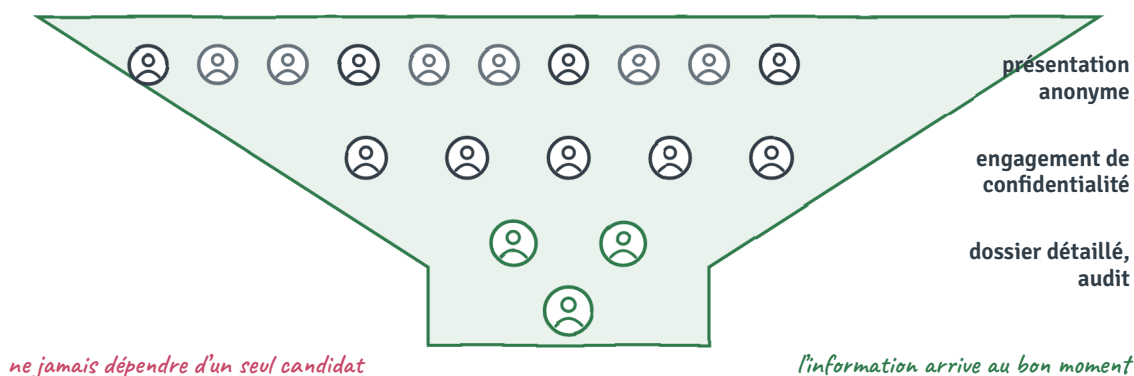
LE REPRENEUR, ENTRÉ PROGRESSIVEMENT AU CAPITAL

Un dossier préparé ne sert pas qu'à rassurer le repreneur. Il raccourcit l'instruction du financement, et c'est souvent là que se joue le calendrier.

MISE SUR LE MARCHÉ

10 Organiser une approche confidentielle et progressive

La recherche d'un repreneur doit éviter deux écueils : diffuser trop largement une information sensible et dépendre d'un seul candidat. Une démarche structurée protège l'entreprise tout en créant une comparaison réelle entre les options.



ÉTAPE	OBJECTIF	LIVRABLE OU DÉCISION
1 • Gouvernance du processus	Définir qui décide, qui reçoit l'information et qui représente le vendeur	Mandat, calendrier, règles de confidentialité et rôles des conseils
2 • Diagnostic et préparation	Corriger les faiblesses qui peuvent bloquer ou dévaloriser l'opération	Plan d'action, données normalisées et risques documentés
3 • Périmètre et valorisation	Définir ce qui est vendu et la logique de prix	Fourchette de valeur, structure visée et points non négociables
4 • Cartographie des candidats	Identifier plusieurs profils capables d'acheter et de poursuivre l'activité	Liste qualifiée, ordre d'approche et motifs d'intérêt
5 • Présentation graduée	Donner l'information utile au bon moment	Présentation anonyme, engagement de confidentialité, puis dossier détaillé
6 • Offres et lettre d'intention	Comparer prix, financement, projet et conditions	Grille de comparaison et lettre d'intention négociée
7 • Audit d'acquisition	Permettre les vérifications sans perdre le contrôle du processus	Espace documentaire sécurisé, registre des questions et suivi des écarts
8 • Accords et transition	Traduire l'équilibre négocié dans les actes et la passation	Contrats, conditions de réalisation et plan de transfert

Qualifier un candidat autrement que par le prix

Un prix élevé proposé par un candidat qui ne pourra ni financer, ni diriger, ni tenir le calendrier ne vaut rien. Avant de comparer les montants, vérifiez cinq points.

- Une capacité financière démontrée et une logique de financement crédible.
- Une compréhension du métier et les moyens de diriger réellement l'activité.
- Un projet pour les équipes, les clients, les actifs et le développement.
- Une compatibilité avec votre calendrier, la transition et le rôle que vous souhaitez conserver.
- Une communication de qualité, le respect de la confidentialité et la capacité à tenir les étapes annoncées.

Quand et comment en parler à votre équipe



Le jour où on s'est vraiment mis d'accord avec le repreneur venait la fameuse question : quand est-ce qu'on l'annonce au reste de l'équipe, puisqu'il en faisait déjà partie ? C'est ce que j'ai vécu de plus compliqué. Une petite entreprise, c'est un peu une famille. Ce ne sont pas des numéros, ce sont des personnes.

DOSSIER A LA CÉDANTE

Le mot famille revient souvent dans la bouche des dirigeants de petites structures. Il dit quelque chose de juste sur l'attachement, et quelque chose de risqué sur les frontières : une famille ne se quitte pas, une entreprise si. C'est précisément pour cela que le moment de l'annonce se prépare.

Beaucoup de dirigeants hésitent à communiquer, par crainte d'inquiéter. Le silence prolongé produit pourtant l'effet inverse : les signaux se remarquent, les rumeurs circulent et fragilisent l'entreprise au moment le moins opportun. Le bon équilibre n'est pas de tout dire tout de suite, mais de décider consciemment qui est informé, quand et de quoi. Les personnes dont le rôle sera modifié, en particulier, ne doivent pas l'apprendre par un tiers. Lorsque vous expliquez les raisons et les objectifs de la démarche, vous donnez à vos collaborateurs un signe de considération qui compte autant que les dispositifs de rétention, aux côtés de la rémunération, des perspectives et des conditions de travail.

NÉGOCIATION

11 Comparer le prix, les conditions et le risque

Le montant annoncé en tête d'une offre ne permet pas de la comparer correctement. Il faut examiner le paiement, les ajustements, les garanties, les conditions, la gouvernance et vos obligations après la réalisation.

SUJET	QUESTION À TRANCHER
Périmètre	Titres ou actifs, immobilier, trésorerie, dette, stocks, participations, comptes courants et contrats liés
Prix	Montant fixe, modalités de calcul, ajustement de dette nette et niveau normal de fonds de roulement
Paiement	Montant à la réalisation, crédit vendeur, complément de prix, séquestre, intérêts, garanties et rang des financements

SUJET	QUESTION À TRANCHER
Garanties	Déclarations du vendeur, durée, plafonds, franchises, exclusions et procédure de réclamation
Conditions	Financement, autorisations, accords de tiers, absence d'événement défavorable et délai de réalisation
Exclusivité	Durée, informations exigées, droit de sortie et conséquences d'un retard du candidat
Accompagnement	Mission, disponibilité, pouvoir, rémunération, responsabilité et critères de fin de transition
Capital résiduel	Droits d'information, décisions réservées, dividendes, dilution, préemption, sortie et blocage
Restrictions	Non-concurrence, non-sollicitation, territoire, durée, activités visées et contrepartie éventuelle

La garantie de passif est l'engagement par lequel le vendeur prend à sa charge les dettes et les litiges dont la cause est antérieure à la vente mais qui n'apparaissent qu'après. Sa durée, ses plafonds et ses exclusions se négocient : c'est souvent le point le plus technique de l'accord.

“ Cette fameuse garantie de passif, c'est un truc en plus que je ne savais pas. C'est ce qui permet de me protéger, moi et l'entreprise.

DOSSIER A LE REPRENEUR, TECHNICIEN DEVENU DIRIGEANT

Le montant en tête d'une offre...



...se lit en quatre catégories : on négocie le risque autant que le prix

LECTURE D'UNE OFFRE

Distinguez quatre catégories : ce qui est certain à la réalisation, ce qui dépend de la solvabilité future du repreneur, ce qui dépend de la performance de l'entreprise et ce qui reste exposé à ses décisions. Cette lecture permet de négocier le risque autant que le prix.

12 Préparer l'audit d'acquisition sans attendre l'offre

L'audit d'acquisition (due diligence en anglais) vérifie la cohérence des informations et identifie les risques qui devront être corrigés, garantis, exclus ou intégrés dans le prix. Le préparer tôt réduit les surprises et évite de mobiliser votre équipe dans l'urgence, au moment précis où elle doit rester concentrée sur les clients.

“ J'étais consciente qu'on allait fouiller dans ma comptabilité, remonter quelques années pour voir comment j'avais géré. Je savais que je n'avais pas de cadavre. On peut fouiller, il n'y a rien. Donc je n'ai pas eu peur.

DOSSIER A LA CÉDANTE

Quatre règles de préparation

- 1 Faire correspondre les chiffres du dossier de présentation aux comptes, aux contrats et aux indicateurs de gestion.
- 2 Tenir une liste des sujets ouverts, avec leur responsable, leur échéance et leur incidence potentielle.
- 3 Répondre aux questions à partir d'une source unique et conserver l'historique des documents transmis.
- 4 Faire valider les analyses juridiques, fiscales et sociales par les professionnels responsables de ces matières.

Un point social à distinguer selon l'opération

Une cession de titres et une cession d'actifs n'emportent pas les mêmes conséquences pour votre personnel. Dans le premier cas, l'employeur ne change pas : c'est la société elle-même qui est vendue, et les contrats de travail se poursuivent sans modification. Dans le second, l'activité passe à une autre entité juridique, et il y a changement d'employeur.

C'est dans ce second cas que la convention collective de travail n° 32bis peut s'appliquer. Une convention collective de travail est un accord conclu entre organisations d'employeurs et de travailleurs ; celle-ci a été conclue au Conseil national du Travail et rendue obligatoire par arrêté royal, ce qui signifie qu'elle s'impose aux entreprises concernées. Son principe est simple : lorsqu'une entité économique est transférée et conserve son identité, les travailleurs suivent l'activité chez le nouvel employeur, avec leurs contrats et leurs droits acquis. Des obligations d'information et de consultation peuvent également s'appliquer.

Le périmètre de l'opération doit donc être analysé avant toute communication et avant tout engagement, puisqu'il détermine ce qui arrive concrètement à votre équipe.

Droits et gouvernance en cas de reprise progressive

Une reprise par étapes, une participation minoritaire ou une reprise interne exigent un accord clair sur les droits de vote, l'information, les décisions réservées, les apports futurs, les dividendes et les mécanismes de sortie. Le Code des sociétés et des associations offre plusieurs possibilités de structuration, mais leur rédaction doit rester cohérente avec les statuts, les conventions et la réalité de la direction.

“ *Au début des démarches, je n’y pensais pas du tout. C’est quelque chose que j’ai appris en cours de route. Que les choses soient bien établies dès le départ avec un pacte d’actionnaires, c’est primordial, pour éviter tout dérapage.* ”

DOSSIER C LE REPRENEUR, ENTRÉ PROGRESSIVEMENT AU CAPITAL

Texte de référence : SPF Économie — Code des sociétés et des associations.

PASSATION

13 Mesurer la transition par des preuves d'autonomie

La durée de l'accompagnement ne suffit pas à définir une bonne transition. Deux mois peuvent suffire pour une organisation autonome et rester insuffisants pour une activité fortement liée au cédant. Le plan doit donc associer une durée maximale à des résultats observables.

SUJET	RÉSULTAT ATTENDU AVANT LA FIN DE LA TRANSITION
Décisions	Le repreneur ou le management tranche dans les limites prévues, sans validation du cédant
Clients	Les relations essentielles disposent d'un interlocuteur reconnu et d'un historique accessible
Équipe	Les rôles, les priorités et les circuits d'escalade sont compris
Fournisseurs et partenaires	Les contacts, conditions, échéances et alternatives sont transférés
Pilotage	Les indicateurs, réunions et responsabilités permettent d'anticiper les écarts
Savoir-faire	Les opérations et arbitrages critiques ont été expliqués, pratiqués, puis validés



Ça a été comme un coup de tonnerre. Elle était patronne depuis vingt ans, avec une équipe très soudée, là pour la plupart depuis quinze ou vingt ans. Tout s'est fait en six mois, ce qui est très court.

DOSSIER A

LE REPRENEUR, TECHNICIEN DEVENU DIRIGEANT

Une transition courte n'est pas nécessairement mauvaise, mais elle se paie ailleurs : un départ dans l'équipe dans les semaines qui suivent l'annonce n'a rien d'exceptionnel. Prévoyez-le plutôt que de le découvrir. Dans l'un des dossiers que nous avons accompagnés, l'équipe a été réunie avant le départ de la cédante autour de ce que chacun ressentait et redoutait : ce temps a permis de constater que tout le monde visait la même chose.

POINT DE VIGILANCE

Une transition mal cadrée crée une codirection implicite : le repreneur porte la responsabilité sans disposer complètement de l'autorité, tandis que le cédant reste sollicité sans savoir quand intervenir. Le contrat et le plan opérationnel doivent préciser les domaines de décision, la disponibilité attendue et les modalités de résolution des désaccords.

C'est aussi la période la plus inconfortable pour les équipes. Elles observent, comparent et cherchent à savoir de qui dépend leur quotidien. Le service le plus utile que vous puissiez leur rendre est de désigner clairement le nouvel interlocuteur, puis de vous y tenir, y compris lorsqu'on continue de s'adresser à vous par habitude. Une transmission réussie se reconnaît à ce moment précis où l'on cesse de vous poser la question.

Du côté du cédant, les premières semaines sont souvent décrites comme un vide, parfois comme un deuil. Cela s'estompe, d'autant plus vite que le choix du repreneur a été fait en conscience.

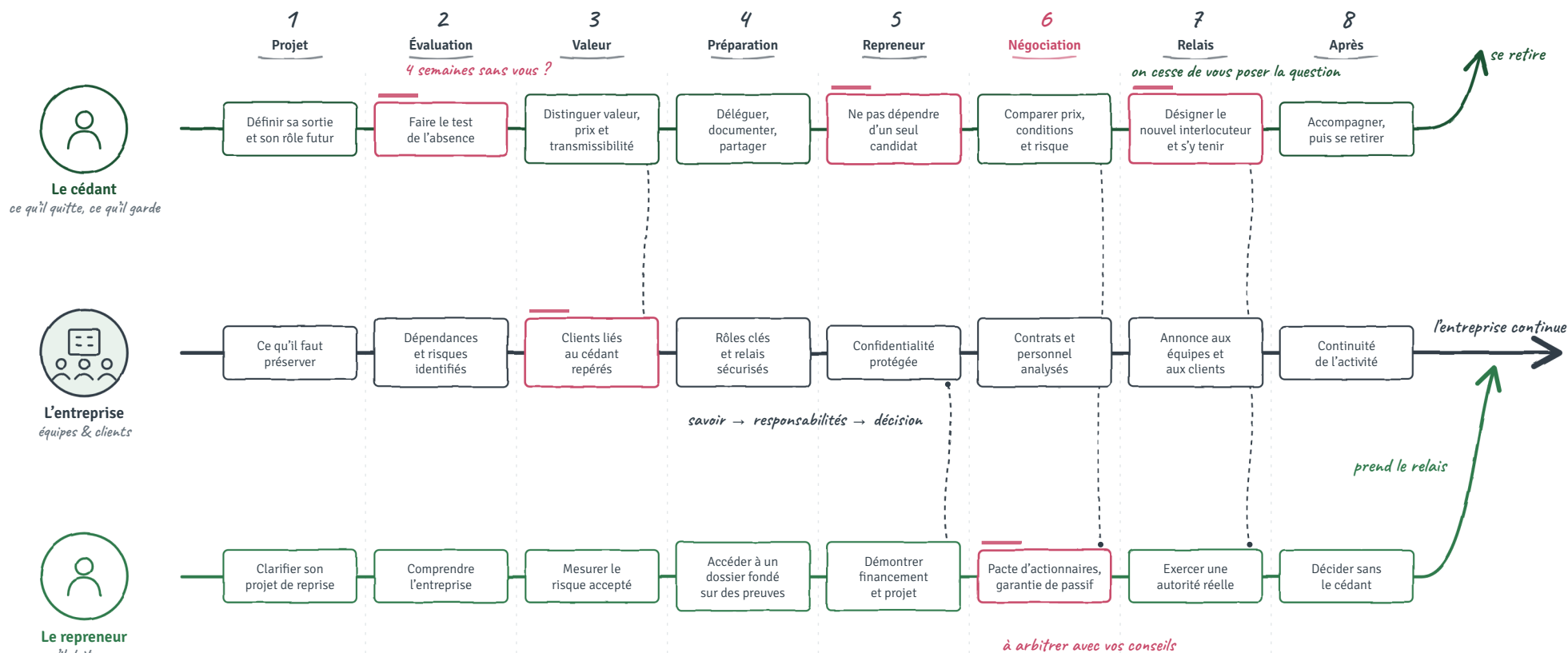
Trois trajectoires qui doivent progresser ensemble

Le cédant, l'entreprise et le repreneur avancent chacun sur leur propre chemin. Une transmission réussie les fait progresser au même rythme.

Trois trajectoires qui avancent ensemble

du projet du cédant... à une entreprise qui continue sans lui

La signature transfère la propriété. L'autonomie, elle, se prépare.



CONVENTION ○ Personne ou partie prenante □ Action, décision ou processus --- Relation ou dépendance — Priorité, tension, point à arbitrer ➔ Évolution, passage à l'action

14

PRIORITÉS

Retenir cinq priorités, pas un score

Les questions de passage du diagnostic ont mis en évidence vos points ouverts. Reportez ici les cinq qui pèseront le plus sur la faisabilité, sur les conditions ou sur le prix. Ne cochez « preuve attendue » que si un tiers pourrait la consulter : c'est exactement le niveau d'exigence d'un repreneur et de ses conseils.

POINT À SÉCURISER	ACTION	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE	PREUVE ATTENDUE
				☐
				☐
				☐
				☐
				☐

15 PLAN DE TRAVAIL Les 90 premiers jours

Lancer la vente n'est pas toujours la première action utile. Un trimestre bien employé permet souvent de clarifier le projet, de rassembler les preuves et de traiter les incohérences qui seraient, sinon, découvertes par le candidat.



PÉRIODE	OBJECTIF	TRAVAUX PRINCIPAUX
Jours 1 à 30	Décider et diagnostiquer	Clarifier votre projet, le périmètre, les scénarios, les dépendances et les risques susceptibles de bloquer
Jours 31 à 60	Fiabiliser les preuves	Normaliser les chiffres, constituer la documentation, sécuriser les contrats urgents et organiser les responsabilités clés
Jours 61 à 90	Choisir la trajectoire	Comparer les scénarios, établir une fourchette de valeur, prioriser les chantiers et décider du moment pertinent pour approcher le marché

Quatre critères pour décider de lancer le processus

- Votre projet et votre rôle après l'opération sont assez clairs pour négocier sans changer constamment de cadre.
- Les chiffres importants sont rapprochés, normalisés et expliqués.
- Les dépendances qui ne peuvent pas être supprimées sont connues et intégrées au plan de transition.
- Le périmètre, le scénario et la gouvernance du processus ont été validés avec les conseils nécessaires.

16 Relier votre projet à ce que l'entreprise rend possible

Expendo accompagne les dirigeants de PME dans la clarification de leur projet, l'analyse à 360 degrés de l'entreprise, la préparation de la transmissibilité, la valorisation, la recherche de contreparties et la négociation. Notre rôle consiste à relier ce que vous voulez réellement transmettre à ce que l'organisation, les chiffres et le marché rendent possible.

Nos missions commencent souvent avant toute décision de vendre, et se poursuivent parfois après la signature, pendant la période où le repreneur installe son autorité.

Une démarche en cinq étapes



avant toute décision de vendre... et parfois après la signature

- 1 Clarifier les objectifs, les contraintes, les parties concernées et les scénarios possibles.
- 2 Évaluer la transmissibilité sur les plans humain, organisationnel, commercial, opérationnel, financier et juridique. Cette analyse à 360 degrés comprend des entretiens individuels avec les collaborateurs : ce qu'ils disent d'eux-mêmes, de l'entreprise et les uns des autres constitue une part du diagnostic que les chiffres ne donnent jamais.
- 3 Construire un plan de préparation et une valorisation argumentée.
- 4 Organiser l'approche confidentielle des repreneurs et comparer les offres dans leur ensemble.
- 5 Sécuriser la négociation et préparer une transition mesurable.

Financement

Le Chèque-Transmission

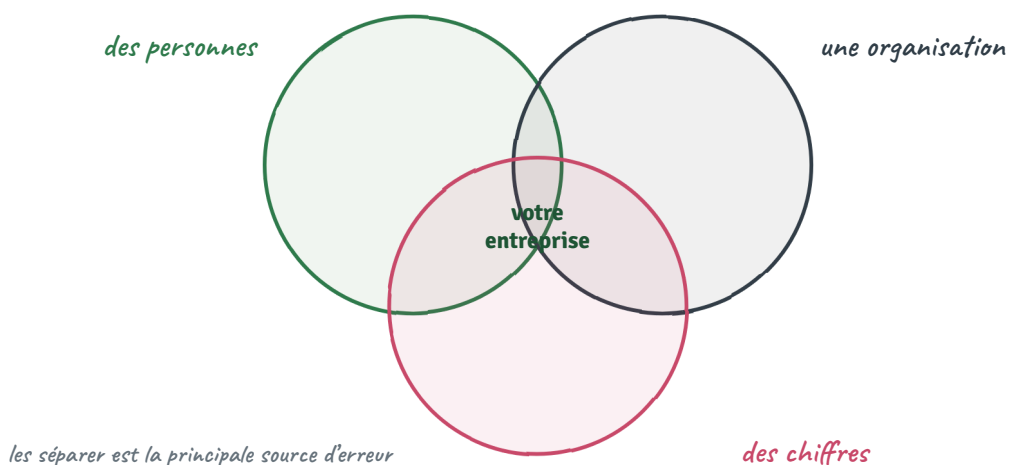
Dans le cadre du dispositif wallon des Chèques-Entreprises, le Chèque-Transmission peut couvrir une partie des honoraires d'un prestataire labellisé, pour le diagnostic, l'accompagnement et la post-reprise. L'intervention régionale s'élève à 75 % des coûts hors TVA, plafonnée à 15 000 euros HTVA par bénéficiaire sur une période de trois ans. Une attestation préalable de Wallonie Entreprendre est nécessaire et la demande s'introduit sur la plateforme des Chèques-Entreprises. La mission ne peut pas débuter avant la notification qui en autorise le lancement. Les conditions applicables sont celles en vigueur au moment de la demande.

Expendo est prestataire labellisé pour la Transmission, le Diagnostic croissance et développement d'entreprise et l'Accompagnement croissance et développement d'entreprise.

CONCLUSION

17 Une étape décisive, à la fois humaine et stratégique

Transmettre son entreprise engage trois dimensions à la fois : des personnes, une organisation et des chiffres. Les séparer est la principale source d'erreur. Un prix se négocie sur des résultats, mais ces résultats tiennent à une organisation, et cette organisation tient à des femmes et des hommes qui ont construit tout cela avec vous. La préparation que propose ce guide sert à les faire travailler ensemble : rendre l'entreprise capable de continuer sans vous, rendre cette capacité démontrable, et faire en sorte que le passage se fasse dans des conditions dignes de ce que vous y avez investi.



“ Ça semble long et compliqué. Mais une fois qu’on est entouré des bonnes personnes, que les étapes sont bien déterminées, que la manière de faire a été mise sur papier et que tout est clair pour tout le monde, on se rend compte que ce n’est pas si effrayant. Mais ça ne doit pas être fait dans la précipitation.

DOSSIER B LA REPRENEUSE, TECHNICIENNE DEVENUE GESTIONNAIRE

Que vous soyez cédant ou repreneur, nous sommes à votre disposition pour en discuter. Le premier échange sert à cadrer votre situation et à identifier les deux ou trois points qui, dans votre dossier, méritent d’être traités en priorité.

Expendo, à vos côtés pour une transmission réussie.

Alain Felgenhauer

alain@expendo.be · +32 470 56 37 25 · www.expendo.eu

18 GLOSSAIRE Les termes que vous rencontrerez

TERME	CE QU’IL DÉSIGNE
Audit d’acquisition	Vérification des informations de l’entreprise par le candidat avant l’achat ; due diligence en anglais
Cession de titres	Vente des parts ou actions : la société change de propriétaire avec son histoire, ses contrats et ses dettes
Cession d’actifs	Vente d’éléments choisis, par exemple le fonds de commerce ou le matériel ; la société reste au vendeur
CCT n° 32bis	Convention collective rendue obligatoire, qui organise le sort des travailleurs lorsqu’une activité est transférée à un autre employeur
Crédit vendeur	Partie du prix que le vendeur accepte d’être payé plus tard, selon un échéancier convenu
Complément de prix	Part du prix liée aux résultats futurs de l’entreprise ; earn-out en anglais
EBITDA	Résultat d’exploitation avant amortissements et réductions de valeur ; sert de base aux multiples de valorisation
Garantie de passif	Engagement du vendeur de prendre en charge les dettes et litiges dont la cause est antérieure à la vente
Lettre d’intention	Document fixant l’accord de principe sur le prix et les conditions, avant les vérifications et l’acte définitif
Marge contributive	Ce qu’un client, un produit ou une activité laisse une fois déduits les coûts qui lui sont directement imputables

TERME	CE QU'IL DÉSIGNE
Mémoire d'information	Dossier de présentation remis aux candidats après signature d'un engagement de confidentialité
Pacte d'actionnaires	Convention entre associés organisant les décisions, l'information, les entrées et les sorties du capital
Transmissibilité	Capacité de l'entreprise à fonctionner et à se développer sous une autre direction
Valeur des titres	Valeur de l'activité corrigée de la trésorerie, des dettes et des éléments hors exploitation

Sources principales

Wallonie Entreprendre — Reporting 2025 sur la transmission d'entreprises en Wallonie, publication du 11 juin 2026.
wallonie-entreprendre.be

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale — Transfert conventionnel d'entreprise. emploi.belgique.be

SPF Économie — Code des sociétés et des associations. economie.fgov.be

Wallonie Entreprendre et portail Chèques-Entreprises — Chèque-Transmission, conditions et plafonds. wallonie-entreprendre.be et cheques-entreprises.be

*Transmettre son entreprise engage des
personnes, une organisation et des
chiffres.*

Parlons de votre projet

Alain Felgenhauer · alain@expendo.be · +32 470 56 37 25

www.expendo.eu

Expendo fait partie du groupe Augéo

© 2026 Expendo. Tous droits réservés. Ce livre blanc est protégé par les lois sur le droit d'auteur. Toute reproduction, distribution, modification ou utilisation, totale ou partielle, sans l'autorisation écrite préalable d'Expendo, est interdite.